



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Balanced Scorecard: um Estudo de Caso sobre o uso da ferramenta na área  
de Recursos Humanos da Vale**

**Luciana Vecchioni C. L. Carneiro**

**Orientadora: Prof. Dra. Maria Teresa Coutinho**

**Rio de Janeiro  
Dezembro/2010**

## SUMÁRIO

RESUMO.....	4
I – INTRODUÇÃO .....	5
II – REVISÃO BIBLIOGRÁFICA .....	6
1. Estratégia.....	6
2. Visão Estratégica e Objetivos estratégicos.....	13
3. Planejamento Estratégico .....	14
4. Planejamento Estratégico de Recursos Humanos.....	16
5. Sistemas de Medição de Desempenho (SMD) .....	17
6. Balanced Scorecard .....	23
6.1 Perspectiva Financeira.....	29
6.2 Perspectiva dos Clientes.....	30
6.3 Perspectiva dos Processos Internos .....	30
6.4 Perspectiva do Aprendizado e Crescimento .....	31
6.5 Componentes do Balanced Scorecard.....	33
6.6 Benefícios do Balanced Scorecard .....	34
6.7 Críticas ao Balanced Scorecard .....	35
7. PDCA.....	36
III – METODOLOGIA.....	39
IV – ESTUDO DE CASO .....	42
8. A Vale .....	42
9. Missão, Visão e Valores da Vale .....	46

9.1 MISSÃO .....	46
9.2 VISÃO .....	47
9.3 VALORES .....	47
10. Planejamento Estratégico de Recursos Humanos para 2010.....	49
10.1 Pirâmide de Processos .....	50
10.2 Mapa Estratégico da DIRH 2010.....	57
10.3 Indicadores.....	59
10.4 Auditoria do Sistema .....	65
V. ANÁLISE CRÍTICA .....	65
VI – CONCLUSÃO .....	69
VII – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	71

## **RESUMO**

Este trabalho monográfico faz um estudo sobre a utilização do Balanced Scorecard, que é uma ferramenta de medição de desempenho, buscando entender como esta metodologia funciona na prática, e quais são seus pontos fortes e fracos.

Para tal, é feita uma revisão bibliográfica, seguida de uma análise de como esta ferramenta é utilizada em uma empresa de grande porte e quais são os efeitos desta ferramenta para a gestão.

## **I – INTRODUÇÃO**

O Balanced Scorecard é uma ferramenta de medição de desempenho criada por Kaplan e Norton em 1992 e é, atualmente, uma das mais difundidas e utilizadas no meio acadêmico e empresarial. Com ele é possível alinhar o planejamento estratégico com as ações operacionais da empresa e medir sua performance ao longo do tempo. Porém, muitas empresas o utilizam incorretamente, acarretando em indicadores que não refletem a realidade, em desperdício de tempo e dinheiro e má condução da gestão.

O intuito deste trabalho monográfico é analisar como a área de Recursos Humanos da Vale utiliza essa ferramenta no seu dia a dia e na sua gestão, identificando as conseqüências de seu uso e seus pontos fortes e fracos.

Para isso, será feito um estudo teórico e bibliográfico sobre a ferramenta, seu contexto de criação e sua história, seguido do estudo da utilização prática da ferramenta na empresa escolhida.

Por fim, será efetuada uma análise crítica que confronta a teoria com a prática, seguida das devidas conclusões cabíveis ao trabalho.

## II – REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 1. Estratégia

A palavra estratégia vem do grego antigo **stratègós** (de *stratos*, "exército", e "ago", "liderança" ou "comando"), tendo significado inicialmente "a arte do general" e designava o comandante militar à época de democracia ateniense. Portanto, tinha uma conotação voltada para a guerra, significando a arte e a ciência de conduzir um exército por um caminho.

O termo estratégia assumiu o sentido de habilidade administrativa na época de Péricles (450 a.C.), quando passou a significar habilidades de gestão (administrativas, liderança, oratória, poder). Mais tarde, no tempo de Alexandre (330 a.C.), adquiria o significado de habilidades empregadas para vencer um oponente e criar um sistema unificado de governo global.

Sun Tzu, estrategista chinês do século IV a.C., afirmava que “todos os homens podem ver as táticas pelas quais eu conquisto, mas o que ninguém consegue ver é a estratégia a partir da qual grandes vitórias são obtidas”. Sun Tzu escreveu, em meados do século IV a.C., um tratado nominado *A Arte da Guerra*, que abordava de forma abrangente as estratégias militares. Segundo ele, a formulação de uma estratégia deve respeitar quatro princípios fundamentais:

- Princípio da escolha do local de batalha: seleção dos mercados onde a empresa vai competir.

- Princípio da concentração das forças: organização dos recursos da empresa.
- Princípio do ataque: implementação das ações competitivas da empresa.
- Princípio das forças diretas e indiretas: gestão das contingências.

Portanto, a estratégia teve várias fases e significados, evoluindo de um conjunto de ações e manobras militares para uma disciplina do conhecimento da gestão, a Gestão Estratégica, dotada de conteúdo, conceitos e razões práticas, e que vem conquistando espaço tanto no âmbito acadêmico quanto no empresarial.

Como afirma Hambrick (1983), a estratégia é um conceito multidimensional situacional e isso dificulta uma definição de consenso. Entretanto, de forma genérica, podemos dizer que Estratégia é a definição de como recursos serão alocados para se atingir determinado objetivo. Em uma forma mais abrangente, a estratégia pode ser definida como o conjunto de objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e os planos para atingir os objetivos, postulados, de forma a definir em que situação a organização se encontra e que tipo de organização ela é ou deseja ser.

A estratégia da empresa consiste no conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais que os gerentes executam para atingir o melhor desempenho da empresa. A estratégia é o planejamento do jogo de gerência para reforçar a posição da organização no mercado, promover a satisfação dos clientes e atingir os objetivos de desempenho.

Logo, uma estratégia é o padrão global de decisões de ações que posicionam a organização em seu ambiente e têm o objetivo de fazê-la atingir seus objetivos de longo prazo. Uma estratégia bem concebida destina-se a captar as melhores oportunidades de crescimento da empresa e promover a defesa do desempenho futuro contra ameaças externas.

Portanto, apresentam-se abaixo, de forma a dar uma perspectiva geral deste conceito, algumas definições de estratégia de vários autores ao longo dos tempos:

*"Estratégia é o padrão de objetivos, fins ou metas e principais políticas e planos para atingir esses objetivos, estabelecidos de forma a definir qual o negócio em que a empresa está e o tipo de empresa que é ou vai ser."* Learned, Christensen, Andrews, Guth (1965) Andrews (1971)

*"Estratégia é um conjunto de regras e tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e o seu ecossistema"* Ansoff (1965)

*"Estratégia é um plano unificado, englobante e integrado relacionando as vantagens estratégicas com os desafios do meio envolvente. É elaborado para assegurar que os objetivos básicos da empresa sejam atingidos."* Jauch e Glueck (1980)

*"Estratégia competitiva são ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento."* Porter (1980)



*"Estratégia designa o conjunto de critérios de decisão escolhido pelo núcleo estratégico para orientar de forma determinante e durável as atividades e a configuração da empresa." Martinet (1984).*

Em síntese, pode dizer-se que a estratégia é um padrão ou plano que integra os objetivos e políticas da empresa, ordenando os recursos da organização. Por não haver uma estratégia que seja ótima para todas as empresas em determinado negócio, cada empresa necessita determinar a que faz mais sentido perante sua posição no setor e seus objetivos, oportunidades, experiência e recursos. Cada estratégia pode ser bem sucedida, desde que as circunstâncias sejam adequadas, tendo em consideração as oportunidades e ameaças.

Após a exposição acima sobre o conceito de estratégia, pode-se definir quais são as principais características de uma estratégia, sendo elas:

- Devem definir uma direção, uma trajetória;
- Devem dar uma perspectiva da forma de organização e do modo de atuar da empresa;
- Devem se basear no resultado da Análise do Ambiente;
- Devem criar vantagem competitiva;
- Devem ser viáveis e compatíveis com os recursos;
- Devem ser coerentes entre si;
- Devem buscar o compromisso das pessoas envolvidas;
- Devem ter o grau de risco limitado pela empresa;
- Devem ser fundamentadas nos Princípios da empresa, e;

- Devem ser criativas e inovadoras.

Além das características das estratégias, Mintzberg (1987) resumiu, após extensa revisão bibliográfica, as características de dez escolas do pensamento estratégico que se desenvolveram a partir da década de 70 do século XX:

- **A Escola do design:** a estratégia como um processo de concepção. Há um ajuste entre as forças e as fraquezas internas da empresa com as ameaças e oportunidades externas de seu ambiente;

- **A Escola de Planejamento:** a estratégia como um processo formal. A formalidade significa que o processo estratégico pode ser decomposto em passos distintos, delineados por listas de verificações e sustentado por técnicas como orçamentação, programas e planos operacionais;

- **A Escola de Posicionamento:** a estratégia como um processo analítico. Principalmente impulsionada por Michael Porter (1980), que adota a visão de que a estratégia se reduz a posições genéricas selecionadas por meio de análises formalizadas das situações da indústria, tais como as avaliações feitas através do modelo das cinco forças competitivas do citado autor. Nessa escola, a formulação da estratégia deve ser precedida de exame profundo da indústria e de uma minuciosa análise do ambiente externo e interno da empresa;

- **A Escola Empreendedora:** a estratégia como um processo visionário. Baseia o processo estratégico nos mistérios da intuição, é feita formulação da

estratégia através de visões vagas ou perspectivas amplas, as quais são vistas por meio de metáforas.

- **A Escola Cognitiva:** a estratégia como um processo mental. Essa escola estuda as estratégias que se desenvolvem nas mentes das pessoas, a fim de categorizar os processos mentais em estruturas, modelos, mapas, conceitos e esquemas. Assim, a pesquisa é dirigida ao modo como a mente humana processa a informação, mapeia a estrutura do conhecimento e obtém a formação de conceitos, focalizando, portanto, a cognição na criação da estratégia;
- **A Escola do Aprendizado:** a estratégia como um processo emergente. Se origina em toda a organização através de seus membros individualmente ou coletivamente;
- **A Escola do Poder:** a estratégia como um processo de negociação. Subdividida em *Micropoder*, que enxerga o desenvolvimento da estratégia dentro das organizações como um fenômeno essencialmente político de modo que o processo formulatório envolve barganha, persuasão e confrontação entre os atores que dividem o poder na empresa, e *Macropoder*, que visualiza a organização como uma entidade que usa seu poder sobre os outros e seus parceiros de alianças, realizando *joint-ventures* e outras redes de relacionamento para negociar estratégias "coletivas" de seu interesse;
- **A Escola Cultural:** a estratégia como um processo coletivo. Enquanto o poder concentra-se em interesse próprio e fragmentação, a cultura volta-se para os interesses comuns e integração dentro da organização;

- **A Escola Ambiental:** a estratégia como um processo reativo, ou seja, a organização é considerada um ente passivo que consome seu tempo reagindo a um ambiente que estabelece a ordem a ser seguida;
- **A Escola da Configuração:** a estratégia como um processo de transformação. Nessa linha de estudo, as organizações são percebidas como configurações, ou seja, agrupamentos coerentes de características e comportamentos. A fim de transformar uma organização, ela teria de saltar de uma configuração para outra, sendo que nesse instante ocorreria uma mudança estratégica.

