

**FUNDAÇÃO INSTITUTO CAPIXABA DE PESQUISA EM
CONTABILIDADE, ECONOMIA E FINANÇAS – FUCAPE**

ROBSON MALACARNE

**AS IMPLICAÇÕES DO BSC NAS REPRESENTAÇÕES SOCIAIS DAS
PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS:** um estudo de caso em uma
instituição de educação profissional.

**VITÓRIA
2010**

ROBSON MALACARNE

**AS IMPLICAÇÕES DO BSC NAS REPRESENTAÇÕES SOCIAIS DAS
PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS:** um estudo de caso em uma
instituição de educação profissional.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas– Nível acadêmico.

Orientador: Prof. Dr. Valcemiro Nossa.

**VITÓRIA
2010**

ROBSON MALACARNE

AS IMPLICAÇÕES DO BSC NAS REPRESENTAÇÕES SOCIAIS DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS: um estudo de caso em uma instituição de educação profissional.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Administração de Empresas, na área de concentração Gestão de Pessoas.

Aprovada em 13 de Setembro de 2010

COMISSÃO EXAMINADORA

Profº Dr. VALCEMIRO NOSSA
FUCAPE Business School.

Profº Dr. MOISÉS BALASSIANO
FUCAPE Business School.

Profº Dr. RICARDO ROBERTO BEHR
UFES – Universidade Federal do Espírito Santo.

RESUMO

Este estudo teve por objetivo compreender as implicações do BSC – *Balanced Scorecard* nas representações sociais das práticas de gestão de pessoas. A discussão teórica parte do tema práticas de gestão de pessoas com foco na discussão de Davel e Vergara (2009) sobre a ênfase nas questões objetivas na relação da empresa com as pessoas. Em seguida aborda o impacto de ferramentas gerenciais e do BSC na gestão de pessoas com base nas contribuições de Pagès et al. (1987) sobre o exercício do poder dentro das organizações. Além disso, discute-se como o indivíduo se relaciona com as práticas cotidianas por meio do processo de familiarização que envolve as representações sociais (MOSCOVICI, 2003). Para legitimar empiricamente as contribuições teóricas oferecidas, realizou-se um estudo de caso em uma instituição de educação profissional, que implantou o BSC em 2004. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas com funcionários de níveis hierárquicos diferentes, sendo posteriormente tratados por meio da análise de conteúdo temática. Observou-se que o BSC gera implicações nas práticas cotidianas que envolvem a gestão de pessoas devido a sua ênfase nas questões objetivas (DAVEL; VERGARA, 2009) e que tais implicações se revelam de diferentes maneiras para os níveis hierárquicos da Instituição. Essas implicações nas práticas cotidianas, entretanto, não foram capazes de modificar as representações sociais sobre as práticas de gestão de pessoas.

Palavras Chaves: BSC, *Balanced Scorecard*, ferramentas gerenciais, práticas de gestão de pessoas, práticas cotidianas, subjetividades, representações sociais.

ABSTRACT

This study aimed to understand the implications of the BSC - Balanced Scorecard in the social representations of the practices of people management. The theoretical discussion of the topic part of people management practices with a focus on discussion of Davel and Vergara (2009) about the emphasis on objective questions on the company's relationship with people. Then discusses the impact of management tools and the BSC in people management based on contributions of Pagès et al. (1987) on the exercise of power within organizations. Furthermore, we discuss how the individual relates to the everyday practices through the familiarization process that involves the social representations (Moscovici, 2003). To justify empirically the theoretical contributions offered, there was a case study at an institution of professional education, which implemented the BSC in 2004. Data were collected through semi-structured interviews with employees from different hierarchical levels, and further processed by means of thematic content analysis. It was noted that the BSC has implications in the everyday practices that involve the management of people because of its emphasis on objective questions (DAVEL; VERGARA, 2009) and that these implications are revealed in different ways to the hierarchical levels of the institution. These implications in everyday practices, however, were not able to modify the social representations about the practices of people management.

Keywords: BSC, Balanced Scorecard, management tools, practices of people management, everyday practices, subjectivities, social representations.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Políticas de RH, práticas de gestão de pessoas e ferramentas gerenciais.....	28
Quadro 2 – Composição Inicial do Grupo de Sujeitos de Pesquisa.....	61
Quadro 3 – Composição Final do Grupo de Sujeitos de Pesquisa.....	63
Quadro 4 – Categorias.....	65
Quadro 5 – Síntese da Análise das Categorias.....	88

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – As quatro perspectivas do BSC de Kaplan e Norton (1997).	39
Figura 2 – Esquema conceitual.....	55
Figura 3 – Modelo de Gestão Estratégica da CNP.....	70
Figura 4 – Organograma da Empresa B.....	70

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO	9
1.2	OBJETIVO GERAL	14
1.3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
1.4	JUSTIFICATIVA	15
1.5	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	17
2	REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1	PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS	19
2.2	IMPACTOS DAS FERRAMENTAS GERENCIAIS NA GESTÃO DE PESSOAS	28
2.3	O BSC E AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS	37
2.4	A VISÃO DOS ATORES ORGANIZACIONAIS SOBRE A RELAÇÃO DO BSC E AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS.	45
2.5	A TEORIA DAS REPRESENTAÇÕES SOCIAIS	47
3	ESQUEMA CONCEITUAL	54
4	METODOLOGIA	57
4.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	57
4.2	SUJEITOS DA PESQUISA	59
4.3	COLETA DE DADOS	63
4.4	TRATAMENTO DOS DADOS	65
4.5	LIMITAÇÕES METODOLÓGICAS	68
5	ESTUDO DE CASO DA EMPRESA B	70
5.1	HISTÓRICO DA EMPRESA B	70
5.2	ANÁLISE DOS DADOS.....	73
5.2.1	Desenvolvimento das práticas de gestão de pessoas no cotidiano da Empresa B	73
5.2.2	Relação entre práticas de gestão de pessoas e práticas cotidianas	77
5.2.3	Implicações do BSC nas práticas cotidianas que envolvem a gestão de pessoas.....	83

5.2.4	Representações sociais das práticas de gestão de pessoas na Empresa B: Antes e depois do BSC.	88
6.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	90
	REFERÊNCIAS.....	94
	ANEXO A	100
	APÊNDICE A.....	101

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A empresa capitalista convive com uma série de contradições na relação com o funcionário, como no caso do conflito entre projetos pessoais e propósitos organizacionais (DAVEL; VERGARA, 2009). Para lidar com essas contradições, conforme revelam Pagès et al. (1987, p. 27), a organização utiliza de “termos mediadores” e “toda espécie de satisfação de ordem econômica, política, ideológica, psicológica” com o desafio de proporcionar ao funcionário “momentos de prazer e ao mesmo tempo garantir o controle”.

É nesse contexto que se desenvolveram as ferramentas gerenciais de controle, com o intuito de alinhar os interesses individuais aos organizacionais (WOOD JR 2008). Tais ferramentas fazem parte do que Paula e Wood Jr (2008, p. 129) definiram como “homogeneização de conceitos e práticas” em que “o mundo é controlável e todos os problemas podem ser resolvidos pela administração”.

Enriquez (2009) assume uma posição crítica com relação, a tendência de instrumentalizar a subjetividade por meio de ferramentas, e afirma que essa prática leva o indivíduo a sofrer um processo de idealização, em que ele pensa a sua vida somente em função dos objetivos da organização.

Um exemplo de ferramenta gerencial seria o *Balanced Scorecard* - BSC, criado

por Kaplan e Norton em 1992. O BSC “traduz a missão e a visão da empresa” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 2) por meio de medidas financeiras e não financeiras. O BSC se configura dentro do Paradigma funcionalista (WOOD JR, 2008), que enfatiza questões objetivas e afirma que o comportamento pode ser medido por meio de indicadores.

Kaplan e Norton (1997, p. 30) afirmam que “estratégia é um conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos. O sistema de medição deve tornar explícitas as relações (hipóteses) entre os objetivos (e as medidas) nas várias perspectivas.” Os autores propõem que as medidas da perspectiva financeira sofrem “forte influência” das medidas da perspectiva do cliente, que sofre influência das medidas da perspectiva dos processos internos. As medidas da perspectiva de aprendizado e crescimento, por sua vez, são causa e influenciam as medidas da perspectiva dos processos internos.

