

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	IV
LISTA DE TABELAS.....	V
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS.....	VII
RESUMO.....	VIII
ABSTRACT.....	IX
1. INTRODUÇÃO.....	X
1.1. Objetivo.....	xi
1.2. Premissa.....	xii
1.3. Resultados.....	xii
1.4. Estrutura dos Capítulos.....	xii
2. EMPRESA.....	XIII
2.1. Características Gerais.....	xiv
2.2. Missão.....	xv
2.3. Estratégia Comercial.....	xvi
2.4. Estrutura Organizacional.....	xvii
2.4.1. Administração Superior.....	xvii
2.4.2. Administração Central.....	xviii
2.5. Foco do Trabalho.....	xviii
3. PESQUISA BIBLIOGRÁFICA.....	XIX
3.1. Estudos de Estratégia.....	xix
3.2. Definição de Estratégia.....	xxii
4. MODELOS DE ALINHAMENTO ESTRATÉGICO.....	XXIII
4.1. Modelo 3 C's	xxiii
4.1.1. Estratégia com base no cliente.....	xxiv
Segmentação por objetivos.....	xxv
Segmentação por cobertura de clientes.....	xxv
Nova segmentação do mercado.....	xxv
Mudanças no mix de clientes.....	xxv
4.1.2. Estratégia com base na organização.....	xxvi
Seleção de tarefas.....	xxvi
Comprar ou fazer?.....	xxvi
Melhorando a eficiência de custos	
.....	xxvi
4.1.3. Estratégia com base na concorrência.....	xxvii
O poder da imagem	
.....	xxvii

Capitalizando com base nas diferenças entre as estruturas de custos e de lucros	xxvii
Hito-Kane-Mono	xxviii
4.2. Balanced Scorecard.....	xxviii
4.2.1. Perspectivas.....	xxx
Perspectiva Financeira.....	xxx
Perspectiva dos Clientes.....	xxx
Perspectivas dos Processos Internos.....	xxxi
Perspectiva de Aprendizado e Crescimento.....	xxxii
4.2.2. Integração das medidas do Balanced Scorecard	xxxiv
Relações de Causa e Efeito.....	xxxiv
Vetores de Desempenho.....	xxxiv
Relação com os fatores financeiros.....	xxxv
4.3. Competências Essenciais.....	xxxv
4.4. Modelo de Níveis de Controle.....	xxxvi
Valores essenciais.....	xxxvii
Riscos a serem evitados.....	xxxvii
Incertezas estratégicas	xxxvii
Variáveis Críticas de Performance	xxxvii
4.5. Administração por Objetivos (MBO – Management by Objectives).....	xxxvii
4.6. Mapas Estratégicos.....	xxxix
5. ANÁLISE DA EMPRESA.....	XLI
5.1. Métodos de pesquisa.....	xli
5.2. Formulação de Hipóteses.....	xliv
5.3. Critérios e Resultados.....	xlvi
6. MAPA ESTRATÉGICO.....	XLIX
6.1. Perspectiva Colaboradores.....	l
6.1.1. Público Alvo.....	l
6.1.2. Alinhamento com a Visão do Itaú.....	lii
6.2. Perspectiva Interna.....	liv
6.2.1. Ações de Alta Qualidade.....	liv
6.2.2. Captação de Novos Colaboradores.....	lv
6.2.3. Oportunidades de Carreira.....	lv
6.2.4. Alinhamento à Cultura.....	lv
6.2.5. Clima de trabalho.....	lvi
6.3. Perspectiva Aprendizado e Crescimento.....	lvi
6.3.1. Capital Humano.....	lvi
6.3.2. Capital Organizacional.....	lvii
6.3.3. Capital da Informação.....	lviii
6.4. Perspectiva Financeira.....	lviii
6.5. Apresentação do mapa.....	lix
7. DESENVOLVIMENTO DE INDICADORES.....	LXI

7.1. Estrutura dos Indicadores.....	lxi
7.1.1. Meta.....	lxi
7.1.2. Peso.....	lxi
7.1.3. MF – Meta Futura.....	lxii
7.1.4. Dificuldade.....	lxii
7.2. Indicadores.....	lxiii
7.2.1. Perspectiva Colaboradores.....	lxiii
7.2.2. Perspectiva Interna.....	lxiv
7.2.3. Perspectiva Financeira.....	lxvi
7.2.4. Perspectiva de Aprendizado e Crescimento.....	lxvi
7.3. Sub-indicadores.....	lxvii
7.3.1. Perspectiva Colaboradores.....	lxvii
7.3.2. Perspectiva Interna.....	lxix
7.3.3. Perspectiva Financeira.....	lxxi
7.3.4. Perspectiva de Aprendizado e Crescimento.....	lxxi
8. CARACTERÍSTICAS DO SISTEMA DE INDICADORES.....	LXXII
8.1. Dimensões.....	lxxii
8.2. Situação Atual.....	lxxiii
8.3. Responsabilidades.....	lxxiv
8.4. Ferramentas.....	lxxvi
8.4.1. Pesquisa de Clima Organizacional.....	lxxvii
8.4.2. Avaliações de Desempenho.....	lxxviii
8.4.3. Diálogos de Desenvolvimento.....	lxxix
8.4.4. Consulta de Informações.....	lxxix
8.4.5. Relatório trimestral de metas.....	lxxix
8.4.6. Relatório trimestral com número de reclamações.....	lxxx
8.4.7. Avaliação 360°.....	lxxx
8.4.8. Avaliações Individuais.....	lxxx
8.4.9. Relatório Trimestral de Análise de Processos.....	lxxx
8.4.10. Relatório Trimestral de Avaliação do Sistema de Informações.....	lxxx
8.4.11. Reuniões Trimestrais entre Gestores de Desenvolvimento.....	lxxx
8.4.12. Pesquisa de Opinião com Consultoria Interna – Áreas.....	lxxx
8.5. Banco de Dados.....	lxxxii
9. CONCLUSÃO.....	LXXXVII
9.1. Aplicabilidade.....	lxxxvii
9.2. Desafio.....	lxxxviii
9.3. Próximos Passos.....	lxxxviii
9.4. Síntese.....	lxxxix
10. BIBLIOGRAFIA.....	XCI
10.1. Livros.....	xc
10.2. Páginas Eletrônicas.....	xciii

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 2-1: MISSÃO DO BANCO ITAÚ.....	XVI
FIGURA 2-2 : SEGMENTAÇÃO DO BANCO.....	XVII
FIGURA 2-3 : ORGANOGRAMA DA ARH – ÁREA DE RECURSOS HUMANOS	
XVIII	
FIGURA 4-4: TRÍADE COMPETITIVA DE OHMAE (1985).....	XXIV
FIGURA 4-5: PERSPECTIVAS DO BALANCED SCORECARD – KAPLAN &	
NORTON (1997).....	XXIX
FIGURA 4-6: MODELO GENÉRICO DA CADEIA DE VALOR PARA O CLIENTE	
- KAPLAN & NORTON (1997).....	XXXI
FIGURA 4-7 – CADEIA DE VALORES PARA OS PROCESSOS INTERNOS -	
KAPLAN & NORTON (1997).....	XXXII
FIGURA 4-8: A SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS COMO VETOR DE	
RESULTADOS - KAPLAN & NORTON (1997).....	XXXIII
FIGURA 4-9: MAPA ESTRATÉGICO - KAPLAN & NORTON (2004).....	XLI
FIGURA 5-10:RELAÇÃO ENTRE PROCESSOS DE INTERVENÇÃO E SUAS	
FASES, SEGUNDO BRYMAN (1989).....	XLIV
FIGURA 5-11: CLASSIFICAÇÃO ATUAL DO SISTEMA DE INDICADORES,	
SEGUNDO NORONHA.....	XLVIII

FIGURA 8-12: DISTRIBUIÇÃO DE SUB-INDICADORES E AS FERRAMENTAS UTILIZADAS PARA O LEVANTAMENTO DOS DADOS.....	LXXXII
FIGURA 8-13: MENU INICIAL DO BANCO DE DADOS LOCAL.....	LXXXIII
FIGURA 8-14: EXEMPLO DE INCLUSÃO DE PERSPECTIVA RELACIONADA A NOVO SUB-INDICADOR DO SISTEMA DE ALINHAMENTO.....	LXXXIV
FIGURA 8-15: EXEMPLO DE INCLUSÃO DE RESPONSÁVEL RELACIONADO A NOVO SUB-INDICADOR DO SISTEMA DE ALINHAMENTO ESTRATÉGICO	LXXXV
FIGURA 8-16: INCLUSÃO DE RESULTADOS PARA UM SUB-INDICADOR	LXXXV
FIGURA 8-17: VISUALIZAÇÃO DOS RESULTADOS DO SISTEMA DE INDICADORES.....	LXXXVI

LISTA DE TABELAS

TABELA 5-1: TIPOS DE ESTRATÉGIA DE PESQUISA DE YIN (1994).....	XLIII
TABELA 5-2: MÉTODOS DE PESQUISA DE BRYMAN (1989).....	XLIII
TABELA 5-3: APRESENTAÇÃO DE HIPÓTESES UTILIZADAS NESTE TRABALHO.....	XLV
TABELA 5-4: RELAÇÃO DE ENTREVISTAS REALIZADAS COM OS ELEMENTOS CHAVE DA ÁREA FOCO DESTE TRABALHO.....	XLVII
TABELA 5-5: RESULTADOS OBTIDOS COM A APLICAÇÃO DAS ENTREVISTAS.....	XLVII

TABELA 7-6: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DA PERSPECTIVA COLABORADORES.....	LXIV
TABELA 7-7: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DA PERSPECTIVA INTERNA..	LXV
TABELA 7-8: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DA PERSPECTIVA FINANCEIRA	LXVI
TABELA 7-9: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DA PERSPECTIVA APRENDIZADO E CRESCIMENTO.....	LXVI
TABELA 7-10: RELAÇÃO DE SUB-INDICADORES E METAS DA PERSPECTIVA COLABORADORES.....	LXIX
TABELA 7-11: RELAÇÃO DE SUB-INDICADORES E METAS DA PERSPECTIVA INTERNA.....	LXXI
TABELA 7-12: RELAÇÃO DE SUB-INDICADORES E METAS DA PERSPECTIVA FINANCEIRA.....	LXXI
TABELA 7-13: RELAÇÃO DE SUB-INDICADORES E METAS DA PERSPECTIVA APRENDIZADO E CRESCIMENTO.....	LXXII
TABELA 8-14: DIMENSÕES FINAIS DO SISTEMA DE INDICADORES.....	LXXIII
TABELA 8-15: DISTRIBUIÇÃO DE PESOS DA QUANTIDADE DE INDICADORES AO LONGO DAS 4 PERSPECTIVAS DO MAPA ESTRATÉGICO	LXXIII
TABELA 8-16: SUB-INDICADORES EXISTENTES NA SUDES.....	LXXIV
TABELA 8-17: DISTRIBUIÇÃO DE SUB-INDICADORES E RESPONSÁVEIS	LXXVI

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ARH – Área de Recursos Humanos

SUDES – Superintendência de Desenvolvimento das Pessoas

RH – Recursos Humanos

BSC – Balanced Scorecard

MF – Meta Futura

ROI – Retorno Sobre o Investimento

RESUMO

Este trabalho busca apresentar e desenvolver um sistema de alinhamento estratégico para um departamento de recursos humanos de uma grande organização. Por meio da análise da estrutura desta e da pesquisa de soluções disponíveis no mercado foram elaborados o escopo da ferramenta e os próximos passos necessários à consolidação de rotina para alinhamento de objetivos estratégicos. A intenção é apresentar um modelo a ser utilizado tanto em outros departamentos como em estudos de evolução estratégica em outras empresas. Além disto, foi possível colocar em prática uma visão holística dos conceitos abordados no curso de Engenharia de Produção.

ABSTRACT

This work searches to present and to develop a system of strategical alignment for a human resources department of a great organization. Using research of currently available tools in the market and analysis of the structure of the organization, the target of the tool and the next steps for the consolidation to a routine for alignment of strategical objectives had been elaborated. The intention is in such a way to present a model of strategical alignment to be used in other departments of the company as in studies of evolution of the strategy inside of organizations. Moreover, it was possible to place in practical a holistic vision of the boarded concepts in the course of Production Engineering.

1. INTRODUÇÃO

A área de recursos humanos no Brasil passa atualmente por grandes mudanças em sua estrutura, apresentando posições cada vez mais estratégicas dentro das organizações. De acordo com ULRICH (2000) as unidades de recursos humanos presentes nas organizações modernas devem buscar cada vez mais a melhoria dos resultados ao invés de focarem somente na melhoria dos processos.

Em outra visão apresentada por EVANS *apud* ULRICH (2000), todos os processos têm um limite para serem aperfeiçoados, algo que não ocorre com as pessoas. Estas possuem um alto potencial de entrega de resultado dentro de uma organização, contudo tal potencial vem sendo pouco aproveitado.

Freqüentemente os resultados de recursos humanos - RH são mensurados com base em atividades devido à facilidade de controle, contudo isto se caracteriza como uma abordagem incompleta. A fim de avaliarmos tais resultados é necessária a compreensão do campo estratégico de uma organização, no qual o trabalho é dividido em formulação e implementação da estratégia.

A formulação da estratégia depende da análise de mercado e do conseqüente posicionamento da empresa. Já a implantação da estratégia envolve o gerenciamento de ações organizacionais ou a análise de sistemas, de modo a propiciar a permeação dos objetivos estratégicos ao longo da estrutura da empresa.

Contudo, uma lacuna existente é a área comum entre formulação e implementação da estratégia. Para preencher esta lacuna, surgiu o conceito das capacidades organizacionais, que são definidas como o conjunto de habilidades que a empresa possui de modo a atingir seus objetivos por meio das capacidades individuais e recursos de que dispõe.

Em outras palavras, as capacidades organizacionais funcionam como o combustível que coloca o motor da organização em funcionamento. E estas capacidades são resultados do trabalho de RH. Assim, de modo a avaliar as capacidades organizacionais, é preciso mensurar os resultados do próprio RH, de acordo com três capacidades genéricas desta área:

- criar clareza estratégica;
- promover a realização de mudanças;
- gerar capital intelectual.

Deste modo, é possível formular para este trabalho um objetivo que atente às capacidades da área de recursos humanos.

1.1. Objetivo

Este trabalho tem como principal objetivo desenvolver dentro de uma grande organização um sistema de indicadores que possibilite a disseminação da estratégia da organização em um departamento da área de recursos humanos. Este sistema promove o alinhamento do departamento de RH, permitindo a todos os seus integrantes o acesso aos objetivos estratégicos da organização e a capacidade de contribuir efetivamente na obtenção de resultados.

1.2. Premissa

Este trabalho tem como premissa desenvolver somente o sistema de indicadores para alinhamento estratégico, assim como apresentar quais ferramentas podem ser utilizadas no levantamento de dados utilizados na composição destes indicadores. Não faz parte de seu escopo o detalhamento destas ferramentas, em razão da necessidade de conhecimento específico no desenvolvimento das mesmas.

1.3. Resultados

Como resultados ao término da implantação do projeto, o departamento da área de recursos humanos estudado deve ser capaz de disseminar as decisões estratégicas da organização ao longo de seus departamentos, possibilitando que a realização das ações de cada um destes contribua na realização dos objetivos organizacionais.

1.4. Estrutura dos Capítulos

O próximo capítulo deste trabalho apresenta a empresa foco do estudo, com informações de caráter histórico e atual, de modo a caracterizar o ambiente de implantação da ferramenta de alinhamento estratégico. Os capítulos 3 e 4 abordam toda a pesquisa realizada, envolvendo conceitos de estratégia e ferramentas de alinhamento estratégico atualmente encontradas no mercado.

O capítulo 5 analisa a área foco do trabalho utilizando formulação de hipóteses e entrevistas com pessoas chave. Já os capítulos 6 e 7 abordam o desenvolvimento da ferramenta e de seus respectivos indicadores, assim como a composição destes. O capítulo 8 apresenta as características do sistema de indicadores desenvolvido nos dois capítulos anteriores, incluindo responsabilidades pelo levantamento de dados, dimensões e um sistema de inclusão e controle de dados.

Finalmente, a conclusão – capítulo 9 - aborda os principais tópicos discutidos ao longo do trabalho, assim como os desafios encontrados e os próximos passos a serem tomados de modo a obter o sucesso de implantação da ferramenta. Os anexos deste trabalho tem como objetivo disponibilizar informações importantes ao escopo, contudo em alto nível de detalhamento.

2. EMPRESA

No dia 20 de janeiro de 1945, a coluna "Vida Bancária em São Paulo", da Revista Bancária Brasileira, informava aos leitores que "dia 2 de janeiro, à rua Benjamin Constant, 187, foi inaugurado com toda solenidade o Banco Central de Crédito". Mais um banco, entre os 327 novos estabelecimentos que surgiram no país entre julho de 1944 e junho de 1945. O Central de Crédito, porém, 55 anos depois, se transformaria no Itaú, o segundo maior banco privado do Brasil e um dos 100 maiores do mundo.