Porém, a estratégia pode ir bem além destas perspectivas, onde está patente a necessidade de superar a concorrência e a necessidade de chegar a resultados com o menor esforço possível. Aspectos como "*collective mind*", ou o construtivismo e o incrementalismo, estão presentes em alguns dos cinco *P* da definição estratégica de Mintzberg (1987):

- Estratégia como *Plan* (plano): forma de ganhar um jogo com regras pré-estabelecidas, através de um processo formal, com forte caráter analítico e de certa maneira determinístico. Nesta vertente da estratégia podem enquadrar-se a Escola do Planejamento e a Escola de Design, entre outras;
- Estratégia como *Pattern* (padrão): consistência de comportamentos, jogo entre atores internos e externos, processo de aprendizagem, incrementalismo e construtivismo, modelo de adaptação evolutiva. Nesta vertente da estratégia enquadram-se a Escola de Recursos e a Escola do Poder, entre outras;

- Estratégia como *Position* (posição): ajustamento entre o exterior e o interior da empresa, definindo o que se deve fazer e o que não se deve fazer. Aqui, enquadram-se a Escola do Posicionamento e Escola do Planejamento.
- Estratégia como *Perspective* (perspectiva): modo próprio da empresa ver o mundo, agindo de acordo com essa visão, inbuída de um espírito coletivo. Incluem-se, nesta vertente, a Escola Empreendedora e a Escola do Conhecimento.
- Estratégia como *Ploy* (artimanha): manobra intencional ou não intencional, modo de ação pré-determinado ou emergente. Nesta vertente podem incluir-se os graus de liberdade de que a empresa pode usufruir e as armas que detém para poder jogar o jogo da sobrevivência e sustentação, incluindo então a Escola Ambiental.

Portanto, o conhecimento das fontes põe em destaque os pontos fortes e os pontos fracos da companhia, mostra o seu posicionamento em seu mercado, esclarece as áreas em que mudanças estratégicas podem resultar no retorno máximo e põem em destaque as áreas em que as tendências do mercado são da maior importância, quer como oportunidades, quer como ameaças.

## **2. Visão Estratégica e Objetivos estratégicos**

A visão do tipo de empresa que a gerência está tentando criar e sua intenção de manter uma posição comercial específica representam a visão estratégica da

empresa. A visão estratégica fornece um quadro em perspectiva de “o que somos, o que fazemos e para onde vamos”. Ela não deixa nenhuma dúvida sobre o rumo de longo prazo da organização e para onde a gerência pretende conduzir a empresa.

A estratégia começa com uma visão de futuro para a empresa e implica a definição clara de seu campo de atuação, na habilidade de previsão de possíveis reações às ações empreendidas e no direcionamento que a levará ao crescimento. A definição de objetivos, em si, não implica uma estratégia. Os objetivos representam os fins que a empresa está tentando alcançar, enquanto a estratégia é o meio para alcançar esses fins.

O estabelecimento de objetivos converte a visão estratégica e o rumo em metas de resultados e marcos de desempenho. Os objetivos representam o compromisso gerencial de produzir resultados específicos por determinado tempo. As metas dizem quanto de que tipo de desempenho e para quando, enquanto os objetivos direcionam atenção e energia para o que precisa ser executado.

### **3. Planejamento Estratégico**

A estratégia nasce de um pensamento estratégico dos executivos. Inicialmente é apenas um esboço pouco claro e incompleto da atuação da empresa na sua indústria, mas com o tempo, evolui para uma visão integrada e consistente da via de desenvolvimento adequada à organização. A síntese das diferentes visões dos

gestores constitui então a base da formulação do plano estratégico da empresa. Primeiro é feita a prospecção das futuras ocorrências do meio envolvente e indicado o período de tempo em que poderão vir a ter lugar. Cada ocorrência identificada deve ser considerada uma oportunidade, independentemente da sua natureza. Assim é possível entrada de um novo concorrente revela antes do mais um potencial de vendas ainda mal explorado pela empresa, pelo o que constitui uma oportunidade para reforçar a sua posição competitiva. Em seguida as ocorrências previstas são alinhadas com os pontos fortes e fracos da empresa. Desta forma é possível identificar em que medida é que a organização está em condições de tirar o máximo partido da evolução futura da indústria.

As empresas têm de ser flexíveis para responder rapidamente às alterações competitivas e do mercado. Deve possuir competências essenciais para se manterem à frente de seus rivais. O posicionamento, em tempos considerado a alma da estratégia, é hoje rejeitado, por ser demasiado estático face às mudanças dos mercados e das tecnologias. Os concorrentes podem facilmente copiar o posicionamento estratégico, portanto, as vantagens competitivas são temporárias.

A estratégia competitiva consiste em ser diferente. Significa escolher deliberadamente um conjunto diferente de atividades para fornecer uma combinação única de valor. A empresa pode posicionar-se estrategicamente em diferentes formas.

A meta da estratégia competitiva para uma empresa é encontrar uma posição dentro dela em que a companhia possa melhor se defender contra as forças competitivas ou influenciá-las a seu favor.

Os recursos humanos são um dos vetores mais importantes a que há que prestar atenção, no sentido de orientarem os colaboradores na direção dos objetivos e metas da empresa e, concomitantemente, alinhá-los com a estratégia da organização. É fundamental garantir a sua atualização de conhecimentos e competências, com vista a um bom desempenho, que combine as necessidades da organização com as necessidades individuais.

#### **4. Planejamento Estratégico de Recursos Humanos**

O planejamento estratégico de Recursos Humanos é um dos aspectos mais importantes da estratégia organizacional. Seu vínculo com a função de gestão de pessoas deve procurar traduzir os objetivos estratégicos e táticas organizacionais em objetivos e estratégias de recursos humanos, devendo ser parte integrante do planejamento estratégico da organização. Dentro desse contexto a presença do profissional de RH é fundamental, pois será essa a área que contribuirá para o alcance dos objetivos corporativos e, ao mesmo tempo, buscará atender às necessidades dos colaboradores.



O primeiro passo para a área de RH elaborar um trabalho consistente é conhecer o negócio e o contexto da organização, ou seja, o mercado, as tendências e a concorrência. Outro fator relevante é manter um estreito vínculo das ações propostas com os valores e a missão da empresa, pois isso irá demonstrar que a área de RH realmente conhece as necessidades dos colaboradores e, para isso, o RH precisa conversar e estar perto dos funcionários.

Durante a elaboração do planejamento estratégico, a área de RH precisa conhecer os recursos disponíveis, a equipe envolvida no processo, as possibilidades de inovação e as possíveis mudanças no negócio em curto, médio e longo prazo, além de observar a viabilidade de investimento do tempo que será exigido dos profissionais de outras áreas. Além disso, é de fundamental importância respeitar a cultura organizacional.

Quando o planejamento estiver concluído, é preciso informar aos colaboradores a visão sistêmica sobre o que será feito e o motivo que levou a empresa a tomar determinada decisão. Dessa forma, todos os profissionais compreenderão os limites de atuação e tomarão conhecimento sobre o que será atingido no período estabelecido.

## **5. Sistemas de Medição de Desempenho (SMD)**

Para Lebas (1995, p. 29), o desempenho pode ser sumarizado como: “gestão e desdobramento dos componentes do modelo causal que levam ao alcance dos

objetivos declarados, dentro das restrições específicas (...) para os tomadores de decisão”.

Deste modo, Neely et al. (1995) descrevem a medição de desempenho como um processo de quantificar a ação, no qual a medição é o processo de quantificação da eficiência e eficácia e a ação é o objeto gerador do desempenho. Para tanto, um sistema de medição de desempenho permite que as decisões sejam tomadas e as ações sejam realizadas, e assim, quantifica a eficiência e a eficácia de ações passadas por meio da aquisição, coleta, classificação, análise, interpretação e disseminação de dados apropriados (NEELY, 1998).

Vários autores identificaram os propósitos e as justificativas para o uso dos novos sistemas de medição de desempenho. Para Ghalayini e Noble (1996) e Martins (1998), as medidas de desempenho são usadas para avaliar, controlar, planejar e melhorar os processos de produção. Ghalayini e Noble (1996) salientam ainda que as medidas de desempenho podem ser usadas para comparar o desempenho de diferentes organizações, plantas, equipes e indivíduos.

Neely et al (1995) afirmam que dentre as razões para se medir desempenho, pode-se destacar quatro categorias genéricas, conhecidas como 4CP's:

- Confirmar Posição: necessidade de se ter informações de desempenho para a tomada de ações gerenciais;

- Comunicar Posição: as organizações usam medidas de desempenho para comunicar resultados às partes interessadas;
- Confirmar Prioridades: por meio de medição de desempenho é possível avaliar o quanto distante se está das metas de desempenho pré-fixadas;
- Compelir Progresso: medição de desempenho em si não melhora o desempenho, mas traz alguns efeitos benéficos na medida em que: as prioridades são comunicadas, resultados medidos são também freqüentemente relacionados a recompensas, e medição torna o progresso explícito.

Similarmente, Martins (2000) sintetiza os principais propósitos para o uso de sistemas de medição de desempenho como: controle; melhoria contínua reativa e pró-ativa; planejamento; retorno pelo desempenho do grupo; reforço da retórica gerencial; indução das atitudes dos funcionários; estudos de benchmarking; aprendizado individual e organizacional; foco e justificativa para investimentos.

A informação resultante da utilização da medição de desempenho pode ser usada com diversos propósitos gerenciais – planejamento, coordenação, motivação, avaliação e educação (SIMONS, 2000). Desse modo, esse autor subdivide a utilização da informação em cinco grupos distintos, de acordo com a finalidade a qual esta se destina:

- Tomada de decisão: utilizada pelos gerentes em duas categorias – informação para planejamento e para coordenação. O planejamento sendo um conjunto de aspirações de metas de desempenho para assegurar nível adequado

e combinação de recursos para alcançar estas metas e a coordenação referindo-se à habilidade de integrar partes diferentes do negócio para alcançar objetivos organizacionais.

- Controle: utilizada pelos gerentes quando usam o feedback para garantir que as entradas, processos e saídas sejam alinhados com as metas organizacionais. Mais comumente, os gerentes usam a informação de feedback para controle, com o objetivo de motivar e avaliar os empregados, ressaltando que o controle está intrinsecamente relacionado à maneira dos gerentes agirem acerca do comportamento humano.