Verifica-se que é por meio da perspectiva aprendizado e crescimento que o BSC supostamente realiza o alinhamento das unidades organizacionais, equipe e pessoas a estratégia organizacional. Becker et al. (2001, p.38) afirmam que “a abordagem do BSC conecta pessoas, estratégia e desempenho”, e “transforma a estratégia em tarefa de todos”.

Basso e Pace (2003) criticam, no entanto, esta relação de causalidade do BSC, e demonstram por meio de critérios científicos (antecedência temporal, eventos logicamente independentes e unidirecionalidade da relação de causa e efeito) a não existência de relação de causa e efeito entre as medidas das perspectivas.

Davel e Vergara (2009) também criticam essa forma de lidar com as pessoas e suas relações dentro da organização e propõem que se valorizem as questões subjetivas nesse processo. Rouleau (2009) colabora com essa discussão ao refletir sobre as contradições entre as práticas de gestão de pessoas (prescritas pela instituição) e as práticas cotidianas (vividas pelo indivíduo).

Tais contradições se constroem no cotidiano, no processo de socialização do indivíduo na organização, no qual o sujeito confronta sua história de vida com os valores e regras da instituição (MOTTA et al., 2008). Tal compreensão aproxima esta discussão da Teoria das Representações Sociais (TRS) de Moscovici (1997, 2003), que demonstra como é o processo em que o indivíduo assimila o não familiar por meio do processo da ancoragem e da objetivação.

A ancoragem demonstra como coisas novas são instrumentalizadas para compreender a realidade e “servem de guia para a compreensão e ação” (JODELET, 2005, p.48) do indivíduo, enquanto a objetivação é uma maneira de organizar esta representação e lhe atribuir poder de realidade objetiva (CAVEDON, 1999).

O que se verifica, portanto, é que o ator organizacional busca tornar familiar o não familiar (MOSCOVICI, 1997), que neste caso são os valores e as regras definidas pela instituição (MOTTA et al., 2008). Tais regras são monitoradas pelas ferramentas gerenciais de controle que geram implicações nas práticas de gestão de pessoas, como por exemplo, a ênfase nas questões objetivas. Wood Jr (2008) é convergente com este

argumento quando afirma que há predomínio das práticas e modelos gerenciais que priorizam questões objetivas na relação com as pessoas dentro das instituições.

Davel e Vergara (2009), diante desse cenário, demonstram a necessidade de considerar as questões subjetivas neste processo, ao reconhecer a complexidade das pessoas e suas relações na organização. Nesse estudo o foco dessa discussão está relacionado ao BSC e como essa ferramenta gerencial se relaciona e gera implicações sobre as práticas cotidianas que envolvem a gestão de pessoas na Empresa B. Assim o problema de pesquisa foi: **Quais as implicações do BSC nas representações sociais sobre as práticas de gestão de pessoas na visão dos funcionários dos diferentes níveis hierárquicos da Empresa B, no período de 2004 a 2009?**

A instituição implantou o BSC no final de 2004, com o objetivo de alinhar os objetivos individuais e organizacionais. Deste modo, com o intuito de confrontar e legitimar empiricamente as contribuições teóricas desta pesquisa optou-se por estudar o caso da Empresa B . A partir da visão dos atores organizacionais dos diferentes níveis hierárquicos, a intenção foi discutir, quais as implicações do BSC nas práticas cotidianas que envolvem a gestão de pessoas.

Justifica-se a escolha da Empresa B como *lócus* de estudo, por entender que o caso exemplifica a implantação da ferramenta gerencial conhecido como BSC. Além disso, verificam-se nela características específicas do estudo de caso destacadas por Yin (2001): a contemporaneidade e a dificuldade de estabelecer os limites entre o fenômeno e o contexto.

A contemporaneidade do BSC se manifesta na ampliação de sua aplicação, inicialmente direcionada a medição e gestão estratégica. Kleijnen e Smits (2003) defendem a aplicação do BSC a gestão da cadeia de suprimentos, enquanto Brandão et al. (2005) e Ittner e Marshall (2003) demonstram que o BSC facilita a avaliação de desempenho dos funcionários.

A falta de limites entre o fenômeno e o contexto, por sua vez, se relacionam aos sujeitos da pesquisa, cuja complexidade e diversidade de opiniões marcam todo o processo de pesquisa. Farr (1995) demonstra, por meio da revisão da história das representações sociais, que os sujeitos são resultados da realidade social e ao mesmo tempo influenciam o grupo ou espaço que estão inseridos gerando dificuldades para a identificação dos limites entre o individual e social.

A investigação empírica que norteia a discussão do problema de pesquisa deste estudo foi realizada com base na TRS (MOSCOVICI, 1997; 2003). A TRS demonstra como o indivíduo constrói suas representações e comunica aos outros indivíduos. Desse modo, as representações sociais possuem o papel de tornar familiar o não-familiar, por meio da ancoragem e da objetivação (CAVEDON, 1999).

Diante disso, a compreensão da relação entre a ferramenta gerencial BSC e as práticas de gestão de pessoas na Empresa B será investigada por meio de uma pesquisa qualitativa, com o intuito de captar questões particulares (MINAYO, 2007) e percepções dos atores organizacionais sobre o fenômeno estudado. A coleta de dados

envolveu múltiplas fontes de evidência (TRIVIÑOS, 1987; MINAYO, 2007; YIN, 2001) e foi realizada por meio de entrevistas semi-estruturadas, análise de documentos e registros em arquivo. O tratamento dos dados teve como base “proposições teóricas” (YIN, 2001, p.29) enquanto que, para a análise dos dados se utilizou da Análise de Conteúdo (BARDIN, 1977).

1.2 OBJETIVO GERAL

Compreender o processo no qual o BSC gera implicações nas práticas cotidianas que envolvem a gestão de pessoas na Empresa B, no período de 2004 e 2009.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analisar como é a relação entre as práticas de gestão de pessoas e as práticas cotidianas na Empresa B.;
- Analisar como o BSC e as práticas de gestão de pessoas se desenvolvem no cotidiano da organização;
- Discutir a relação entre o BSC e as práticas cotidianas que envolvem a gestão de pessoas a partir da visão dos atores organizacionais dos diferentes níveis hierárquicos.

1.4 JUSTIFICATIVA

Entre os desafios dos gestores de pessoas nas organizações, está a dificuldade de lidar com a diversidade de opiniões, objetivos e comportamentos dos atores organizacionais (SILVA et al., 2006).

Alguns gestores optam em reduzir a relação com as pessoas a um sistema de causalidade simples, onde a questão a ser resolvida é a adoção de sistemas gerenciais e práticas de gestão de pessoas adequadas para alinhar os objetivos individuais aos organizacionais, o que leva a enfatizar mais as questões objetivas do que as questões subjetivas nesse processo (DAVEL; VERGARA, 2009).

As propostas de Becker et al. (2001, p.54) são exemplos desta tendência funcionalista ao afirmarem que é necessário integrar a gestão de pessoas à estratégia da empresa. Os autores até demonstram as 7 fases para realizar esse objetivo por meio de um sistema de mensuração: 1 Definir com clareza a estratégia de negócios, 2- Desenvolver um Argumento de Negócios para RH como Ativo Estratégico, 3- Criar um mapa estratégico, 4- Identificar os produtos de RH dentro do mapa estratégico, 5- Alinhar a Arquitetura de RH aos Produtos de RH, 6- Projetar o Sistema Estratégico de Mensuração de RH, 7- Implantar a Gestão por Mensuração.

Rouleau (2009) diverge dessa tendência funcionalista e discute que os gestores precisam passar por um processo de subjetivação, ou seja, de valorização do indivíduo enquanto sujeito nas organizações. Para isso, a autora propõe que o gestor de pessoas

inicie uma mudança nas práticas da organização, este deve refletir sobre como ele lida com as contradições entre o prescrito e o vivido no cotidiano na empresa. Depois desta auto-análise, o gestor necessita se dedicar a compreender como os funcionários de outros níveis hierárquicos lidam com estas contradições. Mais do que um modelo, o que a autora discute é a necessidade de mudança nas formas do gestor compreender o outro, enxergando-o como sujeito autônomo, que possui subjetividades e visões diferentes a respeito das regras da instituição.