Entre as décadas de 60 e 70 o Federal de Crédito começou a unir-se a outros para formar um grande banco. Havia grandes dificuldades de expansão devido à rigorosa regulamentação imposta pelo governo, que restringia a concessão de cartas-patentes. O único caminho para não permanecer estagnado eram a fusão e incorporação. Na fusão, dois bancos se unem para formar um terceiro. Na incorporação, o incorporador assume o incorporado, que desaparece.

Em setembro de 1964 - quando até então nenhuma fusão ou incorporação entre bancos de porte médio e grande havia sido realizada, o Federal de Crédito e o Banco Itaú, fundado em 1944, anunciaram a fusão. O Itaú havia sido criado em Pretópolis, distrito de Itaú, em

Minas Gerais, por José Balbino Siqueira. Após a fusão, surgiu o Banco Federal Itaú S.A., com 134 agências em cinco estados e capital social de US\$ 4,2 milhões.

Em 1966, nova fusão, com o Banco Sul Americano, que tinha diretores e principais acionistas ligados à Cia. Paulista de Estradas de Ferro, a organização ferroviária mais perfeita da época. Um dos fundadores do Sul Americano, Luiz de Moraes Barros, era presidente do Banco do Brasil desde 1964. Com a fusão, Moraes Barros deixou a presidência do banco e retornou ao agora chamado Banco Federal Itaú Sul Americano S.A., como diretor-presidente-executivo.

O novo banco iniciava as operações com capital social de US\$ 6,7 milhões e 184 agências. Em 1969, nova fusão, agora com o Banco da América, fundado por Herbert Levy em 1944, que chegou a ser o banco paulista com maior número de agências urbanas, clientela de elite e agências em bairros de classe média e alta. O novo banco, chamado Itaú América S.A., tornou-se o 7º maior do país, com 274 agências e capital social de US\$ 14,8 milhões.

Entre 1970 e 1974, o Itaú América incorporou o Banco Aliança, o Banco Português do Brasil e o Banco União Comercial. Ao final dessas incorporações, foi adotado definitivamente o nome Banco Itaú S.A. Sua rede era de 561 agências e estava situado entre os 500 maiores bancos do mundo.

2.1. Características Gerais

Aqui serão apresentados os principais aspectos da organização, em relação ao tamanho, vendas, quantidade de lojas, funcionários, entre outros.

- Patrimônio líquido de R\$ 9,0 bilhões e ativos de R\$ 111,1 bilhões.
-

- 87º maior banco do mundo por patrimônio líquido, segundo a revista The Banker de julho de 2002.
- Maior valor em bolsa no Brasil, com capitalização de mercado de R\$ 18,1 bilhões. As ações do Itaú são negociadas em 3 bolsas de valores: São Paulo (Brasil), Buenos Aires (Argentina) e Nova Iorque (EUA).
- No Brasil, opera com uma [rede de atendimento](#) de 3.186 pontos.
- Detém mais de 18.000 [caixas eletrônicos](#), possuindo a maior rede privada de caixas eletrônicos multifuncionais do Brasil.
- Atua em todos os segmentos do mercado financeiro brasileiro, com ênfase no varejo.
- Conta com estruturas comerciais especializadas para atender os segmentos das pequenas empresas, médias empresas, corporativo, clientes de alta renda e os de elevado patrimônio.
- Atende 9,2 milhões de clientes ativos no Brasil e no exterior.
- A tecnologia disponível permite que 76% das transações de clientes sejam efetuadas por meio dos canais de auto-atendimento, como internet e phone banking (atendimento telefônico).

2.2. Missão

A seguir é apresentada a missão da organização, de modo a se possuir uma orientação inicial na realização de atividades neste trabalho.

Figura 2-1: Missão do Banco Itaú

2.3. Estratégia Comercial

Há mais de duas décadas foi implantado no Banco Itaú um sistema de concentração nos diversos segmentos de mercado que o banco atende. Tal estratégia permite focar em cada segmento de clientes, que é fundamental para oferecer um serviço diferenciado e a satisfação do cliente. Essa abordagem também permite desenvolver serviços e produtos bancários específicos para melhor atender às necessidades particulares dos segmentos.

Dentro das operações bancárias, foram criadas seis áreas separadas, cada qual especializada em um tipo diferente de cliente. Essas áreas são:

- Itaú Agências (pessoas físicas),
- Itaú Person
- Itaú Privat
- Unidade d
- Itaú Empre

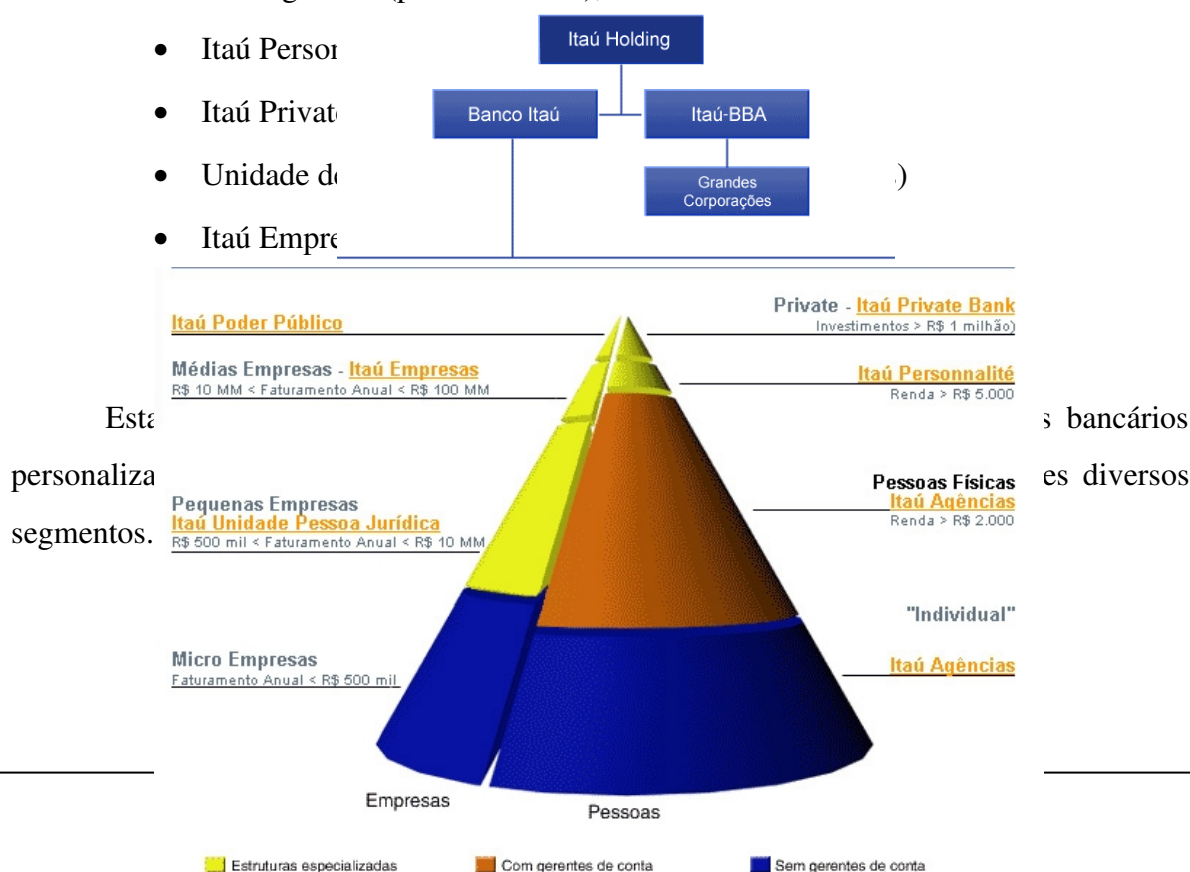


Figura 2-2 : Segmentação do Banco

2.4. Estrutura Organizacional

O Banco Itaú é composto pela administração central e as unidades de atendimento. A condução deste trabalho será exclusivamente dentro da administração central, dividida em Administração Superior, e Administração Central. Os seguintes tópicos apresentam um resumo destas divisões.

2.4.1.Administração Superior

A administração superior é constituída pelos órgãos estatutários do Banco: a Assembléia Geral de Acionistas, o Conselho de Administração, a Diretoria, o Conselho Consultivo, o Comitê Consultivo Internacional e o Comitê de Controles Internos do Itaú e o Conselho Fiscal.

2.4.2.Administração Central

A Administração Central, que atua sob a supervisão e orientação da diretoria, é constituída pelas superintendências, departamentos e órgãos subordinados, encarregados da gestão e controle das operações do Banco.

A Administração Central tem suas instalações principais em São Paulo - SP e no Rio de Janeiro - RJ, dispondo de serviços administrativos e de processamento de dados espalhados por todo o país.

A Administração Central possui atualmente uma divisão em 18 áreas executivas, incluindo a Área de Recursos Humanos – ARH - que possui a seguinte segmentação:



Figura 2-3 : Organograma da ARH – Área de Recursos Humanos

2.5. Foco do Trabalho

O foco deste trabalho será na Superintendência de Desenvolvimento das Pessoas – SUDES – presente dentro da ARH. O seguinte organograma apresenta os departamentos presentes dentro da SUDES.



Figura 2-3: Organograma da SUDES – Superintendência de Desenvolvimento das Pessoas

3. PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

3.1. Estudos de Estratégia

De modo a adquirir uma linha de atividade nos próximos capítulos a partir das definições de estratégia apresentadas pelos autores.

Segundo PORTER (2002) o conceito de estratégia competitiva pode ser definida como a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, principal ambiente onde ocorre a concorrência. Em suas palavras, “A estratégia definida como competitiva visa a estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria”.

O ambiente de uma organização está sujeito a cinco forças competitivas:

- Clientes
- Fornecedores
- Concorrentes
- Produtos substitutos
- Ameaça de novos concorrentes

Estas cinco forças determinam a rentabilidade da indústria na medida em que influenciam preços, custos e investimento necessário das empresas em uma indústria - os elementos do retorno sobre o investimento.

HAMEL (1998) sugere que estratégia significa decidir como será o futuro de um determinado mercado e então estender as habilidades da organização de modo a obter vantagens daquele mercado. As estratégias bem sucedidas podem ser derivadas dos seguintes aspectos:

- *Mais Gente de Fora*

As empresas deveriam convidar novos recrutas, principalmente os distantes da Sede, para ajudarem a definir as estratégias. A Peco Energy, por exemplo, instalou quiosques de computadores em toda a companhia para tornar mais fácil aos empregados dar sugestões sobre estratégia. É recomendado aumentar a "*variedade genética*" da organização recrutando pessoas de origens diferentes.

- *Novos Modos de Pensar*

As empresas devem ser visualizadas como um conjunto de habilidades e não como um portfolio de produtos. É possível ganhar uma nova perspectiva por meio do conhecimento de outras culturas, presentes principalmente em outros países. A Nokia, uma companhia de telecomunicações da Finlândia, enviou um grupo de gerentes aos Estados

Unidos e Inglaterra para observar o modo como os telefones móveis estavam se tornando acessórios da moda.

- *Mais Entusiasmo*

Quanto mais as pessoas estiverem envolvidas na elaboração de uma estratégia, mais elas lutarão para que ela tenha sucesso. É interessante reunir um grupo relativamente pequeno de pessoas, representando cada nível hierárquico da companhia, para se concentrar em um determinado problema. A pessoa de maior nível hierárquico presente faz o papel do mediador, dirigindo as discussões em torno do problema.

- *O Problema com o Meio de Campo*

Uma técnica de gerência que promete, não só, gerar estratégias inovadoras como também mobilizar o entusiasmo dos trabalhadores parece ser boa demais para ser verdade. Trazer mais pessoas para uma discussão não aumenta necessariamente o número de idéias realmente boas. Em reuniões que envolvem grandes grupos, é possível detectar "*pensamento de grupo*" em vez de criatividade.

Além disso, muitas das companhias que elaboraram estratégias novas e audaciosas são o oposto da democracia, dependendo apenas de indivíduos resolutos com uma idéia clara de onde levar o seu negócio.

É muito difícil também, para qualquer organização, seguir a orientação de adquirir uma "*diversidade genética*." Na verdade as companhias freqüentemente investem pesado em seleção e treinamento para forjar o funcionário-padrão da organização: Firmas como a Procter&Gamble, General Eletric e Motorola, que somente promovem gente da casa, tiveram um desempenho melhor do que a Colgate, Westinghouse e Zenith, que fizeram questão de acrescentar ao seu "*pool* " genético recrutas de fora.

De acordo com KAPLAN & NORTON (2004), a estratégia de uma organização apresenta como serão atingidos os objetivos financeiros dos acionistas e interessados no negócio. Atualmente, segundo eles, o grande problema é a descrição da estratégia levando-se em conta somente uma perspectiva. Para os principais diretores, por exemplo, a estratégia acaba sendo descrita por meio de planos financeiros e aumento de lucro, já para os gerentes de produção, a estratégia é baseada em planos de aumento da qualidade e eficiência da produção.

Segundo estes professores, até mesmo a abordagem de PORTER (2002), com elementos de vantagem competitiva, não é suficiente para descrever a estratégia global de uma organização. A estratégia deve possuir várias abordagens, de maneira a não ser tratada unilateralmente. Estas abordagens, conhecidas como perspectivas, descrevem a estratégia da organização segundo o desempenho financeiro, clientes, processos internos e ativos intangíveis de uma organização. Todas estas quatro perspectivas são interligadas por relações de causa e efeito – relações que explicitam a consequência de um processo em outro.

3.2. Definição de Estratégia

Desta maneira, o conceito de estratégia a ser utilizado neste trabalho será mais aproximado com a definição de KAPLAN & NORTON (2004), com uma visão multilateral

da organização. O desenvolvimento da solução do problema utilizará os conceitos da estratégia ser composta de diversas perspectivas, ao mesmo tempo em que todas estas devem ser interligadas, em uma cadeia de relações de causa e efeito. Portanto, o modelo de alinhamento estratégico estudado deve conter elementos que permitam este tipo de abordagem da estratégia dentro da organização.

4. MODELOS DE ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

Neste capítulo será apresentado um estudo sobre modelos de alinhamento estratégico atualmente disponíveis. Os modelos abordados foram aqueles que apresentaram maior nível de detalhamento e alinhamento com o conceito de estratégia abordado anteriormente.

4.1. Modelo 3 C's

O modelo 3C's de OHMAE (1985) é baseado na estratégia da organização ter como foco três fatores chave considerados na busca do sucesso:

- A Organização (Corporation);
- O Cliente (Customer);
- A Concorrência (Competition).

De modo a possuir vantagem competitiva, a organização deve buscar a integração entre estes três itens, descritos a seguir.

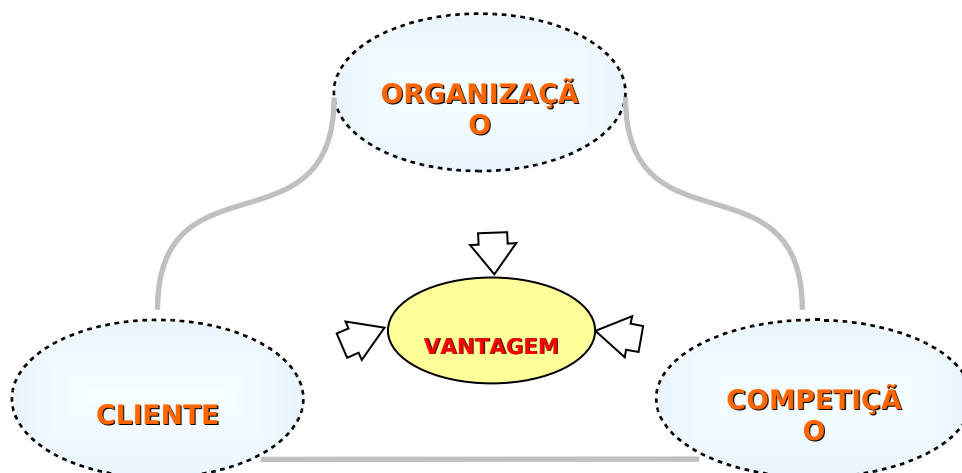


Figura 4-4: Tríade competitiva de OHMAE (1985)

4.1.1.Estratégia com base no cliente

Esta é a base de toda a estratégia global da organização, que por sua vez deve privilegiar as necessidades do cliente em comparação com os acionistas. Em longo prazo, somente as empresas que se preocupam com o cliente são aquelas que trarão o melhor retorno para os acionistas. Esta estratégia pode ser descrita por meio de 5 características:

- Segmentação por objetivos

A segmentação ou diferenciação de clientes é realizada com base nos objetivos de cada cliente ao comprar um determinado produto. Como exemplo corrente do mercado brasileiro, é possível citar a compra de picapes com motor movido a diesel por clientes com propósitos de utilização distintos. Alguns compram para trabalhar no campo e outras compram para o lazer, para carregar uma motocicleta, ou ainda simplesmente pelo porte das picapes.