- Sinais: utilizada pelos gerentes como sinais, enviando sugestões para toda a organização sobre as preferências, valores e tipos de oportunidades que estes querem que os empregados busquem e explorem.

- Educação e aprendizado: utilizada para treinar gerentes e empregados para garantir o entendimento de toda organização sobre as mudanças no ambiente interno e externo, e prover suporte para o aprendizado organizacional.

- Comunicação externa: uso da informação com a finalidade de comunicação externa para as partes interessadas do negócio, usando planos de lucratividade e informação de desempenho.

Desta forma, os propósitos da medição de desempenho corroboram sua aplicação à formulação, implementação e avaliação das estratégias. A medição de desempenho também possui papel importante no sentido de avaliar os resultados da implementação das estratégias, realizando a análise crítica das informações avaliadas e promovendo feedback para o processo que permita a reorientação e a correção de eventuais desvios.

Forza e Salvador (2000) afirmam que o feedback de desempenho é a informação que deve ser dada ao usuário – seja uma pessoa, equipe ou unidade da organização – com base nas conseqüências das suas ações, fazendo com que o mesmo compreenda se os resultados desejados foram obtidos ou, caso não tenham sido, quais fatores podem ter sido responsáveis pelo insucesso. Segundo esses mesmos autores, o feedback de desempenho oferece direcionamento aos usuários por meio de dois mecanismos: um mais direto, que consiste em informar o usuário sobre as conseqüências das ações, e outro, indireto, que consiste em focar os esforços do usuário em aspectos monitorados de seu trabalho. Para ser eficiente e motivar o comportamento organizacional, o feedback sobre o desempenho deve ser rápido, freqüente, consistente com as metas e com as estratégias do negócio e disponíveis para todos os níveis hierárquicos da empresa (KAYDOS, 1991).

O Balanced Scorecard (BSC) é o modelo de SMD mais amplamente divulgado no meio acadêmico e empresarial e que, segundo pesquisa de Gassenferth e Machado (2007), o que mais atende às necessidades das empresas atualmente.

De acordo com seus idealizadores, os princípios do BSC são: esclarecer e traduzir a visão e a estratégia e comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas (Kaplan e Norton, 1997). Segundo Muller (2006), a manutenção da competitividade depende do alinhamento da organização com a estratégia escolhida. O sistema de medição de desempenho deve infundir nos processos da empresa seus objetivos e estratégias, constituindo os elos entre objetivos e a execução prática das atividades nas empresas.

Segundo Tapinos, Dyson e Meadows (2005), a relação entre medição de desempenho e o estabelecimento dos objetivos organizacionais vem sendo bastante explorada na literatura. Para esses autores, a maioria das tentativas existentes para conectar estes dois aspectos é baseada na idéia de que os objetivos influenciam o projeto e o desenvolvimento dos sistemas de medição de desempenho. Além disso, para Simons (2000), os SMDs têm papel central no mapeamento da direção futura, fornecendo informação quantitativa para o estabelecimento de metas e a habilidade de estimar o custo de seus planos.

Prieto (2006) afirma que uma organização pode monitorar os resultados de curto prazo nas quatro perspectivas do Balanced Scorecard, permitindo a modificação das estratégias em curso e refletindo o aprendizado organizacional. Kaplan e Norton (1996) chamam esse processo de loop simples de aprendizado (single-loop-learning), na medida em que o objetivo estratégico permanece constante e qualquer desvio do planejado é considerado um defeito a ser remediado.

## **6. Balanced Scorecard**

Balanced Scorecard é uma metodologia de medição e gestão de desempenho desenvolvida pelos professores da Harvard Business School, Robert Kaplan e David Norton, em 1992. Kaplan & Norton definiram inicialmente o BSC como um sistema de mensuração do desempenho e da performance empresarial e, posteriormente, como um sistema de gestão estratégica.

Os requisitos para definição desses indicadores tratam dos processos de um modelo da administração de serviços e busca da maximização dos resultados baseados em quatro perspectivas que refletem a visão e a estratégia empresarial:

- Financeira;
- Clientes;
- Processos internos;
- Aprendizado e Crescimento.



Figura 1 – Perspectivas do Balanced Scorecard

É um projeto lógico de um sistema de gestão para organizações, onde o administrador de empresas deve definir e implementar (através de um sistema de informação de gestão, por exemplo) variáveis de controle, metas e interpretações para que a organização apresente desempenho positivo e crescimento ao longo do tempo.

BSC (Balanced Scorecard) é uma sigla que pode ser traduzida para Indicadores Balanceados de Desempenho, ou ainda para Campos (1998), Cenário Balanceado. O termo “Indicadores Balanceados” se dá ao fato da escolha dos indicadores de uma organização não se restringirem unicamente no foco econômico-financeiro, as organizações também se utilizam de indicadores focados



em ativos intangíveis como: desempenho de mercado junto a clientes, desempenhos dos processos internos e pessoas, inovação e tecnologia. Isto porque a somatória destes fatores alavancará o desempenho desejado pelas organizações, conseqüentemente criando valor futuro.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p.25), 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. Este conjunto abrangente de medidas serve de base para o sistema de medição e gestão estratégica por meio do qual o desempenho organizacional é mensurado de maneira equilibrada sob as quatro perspectivas. Dessa forma, contribui para que as empresas acompanhem o desempenho financeiro, monitorando, ao mesmo tempo, o progresso na construção de capacidades e na aquisição dos ativos intangíveis necessários para o crescimento futuro.

Seu surgimento está relacionado às limitações dos sistemas tradicionais de avaliação de desempenho, o que não deixa de ser um dos problemas do planejamento estratégico, uma importante ferramenta de gestão estratégica.

As experiências de aplicação do BSC revelam que executivos arrojados o utilizam não apenas como um instrumento de medida do desempenho organizacional, mas também como ferramenta de gestão, sendo também utilizado para estabelecer metas individuais e de equipes, remuneração, alocação de recursos, planejamento, orçamento, *feedback* e aprendizagem estratégica.

O BSC não é um fim em si mesmo, mas uma ferramenta de gestão sob a qual orbita um novo modelo organizacional chamado de Organização Orientada para a Estratégia. Nessas organizações, o BSC é utilizado para alinhar as unidades de negócio, as unidades de serviço compartilhado, as equipes e os indivíduos em torno das metas organizacionais gerais, ou seja, alinhá-los à estratégia da empresa.

O Balanced Scorecard também é classificado como um sistema de suporte à decisão, pois pretende reunir os elementos-chave para poder acompanhar o cumprimento da estratégia. Esta definição recebe críticas, pois ele abrange mais do que a tomada de decisão, focando também a comunicação da estratégia e o *feedback* de seu cumprimento.

O BSC é um sistema que materializa a visão e o crescimento. Tais medidas devem ser interligadas para comunicar um pequeno número de temas estratégicos amplos, como o crescimento da empresa, a redução de riscos ou o aumento de produtividade.

O principal objetivo do BSC é o alinhamento do planejamento estratégico com as ações operacionais da empresa. Esse objetivo é alcançado pelas seguintes ações:

- Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia: É frequente as organizações possuírem uma visão e estratégias que não são devidamente esclarecidas e discutidas. A clarificação e tradução da visão estratégica, pelos membros da organização, facilita o sucesso da mesma. Definir o mapa estratégico através de uma sequência de relações causa e efeito entre resultados e vetores de

desempenho, ajudando a esclarecer as ações a empreender. Este método também contribui para a criação de consensos, entre os gestores, da visão e estratégia da organização.

- Comunicar e interligar objetivos e indicadores estratégicos: o comprometimento dos colaboradores com a organização só existe quando as metas que visam obter se encontram alinhadas com os objetivos e expectativas dos gestores. Se o sucesso da organização depende dos objetivos estratégicos da organização serem atingidos, tal meta só se torna possível quando os colaboradores os conhecem e reconhecem como seus. O colaborador se esforçará na mesma medida e proporção em que conhecer as intenções estratégicas da empresa e se reconhecer nelas. A estratégia de comunicação poderá sustentar-se no próprio canal interno de comunicação, a intranet, newsletters, entre outros.

- Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas: os gestores devem identificar metas desafiantes para os seus colaboradores, definir processos internos, planejar a performance financeira e o crescimento. A definição de objetivos conduz à mensuração dos mesmos, comprometendo os colaboradores na redução do tempo de execução das tarefas e no aumento da sua capacitação e competências.

- Melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico: permite monitorar continuamente a organização, girando à volta de quatro questões/visões:

- Perspectiva Financeira: Como é que nossos acionistas nos vêem?

- Perspectiva de Clientes: Como é que os clientes nos vêem?

- Perspectiva de Processos Internos: Em que temos de ser excelentes?

- Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento: Como podemos melhorar e criar valor?

Responder aos desafios colocados por estas quatro questões permite ajustar continuamente a estratégia e mudá-la quando necessário. A resposta permanente a estas quatro questões permite realizar uma mensuração simultaneamente financeira e não financeira, inerente ao sistema de informação alargado a todos os níveis da organização. Equilibra indicadores externos para acionistas e indicadores internos de processos, inovação, aprendizagem e crescimento; equilibra os resultados do esforço passado e os indicadores dos desempenhos futuros; equilibra indicadores quantificáveis e indicadores subjetivos de desempenho.

Portanto, para que se possa responder à cada pergunta acima, é preciso analisar mais detalhadamente cada perspectiva do Balanced Scorecard, como a seguir:

## **6.1 Perspectiva Financeira**

O BSC deve contar a história da estratégia, começando pelos objetivos financeiros de longo prazo e relacionando-os às ações que precisam ser tomadas em relação às demais perspectivas, para que o desempenho econômico seja alcançado no longo prazo.

É necessário a preocupação da empresa na visão do cliente, identificando suas necessidades, anseios e conquistando a fidelidade dos clientes existentes e buscando novos clientes, já que o principal objetivo de uma empresa é conseguir obter retornos do capital investido, pelo que a vertente financeira assume um papel preponderante.

A elaboração do BSC deverá funcionar como um estímulo a que as diferentes unidades de negócio da empresa estabeleçam objetivos financeiros, sempre de acordo com a estratégia global da empresa. Os objetivos e indicadores da perspectiva financeira do BSC devem ser definidos tendo em conta a fase em que se encontra a empresa e as suas unidades de negócio. A esta perspectiva poderá também chamar-se perspectiva do acionista, em virtude de serem eles os principais interessados na empresa, procurando a melhor rentabilidade para o capital investido, logo, dando uma importância extrema às questões financeiras.

## **6.2 Perspectiva dos Clientes**

A perspectiva dos clientes do BSC traduz a missão e a estratégia da empresa em objetivos específicos para segmentos focalizados que podem ser comunicados a toda a organização. Além disso, permite a clara identificação e avaliação das propostas de valor dirigidas a esses segmentos.

Segundo a perspectiva do cliente, deve ser utilizado um conjunto de indicadores relativos ao mercado, a clientes e a potenciais clientes, devendo estabelecer-se entre eles uma cadeia de relações: cota de mercado, retenção de clientes, aquisição de clientes, satisfação de clientes e rentabilidade de clientes.

