

## ***A avaliação da gestão de recursos humanos por meio do balanced scorecard em alinhamento ao planejamento estratégico organizacional***

Atualmente, as organizações visam buscar equilíbrio e sucesso, tendo como principal expoente o capital humano. Sabe-se que se deve organizar e planejar todas as ações, prevendo oscilações que o mercado pode vir a demonstrar, sendo necessário que os colaboradores estejam em total sincronia e principalmente focados nos mesmos objetivos da empresa, podendo levar a organização ao sucesso ou ao fracasso. O departamento de Gestão de Pessoas se envolve nas mais variadas atividades, desde as operacionais, das quais são conhecidas como rotineiras, como a legislação trabalhista, até mais complexas, conhecidas como as estratégicas, como por exemplo, desenvolver atividades que busquem a qualidade de vida do colaborador no ambiente da organização. Nesse trabalho, analisou-se a área de Gestão de Pessoas, e a criação de valor a partir do emprego do Balanced Scorecard (BSC). O BSC, que é uma metodologia de difusão da estratégia adotada pela empresa, por meio de indicadores de desempenho dos objetivos estratégicos, tendo como uma de suas funções, a interação, comprometimento e o desempenho exercido pelas pessoas dentro das estratégias da organização. Também foi possível observar o quanto essa área tem se organizado de forma sistematizada, dado ao fato dos resultados positivos apresentados desse setor. A metodologia dessa pesquisa foi de cunho qualitativo, com enfoque bibliográfico, com o objetivo geral de verificar a possibilidade do Balanced Scorecard proporcionar a avaliação do capital humano, verificando de forma qualitativa os resultados ao planejamento de Recursos Humanos no planejamento estratégico organizacional. Desse modo, foi possível concluir que para alcançar os objetivos organizacionais relacionados a aprendizagem e crescimento, explanados no planejamento estratégico, é importante o engajamento das pessoas envolvidas no processo, capazes de assegurar o alcance de tais metas.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas; Planejamento Estratégico; Balanced Scorecard.

## ***The evaluation of management of human resources through the balanced scorecard in alignment to organizational strategic planning***

Currently, the organizations aim to achieve balance and success, having as main exponent the human capital. It is known that all actions must be organized and planned, anticipating oscillations that the market can demonstrate, being necessary that the employees are in total synchrony and mainly focused on the same objectives of the company, being able to lead the organization to the success or the failure. The People Management Department is involved in a wide range of activities, from operational ones, which are known as routine, such as labor legislation, even more complex, known as strategic ones, such as developing activities that seek quality of life the organization environment. In this work, we analyzed the area of People Management, and the creation of value from the use of the Balanced Scorecard (BSC). The BSC, which is a methodology for disseminating the strategy adopted by the company, through performance indicators of the strategic objectives, having as one of its functions, the interaction, commitment and performance exercised by the people within the strategies of the organization. It was also possible to observe how much this area has been organized in a systematized way, given the fact of the positive results presented in this sector. The methodology of this research was qualitative, with a bibliographical approach, with the general objective of verifying the possibility of the Balanced Scorecard to provide the human capital assessment, qualitatively verifying the results to the Human Resources planning in the organizational strategic planning. Thus, it was possible to conclude that in order to achieve the organizational goals related to growth learning, there is no strategic planning, it is important or engaged the people involved in the process.

**Keywords:** People Management; Strategic Planning; Balanced Scorecard.

Topic: Recursos Humanos

Received: 09/10/2017

Approved: 10/12/2017

Reviewed anonymously in the process of blind peer.

**Alexsandro da Silva**

Universidade do Sul de Santa Catarina, Brasil  
<http://lattes.cnpq.br/9142330909980362>  
[alexandro.silva2@unisul.br](mailto:alexandro.silva2@unisul.br)

**Rosimere Viera da Cruz de Souza**

Universidade do Extremo Sul de Santa Catarina, Brasil  
[rosimerevieira@unesc.net](mailto:rosimerevieira@unesc.net)

**Carlos Rogério Montenegro de Lima**

Universidade do Sul de Santa Catarina, Brasil  
<http://lattes.cnpq.br/8672664089450186>  
[calmontenegro@gmail.com](mailto:calmontenegro@gmail.com)

**Mauricio Andrade de Lima**

Universidade do Sul de Santa Catarina, Brasil  
<http://lattes.cnpq.br/6700505910643248>  
[mauricio.lima@unisul.br](mailto:mauricio.lima@unisul.br)

**Nicole Smielewski de Souza**

Faculdade do Grupo UNIASSELVI, Brasil  
<http://lattes.cnpq.br/5940149892059254>  
[nicole\\_smielewski@hotmail.com](mailto:nicole_smielewski@hotmail.com)



DOI: 10.6008/SPC2179-684X.2017.003.0006

### Referencing this:

SILVA, A.; SOUZA, R. V. C.; LIMA, C. R. M.; LIMA, M. A.; SOUZA, N. S.. A avaliação da gestão de recursos humanos por meio do balanced scorecard em alinhamento ao planejamento estratégico organizacional. *Revista Brasileira de Administração Científica*, v.8, n.3, p.73-84, 2017. DOI: <http://doi.org/10.6008/SPC2179-684X.2017.003.0006>

## **INTRODUÇÃO**

Em nossa sociedade contemporânea, o mercado de trabalho busca se expandir a cada novo ano, sendo uma função primordial da organização desde a sua fundação, buscando prosperar e conquistar vitórias desejadas e sonhadas, e também o tão almejado e imprescindível lucro. Entretanto, não esquecendo que todos os setores e serviços da empresa tendem a ter uma organização sistemática.