Tal discussão se torna mais relevante, ao pensarmos nas organizações multinacionais da atualidade, onde a alta direção e suas filiais se encontram em países distintos (PAGÈS et al., 1987). Neste cenário, a energia e a dedicação das pessoas, sob o paradigma da integração (MEYERSON; MARTIN, 1987), precisam ser canalizadas para o alcance dos objetivos da organização. Esse problema é verificado em entidades com atuação no âmbito nacional e regional. A Empresa B é um exemplo desta situação, pois é uma empresa com atuação em nível regional e buscou com a implantação da ferramenta gerencial BSC em 2004, alinhar as suas unidades operacionais ao mapa estratégico do Grupo A.

A Empresa B, *lócus* desse estudo, é uma organização de educação profissional e tecnologia que implantou o BSC em 2004. A intenção foi estudar a relação entre a ferramenta gerencial BSC e as práticas de gestão de pessoas nessa instituição.

Destaca-se que os resultados desta pesquisa podem ajudar as organizações e as gerências de pessoas a lidar com a questão da subjetividade (DAVEL; VERGARA,

2009), facilitando a compreensão das questões que envolvem as práticas de gestão de pessoas e a relação com as ferramentas gerenciais. No que tange o campo de conhecimento, o intuito deste estudo foi oferecer uma contribuição à discussão das subjetividades na gestão de pessoas. Na medida em que buscou a compreensão do processo em que o BSC se relaciona com as práticas de gestão de pessoas, a partir das representações sociais que o indivíduo constrói no cotidiano da instituição (LAROCHE, 1995; CAVEDON e FERRAZ, 2005).

1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação busca alcançar o seu objetivo por meio da organização de suas questões de pesquisa em alguns tópicos.

O primeiro tópico é a introdução que apresenta o problema da pesquisa, os objetivos gerais e específicos, além da justificativa, relevância e estrutura da dissertação.

No segundo tópico se discute as várias abordagens e enfoques relacionados às práticas de gestão de pessoas, sua relação com as ferramentas gerenciais, a relação do BSC com as práticas de gestão de pessoas, a visão dos atores organizacionais sobre essa relação e a Teoria das Representações Sociais nesse contexto.

No terceiro tópico se discute o esquema conceitual da dissertação que busca

sintetizar as categorias de análise que sustentarão a pesquisa de campo.

O quarto tópico apresenta a metodologia da pesquisa, a sua classificação, os sujeitos, a maneira que foi selecionada os sujeitos, a forma de coleta de dados, o seu tratamento, e as limitações metodológicas.

O quinto tópico realiza o estudo de caso da Empresa B. Contém o histórico da instituição, a análise dos dados, seguido pelo sexto tópico com as considerações finais realizadas a partir das visões dos atores organizacionais sobre a o processo em que as práticas de gestão de pessoas se relacionam com o BSC.

Por fim, seguem as referências, anexos e o apêndice com o roteiro de entrevista.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

As práticas de gestão de pessoas têm sido marcadas pela ênfase nas questões objetivas, apoiadas em ferramentas gerenciais que buscam o alinhamento dos interesses individuais aos interesses organizacionais, entendendo a diversidade de opiniões e comportamentos como problemas a serem resolvidos e controlados (SILVA et al., 2008).

Entretanto, a questão da subjetividade e da percepção dos atores organizacionais vem se apresentando como uma perspectiva e um desafio para a gestão de pessoas. É importante frisar que cada autor desenvolve uma concepção de ARH – Administração de Recursos Humanos com ênfase em questões objetivas ou subjetivas (DAVEL; VERGARA, 2009).

Autores como Davel e Vergara (2009) defendem que a ARH passou por três abordagens principais: abordagem funcionalista, abordagem estratégica e abordagem política.

Na abordagem funcionalista, a ARH se posiciona de modo a servir os objetivos definidos pela direção da empresa, por meio da aplicação instrumental de técnicas, ferramentas e procedimentos. Conforme afirmam Davel e Vergara (2009, p. 34)

A ARH tem por princípio aumentar a produtividade e favorecer a busca pela vantagem competitiva da empresa. As expectativas são as de que a supremacia desse tipo de abordagem fornecerá à empresa funcionários estáveis, satisfeitos, motivados e produtivos.

A abordagem estratégica da ARH, por sua vez, busca o alinhamento dos interesses individuais aos organizacionais. Sua forma de atuação “vai, então alinhando suas funções tradicionais aos objetivos estratégicos da empresa [...] diante das imposições do mercado, com a finalidade de favorecer a adaptabilidade das pessoas as mudanças organizacionais e ambientais” (DAVEL; VERGARA, 2009, p. 36).

No caso da abordagem política, consideram-se congruências e conflitos dos indivíduos, no que tange as dimensões políticas, na relação com a organização, como também na diversidade de interesses na relação entre os empregados. Davel e Vergara (2009, p. 38) afirmam que a abordagem política pode ser descrita como:

[...] “o modelo da arbitragem administrativa”, no qual a ação gerencial é, prioritariamente, de arbitragem racional e ética entre a ARH e as pessoas, por intermédio de decisões relacionadas à partilha de poder e ao design organizacional.

Davel e Vergara (2009) discutem as abordagens funcionalista, estratégica e política para demonstrar que as práticas de gestão de pessoas nas organizações, com frequência, enfatizam as questões objetivas e não consideram aspectos subjetivos. Wood Jr (2008, p.280), por sua vez, compreende a Função dos Recursos Humanos - FRH a partir de duas perspectivas. O autor define uma função mais “tradicional, herdeira da Escola das Relações Humanas,” com foco em “seleção, treinamento e desenvolvimento de pessoas”, e outra ligada a “áreas de qualidade, ou a programas

corporativos de mudança organizacional”, com foco em “gestão de processos de mudança”.

Wood Jr (2008, p. 269) utiliza destes dois modelos para verificar qual paradigma prevalece nas práticas de gestão de pessoas, o funcionalista ou o fenomenológico, “o Paradigma Funcionalista, fundamentado no racionalismo e nas relações de causalidade simples” ou o “Paradigma Fenomenológico, baseado na interpretação dos sistemas de significados dos atores organizacionais”.

O autor conclui que, apesar da FRH mais próxima da área da qualidade se aproximar de alguns elementos de cultura, afastando-se do paradigma funcionalista, seu interesse em buscar “uma relação causal entre uma GRH – Gestão de Recursos Humanos correta e a performance organizacional, revela uma crença taylorista numa melhor prática” (WOOD JR, 2008, p.281).

O que se verifica, portanto, é que esse modelo de gestão utiliza alguns elementos da cultura para alcançar o seu objetivo: manter o que é convergente aos interesses organizacionais e alinhar os possíveis conflitos e ambiguidades a estratégia e interesses da corporação. Assim como Davel e Vergara (2009), Wood Jr (2008) conclui que há uma predominância do paradigma funcionalista nas práticas de gestão de pessoas, na qual, a aplicação instrumental de técnicas, ferramentas e a busca das melhores práticas são a principal característica.

Becker et al. (2001, p.18), por sua vez, assumem uma posição funcionalista e

resumem a área de recursos humanos a quatro perspectivas:

1. **Perspectiva do pessoal** – RH contrata e remunera pessoas;
2. **Perspectiva da remuneração** – RH recompensa pessoas de alto desempenho;
3. **Perspectiva do alinhamento**- RH alinha pessoas à estratégia pré-definida;
4. **Perspectiva do alto desempenho** – RH é parceiro na implantação da estratégia.

Ao analisar as práticas de gestão de pessoas a partir das concepções e perspectivas discutidas por Davel e Vergara (2009), Wood Jr (2008) e Becker et al (2001), verifica-se que as questões subjetivas tradicionalmente não são consideradas na gestão de pessoas. Entretanto, tais questões contribuem com a mudança do olhar sobre as pessoas na organização, na medida em que se reconhece a sua complexidade e diversidade de opiniões e comportamentos, ou seja, “[...] a gestão deve ser aprimorada com base na riqueza e complexidade das pessoas que dinamizam a vida organizacional” (DAVEL; VERGARA, 2009, p. 305).