Segundo Kaplan e Norton (1996), o conjunto de ofertas de valor deve ser sempre específico e próprio de cada empresa. No entanto, deve incluir fatores-chave, que determinam a satisfação dos clientes.

## **6.3 Perspectiva dos Processos Internos**

Constitui-se na análise dos processos internos da organização, incluindo a identificação dos recursos e das capacidades necessárias para elevar o nível interno de qualidade. Contudo, cada vez mais frequentemente, os elos entre os processos internos da companhia e os de outras, das companhias colaboradoras, estão muito unidos, a ponto de exigirem que também sejam considerados. O BSC

considera os processos internos de toda a cadeia de valor da empresa e inclui o processo de inovação, de operações e de pós-venda.

O desempenho de qualquer organização perante os clientes é determinado pelos processos, decisões e ações desenvolvidas no seu interior. Na perspectiva do BSC, a empresa deve identificar quais as atividades e quais os processos necessários para assegurar a satisfação das necessidades dos clientes. Os indicadores internos do BSC devem focar-se nos processos internos que terão maior impacto na satisfação dos clientes e também na satisfação dos objetivos financeiros da empresa. Assim, os gestores deverão ser capazes de identificar quais os processos e competências onde a empresa pode obter vantagens competitivas o que lhe permitirá diferenciar-se da concorrência.

#### **6.4 Perspectiva do Aprendizado e Crescimento**

O objetivo desta perspectiva é oferecer a infraestrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas outras perspectivas. A habilidade de uma organização inovar, melhorar e aprender relaciona-se diretamente com seu valor. Essa perspectiva apresenta objetivos voltados à capacidade dos funcionários, dos sistemas de informação e à motivação, empowerment e alinhamento.

Assim, a contribuição do Balanced Scorecard para os gestores funciona como um sistema de medida multidimensional que os vai auxiliar nas tomadas de decisão da forma mais racional possível, aumentando a transparência e o

compartilhamento da informação dentro das organizações. Com esta ferramenta o gestor terá a capacidade de analisar os resultados passados (medidas retrospectivas) e os prováveis resultados futuros (medidas prospectivas) a alcançar, bem como incorporar os aspectos internos e externos da empresa.

Nesta perspectiva do BSC, deve identificar-se qual a infra-estrutura que a empresa deve adotar para poder crescer e desenvolver-se no longo prazo. Assim sendo, todos da empresa (trabalhadores e gestores) devem trabalhar em conjunto no processo contínuo de aprendizagem e aperfeiçoamento da organização. Kaplan e Norton (1996) defendem que existem três fontes para a aprendizagem e crescimento da empresa que são: as pessoas, os sistemas e os procedimentos organizacionais. A finalidade desta perspectiva do BSC consiste em investir na reciclagem e requalificação dos trabalhadores, na melhoria dos sistemas de informação e no alinhamento de procedimentos e rotinas da empresa.

Logo, o BSC deve procurar seguir as seguintes diretrizes (Segatto, 2008):

- Só conter a informação necessária e suficiente, tanto em qualidade como em quantidade, tendo em consideração os resultados a obter;
- Ser concebido de forma estrutural, em cascata, agregando as variáveis e/ou indicadores chave desde o nível mais elementar ao nível mais alto, de modo a ir agregando indicadores até chegar aos mais resumidos, ou seja, às variáveis chave de cada área de responsabilidade;
- Destacar o que realmente é relevante para a tomada de decisão;



- Utilizar a representação gráfica para as variáveis chave e/ou indicadores chave de apoio à tomada de decisão para melhorar a percepção;
- Conceber de forma normalizada para facilitar a leitura e interpretação em todos os níveis na organização.

### **6.5 Componentes do Balanced Scorecard**

Portanto, para que o Balanced Scorecard possa ser utilizado de acordo com as diretrizes acima, é preciso que ele possua cinco componentes: **Mapa estratégico, Objetivo estratégico, Indicador, Meta e Plano de ação.**

O Mapa estratégico descreve a estratégia da empresa através de objetivos relacionados entre si e distribuídos nas quatro perspectivas. Já o Objetivo estratégico é o que deve ser alcançado e o que é crítico para o sucesso da organização.

O indicador demonstra como será medido e acompanhado o sucesso do alcance do objetivo. Para isso, qualquer indicador deve seguir os seguintes requisitos:

- Ser claro, transmitir informação clara e fiável sobre o evento a analisar;
- Fácil de obter, mediante o acesso intuitivo a uma aplicação informática;
- Coerente com os fins estabelecidos, com a Visão e Missão da organização, medindo e controlando os resultados alcançados;
- Adequado e oportuno, estando disponível para a tomada de decisão;

- Ter a sua unidade de medida corretamente identificada: números absolutos (n.º), percentagens (taxas de crescimento, pesos), dias, horas, etc.
- Ter um responsável designado capaz de atuar sobre os indicadores.

A Meta representa o nível de desempenho ou a taxa de melhoria necessários, enquanto o Plano de ação são programas de ações-chave necessários para alcançar os objetivos.

## **6.6 Benefícios do Balanced Scorecard**

O principal benefício do BSC é o de obter indicadores que sejam consistentes aos aspectos ambientais, comuns a todas as unidades de uma organização e a todas as organizações ligadas a um setor ambiental, como uma ferramenta de apoio junto aos clientes e aos grupos de interesse. Os indicadores poderão criar uma base de informações ambientais, tornando a empresa um centro de referência para benchmarking no setor. Outros benefícios do BSC são:

- Tradução da estratégia da organização em parâmetros mensuráveis.
- Comunicação da estratégia a todos os integrantes da organização.
- Considera diferentes grupos de interesse na análise e execução da estratégia.
- Alinhamento dos objetivos individuais com os objetivos estratégicos da organização.

- É um instrumento flexível e considera o planejamento estratégico como algo vivo que deve ser testado e monitorado continuamente.
- Feedback dos resultados da implementação para o processo de planejamento estratégico.

## **6.7 Críticas ao Balanced Scorecard**

Os principais problemas potenciais que podem surgir na implementação do Balanced Scorecard são:

- Falha na definição da estratégia: o BSC baseia-se em uma estratégia bem definida e no entendimento das relações de causa e efeito entre os diferentes objetivos estratégicos e os indicadores de desempenho. Sem este fundamento, a implementação do Balanced Scorecard não obtém sucesso.
- Utilizar-se apenas de indicadores de ocorrência: muitos executivos acreditam que colherão os benefícios do BSC através da utilização de alguns indicadores não financeiros. Entretanto, deve-se tomar cuidado na identificação não apenas de indicadores de ocorrência que descrevem o desempenho passado, mas também procurarem indicadores de tendência, os quais podem ser utilizados para planejar o desempenho futuro.
- Utilizar-se de indicadores genéricos: cada organização deve esforçar-se para identificar os indicadores apropriados a sua própria estratégia e ao seu nível de competitividade no mercado.

Segundo Canevarolo (2004), em um estudo da implementação do BSC em empresas brasileiras, a visão dos *stakeholders* colocada por Kaplan e Norton (1996) é limitada, deixando de enfatizar, por exemplo, o papel de fornecedores ou agências reguladoras governamentais. Outra crítica é feita por Norreklit (2000), para quem as relações de causa-e-efeito pretendidas por Kaplan e Norton falham em considerar a antecedência cronológica que a variável causa deve possuir frente a variável efeito. Neste sentido, não existe um relacionamento causal, mas sim lógico acerca do relacionamento esperado entre as ações a serem tomadas, agrupadas em perspectivas, e as respectivas medidas de desempenho.

Portanto, pode-se dizer que o BSC apresenta uma ordenação de conceitos e idéias preexistentes de uma forma lógica, objetiva e inteligente. Sua correta aplicação implica uma série de benefícios, como integração de medidas financeiras e não-financeiras, comunicação e feedback da estratégia, vínculo da estratégia com planejamento e orçamento, garantia de foco e alinhamento organizacional, entre outros. Entretanto, não pode ser considerado como uma panacéia e como única alternativa para todos os males do planejamento estratégico e da administração estratégica.

## **7. PDCA**

O ciclo PDCA, ciclo de Shewhart ou ciclo de Deming, é um ciclo de desenvolvimento que tem foco na melhoria contínua. O PDCA foi introduzido no Japão após a guerra, idealizado por Shewhart e divulgado por Deming, quem

efetivamente o aplicou. Inicialmente deu-se o uso para estatística e métodos de amostragem.

O PDCA hoje é aplicado para se atingir resultados dentro de um sistema de gestão e pode ser utilizado em qualquer empresa. O ciclo começa pelo planejamento, em seguida a ação ou conjunto de ações planejadas são executadas, então checa-se se o que foi feito estava de acordo com o planejado, constantemente e repetidamente (ciclicamente), e toma-se uma ação para eliminar ou ao menos mitigar defeitos ou falhas no produto ou na execução.

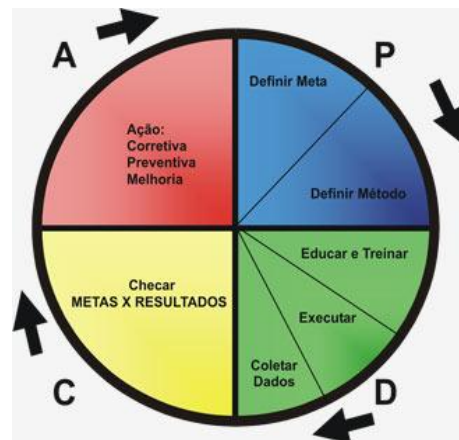


Figura 3 – Ciclo do PDCA

Os passos são os seguintes:

- **Plan** (planejamento) : estabelecer uma meta ou identificar o problema (um problema tem o sentido daquilo que impede o alcance dos resultados esperados, ou seja, o alcance da meta); analisar o fenômeno (analisar os dados relacionados ao problema); analisar o processo (descobrir as causas fundamentais dos problemas) e elaborar um plano de ação.
  
- **Do** (execução) : realizar, executar as atividades conforme o plano de ação.
  
- **Check** (verificação) : monitorar e avaliar periodicamente os resultados, avaliar processos e resultados, confrontando-os com o planejado, objetivos, especificações e estado desejado, consolidando as informações, eventualmente confeccionando relatórios.
  
- **Action** (ação) : Agir de acordo com o avaliado e de acordo com os relatórios, eventualmente determinar e confeccionar novos planos de ação, de forma a melhorar a qualidade, eficiência e eficácia, aprimorando a execução e corrigindo eventuais falhas.

O PDCA pode ser utilizado na realização de toda e qualquer atividade da organização. Sendo ideal que todos da organização utilizem esta ferramenta de gestão no dia-a-dia de suas atividades.

### III – METODOLOGIA

Segundo Ponte et al (2007), a metodologia resulta de um conjunto de procedimentos a serem utilizados pelo indivíduo na obtenção do conhecimento. É a aplicação do método, por meio de processos e técnicas, garante a legitimidade do saber obtido.