Como referenciado, o lucro dentro de uma organização é o resultado final de todo um processo construído juntamente com seus colaboradores, todos os dias, intuindo construir no pessoal de cada indivíduo um objetivo em comum, sendo o mesmo com foco na missão, visão e valores elaborados para nortear todo o caminho da organização.

Independente do ramo da organização, todas serão regidas por pessoas que precisarão de mais pessoas para fazer o empreendimento avançar, e conseqüentemente prosperar; com isso, toda empresa possui o setor de Recursos Humanos – RH, ou como hoje está sendo referenciada, a área de Gestão de Pessoas, sendo um termo relativamente novo, pois antes mesmo deste estar em evidência, na década de 1950, o nome dado era Departamento Pessoal.

Já em 1960, passou para divisão de relações industriais, notando-se a sucessão de área de recursos humanos, para a nova fase, chamada de gestão de pessoas (TACHIZAWA et al., 2004). Contudo, para Tachizawa et al. (2004), o termo ‘Gestão de Pessoas’ significa um processo de gestão apoiada nos gestores responsáveis, cada um em sua área da organização, assim desenvolvendo suas atividades pertinentes à função.

Para que cada área da empresa possa caminhar de uma forma harmônica com os objetivos que a organização traçou, é necessário organização e planejamento. Sendo imprescindível que os colaboradores dos respectivos setores conversem entre si, a fim de buscar melhorias, e encontrar desafios a serem superados, ao longo daquele período que foi estabelecido em conjunto.

Já a empresa em sua totalidade, deve ter como meta buscar constantes melhorias e desafios em todos os setores da empresa, fazendo com que cada um caminhe na mesma direção. Com isso, o planejamento estratégico é uma excelente ferramenta que tem como objetivo principal “orientar e reorientar os negócios e produtos da empresa de modo que gerem lucros e crescimento”. (BARBOSA et al., 2005).

Assim, com a construção de um planejamento estratégico dentro da organização, conseqüentemente ela estará desenvolvendo metas para um futuro promissor, e também gerando um mercado de trabalho mais profissional, e preparando para as constantes mudanças que acontecem todos os dias, no ambiente global e organizacional (FERREIRA et al., 2005).

Desta forma, o objetivo deste trabalho é verificar a possibilidade do Balanced Scorecard proporcionar a avaliação do capital humano, verificando de forma qualitativa os resultados ao planejamento de Recursos Humanos no planejamento estratégico organizacional. Com isso a área de Gestão de Pessoas estará frente a esse objetivo em comum, pois essa área possui um dos pilares de toda organização: as pessoas. Sendo elas que irão construir e caminhar juntas com os objetivos que foram traçados.

## **METODOLOGIA**

Os procedimentos metodológicos utilizados foram a pesquisa bibliográfica, por meio de livros e artigos, que proporcionaram uma revisão da literatura sobre o tema. Foram utilizados outros tipos de pesquisas também, como a qualitativa e exploratória. A abordagem do problema se estabeleceu por meio de uma pesquisa qualitativa, sendo que Michel (2015) pontua que a verdade sobre os fatos, não se comprova por meios numéricos ou estatísticos, mas sim, por meio da análise detalhada, abrangente e na argumentação das ideias apresentadas, sendo que, tem como objetivo explorar as opiniões e diferenças sobre o assunto estudado.

O objetivo da pesquisa se pôs de cunho exploratório, que de acordo com Andrade (2005), é aquela que constitui uma iniciação do tema que irá se pesquisar, com isso, obtendo maiores informações sobre o assunto, assim contribuindo para a divulgação do mesmo como algo novo, ou até uma continuação do respectivo tema.

Já na visão de Santos (2004), a pesquisa exploratória consiste na familiarização do tema em questão, e conseqüentemente no aprofundamento do conhecimento sobre o mesmo, assim o pesquisador buscará por meio de informações já disponíveis nas fontes de informações, como: livros, revistas, artigos e websites. Os dados que fundamentarão a escrita, sendo que esse tipo de pesquisa é quase sempre feito na forma de levantamento bibliográfico. No qual o levantamento bibliográfico consiste em um arcabouço de materiais escritos a respeito do tema pesquisado.

## **DISCUSSÃO TEÓRICA**

### **Planejamento Estratégico e os Recursos Humanos**

Para Kotler (1992), “planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”. O objetivo do planejamento estratégico é orientar e reorientar os negócios e produtos da empresa de modo que gere lucros e crescimento satisfatórios.