- Segmentação por cobertura de clientes

A organização deve buscar a cobertura ótima de clientes de modo a potencializar seus investimentos com marketing e propaganda. Agindo desta maneira, é possível obter vantagem competitiva. Nem sempre a cobertura total de clientes é o melhor negócio para a empresa.

- Nova segmentação do mercado

Atualmente as empresas tendem a segmentar os mercados em que atuam de maneiras mais semelhantes com o passar do tempo. Em virtude disto, é preciso que a organização avalie o potencial de seus clientes chave, e busque assim as reais necessidades destes.

- Mudanças no mix de clientes

Este tipo de mudança exige que a empresa se adapte a mudanças de indicadores demográficos, canais de distribuição e tamanho do mercado alvo. Para se adaptar, a organização necessita realocar seus recursos alterando em alguns casos a quantidade de recursos comprometida com algum tipo de mercado.

4.1.2.Estratégia com base na organização

Esta estratégia tem como principal objetivo maximizar as forças da organização – dentro das áreas críticas para o sucesso da mesma - em relação às forças encontradas na concorrência. Tal estratégia envolve 3 tópicos relevantes, descritos a seguir.

- Seleção de tarefas

É melhor para a organização possuir excelência na realização de algumas tarefas ao invés de tentar ser mediana em todas as tarefas envolvidas.

- Comprar ou fazer?

É importante que a organização saiba quando deve terceirizar alguma parte de seu processo produtivo. Isto ocorre no caso de um grande aumento nos custos de produção de uma peça de um determinado produto, por exemplo. Assim, uma decisão estratégica é a de terceirizar o serviço antes de seus concorrentes, apresentando assim uma vantagem competitiva em relação a custos.

- Melhorando a eficiência de custos

A eficiência de custos pode ser desenvolvida por meio de maior ritmo de redução de custos primários que a concorrência; maior seleção de pedidos aceitos, produtos oferecidos

ou funções especializadas realizadas internamente; e por fim um compartilhamento de funções chave dentro da organização.

4.1.3.Estratégia com base na concorrência

Esta estratégia pode se construída por meio da análise de possíveis fontes de diferenciação de funções como compras, design, reengenharia, vendas, etc. Os principais elementos desta estratégia são apresentados a seguir.

- O poder da imagem

A manutenção e desenvolvimento da imagem de uma organização se faz muito importante a partir do momento em que se torna difícil obter destaque em relação a custos ou processos. Contudo, é preciso tomar cuidado de modo a não construir uma organização unicamente associada à imagem, podendo trazer muitos prejuízos a longo prazo.

- Capitalizando com base nas diferenças entre as estruturas de custos e de lucros

Primeiramente, a diferença na fonte de lucro pode ser explorada, a exemplo do lucro com a venda de novos produtos e lucro com serviços. Posteriormente, uma diferença no rateio dos custos fixos de acordo com custos variáveis pode também ser aproveitada de modo estratégico. Por exemplo, uma companhia com um baixo rateio de custos fixos pode reduzir preços em um mercado pouco aquecido e ganhar assim uma maior participação no mercado. Esta estratégia prejudica as empresas que possuem maiores rateios de custo fixo no momento em que o preço de mercado é muito baixo a fim de justificar operações com altos custos fixos e pouco volume.

- Hito-Kane-Mono

“Hito-Kane-Mono” significa pessoas, dinheiro e coisas (ativos fixos) em japonês. Os japoneses acreditam que a organização obterá sucesso em sua administração no momento em que estas três fontes se encontram em equilíbrio sem desperdícios de investimentos.

4.2. Balanced Scorecard

De acordo com KAPLAN & NORTON (1997) o Balanced Scorecard é uma ferramenta que possibilita a tradução da visão de uma organização por meio de objetivos específicos e metas definidas, permeadas nas unidades corporativas. A base deste modelo é constituída de quatro perspectivas:

1. Financeira
2. Cliente
3. Processo
4. Crescimento e Aprendizagem

Tais perspectivas permitem que a estratégia seja disseminada na estrutura de negócios, utilizando relações de causa e efeito e vetores de desempenho de modo que todas as unidades possam contribuir para a realização dos principais objetivos estratégicos da organização.

O seguinte diagrama apresenta uma visão das quatro perspectivas:

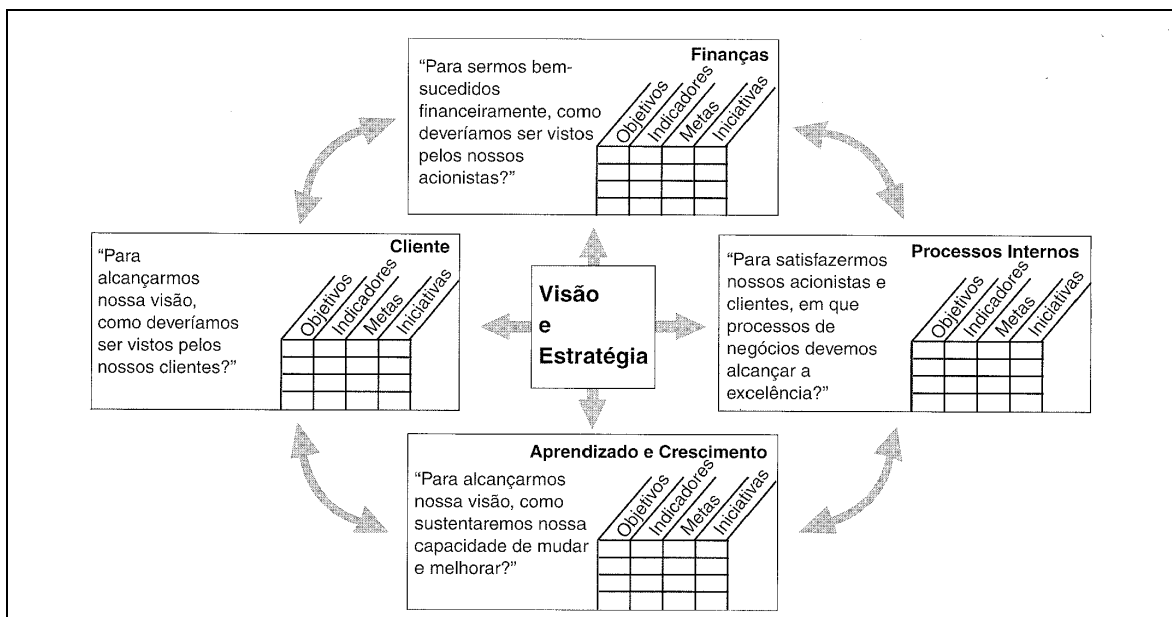


Figura 4-5: Perspectivas do *Balanced Scorecard* – KAPLAN & NORTON (1997)

De acordo SENGÉ (2004), tanto os indivíduos como as organizações devem primeiramente possuir uma visão bem definida para orientar seus objetivos. O que acaba ocorrendo muitas vezes é que freqüentemente tentamos solucionar os sintomas que nos atacam, e não suas reais causas. Em outras palavras, é necessário perguntar: Se eu fizer, ou corrigir isto, que impacto terá na visão de minha empresa?

A construção deste modelo tem início com a determinação da visão da empresa, ou da unidade estratégica de negócios. A partir deste ponto, e da análise dos fatores críticos de sucesso devem ser determinados os objetivos de acordo com a perspectiva Financeira, descrita a seguir.

4.2.1.Perspectivas

A seguir são apresentadas as descrições das perspectivas do *Balanced Scorecard*.

- Perspectiva Financeira

Esta perspectiva, assim como a visão objetiva focar a estratégia da empresa, tem como principal objetivo direcionar as outras perspectivas do *scorecard* em busca da visão. Pode ser considerada a “locomotiva” deste modelo de alinhamento estratégico.

Estes objetivos financeiros são utilizados para representar as metas de longo prazo de retorno aos *stakeholders* – interessados no sucesso da organização, tais como clientes, acionistas e funcionários. Tais retornos devem ser, naturalmente, maiores que o capital investido, tanto na organização como em cada uma das unidades estratégicas de negócio.

Toda medida presente em um *scorecard* deve participar de um conjunto de relações de causa e efeito que tem como objetivo final algum elemento da perspectiva financeira. Como objetivos financeiros, as empresas podem utilizar variáveis como lucratividade, aumento de receita, ROI – Retorno Sobre o Investimento (Return Over Investment) , utilização de ativos, entre outros.

- Perspectiva dos Clientes

Nesta perspectiva, as empresas identificam os segmentos de competição, ou melhor, decide qual o público-alvo estratégico da organização. Com a segmentação, a empresa pode focar suas ações naqueles que efetivamente contribuirão para a realização dos objetivos financeiros previamente determinados.

Após a segmentação, é possível compreender as necessidades dos clientes, buscando atendê-las da melhor maneira possível, promovendo a satisfação, fidelidade e conquista de novos clientes, construindo assim uma cadeia de valor para a empresa.

As propostas de valor são os atributos que as empresas oferecem aos clientes de modo a propiciar a satisfação e conseqüente fidelidade dos mesmos. Tais atributos podem ser divididos em três categorias, encontradas em diferentes setores do mercado. Estas categorias representam os atributos dos produtos e serviços, o relacionamento com os clientes e a imagem e reputação da organização. É possível verificar abaixo o relacionamento destas categorias no modelo genérico de uma proposta de valor:

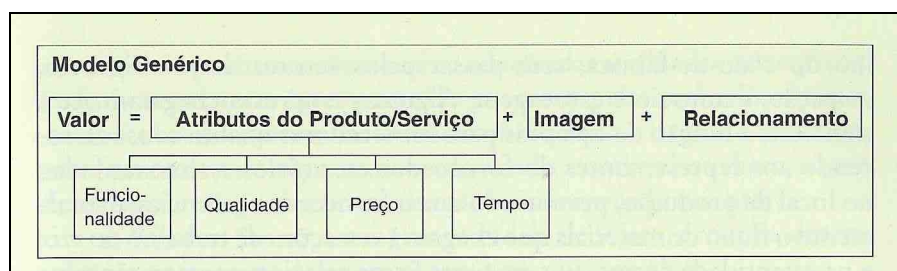


Figura 4-6: modelo genérico da cadeia de valor para o cliente - KAPLAN & NORTON (1997)

Assim, analisando a proposta de valor, é possível sintetizar as necessidades dos clientes e traduzi-las em ações e objetivos estratégicos referentes aos processos da organização, trazendo assim valor ao cliente.

▪ Perspectivas dos Processos Internos

Dentro desta perspectiva são identificados quais processos internos da organização são críticos na busca do atendimento às necessidades dos clientes, definidas anteriormente,

e assim são atribuídas metas a estes processos. Em outras palavras, esta perspectiva apresenta como a empresa deve conduzir seus processos de modo a agregar valor para os acionistas.

É importante observar que dentro da perspectiva de processos internos não estão presentes somente objetivos e indicadores operacionais – entrega de produtos e serviços aos clientes atuais. A abordagem aqui leva também em consideração aspectos anteriores, tais como o processo de Inovação – ao identificar necessidades atuais e futuras dos clientes (também atuais e futuros) – e o processo posterior, o de Serviços de Pós-venda e fidelização do cliente.

Estes três processos são agrupados e conhecidos como a Cadeia de Valores dos Processos Internos, formando um conjunto de objetivos genéricos aos diferentes tipos de organização, buscando assim focar os processos essenciais ao atendimento dos objetivos do cliente. É possível observar a interação destes processos na seguinte figura:

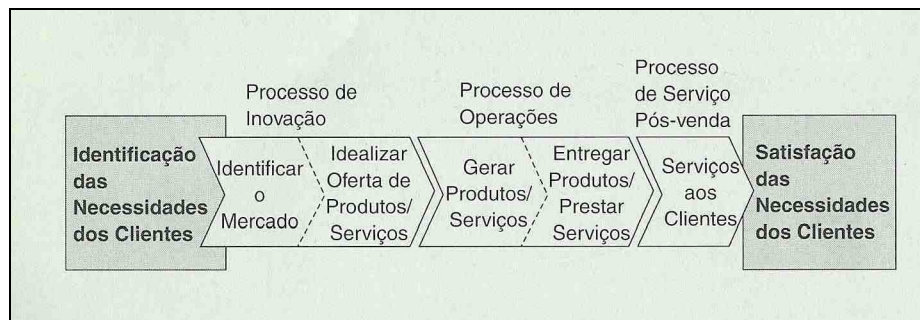


Figura 4-7 – Cadeia de Valores para os Processos Internos - KAPLAN & NORTON (1997)

- **Perspectiva de Aprendizado e Crescimento**

Por meio desta perspectiva são desenvolvidos os objetivos e meios para orientar o aprendizado e crescimento organizacional. De modo a atingir os objetivos definidos nas

perspectivas financeira, dos clientes e de processos internos a organização deve possuir desempenho excepcional nos aspectos definidos dentro desta última perspectiva.

Os objetivos do aprendizado e crescimento são os vetores de resultados ótimos das outras perspectivas do *scorecard*. Aqui, existem três categorias principais, encontradas dentro da maioria das empresas, referentes às capacidades dos funcionários, dos sistemas de informação e à motivação, *Empowerment* e alinhamento entre processos e funcionários.

Dentro destas categorias, aquela que representa a satisfação dos funcionários, assim como sua motivação e alinhamento é considerada o vetor das duas outras categorias, conforme representado a seguir:

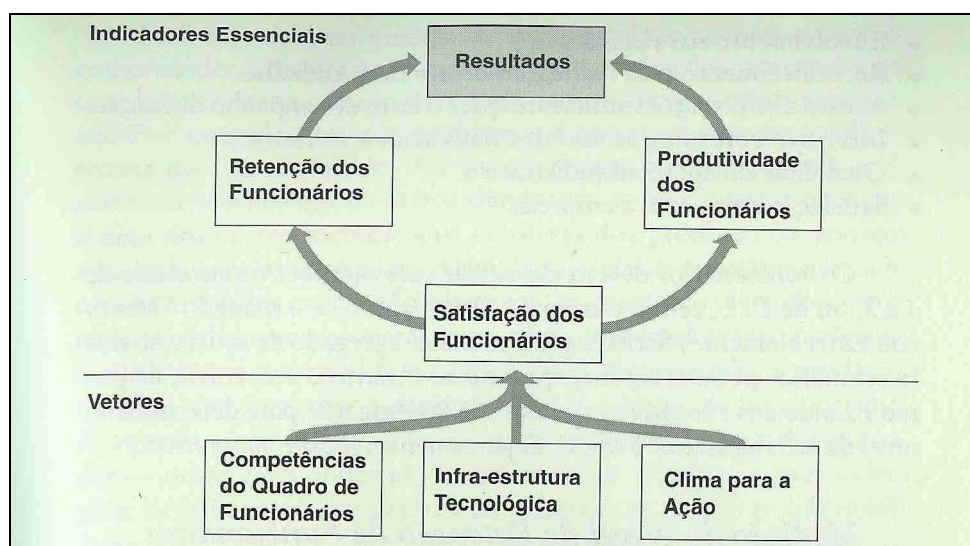


Figura 4-8: A Satisfação dos funcionários como vetor de resultados - KAPLAN & NORTON (1997)

Em outras palavras, os resultados serão obtidos por meio dos funcionários, que devem ter como ferramentas de suporte os sistemas de informações adequados e uma estrutura desenvolvida de capacitação de habilidades.

Após a definição das perspectivas, dos objetivos e metas, é preciso que cada uma delas seja integrada, possibilitando a disseminação de forma eficaz e eficiente dos principais objetivos estratégicos.

4.2.2.Integração das medidas do Balanced Scorecard

Existem três princípios que permitem a integração do *Balanced Scorecard* da organização à sua estratégia:

- Relações de Causa e Efeito

As relações entre os diversos objetivos presentes na elaboração do *scorecard* podem ser expressas com afirmativas do tipo “se-então”. Por exemplo, *se* aumentarmos o conhecimento de mercado dos funcionários, *então* estes podem realizar mais freqüentemente o *benchmarking*, trazendo melhorias ao processo de entrega de produtos, atendendo à necessidade de pronta entrega que os clientes buscam, aumentando a fidelidade e captação dos mesmos conseqüentemente alavancando as receitas e a lucratividade da empresa.

- Vetores de Desempenho

Todos os *scorecards* utilizam medidas genéricas de desempenho, consideradas medidas essenciais de resultados, refletindo metas comuns a muitas estratégias presentes nas organizações. Tais medidas são conhecidas como indicadores de ocorrências ou *lagging indicators*, tais como lucratividade, satisfação dos clientes, retenção de clientes e *market share* – participação no mercado.