Portanto, a pesquisa científica desenvolve-se mediante utilização dos conhecimentos disponíveis, métodos, técnicas e outros procedimentos científicos, que vão desde a adequada formulação do problema até a satisfatória apresentação dos resultados.

Uma pesquisa pode ser classificada de acordo com cinco classificações (Ponte et al, 2007): quanto aos objetivos específicos, quanto ao delineamento, à natureza, à técnica de coleta de dados e à técnica de análise de dados.

Este estudo monográfico está caracterizado pelas seguintes classificações:

- **Classificação quanto ao objetivo específico: Pesquisa descritiva**

A pesquisa descritiva adota “como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno” (GIL,1991, p. 46). Ou seja, a pesquisa descritiva objetiva a descrição de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Esse tipo de estudo tem como característica mais significativa a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação

sistemática. Segundo Malhotra (2001, p. 108), a pesquisa descritiva “tem como principal objetivo a descrição de algo”, um evento, um fenômeno ou um fato.

- **Classificação quanto ao delineamento: Pesquisa bibliográfica (estudo de caso)**

Segundo Cervo e Bervian (1996, p. 48), é por meio da pesquisa bibliográfica que o pesquisador faz contato direto com tudo o que foi publicado, dito, filmado, ou de alguma outra forma registrado sobre determinado tema.

Os objetivos da pesquisa bibliográfica geralmente são muito amplos, sendo, assim, indicada para dar maior visão sobre o problema ou torná-lo mais específico.

Segundo Yin (2001), o estudo de caso é a pesquisa em que predominam questões dos tipos “como?” e “por quê?”, ou quando o pesquisador detém pouco controle sobre os eventos e ainda quando o foco se concentra em fenômenos da vida real.

Yin (2001) também afirma que o *estudo de caso* é um modo de pesquisa empírica que investiga fenômenos contemporâneos em seu ambiente real, quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos; quando há mais variáveis de interesse do que pontos de dados; quando se baseia em várias fontes de evidências; e quando há proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise dos dados.



- **Classificação quanto à natureza: Pesquisa qualitativa**

Araújo e Oliveira (1997, p. 11) sintetizam a pesquisa qualitativa como um estudo que se desenvolve numa situação natural, é rico em dados descritivos, obtidos no contato direto do pesquisador com a situação estudada, enfatiza mais o processo do que o produto, se preocupa em retratar a perspectiva dos participantes, tem um plano aberto e flexível e focaliza a realidade de forma complexa e contextualizada. coleta de dados ocorre após a escolha e delimitação do tema, a revisão bibliográfica, a definição dos objetivos, a formulação do problema e das hipóteses ou pressupostos e a identificação das variáveis.

- **Classificação quanto à técnica de coleta de dados: Observação**

Observação tem como o principal objetivo a obtenção de informações por meio dos órgãos dos sentidos do investigador durante sua permanência *in loco* ao ensejo da ocorrência de determinados aspectos da realidade. A observação não consiste tão-somente em ver ou ouvir, mas também em analisar o fato ou fenômeno. O investigador pode identificar e obter provas a respeito de objetivos de que até então não tinha consciência, exercendo importante papel no aspecto da descoberta, ponto inicial para a investigação social.

Dentre as técnicas de análise de dados qualitativa, destacam-se a análise de conteúdo e a análise de discurso. A análise de conteúdo é utilizada no tratamento de dados que visa identificar o que vem sendo dito acerca de determinado tema (VERGARA, 2005). Segundo Bardin (1977, p. 42), a análise de conteúdo compreende um conjunto de técnicas de análise das

comunicações, visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitem a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens. As principais fontes da análise de conteúdo são materiais jornalísticos e documentos institucionais.

## **IV – ESTUDO DE CASO**

### **8. A Vale**

A empresa que hoje chama-se Vale nasceu em 1942, criada pelo governo brasileiro como Companhia Vale do Rio Doce. Em 1997, tornou-se uma empresa privada. Hoje é uma empresa global, atuando nos cinco continentes, e conta com a força e o valor de mais de 100 mil empregados, entre próprios e terceirizados.

A Vale é uma mineradora pioneira que trabalha transformando recursos minerais em ingredientes essenciais para o dia a dia das pessoas. O resultado de seu trabalho está em tudo que nos cerca: no automóvel, no celular, nos utensílios domésticos, na construção civil, até mesmo nas moedas e nos componentes de aparelhos de TV e computadores.

A missão de transformar recursos minerais em riqueza e desenvolvimento sustentável orienta as ações no relacionamento com *stakeholders* e na gestão dos impactos de suas atividades, pois acreditam ser corresponsáveis na busca do desenvolvimento sustentável.

Sua filosofia é pautada pela atuação socioambientalmente responsável e pelo empenho para que a trajetória de crescimento da Vale potencialize o desenvolvimento das comunidades em que estão presentes.

A Vale produz e comercializa minério de ferro, pelotas, níquel, concentrado de cobre, carvão, bauxita, alumina, alumínio, potássio, caulim, manganês e ferroligas. Minério de ferro, pelotas e manganês, por exemplo, são necessários para a construção de casas e prédios e a fabricação de automóveis, máquinas e equipamentos. Níquel e alumínio alimentam fábricas de aviões, equipamentos médicos e embalagens. O cobre entra na composição de equipamentos eletroeletrônicos. O caulim é usado na indústria de papel, e o potássio é insumo para fertilizantes, utilizados na produção de alimentos.

Sempre com foco no crescimento e diversificação das atividades em mineração, a Vale investe em pesquisa mineral e tecnologias voltadas para a melhoria contínua das atividades nos cinco continentes. Para dar suporte ao desenvolvimento e escoamento da produção, atua também como uma operadora logística e que tem priorizado projetos de geração de energia voltados para o autoconsumo, de forma a garantir competitividade.

O desempenho dos negócios reflete uma fase de grande crescimento, fruto das transformações na indústria mineral e na própria Vale. Nos últimos anos, as atividades foram diversificadas e as operações globalizadas.

Entre 2005 e 2007, foram concluídos dez grandes projetos, realizadas aquisições bem-sucedidas e obtidos ganhos de produtividade que aumentaram a produção total a uma taxa média anual de 9,3%. Além disso, foram incluídos no portfólio minérios como cobre, níquel, carvão metalúrgico e térmico, cobalto e metais do grupo da platina.

Em 2007, investiu em mais de dez países. Sem contar as aquisições, os investimentos totalizaram US\$ 7,6 bilhões, 58,1% mais que em 2006.

O orçamento de investimentos de 2010 compreende dispêndios de US\$ 12,9 bilhões, de acordo com princípios do US GAAP, dedicados à sustentação das operações existentes e à promoção de crescimento por meio de pesquisa e desenvolvimento (P&D) e execução de projetos.

Assim, o orçamento para o próximo ano representa aumento de 29,3% em relação aos US\$ 10 bilhões investidos nos últimos doze meses, terminados em 30 de junho de 2009 (o montante não inclui desembolsos de US\$ 1,5 bilhão usados para adquirir ativos de cobre, carvão, potássio e minério de ferro). O plano de investimentos continua refletindo o foco em crescimento orgânico como prioridade da estratégia de crescimento: 76,6% do orçamento está alocado para financiar P&D, projetos greenfield (depósitos minerais ainda não explorados) e brownfield

(próximos a operações existentes), contra uma média de 71,1% nos últimos cinco anos.

Com os ativos existentes e os que entrarão em operação futuramente, espera-se que a produção continue crescendo em ritmo acelerado. O índice de produção, que inclui a performance operacional de todos minerais e metais produzidos pela Vale, está previsto para crescer a uma taxa média anual de 12,6% no período de 2010-2014, superior ao já elevado ritmo de 11,2% por ano para o período de 2003-2008.

Apesar de o minério de ferro e o níquel continuarem sendo os principais negócios, planeja-se impulsionar a capacidade de produção de cobre, carvão e fertilizantes, criando um portfólio mais diversificado de ativos de classe mundial. Dado o “pipeline” de projetos (carteira de projetos futuros), espera-se alcançar os seguintes fluxos de produção em 2014: 450 milhões de toneladas métricas de minério de ferro, 380.000 toneladas métricas de níquel, 650.000 toneladas métricas de cobre, 30 milhões de toneladas métricas de carvão, 3,1 milhões de toneladas métricas de potássio e 6,6 milhões de toneladas métricas de rocha fosfática.

Para aumentar a competitividade das operações, continuam investindo um volume considerável de recursos em ferrovias, terminais marítimos, navegação e geração de energia.

Com base em uma visão de longo prazo dos fundamentos do mercado para minerais e metais e rigorosa disciplina de alocação de capital, a Vale investiu US\$

59,5 bilhões (incluindo US\$ 23,7 bilhões gastos em aquisições) nos últimos cinco anos, criando valor significativo para seus acionistas. Acredita-se firmemente que a recessão global não afetou os fundamentos do mercado e que se continuará buscando crescimento e criação de valor por meio de investimentos nas diversas opções de crescimento orgânico.

## 9. Missão, Visão e Valores da Vale

### 9.1 MISSÃO

Transformar recursos minerais em riqueza e desenvolvimento sustentável.

- . Para nossos **acionistas**, sob a forma de retorno total superior à média de mercado dos segmentos em que a Vale atua;
- . Para nossos **clientes**, pela contínua proposta superior de confiabilidade de suprimento e de valor de uso, sustentados por inovação e desenvolvimento constantes;
- . Para nossos **empregados**, proporcionando um ambiente de trabalho ético, transparente, desafiador, de oportunidades e que traga orgulho profissional para todos, com remuneração competitiva baseada na meritocracia;

. Para nossos **fornecedores**, pela visão de longo prazo e disposição de promover parcerias que visem ganhos para ambas as partes, por meio de desenvolvimento e inovação contínuos e fornecimento de bens e serviços de qualidade com custo compatível;

. Para as **comunidades** e países onde atuamos, pela ética, pelo respeito ao meio ambiente e a responsabilidade social com que agimos, integrando-nos e garantindo que nossa presença contribua positivamente para o desenvolvimento sustentável;

. Para **todos os países em que atuamos**, pela contribuição à economia, à geração de empregos e renda, à melhoria da qualidade de vida da população e ao desenvolvimento regional e nacional.

## 9.2 VISÃO

Nossa visão é sermos a maior empresa de mineração do mundo e superarmos os padrões consagrados de excelência em pesquisa, desenvolvimento, implantação de projetos e operação de negócios.

## 9.3 VALORES

. **Ética e transparência:** representam o nosso comportamento como organização. Agimos com integridade, respeitamos as leis, os princípios morais e as regras do

bem proceder referendadas e aceitas pela coletividade, e comunicamos nossas políticas e resultados de forma clara.