Planejando o processo de determinação dos objetivos organizacionais e estratégias de como alcançá-las, conseqüentemente, trarão facilidades para o sucesso das tarefas organizacionais. Assim, o planejamento estratégico envolve objetivos de longo prazo da organizações e tomar decisões baseadas em métodos para alcançar esses objetivos já previsto.

A programação para o processo de planejamento estratégico depende da natureza, necessidades organizacionais e ambiente externo e pode ser realizada uma vez ou até duas vezes por ano numa série de passos como missão, visão, valores, varredura ambiental, metas, estratégias, responsabilidades, linhas de tempo, orçamentos, etc. Assim, se uma organização opera em um mercado estável por muitos anos, então o planejamento pode ser realizado uma vez por ano. Tal processo visa avaliar a demanda e necessidade dos recursos humanos. O planejamento de recursos humanos vinculados ao planejamento estratégico e às políticas institucionais é a principal ferramenta que visa atender os objetivos estrategicamente desenhados pela organização.

## **Planejamento de recursos humanos**

Robbins et al. (2013) afirma que o planejamento de recursos humanos é o processo pelo qual uma organização determina o número certo de funcionários, o tipo de conhecimentos e habilidades necessárias para atingir seus objetivos globais. O objetivo do planejamento de recursos humanos é analisar e avaliar o equilíbrio entre oferta e demanda estruturada que forneça uma imagem clara sobre o futuro.

No planejamento de recursos humanos, precisamos saber quais são os membros e as competências necessárias para realizar suas tarefas diárias e alterações que possam alterar a capacidade de trabalho no futuro e o volume de atividades comprometidas. Isto requer uma compreensão muito boa das estratégias e planos de negócios (GARCÍA-CARBONELL et al., 2014). Em seguida, é necessário considerar a situação da oferta de mão-de-obra de uma empresa em termos de mão-de-obra atual e como suas necessidades devem ser mudadas.

Esta questão indica que as organizações precisam ter uma compreensão razoavelmente detalhada de seus membros, características e relações com a organização. O Planejamento estratégico de recursos humanos é usado para estabelecer, desenvolver e atingir os objetivos de recursos humanos, estratégias e políticas através do desenvolvimento e manutenção de recursos humanos (JACKSON et al., 2014).

O planejamento de recursos humanos tem a função de ligar os conceitos ambientais e as funções organizacionais e consiste em vários fatores externos, como pressões econômicas, mudanças tecnológicas e avanços, regras e regulamentos, situações políticas e educacionais e mercado de trabalho e fatores internos tais como objetivos organizacionais, cultura, estrutura, liderança, comportamento, políticas de recursos humanos e partes interessadas (LENGNICK-HALL et al., 2013). Em suma, as organizações são facilmente compatíveis com o planejamento de recursos humanos de três maneiras, planejamento, planejamento de processo e planejamento organizacional.

O planejamento básico indica que os recursos humanos eficazes têm um efeito científico, enquanto o planejamento do processo refere que o processo de planejamento é benéfico para a organização. Além disso, o planejamento organizacional é um tipo de planejamento que inclui questões e recursos objetivos específicos para as organizações. Um desses objetivos é a tomada de decisões sobre recursos humanos para encontrar fontes mais flexíveis e inovadoras, padrões de horário de trabalho e formas contratuais diferentes. O planejamento de recursos humanos permite a todas as organizações identificar desafios que todas as organizações podem enfrentar durante a tomada de decisões.

As organizações devem identificar as barreiras na implementação do planejamento de recursos humanos e tentar superá-los a tempo. Algumas das barreiras comuns ao planejamento de recursos humanos identificadas são o pessimismo sobre o planejamento e previsão em casos especiais, a resistência à interferência de unidades operacionais contra unidades centrais, falta de conexão entre várias atividades no processo de planejamento, especialmente negócios, financeiros, planejamento de pessoal, conflitos de recursos humanos feitos por unidades financeiras e de pessoal, falta de relação entre o orçamento e planejamento estratégico, utilização de técnicas inadequadas para avaliar as necessidades futuras, atenção

adequada aos aspectos qualitativos e ao desenvolvimento de competências e potencialidades específicas, e desconfiança e suspeita em relação às unidades de planejamento (LENGNICK-HALL et al., 2013).

### **Avaliação de Valor e Avaliação de Desempenho**

Diferentes ferramentas qualitativas e quantitativas têm sido empregadas para avaliar as atividades de que trazem valores as organizações e ao seu desempenho tanto financeiro, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. De outro modo, um dos valores estratégicos com uma longa história no domínio empresarial é o modelo de cadeia de valor da organização, derivado das ferramentas contábeis da empresa (LENGNICK-HALL et al., 2013). Porter (1985) introduziu e acrescentou o conceito de cadeia de valor ao conjunto de ferramentas analíticas do estrategista. Ele a construiu enfatizando as ligações internas e externas no valor da criação das organizações.