Entretanto, outros indicadores, específicos, são utilizados em conjunto com os *lagging indicators*. Denominados vetores de desempenho – *leading indicators* – eles são usados para as unidades estratégicas de negócio, refletindo sua particularidade dentro da estratégia global da organização. Como exemplo de um vetor de desempenho, podemos utilizar a quantidade de reclamações realizadas à central telefônica ou à quantidade de defeitos apresentada em um determinado produto.

- Relação com os fatores financeiros

Um dos grandes problemas encontrados atualmente no gerenciamento de organizações é a preocupação dos dirigentes com programas de melhorias pontuais. Mesmo sendo necessários, tais programas acabam sendo elaborados com foco unicamente nas unidades de negócio, não sendo atrelados a qualquer outro objetivo.

O que acaba acontecendo é que as unidades de negócios acabam sendo extremamente eficientes, porém caminham cada uma em uma direção, contribuindo pouco ou negativamente para os resultados esperados pelos acionistas. Assim, é muito importante que qualquer programa que vise uma ou mais melhorias dentro da empresa esteja atrelado ao resultado final esperado, direcionado por sua vez pela perspectiva financeira.

4.3. Competências Essenciais

De acordo com PRAHALAD & HAMEL (1998), as competências essenciais foram um modelo de estratégia de dentro para fora que inicia o processo estratégico através das forças principais de uma organização.

Diferentemente de um modelo como as Cinco Forças Competitivas de PORTER (2000) utilizado para posicionar a empresa de acordo com o mercado, a concorrência e o cliente (de fora para dentro), o modelo de Competências Essenciais faz o contrário. As

competências nucleares podem ser definidas como uma combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes específicos, integrados e aplicados na organização

A perspectiva de produtos não é utilizada como um fator determinante na elaboração da estratégia corporativa, argumentando que uma corporação deve ser construída ao redor de um núcleo de competências compartilhadas.

As unidades de negócio devem desenvolver e utilizar as competências essenciais, de modo a alavancar resultados para a organização. Por outro lado, a cúpula estratégica deve elaborar uma estrutura que viabilize o desenvolvimento das competências.

É possível identificar as competências essenciais por meio três testes. Se uma competência contribui para o acesso potencial à uma grande variedade de mercados; contribui para os benefícios sensíveis ao cliente do produto final; e por fim, é difícil de ser copiada pela concorrência, ela pode ser classificada como essencial.

Uma vez que a cúpula da empresa, em parceria com os *heads* das unidades estratégicas de negócio e das principais divisões identificarem as competências essenciais, é preciso identificar as pessoas e os projetos intimamente ligados a estas competências.

4.4. Modelo de Níveis de Controle

Este modelo de SIMONS (1995) é caracterizado pela utilização de uma estrutura baseada em quatro níveis de controle, proporciona aos gestores de grandes organizações orientação de modo a administrar a tensão existente entre a criação de valor e o controle – administrando e medindo o valor.

Os quatro níveis de controle são:

- Valores essenciais

São controlados pelos Sistemas de Crença, ou em outras palavras, tudo aquilo que a organização acredita, tal como estatutos da missão, visão, crenças e propósitos globais.

- Riscos a serem evitados

São controlados pelos Sistemas Limítrofes, tais como códigos de conduta, planos estratégicos predefinidos, regras de aquisição de bens e guias operacionais.

- Incertezas estratégicas

Controladas pelos Sistemas de Controle Interativo, tais como dados de processos incorporados ao relacionamento administrativo, encontros presenciais com funcionários, dados desafiadores, planos de suposições e ações por parte dos subordinados.

- Variáveis Críticas de Performance

Controladas pelos Sistemas de Controle de Diagnóstico, tais como medidas de saídas, padrões de validação e qualidade, sistemas de incentivos e compensação.

4.5. Administração por Objetivos (MBO – Management by Objectives)

O modelo de DRUCKER (1998) busca maximizar a performance de toda a empresa por meio do alinhamento entre os objetivos das diversas divisões de uma organização. Os funcionários possuem grande quantidade de informação de modo a identificar cada um dos objetivos. Duas ferramentas também utilizadas são o *rastreamento continuo (ongoing tracking)* e o *feedback* regular durante o processo.

Os gestores devem evitar as “armadilhas de atividades”, ou melhor, a perda de tempo com atividades diárias colocando os verdadeiros objetivos em segundo plano.

Um dos principais conceitos do MBO implica que todos os gestores da organização devem participar do planejamento estratégico, ao invés desta incumbência ser destinada somente a poucos gestores de alto nível. Desta maneira, existe ganho significativo na implantação de cada uma das estratégias elaboradas.

Outro conceito do MBO indica a necessidade dos gestores implantarem sistemas de indicação de performance, baseada em indicadores, de modo a orientar a organização a se manter no mesmo caminho.

Os princípios deste modelo são:

- Desdobramento dos objetivos e metas da organização;
- Definição de objetivos específicos para cada integrante da organização;
- Processo decisório participativo;
- Linha de tempo dos objetivos explícita;
- Validação e *feedback* de performance.

Foi através do MBO que foi introduzido o conceito do SMART, um modelo de verificação da validade dos objetivos. Assim, na definição destes, os seguintes são levados em consideração, ou melhor, um objetivo válido deve ser:

- Specific – Específico;
 - Measurable – Mensurável;
 - Achievable – Alcançável;
 - Realistic – Realista;
 - Time-related – Temporal (Definido dentro de uma escala temporal).
-

De acordo com DRUCKER (1998) uma das deficiências do modelo é a utilidade da ferramenta somente no momento em que se tem conhecimento dos objetivos, algo que não ocorre na maior parte do tempo.

4.6. Mapas Estratégicos

Os Mapas Estratégicos , de KAPLAN & NORTON (2004) são a transformação do BSC de um sistema de medição de performance em um sistema de administração estratégica. Este mapa em especial é um diagrama que descreve como uma organização cria valor através da conexão entre os diversos objetivos estratégicos, numa relação explícita de causa e efeito baseada nas quatro perspectivas da estrutura BSC.

Em outras palavras, os Mapas Estratégicos são uma parte da estrutura do BSC que descreve estratégias para a criação de valor. As principais características são:

- Toda a informação deve estar presente em apenas uma página, de modo a fornecer uma visualização rápida e ampla da estratégia da organização;
 - Existem quatro perspectivas: Financeira, Cliente, Processos Internos e Crescimento e Aprendizagem, da mesma maneira que as perspectivas do BSC;
-

- A perspectiva Financeira visa a criação de valor de longo prazo para o acionista, construindo uma estrutura adequada de custos e utilização de ativos, assim como expandindo oportunidades e impulsionando o valor agregado ao cliente;
- Estes últimos elementos de melhoria estratégica são apoiados pelas políticas de preço, qualidade, disponibilidade, seleção, funcionalidade, serviço, parcerias e imagem da organização;
- Da perspectiva de Processos Internos, a administração das operações e do cliente ajuda a criar novos atributos de produto e serviços, enquanto que a inovação, processos controladores (ou controles) e sociais ajudam nas relações de parceria e imagem;
- Todos estes processos são por sua vez apoiados pela alocação de capital humano, tecnológico e organizacional. Este último é o capital é o conjunto de valores ligados à cultura, liderança alinhamento e espírito de equipe da organização;
- Finalmente, as relações de causa e efeito são representadas através de setas conectoras.

Por meio da conexão dentro de uma representação gráfica de elementos como criação de valor ao acionista, gerenciamento de clientes, gerenciamento de processos, gerenciamento de qualidade, competências essenciais, inovação, recursos humanos, tecnologia e informação, design organizacional e aprendizado, o mapeamento estratégico ajuda a comunicar a estratégia da organização para os executivos e seus funcionários.

Desta maneira o alinhamento pode ser criado ao redor da estratégia, tornando a implementação estratégica mais ágil e eficaz. A figura seguinte representa um mapa estratégico:

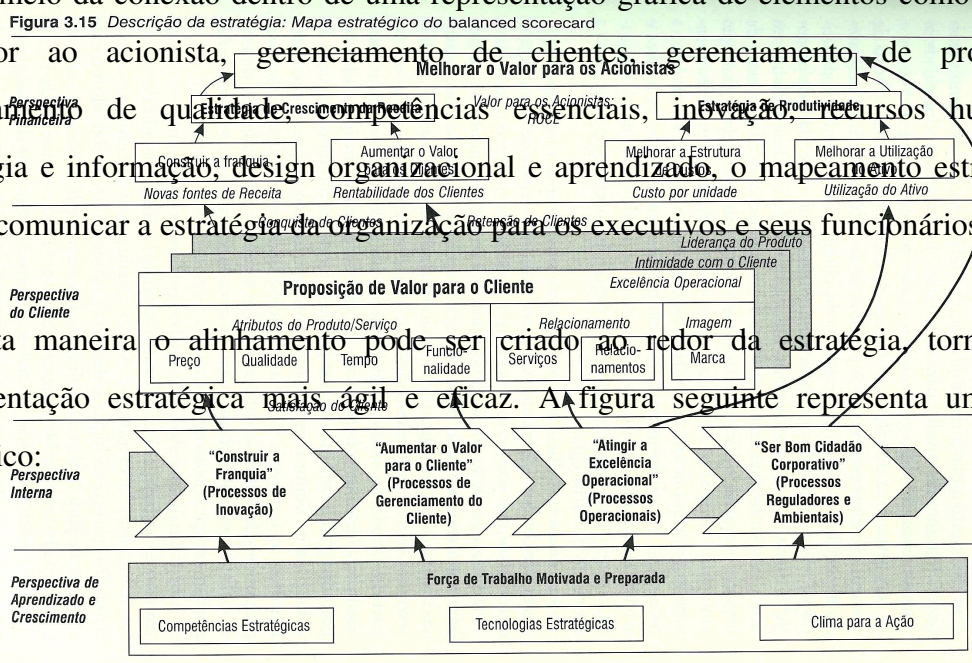


Figura 4-9: Mapa Estratégico - KAPLAN & NORTON (2004)

5. ANÁLISE DA EMPRESA

Esta etapa do trabalho tem como principal objetivo definir os métodos de pesquisa a serem utilizados no decorrer da análise da empresa.

5.1. Métodos de pesquisa

De acordo com LAKATUS & MARCONI (2001) existem dois tipos de métodos de análise – amplos e de procedimento. Os métodos amplos tratam de questões mais abrangentes e genéricas, ao contrário dos métodos de procedimento, que analisam questões mais específicas, buscando uma solução mais concreta para tais questões.

Para a empresa analisada neste trabalho o método utilizado é o de procedimento, em virtude da busca de uma solução concreta para um problema mais específico: uma possível falta de alinhamento entre a estratégia e a execução dentro de uma área.

Segundo YIN (1994) existem diferentes estratégias de pesquisa, sendo que cada uma possui vantagens e desvantagens e devem ser utilizadas de acordo com três condições:

- O formato da pergunta de pesquisa;
- O controle do investigador sobre eventos comportamentais;
- O foco no problema contemporâneo ou histórico.

Estas estratégias podem ser disponibilizadas no seguinte diagrama:

<i>Estratégia</i>	<i>Formato da pergunta de pesquisa</i>	<i>Precisa de controle sobre eventos comportamentais?</i>	<i>Foca em eventos atuais?</i>
Experimento	Como, Por quê	sim	sim
Pesquisa de Avaliação	Quem, O quê, Onde, Quantos e Quanto	não	sim
Análise de arquivo - ex. Estudo Econômico	Quem, O quê, Onde, Quantos e Quanto	não	sim/não
Histórico	Como, Por quê	não	não
Estudo de caso	Como, Por quê	não	sim

Tabela 5-1: Tipos de estratégia de pesquisa de YIN (1994)

Além destas condições, os formatos de pesquisa podem ser classificados de acordo com a abordagem e as ferramentas de coleta de dados utilizados. De acordo com BRYMAN (1989), existem cinco tipos de pesquisa, devidamente classificadas no seguinte quadro:

<i>Método Pesquisa</i>	<i>de</i>	<i>Abordagem Principal</i>	<i>Ferramentas utilizadas</i>
Experimento		Quantitativo	Experimentos
Pesquisa Avaliação	de	Quantitativo	Questionários e entrevistas
Pesquisa Qualitativa		Qualitativo	Observação direta e entrevistas
Estudo de Caso		Qualitativo	Entrevistas, questionários e outras fontes
Pesquisa-Ação		Qualitativo	Observação e participação direta

Tabela 5-2: Métodos de pesquisa de BRYMAN (1989)

No caso da análise deste trabalho o estudo de caso se torna o mais aplicável, em razão do tipo de questionamento envolvido e do grau de controle exercido pelo entrevistador, assim como a possibilidade de utilização de fontes de informação alternativas.

Ainda segundo BRYMAN (1989), um estudo de caso é uma ferramenta flexível pela possibilidade de combinar as abordagens qualitativa e quantitativa. Desta maneira, de modo a organizarmos a busca de informações é possível utilizar a estrutura lógica de uma pesquisa quantitativa, constituída de cinco fases principais e um processo de intervenção e análise relacionado a cada uma das fases envolvidas. As fases são:

- Definição da teoria principal;

- Formulação das hipóteses envolvidas;
- Observações / Coleta de dados;
- Análise dos dados;
- Conclusões.

Este processo é retroativo, ou seja, a partir das conclusões alcançadas são formuladas novas hipóteses de modo a refinar a obtenção de resultados da pesquisa. A relação entre as fases e os processos de intervenção é apresentada a seguir em formato gráfico:

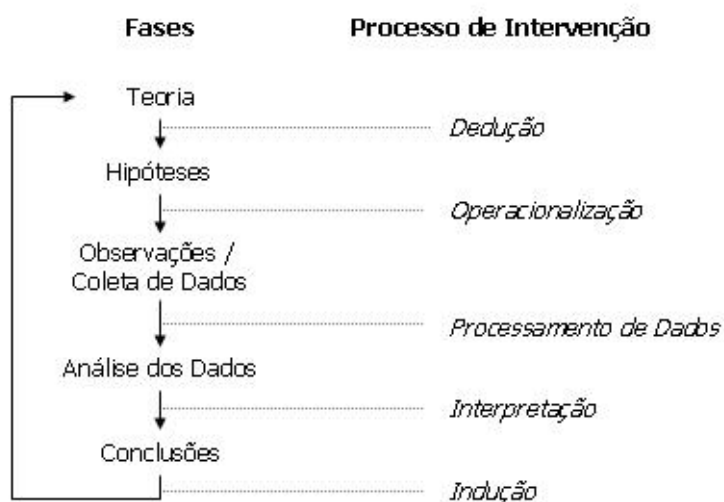


Figura 5-10: Relação entre processos de intervenção e suas fases, segundo BRYMAN (1989)

5.2. Formulação de Hipóteses

A teoria formulada para a condução da pesquisa é a seguinte:

Os objetivos estratégicos da SUDES estão completamente alinhados com os objetivos estratégicos da ARH, de modo que todas as ações desempenhadas pela primeira contribuem efetivamente para a realização dos objetivos da segunda.

As hipóteses, em um total de seis, formuladas para este trabalho são:

Hipótese		Objetivo da hipótese
I	A estratégia da ARH é de conhecimento dos principais gestores e dos demais funcionários da SUDES.	Determinar se os principais gestores, que demandam ações aos seus departamentos, sabem quais objetivos estratégicos devem ser focados pelo seu departamento.
II	A elaboração das estratégias da SUDES é realizada com base na análise de cada um dos objetivos estratégicos da ARH.	Determinar o grau de planejamento prévio existente, de modo a possibilitar o correto desenvolvimento de novos planos de ação.
III	Os objetivos estratégicos da SUDES são amplamente disseminados entre os departamentos desta área.	Verificar se os objetivos estratégicos dos departamentos da SUDES estão alinhados com os objetivos da mesma.
IV	É possível detectar um alinhamento entre os objetivos estratégicos da SUDES e os respectivos planos de ação.	Determinar se existe um alinhamento entre os objetivos e a ação. É possível detectarmos um alinhamento entre os objetivos estratégicos da ARH e da SUDES e não encontramos o mesmo alinhamento com os planos de ação.
V	A avaliação de resultados da SUDES contribui para promover ou manter o alinhamento com os objetivos estratégicos da ARH.	Avaliar a capacidade das áreas envolvidas em promover e manter o alinhamento dos objetivos estratégicos.
VI	Os objetivos estratégicos mudam em uma velocidade adequada dentro da ARH (considerando os objetivos da SUDES).	Determinar a velocidade de mudança de objetivos estratégicos dentro de uma área específica. Se esta mudança for muito acelerada, pode implicar na adaptação das equipes envolvidas em atender os novos objetivos.

Tabela 5-3: Apresentação de hipóteses utilizadas neste trabalho

De modo a prosseguir com a coleta de dados e observações, a principal ferramenta a ser utilizada é o conjunto de entrevistas realizadas com base em perguntas formuladas para cada uma das hipóteses descritas anteriormente. O questionário completo e o relacionamento entre hipóteses e perguntas são apresentados nos anexos.