. **Excelência de desempenho:** significa a busca da melhoria contínua e o controle dos resultados por indicadores de desempenho reconhecidos como referência das melhores práticas, promovendo ambiente de alta performance e assegurando a obtenção e manutenção de vantagens competitivas duradouras.

. **Espírito desenvolvimentista:** representa nosso empreendedorismo como organização que busca, incessantemente e com agilidade, novas oportunidades de ação e soluções inovadoras diante dos problemas e necessidades que se apresentam, assegurando a execução de estratégias que visam ao crescimento da Vale.

. **Responsabilidade econômica, social e ambiental:** reconhecemos e agimos no sentido de que estas dimensões estejam sempre em equilíbrio, de modo a promover o desenvolvimento e garantir a sustentabilidade.

. **Respeito à vida:** significa que não abrimos mão, em nenhuma hipótese, da segurança e do respeito à vida. Pessoas são mais importantes do que resultados e bens materiais. Se necessário escolher, escolhemos a vida.

. **Respeito à diversidade:** é perceber o outro como um igual, respeitando as diferenças e promovendo a inclusão competitiva; é ver nas diferenças oportunidades de integração e evolução.



. **Orgulho de ser Vale:** é o valor resultante. Assumimos e nos comportamos como donos do negócio, buscando incessantemente os objetivos definidos, compartilhando e celebrando os resultados e fortalecendo as relações. Nós nos orgulhamos quando sabemos que estamos construindo algo que fará a diferença. Essa é a razão do orgulho de '**Ser Vale**' de todos nós, dirigentes e empregados da Vale.

## 10. Planejamento Estratégico de Recursos Humanos para 2010

O planejamento estratégico da Diretoria de Recursos Humanos da Vale para 2010 foi traçado a partir do Modelo de Gestão DIRH: Focando a estratégia; Gerando resultados; Valorizando pessoas.

O primeiro passo na construção do planejamento estratégico deste modelo foi a criação dos direcionadores estratégicos da DIRH para 2010. Estes direcionadores foram obtidos pelo alinhamento com a estratégia da Companhia para 2010, baseados na missão, visão e valores, e no cenário no qual a Companhia se encontra, de forma a suportar, no âmbito Brasil e América Latina, os processos de crescimento, globalização e busca de eficiência.

Os direcionadores são:

- **Rightsizing:** planejar, prover e capacitar

- **Gestão de Talentos:** gerenciar carreira, mobilidade e sucessão
- **Sistema de Gestão:** gerenciar desempenho, remuneração e recompensa
- **Serviços:** monitorar a satisfação dos clientes e agregar valor
- **Clima Organizacional:** gerenciar o clima e alavancar o engagement

### 10.1 Pirâmide de Processos

A partir destes direcionadores foi criada uma pirâmide com os processos que os suportam. Na base da pirâmide, encontram-se os processos mais básicos, de ordem mais administrativa e rotineira. À medida que subimos na pirâmide, encontramos processos mais diferenciados e que estão ligados à motivação e à manutenção do empregado na Companhia.

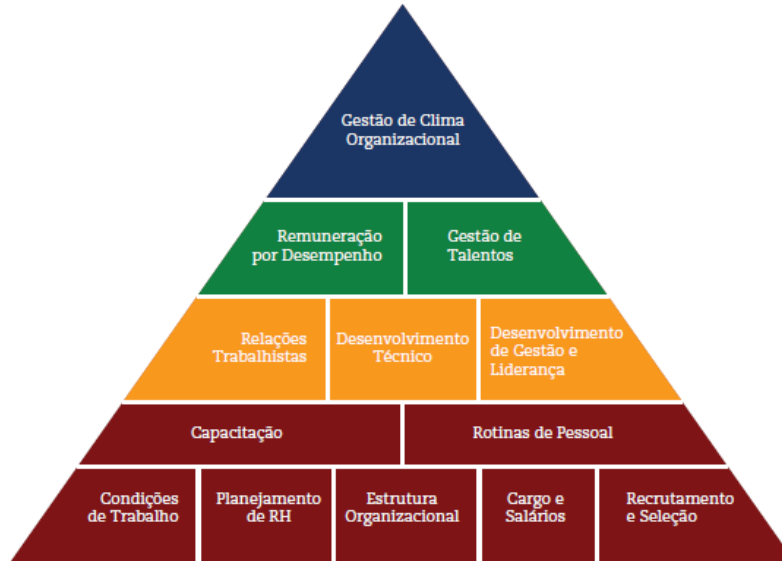


Figura 4 – Pirâmide de Processos da DIRH – Vale

Cada um desses processos possui uma definição e um resultado esperado, como segue abaixo:

### **Condições de Trabalho**

- Definição: Gerenciamento da adequação de instalações, equipamentos e ferramentas, EPI's e EPC's conforme padrões estabelecidos pela Vale, exigências legais e de acordos coletivos, assim como do ambiente social nos locais de trabalho.
- Resultado esperado: Ambientes físico e social adequados à realização do trabalho conforme padrões estabelecidos pela Vale, requisitos legais e de acordos coletivos.

## **Planejamento de RH**

- Definição: definição da demanda por mão de obra específica por: localidade, cargo-chave, centro de custos, função e família de cargo.
- Resultado esperado: quadro de pessoal e demanda de recrutamento por departamento, cargo-chave, função e localidade, família de cargos e centro de custo. Identificação e posterior tratamento da lacuna existente entre as fontes de mão de obra especializada e as necessidades da Vale.

## **Estrutura Organizacional**

- Definição: gerenciamento da estrutura e funcionamento organizacional no que tange ao arranjo de processos de trabalho, de forma a assegurar maior eficiência e produtividade.
- Resultado esperado: melhoria contínua de padrões de produtividade do headcount e alcance das metas de resultado da companhia, com o atingimento de itens de verificação dos processos.

## **Cargos e salários**

- Definição: gerenciamento da prática de remuneração no que tange ao cumprimento da estratégia e políticas da Vale, assegurando remunerar os empregados de maneira adequada de acordo com as funções necessárias para desempenhar o respectivo cargo.

- Resultado esperado: garantir a equidade relativa entre cargos de diferentes naturezas, custo com salários aderentes às premissas orçamentárias garantindo sustentabilidade a longo prazo e aderência à política de remuneração da Vale, de forma a assegurar competitividade na atração e retenção de seus profissionais.

### **Recrutamento e Seleção**

- Definição: participação ativa nos processos de R&S, gerenciamento da demanda de contratações para crescimento orgânico, rotatividade de pessoal e turn over, por meio de métodos adequados de R&S.
- Resultado esperado: a pessoa certa, no lugar certo, dentro do prazo acordado.

### **Rotinas de pessoal**

- Definição: gerenciamento da frequência, planejamento de férias, horas-extras, afastamentos, aposentáveis/aposentados, utilização de benefícios e execução das movimentações. Todos em conformidade com a legislação trabalhista e de acordos coletivos de trabalho.
- Resultado esperado: redução do absenteísmo, tempo de licença e previsão de retorno dos empregados afastados. Aderência aos cronogramas de férias, exames periódicos e demais requisitos da legislação trabalhista e acordos coletivos de trabalho. Ganhos de produtividade através do

dimensionamento apropriado da força de trabalho requerida. Satisfação dos empregados com utilização dos benefícios, conforme política da Vale. Atendimento dos requisitos legais da legislação trabalhista e de acordos coletivos de trabalho.

### **Capacitação**

- Definição: gestão dos processos de capacitação voltados para aquisição de conhecimentos e habilidades técnicas e comportamentais básicos requeridos para a execução eficaz das funções designadas, conforme posto de trabalho e posição na estrutura organizacional.
- Resultado esperado: aderência aos planos de treinamento e desenvolvimento estabelecidos. Empregados capazes de executar com eficiência as atividades previstas para a função ocupada de trabalho, dentro de padrões de produtividade, saúde e segurança e meio ambiente, com um perfil comportamental aderente aos valores da empresa, seu código de conduta e demais políticas e normas definidas.

### **Relações Trabalhistas**

- Definição: gerenciamento da relação gestor e subordinado com objetivo de prevenir e/ou resolver conflitos trabalhistas.
- Resultado esperado: relação capital x trabalho harmônica e sustentável; redução ou eliminação dos conflitos e seus reflexos de forma sustentável;

redução de passivos trabalhistas; cumprimento da legislação, normas da empresa e acordos coletivos de trabalho; comunicação constante com os empregados.

### **Desenvolvimento Técnico**

- **Definição:** Gerenciamento dos processos de treinamento e desenvolvimento voltados para o aprimoramento de conhecimentos, habilidades e atitudes requeridos para as atividades atuais e futuras e evolução de carreira.
- **Resultado esperado:** aderência aos planos de treinamento e desenvolvimento estabelecidos; profissionais qualificados e com as competências requeridas para atender às demandas atuais e futuras da empresa em seu processo de crescimento, dentro de padrões de produtividade, saúde e segurança e meio ambiente, com um perfil comportamental aderente aos valores da empresa, seu código de conduta e demais políticas e normas definidas.

### **Desenvolvimento de Gestão e Liderança**

- **Definição:** gestão de atividades voltadas para a identificação, preparação e desenvolvimento de líderes de acordo com perfis de liderança estabelecidos pela Vale.

- Resultado esperado: Líderes com as competências requeridas para atender às demandas decorrentes de crescimento e turn over da Vale, dentro de padrões de produtividade, saúde e segurança e meio ambiente, com um perfil comportamental aderente aos valores da empresa, seu código de conduta e demais políticas e normas definidas; aderência ao plano de desenvolvimento de líderes e potenciais líderes.

### **Gestão de Talentos**

- Definição: mapear, atrair e reter os talentos com um mindset global.
- Resultado esperado: *leadership fit for role*; planejamento antecipado de sucessão para líderes seniores e posições-chave; renovação e intercambio de talentos para os diversos negócios.

### **Remuneração por Desempenho**

- Definição: gerenciar as políticas de reconhecimento da performance sustentável e meritocracia, e suas utilizações adequada conforme estratégia de curto e longo prazos.
- Resultado esperado: redução do risco de perda de profissionais qualificados para o mercado por insatisfação com o mercado por insatisfação com a remuneração e os benefícios oferecidos; diferenciação dos empregados de acordo com seu desempenho e não tempo de



empresa; aderência da remuneração dos empregados à estratégia e, conseqüentemente, aos resultados de curto e longo prazos da empresa.

### **Gestão de Clima Organizacional**

- Definição: gerenciar atividades para que o empregado se sinta motivado e capacitado a buscar mais eficiência e eficácia.
- Resultado esperado: existência de um ambiente de trabalho motivador e desafiador, de forma sustentável; busca constante de melhores resultados e superação de metas.

### **10.2 Mapa Estratégico da DIRH 2010**

A partir da definição desses processos, foi criado o Mapa Estratégico da DIRH para 2010, que visa alcançar o crescimento e a eficiência da área, levando a um cumprimento da missão do RH e, conseqüentemente ao alcance da Visão da Companhia.