Inicialmente, o interesse na estrutura da cadeia de valor obtém-se através de operações e gestão. Embora este quadro tenha sido cada vez mais aplicado a partir de um ponto estratégico de concentração no fornecimento de valor aos clientes e às partes interessadas. O interesse na estrutura da cadeia de valor inicialmente obtém através das perspectivas financeiro, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento e de gestão da cadeia de suprimentos.

No entanto, este quadro foi aplicado com a visão estratégica e foco na criação de valor de clientes e partes interessadas. Porter (1985) trouxe a percepção do conceito de valor das partes interessadas levando-os a identificar e descrever o papel fundamental da cadeia de valor, incluindo categorias primárias e atividades de apoio. O modelo geral da cadeia de valor ilustra as atividades conectadas de uma organização, nomeadas como atividades básicas em logística interna, operações (Produção), logística externa, marketing, vendas e serviços. Assim, como as atividades de apoio em uma organização econômica, gestão de recursos humanos, desenvolvimento de tecnologia e aquisição.

As atividades de apoio são necessárias para fornecer uma condição para as atividades primárias funcionarem adequadamente, mas mais importante, eles podem fazer valor especialmente em indústrias baseadas em serviço ou em todos os lugares que a manutenção é um componente chave. Assim, estas duas áreas, avaliação e gestão do desempenho, são as mais importantes e centrais em relação a recursos humanos porque é um processo que leva à melhoria do desempenho da organização. A avaliação do desempenho do trabalho dos empregados realça os pontos fortes e fracos dos colaboradores e global das organizações e dos administradores em vários prazos.

O gerenciamento de desempenho fornece Oportunidade de interação, participação, estabelecimento de objetivos de gestão organizacional que possam melhorar o desempenho organizacional (OKE, 2016). Uma das ferramentas muito estudadas e eficaz para o processo de avaliação do planejamento de recursos humanos é o Balanced Scorecard.

## O Balanced Scorecard

Os estudos referentes ao Balanced Scorecard tiveram início na década de 90, a partir de estudos realizados com diversas empresas pelo Instituto Nolan Norton. Seu pressuposto inicial se voltava a inovadores sistemas de mensuração de desempenho. No entanto, foi verificado que métodos adotados para avaliação de desempenho empresarial encontravam-se obsoletos, pois suas abordagens metodológicas baseavam em indicadores contábeis e financeiros (KAPLAN et al., 1996).

O Balanced Scorecard foi desenvolvido inicialmente para ser um sistema de avaliação de desempenho organizacional apropriado ao novo contexto mundial, em que os ativos intangíveis vêm se tornando tão ou mais importantes que os tangíveis. Entretanto, a sua estrutura possibilitou que as empresas o utilizassem, também, para a obtenção do alinhamento das unidades de negócio, unidades de serviço (marketing, recursos humanos e tecnologia da informação), equipes e pessoas com a estratégia organizacional (KAPLAN et al., 2000).

Conforme Kaplan et al. (1996), o Balanced Scorecard é uma ferramenta empresarial que traduz a missão e a estratégia da organização em um conjunto compreensível de medidas de desempenho, propiciando a formação de uma estrutura de mensuração estratégica e de um sistema de gestão eficiente. Para Kaplan et al. (1997), os indicadores de resultados, tendem a ser indicadores de ocorrência de fatos passados, como lucratividade, participação de mercado, satisfação dos clientes.

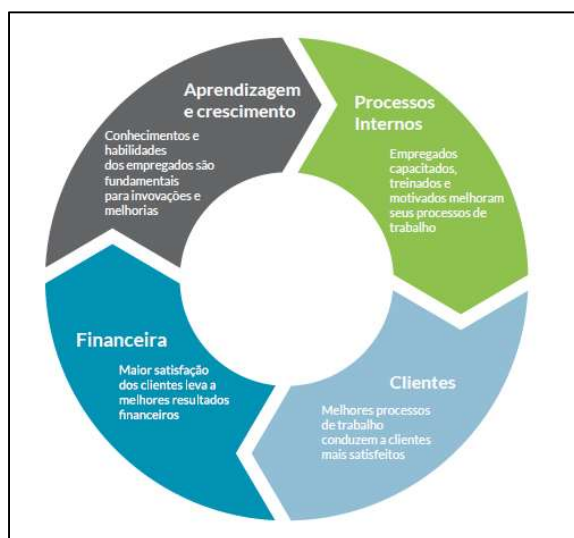


Figura 1: As 4 perspectivas do BSC de Kaplan (1996).

Já os vetores de desempenho, indicadores de tendências, refletem a estratégia de uma unidade de negócio, como os segmentos de mercado em que a unidade opta em competir, os processos internos específicos e os objetivos de aprendizado e crescimento que oferecerão propostas de valor a segmentos específicos de clientes e mercado. “O Balanced Scorecard mensura o desempenho operacional usando quatro perspectivas: financeiras, clientes, processos internos de negócios e aprendizado e crescimento” (KAPLAN et al., 1996). Ilustrativamente, verifica-se isso na figura 1.