Davel e Vergara (2009, p.307) afirmam ainda que a “administração necessita tornar-se cada vez mais orientada para gerir pessoas e suas relações”, o desafio, portanto, é assumir “as múltiplas realidades” e “relações” que estas pessoas estabelecem. Isto nos leva a entender a organização além das questões objetivas colocadas, e reconhecê-la como “uma teia ou uma rede de relações”, ou seja, deve-se reconhecer a complexidade das pessoas e suas relações na organização e considerar a subjetividade na gestão das pessoas.

Davel e Vergara (2009) destacam três abordagens que discutem o que é subjetividade e como considerá-la nas práticas de gestão de pessoas. Uma primeira abordagem se concentra na análise da relação entre poder e conhecimento, assume-se que “o indivíduo é continuamente construído pelas relações sociais, discursos e práticas” (DAVEL; VERGARA, 2009, p. 47). Deste modo, sob esta abordagem, a pessoa é o objeto do conhecimento, e as práticas de gestão de pessoas possibilitam conhecê-las, influenciá-las e administrá-las.

A abordagem do construtivismo considera o contexto histórico e social e analisa como as “técnicas de gestão de pessoas” nascem e se desenvolvem. Tal perspectiva define a gestão de pessoas como: “discurso que formaliza as intenções da alta administração e que é destinado a orientar suas ações” (DAVEL; VERGARA, 2009, p. 48). Sob este ponto de vista, busca-se por meio das práticas de gestão de pessoas evitar conflitos e discussões sobre os “objetivos da organização” e o “ordenamento dos poderes” (DAVEL; VERGARA, 2009, p. 48).

A terceira abordagem é a do estruturacionismo. Esta perspectiva considera o comportamento das pessoas dentro de um contexto, e destaca a capacidade delas definirem objetivos para sua vida compreendendo-as como seres autônomos “integrando sua dimensão social como presente e passado” (DAVEL; VERGARA, 2009, p. 49). Esta abordagem demonstra “à prática de gestão de pessoas quais os fatores que são relevantes na busca de explicações sobre os comportamentos” (DAVEL; VERGARA, 2009, p. 49).

A partir dessas abordagens, reconhece-se a diversidade de comportamentos e relações presentes na organização, inseridas em uma realidade social “multifacetada, fluida e multicausal” (DAVEL; VERGARA, 2009, p. 50). Para compreender o comportamento das pessoas nessa realidade, deve-se considerá-las como “ser integral” ao compreender que “sua sexualidade, sua emoções, seus desejos, medos, seus vínculos familiares, amorosos, *amigais*” (DAVEL; VERGARA, 2009, p. 309) se manifestam na organização e que a subjetividade se expressa “por meio da palavra e de comportamentos não verbais” (DAVEL; VERGARA, 2009, p. 309).

Pagès et al. (1987, p.27) colaboram com essa discussão, ao afirmar que a organização deve ser vista como um sistema de mediação, já que se encontra na empresa capitalista uma série de contradições que demandam “termos mediadores”, sendo um desafio para a organização oferecer aos trabalhadores “toda espécie de satisfação de ordem econômica, política, ideológica, psicológica [...] momentos de prazer e ao mesmo tempo garantir o controle”.

Estes “termos mediadores” se revelam por meio das políticas de recursos humanos, que são “práticas de poder” (PAGÈS et al.,1987), na medida em que possuem três características essenciais: são práticas ideológicas, são processos de mediação pluridimensionais, e desenvolvem outros processos.

Pagès et al. (1987, p. 98) explica que as políticas de recursos humanos não são apenas procedimentos descritivos de como a organização deve funcionar, são práticas

ideológicas. O autor afirma que, “os dispositivos operacionais e a ideologia estão indissolavelmente ligados: eles têm como função fazer interiorizar certas condutas e, ao mesmo tempo, os princípios que os legitimam”, ou seja, a ideologia não está isolada, ela se articula com outros níveis, assim como as políticas de recursos humanos que são processos de mediação pluridimensionais.

Tais políticas atuam no nível econômico com o gerenciamento de vantagens e recompensas de acordo com o trabalho realizado; assim como no nível político ao controlar as relações de poder, conflitos e as possíveis ambiguidades por meio do seguimento das regras. A fim de não assumir a relação destas ações com o lucro e o poder, utiliza-se dos argumentos da eficiência e eficácia, que revelam o nível ideológico das políticas de recursos humanos. Outro ponto importante é a relação de poder estabelecida no nível psicológico, que busca levar o indivíduo a abandonar seus projetos pessoais em função dos objetivos organizacionais (PAGÈS et al., 1987).

Desta forma, a subordinação do indivíduo a organização é estimulada por meio de vantagens em diversos níveis, como já visto anteriormente. Pagès et al. (1987, p.99) também afirma que as políticas de recursos humanos desenvolvem outros processos que colaboram para o alcance deste objetivo, são eles: a abstração, “que reduz o conjunto das relações sociais à lógica abstrata do dinheiro”; a objetivação, “que confronta cada um na medida de sua utilidade a partir de critérios que lhes escapam”; a desterritorialização, “que separa o indivíduo de suas raízes sociais e culturais, a fim de torná-lo mais receptivo ao código da organização”; e a canalização, “que transforma o máximo de energia individual em força de trabalho, através da carreira”.

Ao estudar estas diversas visões sobre a função da ARH e seus respectivos enfoques, verifica-se uma predominância das questões objetivas, Davel e Vergara (2009) define este modelo de pensamento como “abordagem funcionalista”, Wood Jr (2008) o define como “paradigma funcionalista”, enquanto Becker et al. (2001) resumem a ARH a apenas quatro perspectivas, em um sistema de causalidade simples.

Constantemente, a ação dos administradores de pessoas, ocorre por meio de políticas de recursos humanos, que “são práticas de poder” (PAGÈS et al., 1987) que “formaliza as intenções da alta administração” (DAVEL; VERGARA, 2009, p. 47). Essas políticas defendem a proposta de que as pessoas podem ser “classificadas, medidas e ordenadas em uma sequência particular” por meio de práticas de gestão de pessoas como “análise de cargos, avaliação de *performance* e seleção” entre outros (DAVEL; VERGARA, 2009, p. 47) conforme o Quadro 1:

Item		Conceito e/ou exemplos
1	Políticas de Recursos Humanos	1- "Discurso que formaliza as intenções da alta administração e que é destinado a orientar suas ações" (DAVEL; VERGARA, 2009, p. 47). 2- "Práticas de poder", na medida em que possuem três características essenciais: são práticas ideológicas, são processos de mediação pluridimensionais, e desenvolvem outros processos: abstração, objetivação, desterritorialização e canalização. (PAGÈS et al., 1987).
2	Práticas de Gestão de Pessoas	A pessoa é o objeto do conhecimento, e as práticas de gestão de pessoas possibilitam conhecê-las, influenciá-las e administrá-las. Ex: "análise de cargos, avaliação de performance e seleção" entre outros (DAVEL; VERGARA, 2009, p. 47)
3	Ferramentas gerenciais	Gerenciamento da Qualidade Total - TQM, <i>benchmarking</i> , BSC etc.

QUADRO 1: POLÍTICAS DE RH, PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS E FERRAMENTAS GERENCIAIS.

Fonte: Articulações do referencial teórico a partir das interpretações do autor.

No entanto, estas práticas de gestão de pessoas distanciam-se, muitas vezes, da realidade vivida pelo indivíduo na organização e buscam impor procedimentos, normas e regras às práticas cotidianas dos atores organizacionais. O que se verifica é a predominância de práticas de gestão de pessoas que priorizam as questões objetivas e não consideram as questões subjetivas na relação com as pessoas (DAVEL; VERGARA, 2009).

Este estudo, entretanto, assumiu o conceito de "teia" ou "rede de relações" definidas por Davel e Vergara (2009, p. 307), que consistiu em compreender a organização como um espaço de "múltiplas relações" que estão "intensamente interconectados". Para lidar com essa realidade complexa, os autores propuseram que a ARH deveria se dedicar a compreender quais relações são estabelecidas pelos

indivíduos na instituição, como ocorrem às mudanças nesta rede e “como administradores agem para estabelecer, manter e mudar relacionamentos”. Deste modo, busca-se, neste estudo, compreender as diferenças entre as práticas de gestão de pessoas (prescritas pela instituição) e as práticas cotidianas, vividas pelo indivíduo na organização.