## DIRH - Mapa Estratégico - 2010

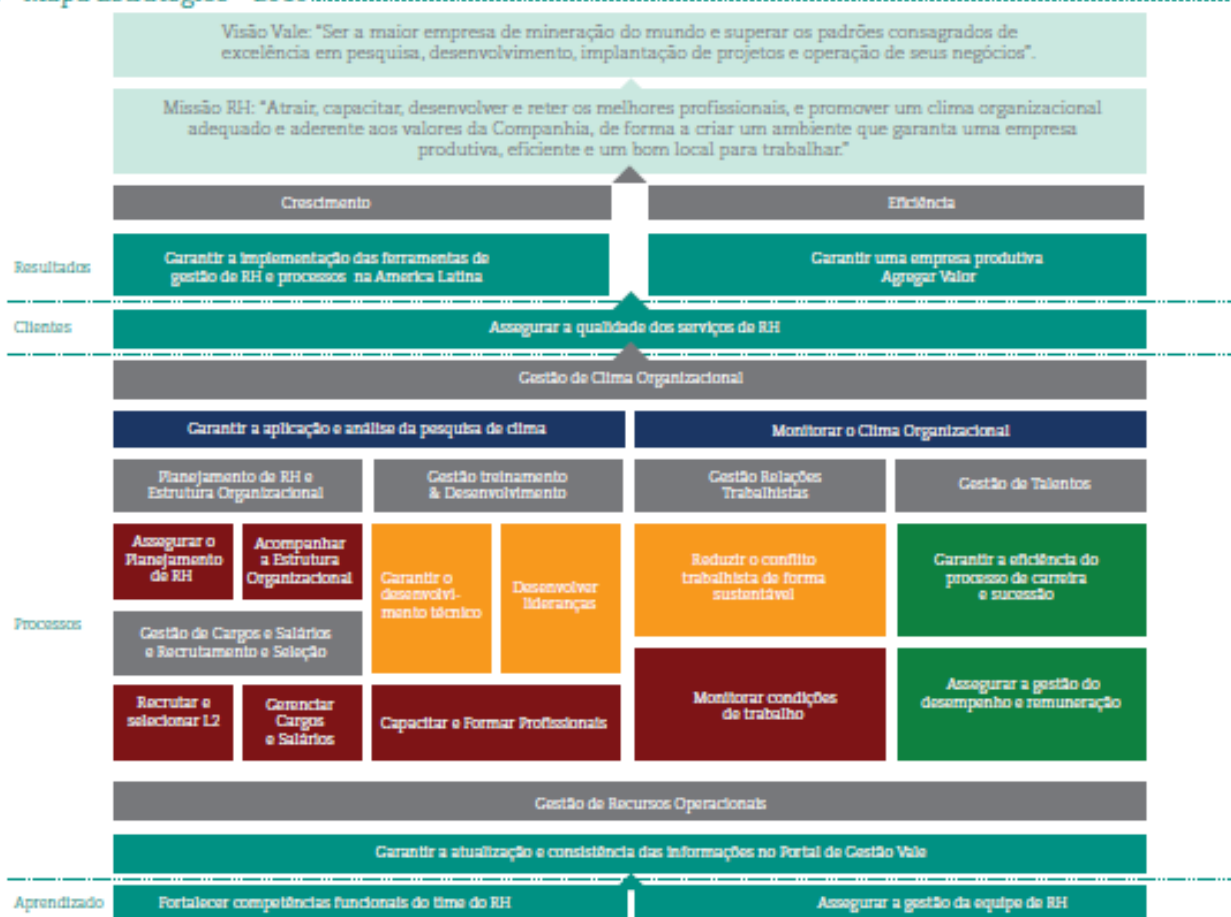


Figura 5 – Mapa Estratégico DIRH - Vale

Como se pode perceber, o mapa estratégico desenvolvido é baseado na metodologia do Balanced Scorecard, pois contempla as perspectivas de aprendizado, processos internos, clientes e resultados, que no caso da área de Recursos Humanos não são necessariamente financeiros.

Na base do mapa encontram-se os objetivos esperados da perspectiva do aprendizado, que ao serem alcançados levam aos objetivos da perspectiva de processos, na qual se concentra a maior parte deles. Na perspectiva de cliente, o

objetivo é único e simples, que é assegurar a qualidade dos serviços prestados. Já na perspectiva dos resultados, encontram-se o crescimento e a eficiência, estando diretamente ligados à missão da área e à visão da Vale.

### **10.3 Indicadores**

Seguindo a lógica do planejamento estratégico, a Vale, após definir seus direcionadores estratégicos, seu mapa e seus objetivos, definiu os indicadores a serem utilizados para o acompanhamento e controle dos resultados da área.

Estes indicadores são definidos pela própria equipe de Recursos Humanos, em reuniões que acontecem no início do ano, contando com responsáveis de todas as regionais que formam a área como um todo. A cada ano os indicadores são revisados, excluídos, criados ou melhorados, buscando sempre a melhor adequação à realidade da empresa.

Para o ano de 2010 existem trinta e oito indicadores, que não necessariamente são obrigatórios a todas as regionais, pois existem algumas especificidades que variam de região para região, lembrando que o planejamento, o mapa e os próprios indicadores abrangem todo os sites da Vale no Brasil e na América Latina.

Quando os indicadores não atingem suas metas por três meses seguidos, a(s) área(s) responsável por ele deve montar um plano de ação, baseado na

ferramenta do PDCA, buscando a correção dos indicadores que não estão em conformidade.

Os 38 indicadores utilizados em 2010 são:

1. **Implementação dos processos de RH na América Latina:** implementação dos processos de RH e ferramentas de gestão nos países latinos.
2. **Produtividade do efetivo:** volume de produção dividido pelo efetivo total.
3. **Orçamento de custeio:** orçamento realizado x orçamento planejado.
4. **Orçamento de custeio de treinamento:** orçamento de treinamento realizado x orçamento de treinamento planejado.
5. **Orçamento de investimento:** orçamento de investimento realizado x orçamento de investimento planejado.
6. **Pesquisa de atendimento:** pesquisa sobre o nível de serviço do RH.
7. **Respostas da pesquisa de clima:** número de respostas recebidas x número de clientes atendidos.
8. **Favorabilidade da pesquisa de clima:** % de favorabilidade da pesquisa.
9. **Plano de ação elaborado:** planos de ação elaborados de acordo com o resultado da favorabilidade da pesquisa.
10. **Terceiros permanentes:** quantidade de terceiros permanentes.
11. **Empregados próprios:** quantidade de empregados próprios.
12. **Horas extras pagas:** total de horas extras pagas.
13. **Admissões :** quantidade de admissões no quadro próprio.
14. **Desligamentos:** quantidade de desligamentos no quadro próprio.

- 14.1 Desligamentos voluntários:** desligamentos por parte do empregado.
- 14.2 Desligamentos involuntários:** desligamentos por parte da empresa.
- 15. Turn over geral:** (total de admissões + total de desligamentos) dividido por 2 dividido pelo headcount do mês anterior.
- 16. Aproveitamento interno de L2 (gerentes de área):** quantidade de vagas fechadas internamente para cargos de gerente de área.
- 17. Participação em ações de treinamento:** quantidade de participações em treinamentos do público operacional, técnico-especialista e L1 (supervisor) e L2 (gerente de área).
- 18. Capacitação de mantenedores:** quantidade de empregados capacitados como mantenedores dentre mecânicos, eletricitas, soldadores, caldeireiros e lubrificadores.
- 19. Participações em RAC:** quantidade de participações em treinamentos de segurança operacional.
- 20. Hora Homem Treinada:** quantidade de horas treinadas x quantidade de horas trabalhadas, dividido pela quantidade total de empregados.
- 21. Participações em Rito e Curva:** participações nos treinamentos de Rito e Curva – treinamentos de liderança.
- 22. Treinamento no Programa de Formação de Supervisores:** quantidade de participantes.
- 23. Retenção trainee operacional:** trainees operacionais efetivados x trainees operacionais formados.
- 24. Jovem aprendiz:** cumprir a cota legal de jovens aprendizes.
- 25. PIPD:** cumprir Termo de Acordo de Conduta informado pela área Jurídica.

- 26. Ações de carreira – talentos:** ações realizadas para empregados considerados talentos x ações planejadas.
- 27. Retenção de talentos:** empregados considerados talentos que foram desligados x total de empregados considerados talentos.
- 28. Movimentação e promoção de talentos:** quantidade de aumentos salariais ou promoções de empregados considerados talentos.
- 28.1 Movimentação e promoção de técnicos especialistas:** quantidade de aumentos salariais ou promoções de empregados considerados talentos.
- 28.2 Movimentação e promoção de L1, L2 e L3 (supervisores, gerentes de área e gerentes gerais):** quantidade de aumentos salariais ou promoções de empregados considerados talentos.
- 29. Movimentação e promoção geral:** quantidade de aumentos salariais ou promoções do total de empregados.
- 29.1 Movimentação e promoção de L1, L2 e L3 (supervisores, gerentes de área e gerentes gerais):** quantidade de aumentos salariais ou promoções do total de empregados.
- 29.2 Movimentação e promoção dos demais empregados:** quantidade de aumentos salariais ou promoções do total de empregados.
- 30. Auditoria do Sistema de Gestão Vale (PGV):** auditoria sobre sistema, informações, capacitação e sistemática, para garantir a aderência ao modelo de gestão da DIRH.
- 31. Aderência ao plano de desenvolvimento da equipe de RH:** planos de desenvolvimento individual baseado no levantamento de necessidade de treinamento.

**32. Aderência do plano de gestão da equipe de RH:** plano de gestão da DIRH, com base na pesquisa de clima, com ações por pilar (ex: remuneração, qualidade de vida, carreira e desenvolvimento...).

Esses indicadores são listados em uma planilha contendo os seguintes pontos sobre cada indicador:

- **Perspectiva do BSC:** explicita a utilização do Balanced Scorecard no desenvolvimento do sistema de gestão e mostra a qual perspectiva do BSC o indicador pertence.
- **Objetivo Estratégico:** explicita a qual objetivo do mapa estratégico o indicador pertence.
- **Nome do Indicador**
- **Tipo do indicador:** são utilizados três tipos de indicador – Item de verificação, Item de controle e Plano de metas. Se o indicador for do tipo IV significa que ele serve apenas como informação, não tendo nenhum tipo de ação a ser tomada quanto a ele. Se for do tipo IC, o indicador deve ser acompanhado e ações devem ser tomadas caso eles não estejam dentro das metas estabelecidas, porém não estão diretamente ligados às metas de remuneração variável da empresa. Se for do tipo PM, o indicador também deve ser acompanhado e utilizar-se de ações em casos de não conformidade, e, além disso, fazem parte da remuneração variável da empresa.