▪ Classificação do sistema de indicadores atual

Para esta análise será utilizado um modelo proposto por NORONHA (1997), possuindo três eixos de classificação do sistema de alinhamento estratégico presente na área de RH. Cada um dos eixos deve receber uma pontuação variando de 1 – fraco ou baixo a 3 – alto ou forte. Os eixos são representados pelas seguintes perguntas:

- Existem veículos de formais de divulgação da estratégia da ARH aos departamentos?
- Qual a abrangência do sistema de indicadores estratégicos atual?
- Qual o grau de correlação entre os indicadores utilizados e a estratégia da empresa?

5.3. Critérios e Resultados

Os resultados foram obtidos por meio da análise dos questionários realizados entre os principais gestores da área foco deste trabalho. Ao todo foram realizados 11 questionários, sendo 6 deles com gestores dos departamentos e 1 funcionário representante de cada um destes. Em vista das características das perguntas e do tema, os resultados apresentados levam em consideração a análise do autor do trabalho, visando a maior fidelidade à realidade constatada.

A seguinte tabela apresenta um resumo da realização de entrevistas:

Gestor	Data da Entrevista	Duração
Gestor 1	8-jul-04	1h12'
Gestor 2	9-jul-04	59'
Gestor 3	15-jul-04	46'
Gestor 4	19-jul-04	56'
Gestor 5	19-jul-04	1h16'
Gestor 6	23-jul-04	1h24'
Funcionário 1	26-jul-04	25'

Funcionário 2	5-ago-04	29'
Funcionário 3	17-ago-04	19'
Funcionário 4	27-ago-04	21'
Funcionário 5	30-ago-04	35'
Funcionário 6	30-ago-04	25'

Tabela 5-4: Relação de entrevistas realizadas com os elementos chave da área foco deste trabalho

Os resultados obtidos por meio das entrevistas são apresentados na seguinte tabela:

Hipótese			Resultados
I	A estratégia da ARH é de conhecimento dos principais gestores e dos demais funcionários da SUDES.	Parcialmente verdadeira	Foi constatado que todos os gestores da SUDES têm conhecimento dos objetivos estratégicos da ARH. Contudo, esse conhecimento não foi detectado de forma entre os demais funcionários. Estes conhecem em parte os objetivos da ARH.
II	A elaboração das estratégias da SUDES é realizada com base na análise de cada um dos objetivos estratégicos da ARH.	Verdadeira	As estratégias atuais e de longo prazo são elaboradas por meio da análise dos objetivos da ARH, anualmente.
III	Os objetivos estratégicos da SUDES são amplamente disseminados entre os departamentos desta área.	Falsa	A forma atual de desdobramento dos objetivos estratégicos -reuniões periódicas entre principais gestores da SUDES - permite apenas que este grupo tenha conhecimento de tais objetivos. Os demais funcionários acabam conhecendo apenas os planos de ação.
IV	É possível detectar um alinhamento entre os objetivos estratégicos da SUDES e os respectivos planos de ação.	Falsa	Apesar da utilização de um sistema de metas trimestrais pela SUDES, não foi possível detectar uma clara conexão entre os objetivos estratégicos e os planos de ação.
V	A avaliação de resultados da SUDES contribui para promover ou manter o alinhamento com os objetivos estratégicos da ARH	Falsa	Os resultados desta hipótese são semelhantes à hipótese IV, na medida em que os indicadores não representam de maneira adequada os objetivos estratégicos.
VI	Os objetivos estratégicos mudam em uma velocidade adequada dentro da ARH (considerando os objetivos da SUDES).	Falsa	Devido à recente reestruturação ocorrida na SUDES, muitos objetivos estratégicos novos foram assumidos, não descartando, contudo, os antigos objetivos - já assumidos em 2003. Estes novos objetivos causaram impacto principalmente nos funcionários que participaram do planejamento em 2003.

Tabela 5-5: Resultados obtidos com a aplicação das entrevistas

A classificação do atual sistema de indicadores é apresentada por meio do seguinte gráfico:

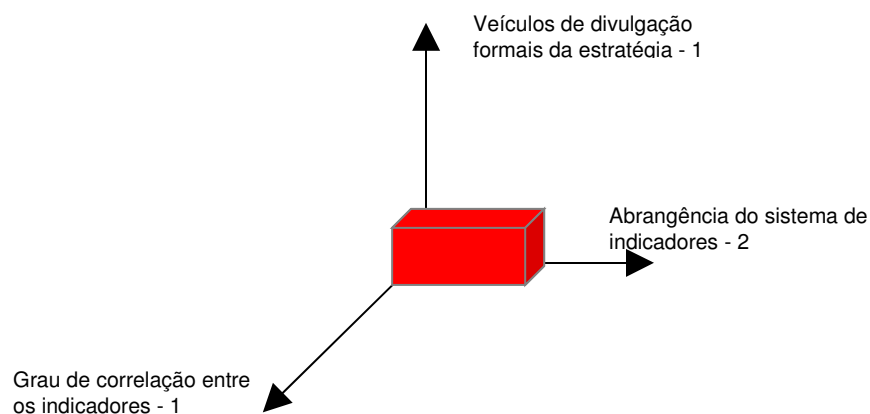


Figura 5-11: Classificação atual do sistema de indicadores, segundo NORONHA

Assim, utilizando os dados desta tabela, é possível direcionar a formulação do sistema de indicadores a ser implantado na SUDES. Com base nas entrevistas foi detectado que o principal problema é a disseminação dos objetivos estratégicos e a conexão dos mesmos com os planos de ação, atingindo desta maneira o resultado dos esforços realizados pela SUDES.

Outra questão levantada além do questionário, durante as entrevistas, foi a ocorrência de falta de crédito das áreas executivas em relação às realizações dos departamentos da ARH. Em vista de alguns resultados da ARH não serem facilmente mensuráveis, o resultado das ações não é claro para os clientes.

No próximo capítulo serão elaboradas as perspectivas do mapa estratégico, apresentando os principais objetivos estratégicos, de modo a obtermos uma visão global da estratégia da área foco deste trabalho.

6. MAPA ESTRATÉGICO

Para iniciar o desenvolvimento do mapa estratégico, é preciso definir qual a perspectiva que irá alinhar todo o mapa. Diferentemente de um mapa estratégico padrão, que possui a Perspectiva Financeira como alvo, no escopo deste trabalho a principal perspectiva será a dos Colaboradores, envolvendo neste caso todos os funcionários da organização.

6.1. Perspectiva Colaboradores

Para desenvolver esta perspectiva dentro do mapa estratégico, é preciso primeiramente definir qual o público alvo da SUDES dentro da estrutura do banco. Após a definição do público alvo, cabe descrever os principais atributos relacionados a este público, referente aos atributos do produto e serviço, imagem e relacionamento.

A SUDES deve atender a todos os funcionários do banco, contudo possui células especializadas em atender diferentes tipos de público interno. A seguir é apresentada uma caracterização do público do Itaú.

6.1.1. Público Alvo

O público alvo da SUDES pode ser dividido de acordo com os agrupamentos de áreas existentes dentro da estrutura do Itaú. Assim, temos:

- Áreas Comerciais
- Áreas de Negócios
- Áreas Operacionais
- Áreas de Suporte ao Negócio e Produto

- **Áreas Comerciais**

As áreas comerciais se caracterizam pelas áreas que representam toda a estrutura de agências do Itaú, envolvendo também agências para público especializado (Personnalité) e

empresas de pequeno porte (Área Empresas). Dentro deste agrupamento se encontra também a área de compras e suporte administrativo do Itaú, responsável pelo o suporte de infra-estrutura (compras, equipamentos, mobiliário, etc.) para as agências e administração central. Os atributos do produto e serviço são caracterizados por produtos de treinamento mais padronizados e favorecimento da quantidade em detrimento da qualidade.

- **Áreas de Negócios**

Áreas responsáveis pelos grandes negócios do Itaú, assim como a parte relacionada a seguros (previdenciários). As principais áreas executivas aqui são as áreas financeira, mercado de capitais, previdência e corretora. Os atributos do produto e serviço são caracterizados por produtos de treinamento mais elaborados, condizentes com a exigência do público. Dentro destas áreas é comum ser disponibilizada uma quantidade maior de recursos para a realização de treinamentos.

- **Área Operacional**

Responsáveis pela estrutura tecnológica do banco, tanto pela administração central como pelas agências. Os atributos do produto e serviço são caracterizados por produtos que apresentem tempo de duração reduzido e natureza mais técnica, e que visem à melhoria dos processos atualmente existentes dentro destas áreas.

- **Áreas de Suporte ao Negócio e Produto**

Comporta o conjunto de áreas que elaboram os diferentes produtos do banco, produtos de financiamento para público de baixa renda, e financiamento em geral. Aqui também se encontram as áreas de apoio, envolvendo marketing, recursos humanos, auditoria, controle econômico e apoio jurídico. Os atributos do produto e serviço são caracterizados por produtos de treinamento não muito elaborados, geralmente compatíveis com a quantidade

reduzida de recursos disponibilizada para treinamentos e ações de desenvolvimento dentro destas áreas.

Para todas as áreas cliente, é possível obter atributos de imagem e relacionamento semelhantes. Como tais atributos as áreas de desenvolvimento de recursos humanos devem ser participativas no desenvolvimento das pessoas dentro da organização, atuando de maneira eficiente nos treinamentos, os quais devem ser elaborados de acordo com as necessidades de cada uma das áreas. Assim, tais áreas de desenvolvimento devem desenvolver os funcionários, atentando para o desenvolvimento destes e a carreira dos mesmos, assim como contribuir para obtenção e manutenção de clima de trabalho favorável dentro da organização.

6.1.2. Alinhamento com a Visão do Itaú

Para elaborar a primeira perspectiva deste mapa, é preciso analisar se existem responsabilidades da SUDES presentes dentro da visão da organização. De acordo com a esta visão, o banco deve ser líder em performance, reconhecidamente sólido e confiável, e para isso deve se destacar de acordo com os seguintes aspectos:

- Marketing - a organização deve fazer uso agressivo de marketing;
 - Tecnologia – deve ser avançada;
 - Equipes – devem ser capacitadas, comprometidas com a qualidade total e a satisfação dos clientes.
-

A SUDES possui atuação no terceiro item – Equipes. Assim, a Perspectiva dos Colaboradores a ser desenvolvida possui os principais objetivos:

- Maior Comprometimento com a Qualidade Total;
- Maior Comprometimento com a Satisfação do cliente;
- Equipes capacitadas.

Cada um destes objetivos pode ser alcançado por meio dos seguintes objetivos secundários, ainda dentro da mesma perspectiva:

- Ações de alta qualidade;
- Captação de novos funcionários;
- Oportunidades de Carreira;
- Colaboradores alinhados à Cultura;
- Clima de trabalho favorável ao atendimento das demandas.

Para que o objetivo estratégico de comprometimento com a qualidade total seja atingido, é preciso adquirir dentro da organização um maior grau capacitação de equipes, oportunidades de carreira, alinhamento com a cultura e clima de trabalho favorável. Continuando, a capacitação das equipes é atingida por meio do desenvolvimento de ações de alta qualidade e captação de colaboradores realizada de maneira eficiente.

Já o comprometimento com a satisfação dos clientes pode ser adquirido por meio do alinhamento dos funcionários com a cultura da organização e do clima de trabalho favorável.

A próxima perspectiva apresentará os objetivos a serem atingidos em relação aos processos internos à SUDES, necessários para que os objetivos relacionados aos funcionários sejam atingidos.

6.2. Perspectiva Interna

De modo a atingir os objetivos estratégicos da Perspectiva Colaboradores, é preciso desenvolver os processos críticos à realização de tais objetivos. Tais processos permitem obter resultados positivos na qualidade das ações, na captação de novos funcionários, nas oportunidades de carreira, no alinhamento com a cultura e no clima de trabalho.

Para cada objetivo da Perspectiva Colaboradores serão apresentados os respectivos objetivos presentes na Perspectiva Interna.

6.2.1. Ações de Alta Qualidade

Para obter ações de alta qualidade é preciso desenvolver 3 aspectos, referentes aos fornecedores, aos produtos e à distribuição destes produtos. Embora esta configuração seja baseada nos modelos globais de empresas, ele pode ser adaptado ao foco deste trabalho.

Em relação aos fornecedores, é preciso obter um relacionamento duradouro, evitando gastos incorridos pelo lançamento de concorrências para novos projetos. Já para os produtos, é preciso melhorar os processos de desenvolvimento destes, principalmente em relação à redução de custos e tempo de desenvolvimento.

Além dos fatores inerentes aos fornecedores e produtos, é preciso reduzir os atrasos de entrega, melhorando um dos principais aspectos da distribuição abordada anteriormente. Resumindo, a área deve desenvolver projetos de alta qualidade, reduzindo atrasos de entrega e melhorando continuamente os processos de concepção de projetos.

6.2.2.Captação de Novos Colaboradores

A captação de novos colaboradores deve se tornar cada vez mais eficiente dentro da organização, possibilitando redução de perdas ocasionadas por uma alta taxa de turn-over e baixa qualificação de pessoal.

Para que isto seja possível, é necessário aumentar a eficiência nos processos de captação interna (dentro do grupo de funcionários da organização) e externa (no mercado). Depois de realizada uma captação adequada, estes novos funcionários devem ser integrados de maneira ágil aos processos e à rotina da organização.

6.2.3.Oportunidades de Carreira

Para os funcionários possuírem maior comprometimento com a qualidade do trabalho é preciso que eles possuam oportunidades de desenvolvimento de carreira, tanto para o benefício deles como da organização. Os principais objetivos estratégicos aqui envolvidos são o aumento da percepção de oportunidades de carreira disponíveis aos funcionários e a abrangência das políticas de sucessão. Estes últimos objetivos servem para garantir a continuidade da qualidade dos serviços ao longo das diversas áreas da organização.

6.2.4.Alinhamento à Cultura

Este alinhamento pode ser obtido por meio da intensificação de ações que trabalhem a relação dos funcionários com a cultura da organização. Além de informação disponível

sobre os fundamentos da cultura, é preciso motivar todos os funcionários a agirem diariamente, não somente dentro do ambiente organizacional, de acordo com os padrões culturais.

6.2.5.Clima de trabalho

Um clima de trabalho mais adequado aos funcionários pode ser obtido por meio de ações relacionadas ao clima que permeiem preferencialmente toda a organização. Além disto, é preciso que os funcionários possuam uma qualidade de vida adequada, contribuindo assim a qualidade do trabalho.

6.3. Perspectiva Aprendizado e Crescimento

Finalmente, de modo a atingir resultados em termos de melhoria de processos, é preciso que se desenvolva os responsáveis pelo andamento destes processos. Assim, os integrantes da área foco deste trabalho devem ser desenvolvidos em relação aos capitais humano e organizacional.

Ainda dentro desta perspectiva serão abordados os sistemas de apoio que permitam a estas pessoas um relacionamento adequado com os processos descritos na Perspectiva Interna.

6.3.1.Capital Humano

Os objetivos aqui se referem às características exclusivas dos funcionários , em relação ao conhecimento do negócio, alinhamento com o mercado e desenvolvimento técnico individual.

O conhecimento do negócio envolve todas as informações que os funcionários possuem a respeito das outras áreas da organização, clientes da ARH. O nível de informação deve ser suficiente para estruturar as ações de desenvolvimento de pessoas dentro de cada área.

Em conjunto com o conhecimento do negócio é preciso que os funcionários estejam alinhados com o mercado em relação às ações de recursos humanos, possibilitando a utilização de ferramentas e soluções adequadas, utilizadas ou não em outras organizações.

Além destes dois aspectos os funcionários necessitam do desenvolvimento técnico individual, envolvendo conhecimentos de informática, línguas estrangeiras, processos de recursos humanos, administração de recursos, etc.

6.3.2.Capital Organizacional

O capital organizacional da organização reflete os objetivos estratégicos referentes ao trabalho em equipe, *empreendedorismo* e comunicação objetiva dos funcionários. O trabalho em equipe reflete nas pessoas a capacidade de obter resultados por meio do trabalho em grupo, sem a necessidade de ser obrigada a tal. Em outras palavras, a pessoa que trabalha em equipe está atenta às necessidades do grupo e age de maneira proativamente para adquirir resultados correspondentes a tais necessidades.

A comunicação objetiva corresponde à forma como os funcionários transmitem informações entre si, por meio de correio eletrônico, telefone, reuniões, cartas ou pessoalmente. É importante que esta comunicação, formal ou não, seja realizada de forma *assertiva (objetiva e sucinta)*, não divergindo do foco principal da informação.