Todavia, ao reconhecer a predominância do olhar simplista sobre as pessoas e suas relações nas organizações, verifica-se o surgimento de ferramentas gerenciais (Gerenciamento da Qualidade Total - TQM, *benchmarking*, BSC, etc.) com o objetivo de atender às políticas e diretrizes definidas pela alta gerência e supostamente alinhar os interesses organizacionais e individuais.

2.2 IMPACTOS DAS FERRAMENTAS GERENCIAIS NA GESTÃO DE PESSOAS

As organizações multinacionais desenvolveram técnicas de administração à distância, com intuito de permitir aos dirigentes controlar de maneira eficaz as unidades organizacionais localizadas nos diferentes países (PAGÈS et al., 1987). Tais técnicas se aliam as práticas de gestão de pessoas que buscam a sedução e a fidelidade do trabalhador às regras das empresas (ENRIQUEZ, 2009), o que contribui para que os gerentes controlem as unidades organizacionais sem a necessidade de sua presença constante.

Motta et al. (2008, p.89) afirmam que as organizações são “instâncias de produção de bens, de conhecimentos etc.; bem como instâncias de controle, a serviço de sistemas sociais maiores.” Neste contexto é que ganham importância as ferramentas gerenciais que auxiliam neste controle, como por exemplo, o BSC, o Gerenciamento da Qualidade Total (TQM), entre outros sistemas de regras. O *benchmarking*, por sua vez, pode ser compreendido dentro de uma perspectiva de melhoria de desempenho, na medida em que essa ferramenta é utilizada para aplicar melhorias nos processos operacionais e influenciar o desempenho organizacional (FRANCIS; HOLLOWAY, 2002).

A disseminação de ferramentas gerenciais de controle faz parte do que Paula e Wood Jr (2008, p.129) definiram como “homogeneização de conceitos e práticas” no qual “o mundo é controlável e todos os problemas do mundo podem ser resolvidos pela administração”. Pode-se citar como exemplo o caso da TQM, Sterman et al. (1997) reconhecem que esta ferramenta gerencial representa um avanço significativo para aprendizagem organizacional, contudo essa ferramenta possui limitações, já que pressupõe que as causas dos defeitos de um determinado processo podem ser resolvidos sequencialmente e independente de outros processos, ou seja, a TQM assume que o mundo pode ser decomposto em causas independentes que geram efeitos independentes.

Outro ponto importante é que, assim como, a função da ARH mudou ao longo do tempo, as ferramentas gerenciais mudaram e influenciaram as práticas de gestão de pessoas, na medida em que o controle não é exercido por meio de ordens e proibições,

mas por meio de um sistema de regras, conforme afirmam Pagès et al (1987, p.49).

As organizações tradicionais baseiam-se na imposição concreta de ordens e proibições, que implicam a imposição de restrições ao nível do cumprimento das tarefas. As empresas capitalistas modernas são gerenciadas a partir de um sistema de princípios cuja aplicação concreta requer a adesão dos indivíduos e possibilita a interpretação das diretrizes. [...] Esta passagem da gestão através de ordens para a gestão através de regulamentos é uma característica fundamental das novas formas de poder. Passamos assim da obediência a um chefe para a adesão a uma lógica.

A adesão a essa lógica faz emergir outros desafios para a gestão de pessoas, principalmente com relação à concepção, a aplicação e o controle deste sistema de regras (PAGÈS et al.,1987). No que tange a concepção, busca-se um sistema que integre a dinâmica econômica ao cotidiano da organização em suas diversas dimensões, para isso é importante que a aplicação das regras leve em consideração as singularidades, conflitos e paradoxos organizacionais enfrentados pelos executivos da empresa. É neste contexto que se faz necessário um sistema de controle, que assegure o respeito às regras e de modo a integrar a concepção do sistema com a sua aplicação no contexto organizacional.

Observa-se que aquele que cria a regra não precisa dar ordens para ser respeitado e exercer seu poder, o que o legitima é o seguimento às regras, ou seja, o poder das organizações não acontece diretamente sobre seus integrantes, mas sim por meio da definição de princípios que servem de referência para as relações de poder dentro da estrutura das instituições, enfim, o poder nas relações é assegurado por meio da implantação de um sistema de regras (PAGÈS et al.,1987).

Verifica-se que a organização moderna não trata da mesma maneira todos os

problemas, este sistema de regras define, categoriza e controla cada situação de acordo com o espaço de aplicação destas normas (PAGÈS et al.,1987). Por exemplo, no que tange à adaptação das regras as particularidades do cotidiano, verifica-se certa autonomia em sua aplicação que varia segundo o nível hierárquico, já que o poder dos níveis mais altos das empresas está baseado no respeito rígido às regras, enquanto os dirigentes do segundo nível enxergam na interpretação das regras um espaço de autonomia.

Tal autonomia é mais rígida e restrita nas relações com parceiros externos à organização, e mais flexíveis nas relações internas, o que mantém o padrão nas relações externas e evita a exposição de possíveis falhas no sistema de regras (PAGÈS et al.,1987). Outro ponto a ser destacado é a maior rigidez verificada no seguimento das metas financeiras, em comparação a outras regras, “o que permite a administração a distância e a descentralização da organização” (PAGÈS et al.,1987, p.53), já que o controle se concentra na taxa de lucro proporcionando certa autonomia com relação a outras metas.

No controle das regras, por sua vez, destaca-se a figura do *staff*, ou função suporte, que atua no monitoramento das ações dos responsáveis hierárquicos. Os *staffs* não são responsáveis em tomar as decisões, mas de verificar se as decisões estão em conformidade com as regras (PAGÈS et al.,1987).

Para manter esta conformidade da ação do indivíduo às regras financeiras e não financeiras da organização utiliza-se das práticas de gestão de pessoas para a sedução

do trabalhador. Lima (1995, p. 131) denomina estas práticas como “estratégias de sedução da empresa”.

Homem et al. (2009), afirmam que ocorreu uma evolução nas práticas de gestão de pessoas, o que permitiu garantir o comprometimento dos trabalhadores com os objetivos sem a necessidade de uso de ferramentas gerenciais coercitivas. Dutta e Reichelstein (2003) concordam com tal afirmação e dizem que a tendência é ampliar as medidas de avaliação de desempenho com variáveis não financeiras, que são avaliadas subjetivamente.

Enriquez (2009), por sua vez, assume uma posição crítica com relação a esta proposta de instrumentalizar a subjetividade por meio de ferramentas. O autor afirma que a intenção da instituição ao utilizar estas práticas é controlar e submeter à vida psíquica do trabalhador ao projeto organizacional, ou seja, integrar a subjetividade do indivíduo aos objetivos estratégicos da empresa. Ele define este processo como idealização, onde o indivíduo abandona a sua vida privada, e começa a pensar sua vida somente em função dos objetivos da organização. Lazzarato e Negri (2001) concordam com tal afirmação e acrescentam que a instituição busca a organização e o comando da personalidade do operário.

Caldas (1999) alerta que o uso destas ferramentas gerenciais acaba por gerar uma dependência psicológica do trabalhador com a empresa, e que seus danos ficam mais visíveis em processos de demissão, aonde o ator organizacional perde sua referência de valores e comportamento.

Diante de tais mudanças com relação ao exercício do poder nas organizações e o uso de sistemas de regras para o alcance deste objetivo, vale frisar que este trabalho discutiu mais profundamente o impacto do BSC sobre as práticas cotidianas que envolvem a gestão de pessoas, reconhecendo nessa ferramenta gerencial um exemplo da dialética concepção, aplicação e controle discutida por Pagès et al. (1987).

A escolha por focar o BSC neste trabalho justifica-se por se entender que esta ferramenta gerencial representa a aplicação do paradigma funcionalista que acredita que tudo deve ser mensurado e controlado na organização (PAULA; WOOD JR 2008).