Interligando as quatro perspectivas do Balanced Scorecard, pode-se formar uma relação causa e efeito, as quais colaboram para definir prioridades de projetos a serem desenvolvidos e implantados para

alcançar os resultados financeiros almejados. Para Frezatti et al. (2010), cada perspectiva envolve um conjunto específico de indicadores justados em relação às características e demandas. As propriedades do Balanced Scorecard, enquanto sistema de mensuração que alia medidas financeiras e não financeiras, estabelece um foco que fornece um senso de direção compartilhado por toda a organização (SHEN et al., 2016).

O Balanced Scorecard, conforme Kaplan et al. (1997), assemelha-se a um simulador de voo, pois, precisa conter um conjunto complexo de relações de causa e efeito entre as variáveis críticas, incluindo indicadores de ocorrência, tendências e ciclos de feedback, que descrevam a trajetória, o plano de voo, da estratégia. O Balanced Scorecard reflete o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências e, ainda, entre as perspectivas interna e externa de desempenho.

As organizações focalizam a estratégia organizacional, colocando-a no centro dos processos gerenciais. Contribuindo, portanto, ao descrever a estratégia de maneira consistente e criativa que, tendo a informação como sua base, possui aplicabilidade prática calcada em sólidos fundamentos históricos, sendo, assim, um referencial de processo de gerenciamento de desempenho, combinadas com as necessidades da nova economia (KAPLAN et al., 1997; KAPLAN et al., 2000).

### O Balanced Scorecard e a perspectivas de aprendizado e crescimento

A perspectiva de Aprendizado e Crescimento fornece suporte às outras três perspectivas, Financeira, Clientes e Processos Internos, ela serve como base de sustentação do BSC, pois proporciona condições ao processo de mudanças sustentável de longo prazo. Conforme Kaplan et al. (1997), “os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento oferecem a infraestrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas outras três perspectivas”. Kaplan et al. (1997) salienta que, ao tratar da estratégia de aprendizado e crescimento, depois das outras perspectivas, os executivos têm condições de alinhar os objetivos referentes a recursos humanos, tecnologia da informação e clima organizacional com as exigências dos processos internos estratégicos e da estratégia de diferenciação junto aos clientes.



**Figura 2:** Estrutura da mediação do Aprendizado e Crescimento. **Fonte:** Kaplan et al. (1997).

Kaplan et al. (1997) aponta certas categorias que auxiliam ao sucesso organizacional relacionadas com a perspectiva de Aprendizado e Crescimento como, Capacidade (competências) dos Funcionários; Capacidades dos sistemas de Informação (Infraestrutura tecnológica) e Motivação, Empowerment e Alinhamento (Clima para ação) como demonstrada na figura 2.

Portanto, para Kaplan et al. (1997), os colaboradores das organizações devem ser treinados e habilitados para associarem determinados serviços conforme as necessidades dos clientes. Sendo assim, a organização deve possuir como prioridade a satisfação e retenção dos bons profissionais. Funcionários satisfeitos são fundamentais para o sucesso e desenvolvimento institucional. Kaplan et al. (1997) salienta que “a empresa está investindo a longo prazo em seus funcionários para que quaisquer saídas indesejadas não representem uma perda do capital intelectual da empresa. Funcionários antigos e leais guardam os valores da empresa”.

### **A gestão estratégica de pessoas com o Balanced Scorecard**

A globalização e o acirrado mundo dos negócios nos dias atuais vêm exigindo das organizações um diferencial, tanto no seu produto como no seu modo de trabalhar. Entretanto, algumas organizações estão observando que este diferencial que o mercado tanto solicita, pode estar nas pessoas que trabalham na empresa, exigindo assim um desenvolvimento e investimento nesses recursos chamados humanos (COSTA et al., 2011).

Em uma empresa, as instalações físicas, equipamentos e recursos financeiros são extremamente necessários, entretanto sem o recurso humano – colaborador, nada acontece. São eles quem produzem e planejam os produtos e serviços, controlam a qualidade, vendem, manuseiam recursos financeiros e outras atividades afins. Assim quando a organização tem ausência de mão de obra qualificada, aumenta-se a dificuldade para que ela alcance todos os seus objetivos que foram traçados (CONTIJO et al., 2004).

De acordo com Drucker (1998, p.421), cada membro da empresa presta a ela uma contribuição diferente, mas todos devem colaborar para o alcance da meta comum. Consequentemente, como afirma Costa et al. (2011), as organizações estão buscando motivar e capacitar este colaborador, para cooperar com a organização como um todo em seus pressupostos. Assim, dentro de uma empresa, todos os setores devem estar interligados com o planejamento estratégico, para que possam caminhar em consonância com os objetivos propostos por ela. Cada setor possui as suas particularidades, alguns lidam com números, outros com vendas, e outros com as pessoas.