- **Plano de ação ou comentário:** especifica se, caso o indicador não esteja em conformidade com a meta, deve se apenas fazer um comentário explicando o porquê ou se deve ser feito um plano de ação para corrigir tal não conformidade. Este plano de ação é baseado na metodologia do PDCA e é lançado dentro do sistema de gestão.
- **Periodicidade:** tempo no qual o indicador deve ser medido. Existem indicadores mensais, trimestrais e semestrais.
- **Unidade de medida:** especifica qual a unidade de medida utilizada pelo indicador.
- **Detalhamento do indicador:** detalha o significado do indicador.
- **Fórmula de cálculo:** mostra qual deve ser a fórmula utilizada para calcular o indicador, como, por exemplo, ações realizadas sobre ações planejadas.
- **Meta:** especifica a meta a ser alcançado pelo indicador
- **Farol:** explicita como ficará o farol do indicador de acordo com o cumprimento da meta. O farol pode ficar vermelho, mostrando que o indicador está abaixo da meta; pode ficar amarelo, como uma forma de alerta; pode ser verde, significando que o indicador está atingindo a meta; ou pode ficar azul, que significa que a meta foi superada.
- **Observação:** são feitas observações sobre cada indicador, caso seja necessário.

Todas as informações sobre esses indicadores são lançadas em um sistema dentro da intranet da empresa chamado Portal de Gestão Vale – PGV. Esse sistema reúne as informações de todas as regionais de Recursos Humanos em



forma de cascata, na qual vão se consolidando e somando as informações, até se ter um resultado final sobre a área como um todo.

#### **10.4 Auditoria do Sistema**

Duas vezes ao ano são feitas auditorias em todos os dados lançados no PGV, de todas as regionais, analisando se os dados estão inputados da maneira correta e se estão com os valores verdadeiros. Essas auditorias buscam eliminar dissonâncias entre o entendimento de cada um sobre os indicadores e sobre o sistema e para verificar se os dados que estão sendo lançados são verídicos. Além disso, os comentários e os planos de ação são especialmente verificados, para saber se as ações de correção estão sendo cumpridas.

#### **V. ANÁLISE CRÍTICA**

Após a exposição das teorias e bibliografias acerca dos temas de estratégia, planejamento estratégico, Balanced Scorecard e PDCA, e da apresentação do planejamento estratégico da área de Recursos Humanos da Vale para o ano de 2010, podemos analisar quais são os pontos relevantes, tanto positivos quanto de melhoria.

O principal objetivo de uma empresa ao utilizar a ferramenta do Balanced Scorecard é traduzir a sua estratégia da forma mais clara possível para aqueles que trabalham no nível tático e operacional. Assim, todos poderão entendê-la e trabalhar em conjunto para seu alcance. Partindo deste princípio, a DIRH conseguiu, através do uso do Mapa Estratégico, dos indicadores de desempenho, com suas devidas metas, mostrar para os empregados quais são os pontos que ela considera importantes.

Para chegar aos indicadores e suas metas, a DIRH utilizou o cascadeamento de cima para baixo, partindo da missão e visão da companhia, para a missão e visão da área de RH, para os direcionadores estratégicos, seguido do mapa estratégico e dos indicadores de desempenho. Este método ajuda os empregados a entenderem que as ações que eles estão executando diariamente levam, ao final de um período, a um objetivo maior, demonstrando a relação de causa e efeito existente.

Outro aspecto que deve ser destacado é a utilização da ferramenta do PDCA (plan, do, control, act) para os indicadores que não estão dentro da meta por três meses seguidos. Com ele, as áreas responsáveis ou envolvidas devem desenvolver um plano de ação para melhorar esses indicadores, o que mostra a preocupação da empresa em não somente medir o desempenho, mas também em tentar corrigir qualquer possível falha que esteja ocorrendo no meio do caminho, para que a mesma não seja percebida somente no final do ano, na apuração dos resultados finais.

Em contrapartida, a quantidade de indicadores existentes, trinta e oito, é considerada muito grande, ainda que nem todos sejam mensurados mensalmente. Esta quantidade impacta em diversos fatores que acabam prejudicando o uso da ferramenta, podendo levar a dados e informações não acuradas, já que o tempo é escasso e nem sempre as informações estão à disposição. Por isso, indicadores que são somente para acompanhamento, tais como Empregados Próprios e Terceiros Permanentes, poderiam não ser mensurados mensalmente, já que é uma informação fácil de ser obtida através dos sistemas internos. Além disso, também se poderia diminuir a quantidade de indicadores se alguns não fossem tão detalhados como no caso dos Desligamentos, que são divididos em Voluntários e Involuntários, pois essa informação sai do nível estratégico de tomada de decisão.

Os responsáveis pelo levantamento dos dados, cálculos e lançamentos no sistema PGV costumam ser apenas uma ou duas pessoas por área, dependendo do tamanho da mesma, sendo que a escolha dessas pessoas que serão responsáveis por essas atividades é feita sem nenhum critério específico, somente pela decisão do gestor. Porém, conseguir essas informações e lançá-las não é atividade exclusiva dessas pessoas, pois todos também possuem outras demandas com outros prazos a serem cumpridos, o que faz com que o tempo a ser gasto para ter todos os dados é menor do que o ideal.

Além disso, na grande maioria das vezes depende-se de outras áreas ou pessoas que repassem as informações, e estas nem sempre estão conscientes ou comprometidas com o prazo para que tudo esteja devidamente lançado no sistema. O ideal era que houvesse treinamento para todas as pessoas que estão envolvidas, direta ou indiretamente, na alimentação do sistema, para que todos se conscientizassem da importância dos dados e do cumprimento dos prazos.

Portanto, com o tempo reduzido devido às outras responsabilidades, a não colaboração e a falta de compreensão de outras pessoas para a disponibilização dos dados e grande quantidade de indicadores, torna-se quase impossível que o prazo seja corretamente cumprido por todas as áreas, ocorrendo atrasos constantemente. Isso mostra que ou o tempo é de fato insuficiente ou número de pessoas não está adequado.

Outra consequência desses problemas é que a veracidade desses dados pode ser questionada, mesmo com a existência da auditoria, já que a forma de comprovar os números muitas vezes é manual, como no caso de participações em treinamento, por exemplo. A prova da quantidade de pessoas treinadas vem de uma planilha em Excel e não de um sistema de treinamento. Com isso, com o pouco tempo existente para a devida apuração dos dados, alguns números podem estar errados ou até mesmo a própria planilha.

Há também a relação com a Remuneração Variável, pois muitas vezes o alcance das metas dos indicadores e até mesmo a auditoria do sistema fazem parte das metas individuais dos empregados. Com isso, a preocupação e a aflição em gerar

números que lhes permitem alcançar as metas acabam atrapalhando o desempenho dos profissionais e também a veracidade dos dados. Além disso, as pessoas deixam de perceber a importância do Mapa Estratégico e do BSC, pois estão buscando apenas atingir números para conseguir uma remuneração maior, sem se preocupar com a estratégia implícita neles.

A apuração dos indicadores é feita mensalmente pelo Diretor de Recursos Humanos juntamente com os gerentes das regionais em uma reunião, na qual são discutidos os indicadores e seus faróis, e são montados os Planos de Ação, de acordo com a metodologia do PDCA, caso algum indicador esteja fora do esperado. Porém, nem nesta reunião nem nas reuniões feitas pelos profissionais de RH são levantadas questões relativas à eficácia da metodologia do BSC, sendo questionadas apenas as melhorias do sistema ou dos indicadores.

## **VI – CONCLUSÃO**

A análise crítica feita sobre a utilização da ferramenta do Balanced Scorecard na Diretoria de Recursos Humanos da Vale, baseada nos referenciais bibliográficos e no estudo feito sobre a área, ajuda a perceber aonde estão os principais pontos positivos e negativos do estudo de caso em questão.

Como pontos positivos, a tradução da estratégia em indicadores e metas através do cascadeamento e o uso do PDCA, mostram que a ferramenta do BSC ajudou

de fato a empresa a traduzir para seus funcionários como eles estão diretamente associados ao atingimento das estratégias da empresa, e também de sua visão e missão, além de estar de fato acompanhando o resultado das metas através do PDCA, e não somente levantando dados.

Porém, como pontos negativos, levanta-se a questão da quantidade de indicadores utilizados, o tempo escasso para o levantamento dos mesmos e a dependência de outros clientes e fornecedores para conseguir as informações necessárias. Isto tudo gera a dúvida quanto à veracidade dos números, o que pode pôr em risco todos os resultados apresentados e as diretrizes a serem tomadas pela gestão da área.

Logo, pode-se concluir que a utilização de um sistema baseado no Balanced Scorecard tem ajudado a área de Recursos Humanos da Vale a definir mais claramente suas estratégias para seus empregados, mas precisa permitir que esses consigam utilizá-lo melhor, a partir da redução de indicadores que não sejam essenciais para a estratégia e a gestão. Além disso, também se poderia diminuir a quantidade de indicadores se alguns não fossem tão detalhados, pois essa informação sai do nível estratégico de tomada de decisão.

Outra medida ideal seria que existissem pessoas exclusivamente responsáveis pelo levantamento dos dados desses indicadores e alimentação do sistema em cada área. Assim, elas teriam mais tempo para levantar, analisar e inputar os

dados no sistema, além de ter mais tempo para verificá-los antes de qualquer possível auditoria.

Portanto, o trabalho monográfico apresentado demonstra que utilizar a ferramenta do Balanced Scorecard pode ajudar as empresas a melhorarem seu planejamento estratégico, mas que elas devem estar atentas aos detalhes práticos, para que não se criem empecilhos que acabem transformando o planejamento estratégico em um acompanhamento operacional.

## VII – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANSOFF, I. *Estratégia Empresarial*. São Paulo: McGraw-hill, Trad. ed. 1965.

PORTER, M., 1980 *Estratégia Competitiva-Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. São Paulo: Campus, Trad. ed. 1986.

BASTOS, A. PROENÇA, A. FERNANDES, A. C. *O Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica: mais que orientar, ensinar*. Anais do XXI ENEGEP, Bahia, 2001.

KAPLAN, R. S. NORTON, D. P. *A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R. S. NORTON, D. P. *Organização orientada para a estratégia*. São Paulo: Campus, 2001.

SUN TZU. *A Arte da Guerra*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

ANSOFF, I.A. e McDONNELL, E.J. *Implantando a administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1993.

MINTZBERG, H., QUINN, J. B. *O Processo de Estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCONI, M.A. & LAKATOS, E.M. *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados*. São Paulo: Atlas, 1990.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. - *Mapas Estratégicos: Convertendo Ativos Intangíveis em resultados tangíveis (Strategy Maps)*. Trad. Afonso Celso de Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 1991.

MALHOTRA, Naresh K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*, Porto Alegre: Bookman, 2001.

SALVADOR, Ângelo Domingos. *Métodos e técnicas de pesquisa bibliográfica*. Porto Alegre: Sulina, 1982.

VERGARA, Sylvia Constant. *Métodos de pesquisa em administração*, São Paulo: Atlas, 2005.

YIN, Robert K. - *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.