Já no caso do empreendedorismo é possível abordarmos de duas maneiras distintas, primeiramente em relação às equipes e aos gestores. Ambos devem possuir atitudes

empreendedoras, sendo que as equipes necessitam da coragem de tomar atitudes dentro da organização, assim como assumir facilmente novas responsabilidades, acreditando que podem inovar e criar ao mesmo tempo. O gestor, além de possuir estas características, deve ao mesmo tempo encorajá-las nos integrantes de sua equipe. A princípio este trabalho abordará somente as características comuns a equipes e gestores.

6.3.3.Capital da Informação

O capital da informação se refere tanto ao sistema de informações que trata dos dados de treinamento como também como as ferramentas utilizadas na análise destes dados. De modo a atingir os objetivos estratégicos da perspectiva de processos internos, é necessário que os dados presentes no sistema de informações sejam confiáveis, ou seja, não apresentem variações em relação à mesma natureza da informação.

As ferramentas utilizadas para análise dos dados devem ser eficientes e igualmente confiáveis. Estas ferramentas são caracterizadas pelos aplicativos utilizados na elaboração de relatórios e agrupamento de dados.

6.4. Perspectiva Financeira

Esta perspectiva, geralmente abordada em primeiro plano na maioria dos mapas estratégicos, é tratada em último plano em razão dos principais objetivos da SUDES, centrados primordialmente no desenvolvimento de pessoas. O orçamento e o controle de custos é extremamente importante para a área, contudo não é o principal foco.

Neste trabalho, de modo a permitir melhor visualização, os objetivos estratégicos presentes nas demais perspectivas e relacionados com a perspectiva financeira, serão abordados nesta etapa.

Os principais objetivos desta perspectiva se referem tanto ao controle dos investimentos realizados pela SUDES como aqueles realizados pelas demais áreas da organização, classificados como treinamento e desenvolvimento de pessoas.

Para o alcance destes dois objetivos, é preciso dentro da perspectiva interna aumentar o grau de monitoramento orçamentário da SUDES em relação às demais áreas e também dos próprios investimentos realizados pela SUDES. Este controle pode ser realizado por meio da utilização de bancos de dados com informações detalhadas a respeito dos investimentos realizados ao longo de um ano, por exemplo.

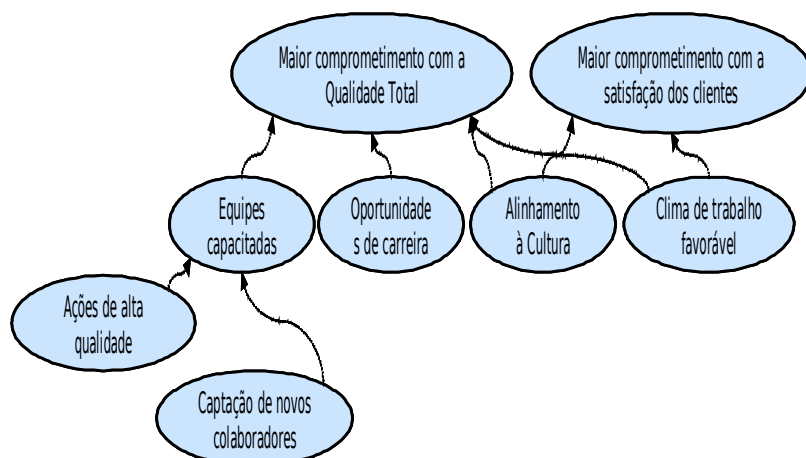
Finalmente, dentro da Perspectiva de Aprendizado, o aumento do grau de controle orçamentário pode ser obtido por meio do treinamento dos responsáveis pela elaboração do orçamento, pela comunicação das áreas em relação à orçamento e pelo desenvolvimento de sistemas eficientes de dados financeiros (relacionados com orçamento).

No próximo capítulo serão apresentados os indicadores e sub-indicadores utilizados dentro da ferramenta de alinhamento estratégico a ser implantada na área foco deste trabalho.

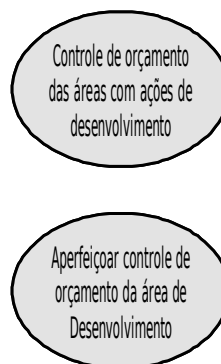
6.5. Apresentação do mapa

A seguir é apresentada a visualização completa do mapa estratégico, com todas as perspectivas envolvidas.

COLABORADORES



PERSPECTIVA FINANCEIRA

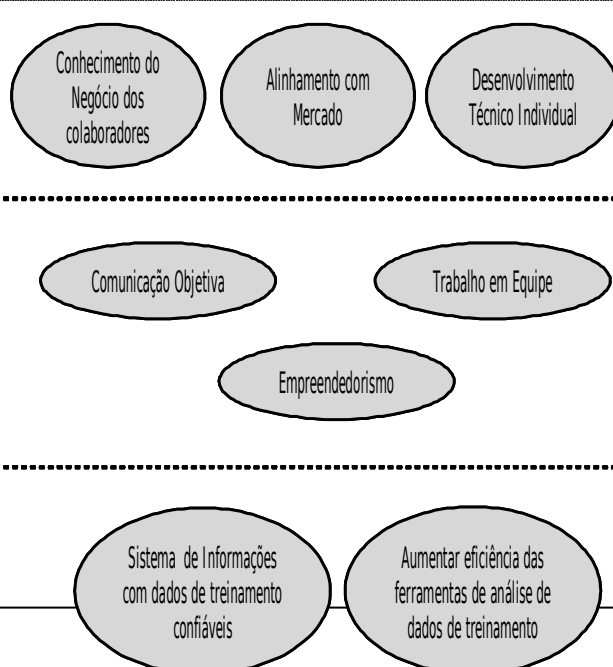


PERSPECTIVA INTERNA

Fornecedores	Captção	Carreira	Cultura	Clima	Políticas Orçamentárias
•Relacionamento duradouro	Aumentar eficiência:	•Aumentar quantidade de oportunidades de carreira	•Maior número de ações de alinhamento dos colaboradores com a cultura da organização	•Gestão do Clima Organizacional abrangente	•Aumentar o grau de monitoramento orçamentário da SUDES em relação aos investimentos de treinamento das áreas
Produtos e Serviços	•Captção Interna				
•Melhoria de processos •Redução de atrasos	•Captção no mercado	•Aumentar a abrangência e eficiência das políticas de sucessão		•Programa de Qualidade de Vida dos Colaboradores com ações abrangentes	•Aumentar o grau de monitoramento orçamentário da SUDES
Distribuição de Produtos	•Integração de novos colaboradores				
•Desenvolvimento dos projetos •Aumentar qualidade dos projetos					

PERSPECTIVA INTERNA

PERSPECTIVA APRENDIZADO E CRESCIMENTO



PERSPECTIVA APRENDIZADO E CRESCIMENTO

Capital Humano
Capital Organizacional
Capital de Informação

7. DESENVOLVIMENTO DE INDICADORES

Para alcançar os objetivos estratégicos do mapa, é preciso desenvolver indicadores específicos que indiquem se os planos de ação desenvolvidos estão sendo eficazes na busca dos principais objetivos presentes dentro da visão da organização.

7.1. Estrutura dos Indicadores

Alguns indicadores são compostos por um ou mais sub-indicadores. No desenvolvimento do sistema de indicadores, serão utilizadas as seguintes legendas, representadas no quadro abaixo:

7.1.1. Meta

É o valor a ser atingido pelo indicador, considerando todos os planos de ação que influenciam diretamente este indicador em questão. Para a realização deste trabalho, as metas definidas para os sub-indicadores foram determinadas por consenso entre os principais gestores da área foco deste trabalho.

Para a maior parte dos indicadores e sub-indicadores, não existem valores históricos, em função dos mesmos serem novos e criados para esta ferramenta de alinhamento. Assim, optou-se pela definição de metas iniciais na condição de se analisar o comportamento dos indicadores em relação a estas metas, sendo possível alterá-las posteriormente. Em outras palavras, será realizado um piloto da ferramenta de modo a se obter valores realistas para as metas.

7.1.2. Peso

O peso se refere à influência maior ou menor de um sub-indicador na composição de um indicador. A composição dos indicadores foi estudada em conjunto com os gestores representantes dos departamentos avaliados, dentro da SUDES. O resultado das distribuições de pesos, sendo o peso 1 atribuído pelo gestor e o peso 2 pelo autor do trabalho, assim como os respectivos sub-indicadores pode ser visto nos anexos. As duas ultimas perspectivas, Financeira e Aprendizado, apresentam objetivos estratégicos compostos cada um por um único indicador.

7.1.3.MF – Meta Futura

A Meta Futura indica a tendência visada por um determinado indicador. Um indicador pode possuir uma meta futura de crescimento, representada pela seguinte figura ““, ou uma meta de redução, representada por ““. Como exemplo, se atualmente um indicador possui uma meta de 85% e sua Meta Futura é ““, a próxima meta do indicador deverá ser maior do que 85%.

Em casos em que a próxima meta deve ser mantida, a exemplo de a meta visada já ser a máxima possível, a MF será representada por ““.

7.1.4.Dificuldade

Este índice apresenta o grau de dificuldade de obtenção de dados dos indicadores. Para os casos de um indicador ser constituído de sub-indicadores, o seu grau de dificuldade corresponderá à soma dos graus de seus sub-indicadores. A escala do índice D varia de 1 a 5, sendo:

1 - Muito fácil

2 - Fácil

3 – Moderado

4 – Difícil

5 – Muito difícil

Como exemplo, se um indicador é composto por 3 sub-indicadores com graus de dificuldade iguais a 2, 4 e 3, respectivamente, o seu grau de dificuldade será de 9. O grau de dificuldade será utilizado como orientação durante a obtenção dos indicadores. Caso o grau seja muito elevado, é preciso de maior tempo de preparação e obtenção dos dados necessários à formulação dos indicadores.

É possível, ao longo da utilização do mapa, correlacionar uma medida de dificuldade a uma unidade de tempo específica, facilitando assim a elaboração de um cronograma preciso.

7.2. Indicadores

As seguintes tabelas apresentam a relação os objetivos estratégicos de cada uma das quatro perspectivas e os respectivos indicadores, assim como a meta a ser atingida, a tendência desta e o grau de dificuldade. Os valores de metas e dificuldades foram calculados com base nos sub-indicadores, que serão abordados mais adiante.

7.2.1. Perspectiva Colaboradores

PERSPECTIVA COLABORADORES	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	META	MF	D
	Maior comprometimento com a Qualidade Total.	Índice interno de comprometimento dos colaboradores com a Qualidade Total	80%		10
	Maior comprometimento com a satisfação dos clientes.	Índice interno de comprometimento dos colaboradores com a Satisfação dos Clientes	56%		18
	Equipes capacitadas	Grau de Capacitação Médio	27%		20
	Ações de alta qualidade	Índice de qualidade das ações de desenvolvimento	56%		7
	Eficiência na captação de novos colaboradores	Desempenho médio dos colaboradores captados em menos de 1 ano (do mercado ou de outras áreas da organização)	75%		8
	Oportunidades de carreira para os funcionários	% de Colaboradores com Perspectiva de Carreira	87%		11
	Alinhamento dos colaboradores à Cultura da Organização	% de Colaboradores Alinhados com a Cultura (Valores da Organização)	92%		20
	Melhor clima de trabalho na organização	% Colaboradores satisfeitos com o trabalho	80%		9

Tabela 7-6: Objetivos estratégicos da Perspectiva Colaboradores

7.2.2.Perspectiva Interna

	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	META	MF	D
PERSPECTIVA INTERNA	Desenvolver e sustentar relacionamento com fornecedores.	Índice de relacionamento com fornecedores.	9,63		10
	Produzir produtos e serviços com alta qualidade.	Índice de qualidade dos produtos e serviços.	6,25		5
	Entregar produtos e serviços com alta qualidade.	Índice de qualidade na distribuição de produtos.	1,48		10
	Aumentar a eficiência na captação interna de colaboradores.	Índice de melhoria os processos de captação interna de colaboradores.	3,17		5
	Aumentar a eficiência na captação no mercado de colaboradores.	Índice de melhoria dos processos de captação no mercado de colaboradores.	2,02		10
	Melhorar os processos de integração de novos colaboradores.	Índice de integração de novos colaboradores.	80%		4
	Aumentar a quantidade de oportunidades de carreira disponíveis aos funcionários.	Quantidade de oportunidades de carreira.	2500		2
	Aumentar a abrangência das políticas de sucessão.	Índice de abrangência das políticas de sucessão.	90%		1
	Aumentar a eficiência das políticas de sucessão.	Índice de eficiência das políticas de sucessão.	5		3
	Maior número de ações de alinhamento dos colaboradores com a cultura da organização.	Tempo destinado aos colaboradores para alinhamento à cultura.	5		4
	Controle de orçamento das áreas com ações de desenvolvimento.	Grau de monitoramento orçamentário da SUDES em relação aos investimentos em treinamento das áreas.	60%		5
	Aperfeiçoar controle de orçamento da SUDES.	Grau de monitoramento orçamentário da SUDES.	75%		5

Tabela 7-7: Objetivos estratégicos da Perspectiva Interna

7.2.3.Perspectiva Financeira

PERSPECTIVA FINANCEIRA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	META	MF	D
	Garantir controle de orçamento das áreas com ações de desenvolvimento.	Índice Orçado x Realizado das áreas com ações de desenvolvimento.	100%		3
	Aperfeiçoar controle de orçamento da SUDES.	Índice Orçado x Realizado da SUDES.	100%		3

Tabela 7-8: Objetivos estratégicos da Perspectiva Financeira

7.2.4.Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

PERSPECTIVA APRENDIZADO E CRESCIMENTO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	META	MF	D
	Conhecimento do negocio dos colaboradores.	Índice de conhecimento do negócio.	70%		3
	Alinhamento com o Mercado.	Índice de conhecimento do Mercado de atuação da organização.	60%		3
	Desenvolvimento técnico individual.	Índice de conhecimento do Técnico Individual Médio.	75%		3
	Comunicação objetiva.	Índice médio de objetividade da comunicação da equipe.	75%		3
	Empreendedorismo.	Grau de Empreendedorismo Médio.	75%		3
	Trabalho em Equipe.	Índice de Trabalho em Equipe.	75%		3
	Sistema de informações com dados confiáveis.	Confiabilidade dos dados de treinamento.	100%		3
	Aumentar eficiência das ferramentas de análise de dados de treinamento.	Grau de eficiência das ferramentas de análise de dados de treinamento.	30		3
	Treinamento de responsáveis pelo Orçamento.	Índice de treinamento dos responsáveis pelo controle orçamentário da SUDES.	80%		3
	Comunicação com as áreas - em relação a orçamento.	Índice de comunicação com as áreas - em relação a orçamento.	1		3
	Sistema de controle de dados financeiros eficiente.	Grau de eficiência dos sistemas de controle de dados financeiros.	0,25		3

Tabela 7-9: Objetivos estratégicos da Perspectiva Aprendizado e Crescimento

7.3. Sub-indicadores

A seguir serão apresentados todos os sub-indicadores que compõe os indicadores principais, contendo também as metas previstas, metas futuras e graus de dificuldade.