Com isso, é essencial que o setor de Gestão de Pessoas esteja presente na construção das estratégias e promova questionamentos, para que os planos ali estabelecidos se tornem ações para toda a organização e assim elabore meios de alinhar a sua estratégia de setor, com as estratégias da organização como um todo, tornando-se um parceiro fiel e eficiente da empresa (GALLON et al., 2013).

Assim na visão de Gallon et al. (2013), a área de Gestão de Pessoas vem se tornando uma área estratégica da organização, de tal modo, que a mesma começa a assumir um papel de grande responsabilidade com os colaboradores e com a organização, como um todo, sendo que este setor é imprescindível para a empresa. Como destacado anteriormente, o Balanced Scorecard tem como uma de suas perspectivas o aprendizado e crescimento. Assim, a gestão estratégica, destaca as pessoas como parte importante do processo do planejamento estratégico.



Partindo de um modelo representado por uma estrela, Galbraith (1995) apresenta cinco componentes essenciais para uma organização: Estratégia: induz a direção que a empresa irá tomar; Estrutura: apresenta a localização do 'poder' e das tomadas de decisão dentro da organização; Processos: esclarecem quais os métodos utilizados, o fluxo das informações e essencialmente os processos de trabalho realizados na empresa; Sistemas de Recompensa: influenciam diretamente a motivação dos funcionários e consequentemente as metas organizacionais; e Pessoas: onde se consideram as qualidades necessárias para a realização dos processos de trabalho em congruência com as políticas de Recursos Humanos da empresa, conforme demonstrado na figura 3.

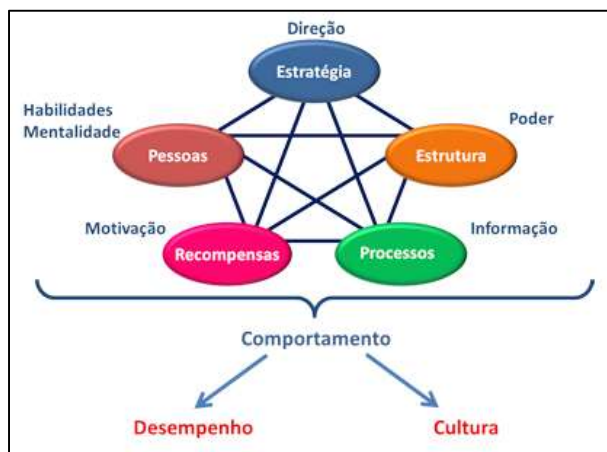


Figura 3: Estrela de Galbraith.

Todos estes componentes deverão estar alinhados, para que consiga realização destes objetivos estratégicos. Assim, como afirma Galbraith (2000), em que uma organização seleciona uma estrutura, bem como um conjunto de processos de gestão que exigem a integração entre países, será indispensável selecionar e desenvolver as pessoas com competências multiculturais, bem como um sistema de recompensas que motive o trabalho em equipe, pois todos os pontos da estrela devem encaixar-se uns nos outros, gerando excelência.

A cadeia de geração de valor do Balanced Scorecard sustenta a ideia da importância do investimento em formações pelos gestores, relacionada a perspectiva de crescimento; proporcionando a melhoria dos processos internos, congruente a perspectiva dos processos internos, induzindo a satisfação dos clientes pela melhoria na qualidade dos produtos e serviços na perspectiva dos clientes, o que possibilitará a melhorias nos resultados financeiros da empresa, ou seja, a perspectiva financeira, identificando a visão da empresa.

Como visto, a área de Gestão de Pessoas se aperfeiçoa em consonância com o planejamento estratégico da organização, sendo que a partir dele é que se dá o primeiro passo: o planejamento da equipe. A empresa está a cada dia crescendo, aprimorando-se, e com isso as pessoas também mudam: ganham ou perdem motivação, adquirem novas experiências de trabalho e de vida. Em consequência desse quadro, é fundamental que esses colaboradores sejam constantemente avaliados por seus superiores (LACOMBE, 2011). Portanto, o planejamento estratégico da área de Gestão de Pessoas precisa nascer do planejamento estratégico da organização, e caso isto não aconteça:

[...] muitos recursos serão desperdiçados: serão contratadas pessoas que não se encaixam nos programas previstos; as equipes poderão estar superdimensionadas ou aquém do necessário em quantidade e qualidade; serão efetuados treinamentos inúteis e outros absolutamente indispensáveis deixarão de ser feitos; a condução inadequada da equipe pode levar a falta de motivação e até a fuga de talentos. (LACOMBE, 2011)

O planejamento estratégico é o ponto de partida para as políticas e procedimentos efetuados na área para a formação da equipe, e também para a condução e melhorias de todo o processo. Assim como aponta Barduchi et al. (2015), o planejamento estratégico de Gestão de Pessoas tem que ser uma projeção de como a empresa vai captar e utilizar as pessoas, com o objetivo de alcançar as metas propostas pela organização de forma global. Com isto, esse planejamento tem como objetivo, de acordo com Shen et al. (2016), prever as necessidades da área, para que assim a empresa possa atingir suas metas estabelecidas para um período determinado.