Autores que assumem o corte funcionalista como Becker et al. (2001) fortalecem tal argumento, na medida em que defendem a aplicação do BSC a área do RH, e compreendem esta área como primordial para a implementação da estratégia da empresa. Wisniewski e Dickson (2001) demonstram que a abordagem do BSC pode ser aplicada até mesmo na medição de desempenho do setor público, eles investigam o caso da Escócia que aplicou o BSC como parte de uma iniciativa estratégica de policiamento. Os autores concluem que dada à complexidade e as tensões de medição de desempenho nesta área a abordagem do BSC ofereceu considerável potencial para os gerentes. Eles enfatizam, entretanto, a necessidade de participação das pessoas para a maximização, a aceitação e o compromisso com as medidas.

Woods e Grubnic (2008), por sua vez, estudam os efeitos benéficos do BSC para a mensuração de desempenho na gestão pública de um governo local da

Inglaterra. Um dos primeiros benefícios indicados pelo estudo de caso realizado pelos autores é a exigência do vínculo da estratégia ao desempenho. Outro benefício é o foco em resultados que a ferramenta gerencial proporciona além do incentivo ao envolvimento dos funcionários no processo, o que facilita a criação de uma cultura orientada para a gestão do desempenho.

Outros autores funcionalistas como Akkermans e Oorschot (2005), Kleijnen e Smits (2003), Banker et al. (2000), Johnston et al. (2002) e Lipe e Salterio (2000) demonstram os impactos do BSC na gestão de pessoas, na medida que descrevem os passos a serem realizados na operacionalização da ferramenta, com intuito de priorizar as questões objetivas no processo gerencial.

Akkermans e Oorschot (2005), por exemplo, discutem a qualidade dos BSC que são desenvolvidos e como ocorre este desenvolvimento. Os autores realizaram um estudo de caso em uma unidade de negócios da seguradora holandesa Interpólis. Os gestores desta unidade identificaram os indicadores que eles afirmaram serem os mais úteis para o seu negócio por meio do BSC, mas ficaram em dúvida se estas medidas eram as mais adequadas para o monitoramento do desempenho. Akkermans e Oorschot (2005) concluem que o uso do BSC integrado a técnica de sistema dinâmico de simulação, contribui para o processo de reter e atrair funcionários e facilita a identificação dos indicadores mais úteis.

Kleijnen e Smits (2003) propõem lidar com as diversas métricas da gestão da cadeia de suprimentos por meio do BSC, e deste modo discutir o período mais

adequado de monitoramento destes indicadores, a quantidade de indicadores que deve ser gerada, e a relação entre tais métricas, para enfim introduzir um painel de controle que sinalize o momento propício para a ação gerencial.

Percebe-se que, ao discutir a qualidade do BSC desenvolvido (AKKERMANS; OORSCHOT, 2005) e a quantidade de indicadores necessários para a introdução de um painel de controle que subsidia a ação gerencial (KLEIJNEN; SMITS, 2003) estes autores enfatizam as questões objetivas, o que gera impacto na gestão de pessoas ao não se levar em consideração questões subjetivas (DAVEL; VERGARA, 2009). Verifica-se, portanto, que não há preocupação em como o ator organizacional lidará com o conflito entre o prescrito pela instituição e o vivido no cotidiano (ROULEAU, 2009).

Banker et al. (2000), por sua vez, criticam a falta de evidência empírica que relacione medidas não financeiras e medidas financeiras de desempenho. Em sua pesquisa que envolve o estudo de dezoito hotéis, busca-se compreender o impacto das medidas não financeiras no desempenho da empresa. Eles concluem que o uso de medidas não-financeiras nos contratos de incentivo influenciam significativamente no desempenho financeiro da empresa.

Verifica-se que a inclusão das medidas não-financeiras, apesar de serem avaliadas subjetivamente (DUTTA; REICHELSTEIN, 2003), visa a instrumentalização da subjetividade do trabalhador por meio de ferramentas (ENRIQUEZ, 2009) o que confirma a discussão de Lazzarato e Negri (2001), que afirmam que a instituição busca o comando da personalidade do trabalhador.

Johnston et al. (2002) reconhecem o crescimento do uso do BSC nas corporações, mas faz crítica sobre o tempo destinado à alimentação dos sistemas de medição pelos gestores ao invés de focar na tomada de decisões e na ação. O autor realizou uma pesquisa em seis instituições que utilizam sistema de gestão de desempenho e identificou maneiras que elas encontraram para dedicar maior tempo na melhoria do sistema do que na alimentação de informações. Uma alternativa encontrada foi o uso de medidas de desempenho que apóiam a melhoria e o desempenho do sistema, e não simplesmente o controle e o acompanhamento das metas, o que resultou no maior comprometimento dos funcionários, já que suas ações se focaram nas melhorias e não apenas na manutenção do sistema. Lipe e Salterio (2000) demonstram a importância de integrar os indicadores de cada unidade de negócio à estratégia organizacional para alcançar os propósitos da organização.

De certa forma, Johnston et al. (2002) e Lipe e Salterio (2000) vão ao encontro da proposta de Becker et al. (2001) para a gestão de pessoas: ênfase na mensuração e na criação de indicadores alinhados a estratégia da empresa. Este modo de pensar representa a aplicação do paradigma que acredita que tudo deve ser mensurado e controlado na organização (PAULA; WOOD JR, 2008).

Assim, neste estudo, reconheceu-se o BSC como uma ferramenta gerencial que se utiliza de indicadores financeiros e não financeiros para os gestores buscarem alcançar os objetivos estratégicos da organização. No entanto, em vez de avaliar a eficiência da ferramenta gerencial no alinhamento dos objetivos pessoais as metas

organizacionais, o enfoque deste estudo é analisar como ocorre o processo no qual o BSC se relaciona com as práticas de gestão de pessoas no cotidiano da instituição, a partir das visões dos atores organizacionais.

2.3 O BSC E AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

O BSC é um sistema de medição de desempenho que integra diferentes perspectivas, financeiras e não-financeiras. Este modelo foi criado, em 1992, por Kaplan e Norton (1997, p. 2) e traduz a missão e a estratégia das empresas por meio de indicadores, conforme afirmam os autores

O *Balanced Scorecard* traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica. O *Balanced Scorecard* continua enfatizando a busca de objetivos financeiros, mas também inclui os vetores de desempenho desses objetivos. O scorecard mede o desempenho organizacional sob quatro perspectivas equilibradas: financeira, do cliente, dos processos internos da empresa, e do aprendizado e crescimento.

O BSC utiliza-se da medição de indicadores financeiros e não financeiros, de modo a ampliar o conceito de desempenho das organizações, ao reconhecer que a competitividade de uma instituição também é influenciada pela sua imagem diante dos clientes, pelos processos internos e pela sua capacidade de aprendizagem e desenvolvimento. Ou seja, além de dados contábeis atuais, o relatório do BSC registra uma série de variáveis não contábeis, que são indicadores de rentabilidade futura (DUTTA; REICHELSTEIN, 2003).

Observa-se em pesquisa realizada por O'Brien e Meadows (2000), com o

objetivo de identificar a prática atual de desenvolvimento de visões corporativas, o BSC foi citado por gestores de planejamento estratégico como uma ferramenta que contribui para o sucesso de suas organizações, já que traduz por meio de seus indicadores a visão da empresa. Kaplan e Norton (1997, p.10) apresentam seu modelo de gestão de desempenho a partir de quatro perspectivas, conforme a Figura 1.