7.3.1.Perspectiva Colaboradores

N	INDICADOR	SUB-INDICADOR	META	PESO	MF	D
1	Índice interno de comprometimento dos colaboradores com a Qualidade Total.	"As oportunidades de treinamento e desenvolvimento que tenho aqui, preparam-me para fazer bem o meu trabalho" (% de respostas favoráveis).	80%	30%		3
2		% de colaboradores (técnicos e administrativos) que atenderam plenamente os indicadores da Competência Foco nos Resultados.	80%	35%		4
3		% de gestores que atenderam plenamente os indicadores da Competência Foco nos Resultados.	80%	35%		3
4	Índice interno de comprometimento dos colaboradores com a Satisfação dos Clientes.	Satisfação dos clientes Itaú com os produtos, serviços e soluções que a organização oferece, de acordo com os funcionários.	87%	20%		3
5		Média de conhecimento dos negócios/ perfil dos clientes - % classificações "Superou as Expectativas".	50%	25%		5
6		Gerenciamento das expectativas dos clientes dos colaboradores - % classificações "Superou as Expectativas".	50%	30%		5
7		Acompanhamento das tendências de mercado pelos colaboradores - % classificações "Superou as Expectativas".	45%	25%		5

8	Grau de Capacitação Médio	Conhecimentos do Negócio da organização - % classificações "Superou as Expectativas".	30%	20%		5
9		Conhecimentos dos negócios da área - % classificações "Superou as Expectativas".	30%	20%		5
10		Conhecimentos de informática - % classificações "Superou as Expectativas".	30%	15%		5
11		Conhecimentos de habilidades específicas necessárias ao ramo de atuação dentro da organização.	30%	35%		5
12	Índice de qualidade das ações de desenvolvimento.	% de ações de desenvolvimento de alta qualidade implantadas/ ano - de acordo com os principais gestores das áreas.	50%	75%		4
13		% de ações de desenvolvimento de alta qualidade implantadas/ ano - de acordo com os gestores da SUDES.	75%	25%		3
14	Custo médio das ações de desenvolvimento per capta (R\$)	Custo médio das ações de desenvolvimento per capta (R\$).	5,00	100%		3
15	Desempenho médio dos colaboradores captados em menos de 1 ano (do mercado ou de outras áreas da organização).	Resultado médio de avaliação de desempenho dos colaboradores captados em menos de 1 ano (do mercado ou de outras áreas da organização).	75%	50%		4
16		Resultado médio do diálogo de desenvolvimento dos colaboradores captados em menos de 1 ano (do mercado ou de outras áreas da organização).	75%	50%		4
17	% de Colaboradores com Perspectiva de Carreira	Colaboradores acreditam possuir oportunidades de treinamento e desenvolvimento.	75%	30%		3
18		Colaboradores se sentem orientados para a execução e desenvolvimento de seus trabalhos.	85%	30%		3
19		Colaboradores consideram seus trabalhos importantes para o sucesso da organização.	100%	25%		3
20		Índice de retenção da organização (1-Turnover).	90%	15%		2

21	% de Colaboradores Alinhados com a Cultura (Valores da Organização)	Percepção de que o objetivo da organização é liderar o setor financeiro em performance e rentabilidade.	100%	15%		3
22		Percepção de a organização se antecipar às mudanças de mercado.	100%	15%		3
23		Percepção sobre o desenvolvimento de novas práticas para fortalecer o relacionamento com clientes.	100%	15%		3
24		Percepção dos colaboradores em relação aos colegas (são abertos e diretos).	100%	15%		3
25		Grau de aderência às Políticas e Práticas Gerenciais.	80%	20%		4
26		Grau de aderência ao Código de Ética.	80%	20%		4
27	% Colaboradores satisfeitos com o trabalho	% de colaboradores com percepção de qualidade de vida.	80%	30%		3
28		% de colaboradores satisfeitos com as condições de trabalho.	80%	35%		3
29		% de colaboradores que acreditam possuir um bom relacionamento no trabalho.	80%	35%		3

Tabela 7-10: Relação de sub-indicadores e metas da Perspectiva Colaboradores

7.3.2.Perspectiva Interna

N	INDICADOR	SUB-INDICADOR	META	PESO	MF	D
1	Índice de relacionamento com Fornecedores.	Quantidade de parceiros na execução de projetos.	5	25%		2
2		Tempo médio de parceria com fornecedores – anos.	2	25%		3
3		Taxa de retenção (1 - Turnover) de Parceiros fornecedores.	70%	25%		2
4		Custo médio de parcerias/ colaborador-alvo.ano - R\$.	R\$ 8,00	25%		3

5	Índice de qualidade de produtos e serviços.	Número de melhorias de processo realizadas/ trimestre.	25	50%		4
6		Número de projetos atrasados /trimestre.	4	50%		1
7	Índice de qualidade na distribuição de produtos.	Projetos implantados com classificação "Acima da Média"/ano.	10	40%		5
8		Tempo de duração médio de desenvolvimento dos projetos (meses).	3	30%		2
9		Número de reclamações na central "Fale com o RH"/trimestre.	6	30%		3
10	Índice de melhoria os processos de captação interna de colaboradores.	Índice de Retenção (1- Turnover) dos contratados por meio de captação interna.	95%	50%		2
11		Tempo médio de duração do processo de contratação/ novo colaborador - dias.	30	50%		3
12	Índice de melhoria os processos de captação no mercado de colaboradores.	Índice de Retenção (1- Turnover) dos contratados por meio de captação no mercado.	95%	20%		2
13		Custo médio de contratação/ novo colaborador por meio de captação no mercado.	R\$ 200,00	40%		4
14		Tempo médio de duração do processo de contratação/ novo colaborador.	35	40%		4
15	Integração de novos colaboradores.	Índice de Integração 360º com novos colaboradores - 1 ano após admissão.	80%	100%		4
16	Quantidade de oportunidades de carreira.	Quantidade promoções ocorridas ao longo de um ano.	2500	100%		2
17	Índice de abrangência das políticas de sucessão	% de departamentos que possuem políticas de sucessão implantadas.	90%	100%		1
18	Índice de eficiência das políticas de Sucessão	Tempo médio de substituição dos cargos gerenciais - meses.	2	100%		3
19	Tempo destinado aos colaboradores para alinhamento à cultura.	Quantidade de horas em ações/ colaborador.trimestre que objetivem o alinhamento à Cultura.	5	100%		4
20	Grau de monitoramento orçamentário da SUDES em relação aos investimentos em treinamento das áreas.	[Quantidade de custos presentes nas ações de desenvolvimento]/ [quantidade de custos monitorados]	60%	100%		5
21	Grau de monitoramento orçamentário da SUDES.	[Quantidade de custos presentes na SUDES]/[quantidade de custos monitorados]	75%	100%		5

Tabela 7-11: Relação de sub-indicadores e metas da Perspectiva Interna

7.3.3.Perspectiva Financeira

N	INDICADOR	SUB-INDICADOR	META	PESO	MF	D
1	Índice Orçado x Realizado das áreas com ações de desenvolvimento.	Índice Orçado x Realizado das áreas com ações de desenvolvimento.	100%	100%		3
2	Índice Orçado x Realizado da SUDES.	Índice Orçado x Realizado da SUDES.	100%	100%		3

Tabela 7-12: Relação de sub-indicadores e metas da Perspectiva Financeira

7.3.4.Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

N	INDICADOR	SUB-INDICADOR	META	PESO	MF	D
1	Índice de conhecimento do negócio.	Índice de conhecimento do negócio.	70%	100%		3
2	Índice de conhecimento do mercado de atuação da organização.	Índice de conhecimento do mercado de atuação da organização.	60%	100%		3
3	Índice de conhecimento técnico Individual Médio.	Índice de conhecimento técnico Individual Médio.	75%	100%		3
4	Índice médio de objetividade da comunicação da equipe.	Índice médio de objetividade da comunicação da equipe.	75%	100%		3
5	Grau de Empreendedorismo Médio.	Grau de Empreendedorismo Médio.	75%	100%		3
6	Índice de Trabalho em Equipe.	Índice de Trabalho em Equipe.	75%	100%		3
7	Confiabilidade dos dados de treinamento.	Quantidade de inconsistências encontradas/ trimestre.	10	100%		3
8	Grau de eficiência das ferramentas de análise de dados de treinamento.	Tempo médio gasto com geração de relatórios - min.	30	100%		3
9	Índice de treinamento dos responsáveis pelo controle orçamentário da SUDES.	Índice de treinamento dos responsáveis pelo controle orçamentário da SUDES.	80%	100%		3

10	Índice de comunicação com as áreas - em relação a orçamento.	Quantidade de encontros com a Consultoria Interna tratando a respeito de orçamento/ mês.	1	100%		3
11	Índice de eficiência dos sistemas de controle de dados financeiros.	Quantidade de inconsistências encontradas em dados financeiros/ trimestre.	4	100%		3

Tabela 7-13: Relação de sub-indicadores e metas da Perspectiva Aprendizado e Crescimento

Em anexo a este trabalho é possível encontrar os indicadores consolidados, abordando tanto responsáveis, as ferramentas e o próprio mapa de aprendizagem.

8. CARACTERÍSTICAS DO SISTEMA DE INDICADORES

Neste capítulo serão apresentadas as principais especificidades do sistema de indicadores, em relação a tamanho, responsáveis pelo levantamento de indicadores, ferramentas utilizadas para obtenção dos dados, a dificuldade de obtenção destes dados e, por fim, onde os dados devem ser armazenados ou obtidos, caso já existam.

De modo a garantir a eficiência deste sistema de indicadores, foi desenvolvido um banco de dados com o objetivo de monitorar a performance do sistema e armazenar os valores dos indicadores.

8.1. Dimensões

A versão inicial do sistema de indicadores possui um total de 63 sub-indicadores, que juntos compõe 34 indicadores. Resumindo, é possível construir a seguinte tabela de quantidades:

DIMENSÃO	QUANTIDADE
----------	------------

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	33
PERSPECTIVAS	4
INDICADORES	34
SUB-INDICADORES	63
RESPONSÁVEIS	6
FERRAMENTAS	12
BASES DE DADOS	2

Tabela 8-14: Dimensões finais do sistema de indicadores

O peso de cada uma das perspectivas dentro do mapa pode ser visualizado na seguinte tabela:

PERSPECTIVA	SUB-INDICADORES	%
Colaboradores	29	46,0%
Interna	21	33,3%
Financeira	2	3,2%
Aprendizado e Crescimento	11	17,5%
TOTAL	63	100,0%

Tabela 8-15: Distribuição de pesos da quantidade de indicadores ao longo das 4 perspectivas do Mapa Estratégico

8.2. Situação Atual

Em relação ao sistema de alinhamento estratégico desenvolvido, é possível encontrar atualmente na SUDES para levantamento um total de 23 sub-indicadores, representando 36,51% do total de sub-indicadores formulados. A seguinte tabela apresenta esta relação:

PERSPECTIVA	SUB-INDICADOR
-------------	---------------

Colaboradores	"As oportunidades de treinamento e desenvolvimento que tenho aqui, preparam-me para fazer bem o meu trabalho" (% de respostas favoráveis)
	% de colaboradores (técnicos e administrativos) que atenderam plenamente os indicadores da Competência Foco nos Resultados
	% de gestores que atenderam plenamente os indicadores da Competência Foco nos Resultados
	Gerenciamento das expectativas dos clientes dos colaboradores - % classificações "Superou as Expectativas"
	Colaboradores acreditam possuir oportunidades de treinamento e desenvolvimento
	Colaboradores se sentem orientados para a execução e desenvolvimento de seus trabalhos
	Colaboradores consideram seus trabalhos importantes para o sucesso da organização
	Índice de retenção da organização (1- Turnover)
	Percepção de que o objetivo da organização é liderar o setor financeiro em performance e rentabilidade
	Percepção de a organização se antecipar às mudanças de mercado
	Percepção sobre o desenvolvimento de novas práticas para fortalecer o relacionamento com clientes
	Percepção dos colaboradores em relação aos colegas (são abertos e diretos)
	Grau de aderência às Políticas e Práticas Gerenciais
Interna	Quantidade de parceiros na execução de projetos
	Tempo médio de parceria com fornecedores - anos
	Taxa de retenção (1 - Turnover) de Parceiros fornecedores
	Número de projetos atrasados/trimestre
	Tempo de duração médio de desenvolvimento dos projetos (meses)
	Número de reclamações na central "Fale com o RH"/trimestre
	Quantidade promoções ocorridas ao longo de um ano
	% de departamentos que possuem políticas de sucessão implantadas
Financeira	Índice Orçado x Realizado das Áreas com ações de desenvolvimento
	Índice Orçado x Realizado da área de Desenvolvimento

Tabela 8-16: Sub-indicadores existentes na SUDES

8.3. Responsabilidades

De modo a orientar a obtenção dos indicadores, periodicamente, e também a formulação de um cronograma conjunto, foram atribuídos departamentos responsáveis a o levantamento de dados de cada sub-indicador. Em outras palavras, para cada sub-indicador existe um departamento pré-definido para sua obtenção, de acordo com a periodicidade necessária.

Estes departamentos são definidos com base na proximidade e familiaridade com os dados que compõe um determinado sub-indicador. Nos casos de um indicador estar presente em toda a área de desenvolvimento, não sendo específico, todos os departamentos são responsáveis pela sua obtenção. Uma idéia inicial apresenta a distribuição de responsabilidades ao longo da área de desenvolvimento. Como é possível observar no quadro seguinte, boa parte dos sub-indicadores possui sua obtenção de responsabilidade de todos os departamentos:

RESPONSÁVEL	SUB-INDICADORES
Departamentos de Desenvolvimento	24
Departamento de Clima Organizacional	15
Departamento de Desenvolvimento de Carreiras	14
Departamento de Captação de Funcionários	7
Área de Desenvolvimento - SUDES	2
Central de Atendimento de Recursos Humanos	1

Tabela 8-3: Distribuição de sub-indicadores aos responsáveis pelo levantamento dos dados

A seguir serão apresentados os quadros com os departamentos e a quantidade de sub-indicadores de sua responsabilidade, organizados de acordo com a perspectiva do mapa estratégico relacionada:

RESPONSÁVEL	PERSPECTIVA	SUB-INDICADORES
Área de Desenvolvimento	Colaboradores	2
Central de Atendimento de Recursos Humanos	Interna	1
Departamento de Captação de Funcionários	Interna	7

Departamento de Clima Organizacional	Colaboradores	14
	Interna	1
Departamento de Desenvolvimento de Carreiras	Colaboradores	12
	Interna	2
Departamentos de Desenvolvimento	Aprendizado e Crescimento	11
	Colaboradores	1
	Financeira	2
	Interna	10
TOTAL		63

Tabela 8-0-17: Distribuição de sub-indicadores e Responsáveis

8.4. Ferramentas

As ferramentas são utilizadas para obtenção dos dados que compõe cada um dos indicadores. Em muitos casos, uma ferramenta é utilizada para extrair dados para mais de um indicador.

Para o sistema de indicadores são utilizadas um total de 12 ferramentas, cada uma possuindo uma quantidade de sub-indicadores a ser levantados. As ferramentas a serem utilizadas são:

- Relatório Trimestral de Análise de Processos

- Pesquisa de Clima Organizacional
- Avaliações de Desempenho
- Avaliações Individuais
- Relatório Trimestral de Avaliação do Sistema de Informações
- Consulta de Informações
- Avaliação 360°
- Relatório trimestral de metas
- Reuniões Trimestrais entre Gestores de Desenvolvimento
- Relatório trimestral com número de reclamações
- Pesquisa de Opinião com Consultoria Interna – Áreas
- Diálogos de Desenvolvimento

Algumas destas ferramentas já são utilizadas, sendo que outras foram devem ser criadas para utilização no sistema de indicadores. A seguir serão apresentadas as características destas ferramentas, em dois agrupamentos; primeiramente serão abordadas as ferramentas já existentes e posteriormente as novas ferramentas a serem formuladas.

8.4.1. Pesquisa de Clima Organizacional

A pesquisa de clima organizacional é aplicada a cada dois anos, possibilitando conhecer a opinião dos colaboradores sobre diversos aspectos que impactam a satisfação no trabalho. Desta maneira, é possível subsidiar os gestores com informações sobre o clima organizacional da sua área, permitindo maximizar os pontos fortes e atuar nas oportunidades de melhoria.

Esta pesquisa é utilizada também como uma orientação ao planejamento e implantação de ações que assegurem o aprimoramento contínuo dos processos de gestão de pessoas e dos níveis de satisfação dos colaboradores.

Atualmente a responsabilidade de aplicação da ferramenta é da ARH, que fornece os resultados aos gestores das outras áreas, para que estes elaborem planos de ação e comunicação às equipes.

8.4.2. Avaliações de Desempenho

Esta ferramenta propicia o estabelecimento prévio de objetivos e metas e o acompanhamento do desempenho por meio da prática de feedback estruturado entre gestores e colaboradores.

Estas avaliações são utilizadas para alinhar objetivos e metas dos colaboradores aos da empresa, assim como avaliar e reconhecer o *feedback* diferenciado, considerando os resultados obtidos no trabalho e as competências demonstradas pelo funcionário.

Além do mais, as avaliações de desempenho orientam as ações de desenvolvimento das pessoas, aprimorando continuamente o desempenho destas, indicando também oportunidades de carreira e sucessão.

O ciclo de gestão de desempenho possui 4 etapas:

1. planejamento e definição de objetivos e metas;
 2. revisão de metas e *feedback* formal (meio do ciclo)
 3. avaliação do desempenho;
-

4. reunião para feedback formal, definição das ações de desenvolvimento e planejamento do próximo ciclo

8.4.3. Diálogos de Desenvolvimento

Semelhante à avaliação de desempenho, esta ferramenta é utilizada para a prática de feedback estruturado entre gestores e funcionários, acompanhando o desempenho destes. Adiante, esta ferramenta permite indicar oportunidades de crescimento profissional.

O Diálogo de Desenvolvimento é uma conversa entre gestor e funcionário, que deve ser realizada formalmente no mínimo duas vezes ao ano.

8.4.4. Consulta de Informações

A consulta é realizada nos casos em que a informação existe, porém não é apresentada em qualquer tipo de relatório formal da organização. A consulta normalmente obtém dados presentes em processos já realizados. Como exemplo de um dado obtido, é possível citar a quantidade de investimento realizada com determinado fornecedor. Este dado atualmente é obtido por meio da consulta aos comprovantes de pagamento realizados a este fornecedor em questão.

8.4.5. Relatório trimestral de metas

Este relatório consolida todas as principais metas dos departamentos da ARH em relação aos processos de recursos humanos. Cada meta apresenta o valor previsto e o realizado, servindo de base para os planos de ação dos próximos trimestres.

Dentro da ARH existe um departamento de planejamento estratégico responsável pela consolidação das informações com os demais departamentos. Todos os trimestres estes dados são apresentados aos principais executivos da organização.