Assim, o planejamento de gestão de pessoas fornecerá as informações sobre a disponibilidade de colaboradores, e o planejamento estratégico da organização estabelecerá os critérios que os colaboradores necessitam possuir, para atingir os objetivos da empresa. Conseqüentemente hoje se procura desenvolver nos colaboradores algumas competências essenciais, pois as mesmas que foram desenvolvidas estarão ligadas diretamente à estratégia que a organização desenvolveu (SHEN et al., 2016).

Morais et al. (2010) afirma que a partir da visão abrangente do planejamento estratégico da área de Gestão de Pessoas, o mesmo poderá indicar quais as pessoas necessárias, quais qualificações necessitam e o que precisam fazer para alcançar os objetivos da organização. Com isto, a área de recursos humanos poderá se tornar uma parceira de negócios da organização, pois a mesma irá contribuir na execução de programas e estratégias como um todo, para atingir as metas.

A área de Gestão de Pessoas possui uma singularidade frente às outras áreas, pois, além de cuidar das estratégias que a organização propõe, frente aos objetivos que envolvem todas as pessoas, a mesma também precisa cuidar e desenvolver as suas estratégias, frente às suas necessidades como uma grande área da organização (BARDUCHI et al., 2015).

Conseqüentemente dentro desse planejamento estratégico, a área de gestão de pessoas buscará de uma forma proativa despertar nos colaboradores o poder da inovação e da motivação, sendo que quando isso é alcançado, o resultado que a empresa desenvolve é muito mais positivo (SILVA et al., 2010). Assim, na visão de Carvalho et al. (2014), o mercado competitivo não tolera mais ações improvisadas com os colaboradores, mas o mesmo aprova as ações que foram trabalhadas e muito bem planejadas. Portanto, é extremamente necessário o planejamento de gestão de pessoas para possibilitar a sobrevivência e o crescimento da empresa por meio de estratégias e competências.

Com isso, estes autores afirmam que os colaboradores que fazem parte da organização, e conseqüentemente da gestão estratégica, devem ser consultados quando houver mudanças, pois, os mesmos são considerados o coração da organização, sendo eles os conhecedores dos maiores problemas dentro de sua área.

É importante salientar, que esses colaboradores devem ser respeitados em seu íntimo, pois os objetivos estratégicos propostos só serão alcançados se fizerem sentido com os objetivos pessoais de cada

colaborador que estiver envolvido no processo (SILVA et al., 2010), sendo que o desenvolvimento dos colaboradores dentro da organização está se tornando a cada dia um desafio, pois o mesmo é um relativo desconhecimento, no qual cada sujeito possui expectativas, motivações, atitudes e comportamentos frente à empresa (MITCHELL et al., 2016).

Segundo Mitchell et al. (2016), a busca por um desenvolvimento do indivíduo ligado com o planejamento organizacional, é de grande valia para a eficácia da empresa, sendo que a mesma busca a todo o momento se expandir; assim suas áreas operacionais, acabam se tornando ainda mais dependentes de pessoas para constituí-las; contudo, muitas empresas ainda não compreendem essa via de mão dupla, entre colaborador e empresa, principalmente as áreas ímpares, que não estão ligadas à administração de pessoal ou gestão de pessoas.

## **CONCLUSÕES**

Considerando o exposto, observa-se que o setor de Gestão de Pessoas se encontra numa transição de nomenclatura na maioria dos escritos apresentados, sendo que no viés da autora, essa nova nomenclatura vem frisar mais ainda a importância das pessoas dentro das organizações. Neste estudo, as pessoas foram evidenciadas como o eixo central, pois as mesmas são os principais alvos de uma Gestão de Pessoas mais bem estruturada em suas respectivas ações.

Assim, a utilização eficaz do BSC como ferramenta de gestão de pessoas, gera benefícios para o desenvolvimento dos colaboradores, qualidade nos serviços, comprometimento com as propostas, fidelidade com a empresa e garante mão de obra qualificada. A efetivação desta implementação inova o pensamento administrativo e faz com que novos desafios sejam lançados, com o intuito da melhoria contínua.

Entretanto, é importante salientar que, por mais que em todas as ações da organização existam e se necessitem das pessoas, as demandas centrais precisam vir de um estudo feito a partir do planejamento estratégico organizacional, podendo assim deixar claro, por qual caminho o setor ou a empresa na sua totalidade terá que caminhar, para assim buscar o resultado almejado.

Sendo relevante também o desenvolvimento de um diálogo aberto entre todos os setores, principalmente entre os colaboradores, que são os que enfrentam as demandas que serão impostas com o setor de Gestão de Pessoas, assim estabelecendo e elucidando as demandas dos indivíduos e dos setores da empresa para a implantação de estratégias para o trabalho, traçando a criação de valores, compartilhada e disseminada no mapa estratégico via aplicação do Balanced Scorecard.