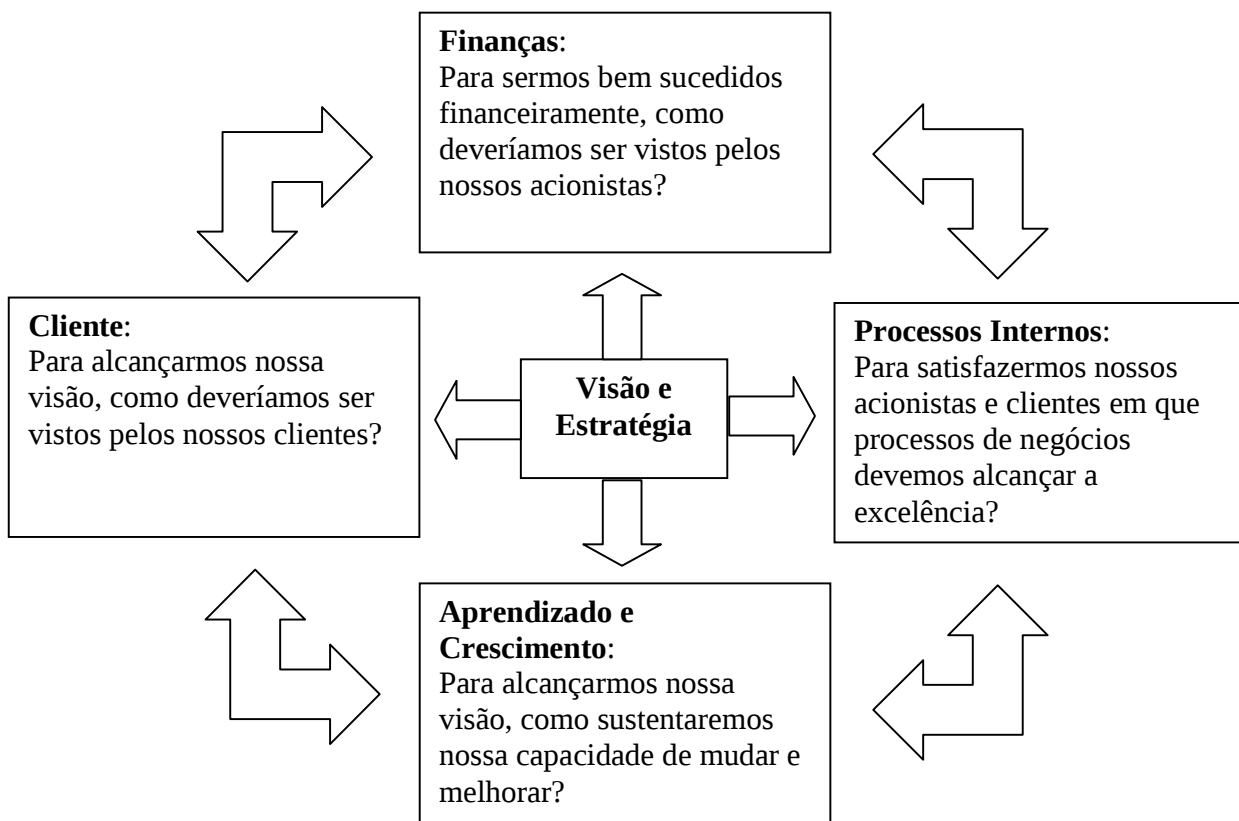


Figura 1 – As quatro perspectivas do BSC de Kaplan e Norton (1997).
Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997)

Conforme explicam Lima et al. (2004, p. 86), pode-se definir as perspectivas da seguinte forma:

- **Perspectiva financeira** – As medidas de performance financeira indicam se o trabalho estratégico, o de implementação e o de execução da empresa estão contribuindo para a melhoria do resultado financeiro. É importante procurar saber como a empresa está sendo vista pelos seus acionistas. Para satisfazer acionistas e clientes, em que processos de negócios deve-se alcançar a

excelência? Em que se deve destacar?

- Perspectiva do cliente – O quadro de indicadores supõe que a empresa traduz a sua declaração geral de missão, no que se refere ao atendimento ao cliente, em medidas específicas que reflitam os fatores que realmente importam a ele. Ressalte-se que os interesses dos clientes tendem a se enquadrar em quatro categorias: tempo, qualidade, desempenho/ atendimento e custos. Nessa perspectiva, a preocupação-chave é saber como os clientes vêem a organização.
- Perspectiva interna – Uma excelente performance em atendimento às necessidades dos clientes tem origem nos processos, decisões e ações que ocorrem na empresa. É preciso focar as operações internas críticas que permitam atender às necessidades dos clientes. As empresas devem também procurar identificar e medir as suas competências essenciais e as tecnologias críticas necessárias para assegurar sua permanência na liderança do mercado. Nessa perspectiva, a pergunta é: Para satisfazer acionistas e clientes, em que processos de negócios deve-se alcançar a excelência? Em que se deve destacar?
- Perspectiva de Aprendizado e Crescimento – Os objetivos dessa perspectiva oferecem a infra-estrutura que possibilita a realização dos objetivos das demais. Esses se refletem em investimentos na capacitação dos colaboradores e em sistemas e processos organizacionais. Uma empresa sem a dimensão do fator humano bem-sucedido fará com que as demais atividades de criação de valor não dêem certo, independentemente do nível de sofisticação tecnológica.

Segundo os autores, é por meio da perspectiva de aprendizado e crescimento que o BSC realiza o alinhamento organizacional das unidades organizacionais, equipe e pessoas a estratégia organizacional. Becker et al. (2001, p.38) afirmam que “a abordagem do BSC conecta pessoas, estratégia e desempenho”, e “transforma a estratégia em tarefa de todos”.

Também na perspectiva de crescimento se utilizam medidas baseadas nos funcionários (satisfação, retenção, treinamento e habilidades) para verificar em que será necessário investir para alcançar um “desempenho inovador” e realizar a visão da empresa (KAPLAN e NORTON, 1997, p.29).

Kaplan e Norton (1997, p. 30) afirmam que “estratégia é um conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos. O sistema de medição deve tornar explícitas as

relações (hipóteses) entre os objetivos (e as medidas) nas várias perspectivas.” Os autores discutem que as medidas da perspectiva financeira sofrem impacto das medidas da perspectiva do cliente, que sofre impacto das medidas da perspectiva dos processos internos. Já as medidas da perspectiva de aprendizado e crescimento são causa e influenciam as medidas da perspectiva dos processos internos.

No entanto, esta relação de causalidade do BSC, é criticada por Basso e Pace (2003) que argumentam por meio de critérios científicos (antecedência temporal, eventos logicamente independentes e unidirecionalidade da relação de causa e efeito) a não existência de relação de causa e efeito entre as medidas das perspectivas.

Estudos como o de Galas e Ponte (2005), por sua vez, demonstram que o BSC gera impactos para o alinhamento organizacional, pois sua organização em torno de indicadores, perspectivas e mapa estratégico contribuem para o desenvolvimento de ações, políticas e práticas de gestão de pessoas vinculadas a estratégia corporativa.

Marginson (2002) concorda com este pensamento, e diz que a ênfase na escala de indicadores deste tipo de sistema de desempenho, interfere no desenvolvimento de novas idéias e iniciativas dos funcionários, que se polarizam em determinados setores, conforme os controles utilizados nos diversos níveis da empresa.

Dyson (2000) desenvolveu um modelo que explora a interação entre a pesquisa operacional, medição de desempenho e estratégia, e afirma que a pesquisa operacional facilita a avaliação de estratégias antes da ação. Dentro deste contexto, o autor

reconhece que o BSC é coerente com o modelo de desenvolvimento estratégico discutido por ele, já que se orienta pela missão da organização e pelas medidas de desempenho que abrangem uma gama de perspectivas.

Outra prática de gestão de pessoas que recebe influência do BSC é a avaliação do desempenho dos funcionários. Brandão et al. (2005) exemplificam esta situação por meio do estudo de caso do Banco do Brasil, que decidiu utilizar o BSC integrado a gestão por competências para alinhar as competências individuais as metas organizacionais. Ittner e Marshall (2003), por sua vez, realizaram um estudo de caso em uma empresa de serviços financeiros para verificar o uso do BSC como critério para o estabelecimento de recompensas, bônus e prêmios para os funcionários. Enquanto Islam e Kellermans (2006) discutiram quais são os fatores que influenciam as organizações e os indivíduos a adotarem em suas práticas a abordagem do BSC.

Os procedimentos apresentados por estes Dyson (2000), Brandão et al. (2005), Ittner e Marshall (2003), e Islam e Kellermans (2006) demonstram que o BSC, enquanto sistema de medição de desempenho é um exemplo de concepção, aplicação e controle discutido por Pagès et al. (1987, p.50), já que, por meio das perspectivas o BSC busca mensurar e controlar o desempenho da organização. A concepção, neste caso, é a estratégia definida pela alta direção da empresa, a aplicação e o controle se dão por meio de indicadores definidos e monitorados em cada perspectiva.