8.4.6.Relatório trimestral com número de reclamações

Este relatório é obtido com a central de atendimento para recursos humanos da empresa. Todos os meses são contabilizados os chamados realizados, assim como também é possível obter o numero de chamados não atendidos. O prazo para atendimento a um chamado atualmente é de 48 horas, contadas em dias úteis.

8.4.7.Avaliação 360°

Esta ferramenta tem como principal objetivo promover a avaliação de um funcionário levando-se em consideração a opinião de todos os funcionários que trabalham diretamente com este.

8.4.8.Avaliações Individuais

As avaliações individuais podem ser definidas como uma variação das avaliações de desempenho e dos diálogos de desempenho. A diferença é que neste caso estas avaliações são realizadas de modo a avaliar as competências essenciais aos funcionários da área SUDES, foco deste trabalho.

A estrutura a ser utilizada será a mesma presente atualmente na organização, com modelos de avaliação destinados aos funcionários que já possuem uma equipe, e àqueles que formam uma equipe e não possuem subordinados.

8.4.9. Relatório Trimestral de Análise de Processos

Este relatório tem como objetivo apontar a eficiência dos principais processos dentro da SUDES, e deve ser desenvolvido em parceria entre gestores e funcionários da área. Para cada processo, é preciso detalhar as atividades críticas e o impacto de atrasos na entrega tanto de projetos novos como demandas rotineiras.

Como alternativa para o detalhamento de processos e a necessidade de recursos, é possível utilizar o software MS Project, de modo a avaliar se os recursos alocados e os prazos estipulados estão adequados.

8.4.10. Relatório Trimestral de Avaliação do Sistema de Informações

Este relatório deve apresentar a eficiência do sistema de informações atual, apontando se este atende às necessidades da área, além da avaliação em relação à aspectos de velocidade, facilidade e precisão na obtenção de dados utilizados em treinamentos e no planejamento destes.

8.4.11. Reuniões Trimestrais entre Gestores de Desenvolvimento

De modo a obter um alinhamento de objetivos estratégicos, é preciso reunir os principais gestores para avaliar o desempenho dos indicadores e os impactos dos planos de ação definidos anteriormente.

8.4.12. Pesquisa de Opinião com Consultoria Interna – Áreas

É uma pesquisa com o principal objetivo de obter informações perante as áreas cliente, em relação às necessidades de treinamento de interesse tanto da área como da organização. Os principais pontos de atuação podem ser obtidos por meio de entrevistas realizadas com

os diretores de cada uma das áreas cliente. Da mesma maneira, é possível obter retorno quanto à qualidade de satisfação em relação aos projetos de RH implantados para tais áreas

O gráfico seguinte apresenta a distribuição das ferramentas e da respectiva quantidade de sub-indicadores:

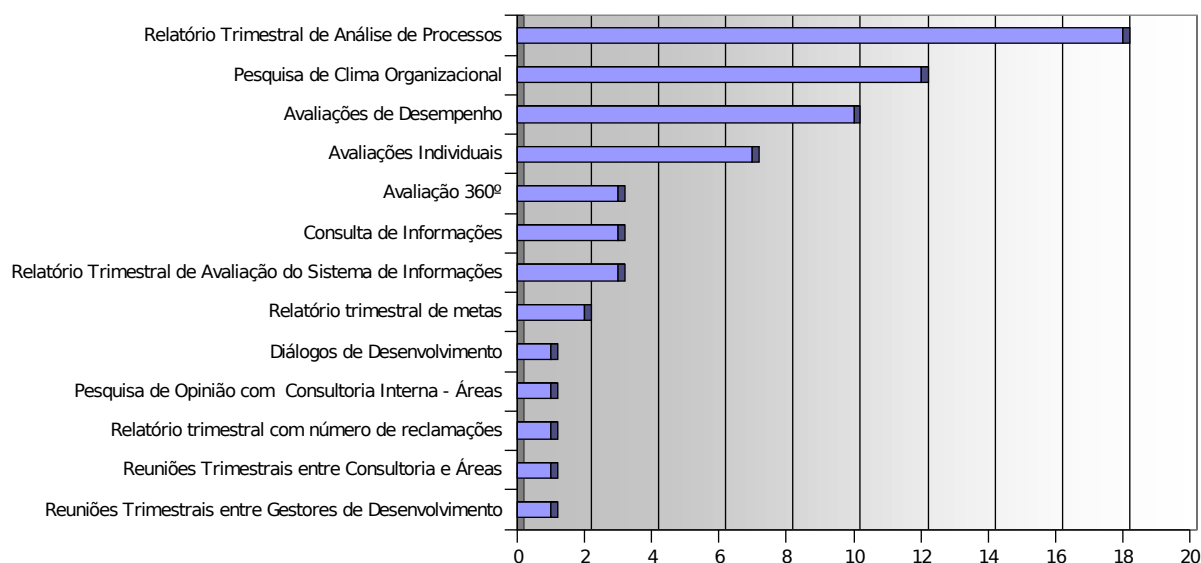


Figura 8-12: Distribuição de sub-indicadores e as ferramentas utilizadas para o levantamento dos dados

8.5. Banco de Dados

Para os indicadores apresentados ao longo deste trabalho é possível armazenar os dados de duas maneiras – por meio de um banco de dados já existente e por uma base de dados local.

O sistema de informações já existente permite que sejam extraídos diversos tipos de informação, principalmente a respeito dos funcionários, tais como área, cargo, tempo de empresa, data de nascimento, formação escolar, entre outras. Estas informações são

utilizadas na formulação de filtros e relatórios detalhados em relação aos treinamentos realizados pela SUDES.

Já o banco de dados local permitirá a inclusão de informações específicas da SUDES, além de calcular o valor dos indicadores e apresentar uma comparação com as metas estipuladas anteriormente. Isto é possível ao conectar este banco de dados com o sistema de informações da organização, por meio de um software denominado SNA.

A seguir é apresentada a tela inicial do banco de dados local, assim como a tela para inclusão de indicadores e sub-indicadores:



Figura 8-13: Menu inicial do banco de dados local

BANCO DE DADOS

INDICADORES - INCLUSÃO DE DADOS

PERSPECTIVA	Aprendizado e Crescimento
INDICADOR	Colaboradores
SUB-INDICADOR	Interna
	Financeira
	Aprendizado e Crescimento
RESPONSÁVEL	Departamentos de Desenvolvimento
FERRAMENTA	Avaliações Individuais
BASE DE DADOS	Banco de Dados Local

MF	Aumento	UNIDADE	%
D	3	META	75
		PESO	1

Registro: 1 de 63

Figura 8-14: Exemplo de inclusão de Perspectiva relacionada a novo sub-indicador do sistema de alinhamento

BANCO DE DADOS

INDICADORES - INCLUSÃO DE DADOS

PERSPECTIVA: Interna

INDICADOR: Índice de eficiência das políticas de Sucessão

SUB-INDICADOR: Tempo médio de substituição dos cargos gerenciais - meses

RESPONSÁVEL: Departamento de Desenvolvimento de Carreiras

FERRAMENTA:

Área de Desenvolvimento	ARH
Central de Atendimento de Recursos Humanos	ARH
Departamento de Captação de Funcionários	ARH
Departamento de Clima Organizacional	ARH
Departamento de Desenvolvimento de Carreiras	ARH
Departamentos de Desenvolvimento	ARH

BASE DE DADOS:

MF: D 3 META 2 PESO 1

Registro: 63 de 63

Figura 8-15: Exemplo de inclusão de responsável relacionado a novo sub-indicador do sistema de alinhamento estratégico

Por meio da opção Resultados, é possível incluir o resultado dos sub-indicadores:

RESULTADOS

PERSPECTIVA: Aprendizado e Crescimento

SUB-INDICADOR: Grau de Empreendedorismo Médio

RESULTADO: 75

Registro: 1 de 1

Figura 8-16: Inclusão de resultados para um sub-indicador

Por fim, a opção *Indicadores – Consulta* permite a visualização dos resultados separados por perspectivas:

Solte campos de filtro aqui				
Solte campos de coluna aqui				
Solte campos de linha aqui	SUB-INDICADOR ▼	UNIDADE ▼	META ▼	RESULTADO ▼
	► Grau de Empreendedorismo Médio	%	75	72
	Índice de Conhecimento do Mercado de atuação da organização	%	60	62
	Índice de Conhecimento do Negócio	%	70	70
	Índice de Conhecimento do Técnico Individual Médio	%	75	73
	Índice de Trabalho em Equipe	%	75	36
	Índice de treinamento dos responsáveis pelo controle orçamentário da área de De	%	80	59
	Índice médio de objetividade da Comunicação da equipe	%	75	74
	Quantidade de encontros com a Consultoria Interna tratando a respeito de orçam	UNID	1	2
	Quantidade de inconsistências encontradas em dados financeiros/trimestre	UNID	4	2
	Quantidade de inconsistências encontradas/trimestre	UNID	10	15
	Tempo médio gasto com geração de relatórios - min	min	20	20
Quantidade de inconsistências encontradas/trimestre (SUB-INDICAD				

Figura 8-17: Visualização dos resultados do sistema de indicadores

9. CONCLUSÃO

Neste capítulo, além da aplicabilidade da ferramenta e dos indicadores desenvolvidos, serão apresentados os próximos passos para a implantação definitiva de todos os componentes abordados neste trabalho. Em paralelo a estas considerações será apresentado resumo dos ganhos e das dificuldades encontradas em relação ao desenvolvimento do tema principal deste trabalho.

9.1. Aplicabilidade

O mapa estratégico para a área SUDS devidamente implantado será capaz de apresentar aos principais gestores – tanto da ARH como de todas as outras áreas envolvidas de certa forma com os processos de recursos humanos – uma visão global dos resultados da área de desenvolvimento de pessoas. É esta visão global que permite a tomada de decisões alinhada com a estratégia da organização, bem como uma concentração de esforços dos funcionários contribuindo de maneira efetiva para a manutenção e incremento da qualidade dos resultados.

Esta concentração de esforços é obtida principalmente por meio da apresentação a estes funcionários da real contribuição do seu trabalho na busca dos objetivos da organização.

Uma das grandes dificuldades encontradas atualmente na ARH é a mensuração de resultados e a relação destes com os objetivos da organização. Esta falta de objetividade de resultados tem como consequência a falta de crédito concedida a esta área. Assim, a ferramenta aqui desenvolvida busca contribuir para que os resultados desta área sejam de fato mensurados e conseqüentemente relacionados aos objetivos estratégicos principais da organização como um todo.

Posteriormente à realização desta conexão, os gestores da área foco do trabalho terão as condições necessárias de modo a tomar decisões com base em outras perspectivas, além da visão centrada unicamente na satisfação das necessidades dos funcionários, tratados neste caso como o cliente, dentro da perspectiva *Colaboradores*. O desenvolvimento das outras perspectivas, além de proporcionar a visão global, colaboram com melhor profissionalização da área de recursos humanos.

9.2. Desafio

O grande desafio da escolha do tema foi justamente a busca da tradução de um sistema caracteristicamente subjetivo em indicadores objetivos e de fácil mensuração. Atualmente a bibliografia para *Balanced Scorecard* encontrada é vasta, contudo, o material abordando o tema *Mapas Estratégicos* é menos comum de ser encontrado, ainda mais em relação a aplicações específicas para as áreas de recursos humanos.

No caso deste trabalho, como os mapas estratégicos são fundamentalmente desenvolvidos a partir dos *scorecards*, a ferramenta final utilizou em boa parte a bibliografia existente para a tradução de objetivos de RH por meio de *scorecards*.

9.3. Próximos Passos

De modo a não prejudicar o desenvolvimento do tema deste trabalho, algumas etapas relacionadas à ferramenta não fizeram parte dos temas. O desenvolvimento destas etapas não se mostrou essencial para o desenvolvimento do trabalho não agregando valor ao escopo principal.

Assim, os próximos passos são desenvolver uma ferramenta de análise dos conhecimentos específicos dos integrantes da SUDES e a realização de um teste piloto de modo a obter os valores dos indicadores apresentados na ferramenta. Para este, o levantamento de dados só pode ser realizado trimestralmente, em razão das características de boa parte dos dados abordados.

Já a ferramenta de análise de conhecimentos específicos deve ser desenvolvida com apoio de consultoria especializada, evitando análise unilateral do desempenho dos colaboradores da área foco.

9.4. Síntese

A motivação inicial deste trabalho foi a percepção de falta de conectividade entre a estratégia da A RH e a estratégia da organização. Os planos de ação atualmente são feitos com base na análise da Visão da organização e dos objetivos estratégicos. Contudo a conexão não se mostra clara para a maior parte dos funcionários da área foco deste trabalho.

Outro fator motivador, como mencionado anteriormente, é a apresentação em dos resultados de RH por meio de indicadores mais objetivos, que permitam traduzir de maneira fiel a estratégia da área foco do trabalho. Como consequência desta apresentação de resultados, é esperado um aumento do crédito concedido à área de desenvolvimento de pessoas pelas outras áreas da organização.

Assim, o sistema de indicadores desenvolvidos neste trabalho pode ser utilizado para:

- Traduzir a estratégia para os funcionários da área e para a organização como um todo;
- Concentrar esforços na busca dos objetivos da organização;
- Alinhar objetivos estratégicos à visão da organização;
- Garantir uma visão global na formulação dos objetivos estratégicos, que passam a ser alinhados com os aspectos referentes aos processos, orçamento e características individuais da equipe de funcionários;
- Fornecer material suficiente para a avaliação dos resultados dos planos de ação implantados;

Como ferramenta de apoio, foi desenvolvida uma ferramenta de inclusão e controle de dados relacionados ao sistema de indicadores. A idéia é disponibilizar uma base de informações para o mapa estratégico com a flexibilidade de criação de consultas diversas baseadas nos dados incluídos.

É esperado que a este trabalho traga retorno tanto para a área foco da ferramenta como para a ARH. Caso a implantação ocorra de maneira satisfatória, o modelo pode também ser aplicado em outras áreas dentro da organização.

10.BIBLIOGRAFIA

10.1.Livros

BECKER, Brian E.; HUSELID, Mark A.; ULRICH, Dave. *Gestão Estratégica de Pessoas com “Scorecard” – Interligando pessoas, estratégia e performance*. 6. ed. [s.l.]: Campus, 2001.

BELASCO, James A.; STAYER, Ralph C. *O Vôo do Búfalo*. [s.l.]: Campus, 1994.

BLOCK, Peter. *Gerentes Poderosos (“Empowerment Manager”)*. [s.l.]: Makron Books, 1995.

BRYMAN, Alan. *Research methods and organization studies*. 1. ed. London: Routledge: 1989.

DRUCKER, Peter F. *Administrando para obter Resultados*. 10. ed. [s.l.] Thomson Learning, 1998.

NORONHA, R. B. *QOS: um sistema gerencial e sua implementação*. São Paulo – Dissertação (Trabalho de Formatura) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo.

NORTON, David ; KAPLAN, Robert. *Organização orientada para a Estratégia*. 11. ed. [s.l.]: Campus, 2000.

NORTON, David ; KAPLAN, Robert. *A Estratégia em Ação*. 18. ed. [s.l.]: Campus, 1997.

NORTON, David ; KAPLAN, Robert. *Mapas Estratégicos – Convertendo Ativos intangíveis em Resultados Tangíveis*. 1. ed. [s.l.]: Campus, 2004.

OHMAE, Kenichi. *Poder da Tríade – Emergência da Concorrência Global*. 21. ed. [s.l.] Thomson Learning, 1985.

PORTER, Michael E. *A Vantagem Competitiva das Nações*. 3. ed. São Paulo: Campus, 2002.

PORTER, Michael E. *Vantagem Competitiva*. 11. ed. São Paulo: Campus, 2000.

PORTER, Michael E. *Competição*. 5. ed. São Paulo: Campus, 1999.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. *Competindo pelo Futuro - Estratégias Inovadoras para obter o Controle do seu Setor e criar os Mercados de amanhã*. 2. ed. São Paulo: Campus, 1998.

SENGE, Peter. *A Quinta Disciplina – Arte e prática da organização que aprende*. 16. ed. [s.l.]: Best Seller, 2004.

SIMONS, Robert – *Níveis de Controle*. 10. ed. [s.l.]:1995

SINK, D. S.; TUTTLE, T. C. *Planning and measurement in your organization of the future*. Norcross: Industrial Engineering and managerial Press, 1989.

ULRICH, Dave. *Recursos Humanos Estratégicos*. 1. ed. São Paulo: Futura, 2000.

YIN, Robert. *Case Study research, design and methods*. 2. ed. Thousand Oaks: SAGE, 1994.

10.2. Páginas Eletrônicas

<http://www.bscol.com>

www.itau.com.br

<http://www.universiabrasil.net>

<http://www.universiabrasil.net/>

www.valuebasedmanagement.net