Em decorrência da pesquisa apresentada, deixa-se por sugestão, a elaboração de uma pesquisa empírica nas empresas da região sul de Santa Catarina para verificar a participação da área de Gestão de Pessoas na construção do Planejamento Estratégico nessas organizações, para evidenciar um olhar diferenciado sobre o tema.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, M. M.. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- BARBOSA, E. R.; BRONDANI, G.. Planejamento estratégico organizacional. **Revista Eletrônica de Contabilidade**, v.1, n.2, p.123, 2004.
- BARDUCHI, A. L. J.; MIGLINSKI, C. A.. Planejamento estratégico de recursos humanos. **Revista de Ciências Gerenciais**, v.10, n.12, p.119-127, 2015.
- CONTIJO, A.; GODINHO, L. A. C.; MATOS, R. N.; ALMEIDA, R. M.. Recursos humanos: uma visão estratégica estudo de caso na Empresa Beta. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v.6, n.1, p.119-131, 2004.
- COSTA, L. R. E.; SILVA, S. A.; OLIVEIRA, P. R.; MATOS, N. M.; CAMPOS, C. A.. Planejamento estratégico de recursos humanos: análise de uma empresa de eletrodomésticos em Bambuí/MG. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 8. **Anais**. Resende: AEDB, 2011.
- FREZATTI, F.; RELVAS, T. R. S.; JUNQUEIRA, E.. BSC e a estrutura de atributos da contabilidade gerencial: uma análise no ambiente brasileiro. **RAE**, São Paulo, v.50, n.2, p.187-198, 2010.
- GALBRAITH, J. R.. **Designing organizations: an executive briefing on strategy, structure, and process**. Hoboken: Jossey-Bass, 1995.
- GALBRAITH, J. R.. **Designing the global corporation**. Hoboken: Jossey-Bass, 2000.
- GALLON, S.; BITTENCOURT, B. M.; CAMILLIS, P. K.; SCHEFFER, A. B. B.. Gestão de pessoas: o que andam falando por aí? Uma metanálise sobre os estudos de gestão de pessoas na área de produção. **Revista Sociais e Humanas**, v.26, n.3, p.588-607, 2013.
- GARCÍA-CARBONELL, N.; MARTIN-ALCAZAR, F.; SANCHEZ-GARDEY, G.. Deepening the consequences of double fit for organizational performance: the moderating role of employees' perceptions on the human resource management system. **Management Research Review**, v.37, n.12, p.1026-1048, 2014.
- JACKSON, S. E.; SCHULER, R. S.; JIANG, K.. An aspirational framework for strategic human resource management. **The Academy of Management Annals**, v.8, n.1, p.1-56, 2014.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P.. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. 5 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P.. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P.. **The Balanced Scorecard: translating strategy into actions**. Boston: Harvard Business School, 1996.
- KOTLER, P.. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- LACOMBE, F. J. M.. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- LENGNICK-HALL, M. L.; LENGNICK-HALL, C. A.; RIGSBEE, C. M.. Strategic human resource management and supply chain orientation. **Human Resource Management Review**, v.23, n.4, p.366-377, 2013.
- MICHEL, M. H.. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- MITCHELL, D.; LARSON, S. E.; COLANTONIO, C.; NGUYEN, C.. Planning for Change: Incorporating Contextual Implementation Design into Strategic Planning. **State and Local Government Review**, v.50, n.2, p.110-118, 2018.
- MORAIS, L. L.; MISUNAGA, H. Y.. RECURSOS HUMANOS: PROFISSIONAL A PARCEIRO ESTRATÉGICO DE NEGÓCIOS—MITO OU REALIDADE?. **Caderno de Administração**, v.17, n.2, p.36-46, 2010.
- OKE, L.. Human resources management. **International Journal of Humanities and Cultural Studies**, v.1, n.4, p.376-387, 2016.
- PORTER, M. E.. **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance**. New York: FreePress, 1985.
- ROBBINS, S. P.; DECENZO, D. A.; WOLTER, R. M.. **Fundamentos de gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2013.
- SANTOS, A. R.. **Metodologia científica: a construção de conhecimento**. 6 ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2004.
- SHEN, Y. C.; CHEN, P. S.; WANG, C. H.. A study of enterprise resource planning (ERP) system performance measurement using the quantitative balanced scorecard approach. **Computers in Industry**, v.75, p.127-139, 2016.
- SILVA, F. A.; GONÇALVES, C. A.. O processo de formulação e implementação do planejamento estratégico em instituições públicas. **Revista de Administração da UFSM**, v.4, n.3, p.458-476, 2011.
- SILVA, F. B. S.; SANTOS, V. S.; QUINTAIROS, P. C. R.; OLIVEIRA, E. A. A. Q.. O planejamento estratégico em recursos humanos: um estudo de casa das melhores empresas para se trabalhar segundo o Guia VOCÊ S/A EXAME. In: ENCONTRO LATINO AMERICANO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA E X ENCONTRO LATINO AMERICANO DE PÓS-GRADUAÇÃO, 14. **Anais**. Taubaté: Univap, 2010.
- TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M.. **Gestão de pessoa: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.