Além disso, pode-se afirmar que o BSC também se constitui uma ferramenta gerencial que leva a criação de um modelo de compreender o mundo, uma ideologia

organizacional (EDENIUS; HASSELBLADH, 2002). Tal visão do BSC como ideologia fica nítida quando seus criadores (KAPLAN e NORTON, 2000, p.261) afirmam que os funcionários devem estar alinhados a estratégia da organização, ao ponto de envolverem suas famílias no monitoramento e realização dos indicadores. É o que os autores definem como BSC pessoal, quando qualquer decisão familiar que envolve custo financeiro deve levar em conta os indicadores que afetam o bônus salarial anual do funcionário.

A elaboração do BSC pessoal também é destacada por Rampersad (2004), ao detalhar em seu livro como elaborá-lo e integrá-lo ao BSC corporativo. Mais uma vez o alinhamento das perspectivas individuais aos indicadores organizacionais é discutido, e pode ser compreendido como uma característica ideológica desta ferramenta gerencial.

Paula e Silva (2005) chegam a afirmar que o BSC se caracteriza como uma ferramenta que viabiliza o controle social dentro das organizações, já que, por meio do discurso da eficácia na realização da estratégia da corporação, se impõe indicadores definidos pela alta direção e se vincula o desempenho individual ao projeto organizacional. Smith e Goddard (2002) corroboram este argumento de Paula e Silva (2005) quando afirmam que qualquer sistema de gestão de desempenho deve cumprir com quatro funções principais, tais como formulação de estratégias, instrumentos de medição e interpretação dessas medições. O que, na visão destes autores, contribui para a quarta função da gestão de desempenho que é a resposta adequada da organização, a possíveis falhas da gestão de desempenho individual e organizacional.

Verifica-se também que o BSC influencia a prática de gestão de pessoas, na medida em que enfatiza as questões objetivas, e coloca as questões subjetivas em segundo plano. Tal objetividade se reflete no pensamento de que as competências individuais dos funcionários devem ser definidas de acordo com a visão da empresa, de modo a capacitá-los para estarem aptos a realizarem os processos internos que criam valor e contribuem para o sucesso da estratégia da empresa (KAPLAN; NORTON. 2004, p.207).

Fleury (2003) é convergente com esse entendimento ao afirmar que, todos os indivíduos da organização devem estar atentos aos objetivos estratégicos da empresa para buscarem alinhar suas competências as necessidades corporativas. Johnston et al. (2002) ilustram esse pensamento por meio de sua pesquisa com seis instituições que utilizam o modelo de excelência da *European Foundation for Quality Management* (EFQM) e o BSC como sistema de medição de desempenho. Os autores concluem que o BSC contribui para controlar, acompanhar, apoiar e melhorar os processos operacionais. Os autores defendem que neste contexto, os funcionários são incentivados a procurar maneiras de obter resultados que interferem no desempenho da empresa, focando sua ação na melhoria dos processos e não apenas no controle dos indicadores.

Tal fato, ocorre também na gestão da cadeia de suprimentos, Kleijnen e Smits (2003) propõem um modelo que facilite a identificação de necessidades de educação e treinamento dos funcionários de modo a alinhá-los as exigências do setor. Eles estudam como lidar com as diversas medidas de desempenho aplicadas a esta área

por meio das perspectivas do BSC, no intuito de treinar os funcionários de acordo com as demandas organizacionais.

Intagliata et al. (2000) concordam com tal afirmação e defendem que toda a gestão de competências individuais deve ser vinculada a estratégia pré-definida pela alta direção, o que reforça o caráter instrumental e a característica centralizadora da ferramenta gerencial BSC, já que se percebe a limitação da participação do funcionário na definição dos objetivos estratégicos corporativos.

Dye (2004) colabora com esta perspectiva instrumental da gestão de pessoas ao criar um modelo formal para orientar os gerentes sobre como desenvolver ações que contribuem para a melhoria das medidas de desempenho não financeiras do BSC (perspectivas de aprendizado e crescimento, perspectiva interna e perspectiva do cliente), e assim influenciar positivamente as medidas e indicadores financeiros (perspectiva financeira).

Destaca-se que o BSC pode ser inserido na abordagem estratégica da ARH, conforme classificação de Davel e Vergara (2009, p.36), já que o intuito do BSC é o alinhamento das práticas de gestão de pessoas ao planejamento estratégico da empresa.

A partir destas considerações, verificou-se a tendência das práticas de gestão de pessoas se reduzirem às questões objetivas (WOOD JR, 2008), não considerando as questões subjetivas que interferem no cotidiano organizacional (DAVEL; VERGARA,

2009). A adoção do BSC é um exemplo desta tendência, que prioriza questões objetivas na relação da empresa com as pessoas e busca, por meio da adoção de ferramentas gerenciais, controlar as ambigüidades, dissensos e conflitos dentro da realidade das corporações. O BSC viabiliza este controle social sobre o indivíduo (PAULA; SILVA, 2005), ignorando as contradições percebidas entre o prescrito e o vivido, o estabelecido nas regras e o construído nas relações entre as pessoas (MOTTA et al., 2008).

2.4 A VISÃO DOS ATORES ORGANIZACIONAIS SOBRE A RELAÇÃO DO BSC E AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS.

Ao reconhecer que o BSC busca alinhar as práticas de gestão de pessoas ao planejamento estratégico da empresa, assume-se que seu enfoque com relação ao olhar sobre as pessoas se concentra no aspecto funcionalista (WOOD JR, 2008), na medida em que o importante é alinhar o comportamento e os objetivos individuais aos interesses organizacionais.

Neste processo de alinhamento de interesses, a organização busca a integração de valores (SCHEIN, 1985) e compreende as ambigüidades e o conflito como problemas a serem resolvidos (SILVA, et al., 2006). Autores como Schein (1985) defendem a instrumentalização de valores compartilhados dentro da organização, sendo a adoção de ferramentas gerenciais um meio para alcançar esse objetivo.

Estudos que se inserem dentro dessa perspectiva, compreendem a relação entre ferramentas gerenciais e as práticas de gestão de pessoas como algo necessário e desejável, já que, tais práticas devem ser alinhadas a estratégia da empresa por meio dessas ferramentas gerenciais, cita-se o exemplo de Becker et al. (2001) que defendem esta postura.

A maneira como os atores organizacionais compreendem a relação entre o BSC e as práticas de gestão de pessoas são vistas, portanto, de maneira instrumental, como um passo no processo de alinhamento de interesses. A tendência desses estudos é estudar a eficiência das ferramentas gerenciais na realização da estratégia organizacional.

Este estudo visa compreender a visão dos atores organizacionais sobre a relação entre o BSC e as práticas de gestão de pessoas por outra perspectiva, a proposta é estudar as diferenças entre o prescrito pela instituição por meio das práticas de gestão de pessoas e o vivido pelos indivíduos em suas práticas cotidianas. Nesta linha de pensamento compreende-se o conflito, a diversidade de opiniões, a subjetividade como algo próprio e presente nas relações humanas (DAVEL; VERGARA, 2009). As práticas de gestão de pessoas não deveriam, portanto, impor valores e eliminar pontos de vista diferentes, mas compreender essas diferenças e utilizar como diferencial(DAVEL; VERGARA, 2009).

Ou seja, não se busca aqui avaliar a eficiência da ferramenta gerencial BSC na realização dos objetivos organizacionais, mas compreender as implicações do BSC

sobre as práticas cotidianas que envolvem a gestão de pessoas.

Essas implicações se verificam no cotidiano, a partir das relações e conflitos entre as pessoas, no processo de socialização do indivíduo na organização, onde este sujeito confronta sua história de vida e seus valores com os padrões definidos pelo grupo que ele se inseriu na instituição (MOTTA et al., 2008).

Tal compreensão de que o indivíduo vive conflitos no seu cotidiano, na prática das interações com o outro, aproxima esta discussão da Teoria das Representações Sociais (TRS) de Moscovici (1997; 2003).

2.5 A TEORIA DAS REPRESENTAÇÕES SOCIAIS

A TRS demonstra como o que é próprio do indivíduo se relaciona com as práticas cotidianas. A origem da TRS se encontra na discussão de Moscovici de que as representações sociais são um fenômeno do nosso cotidiano, o que leva o autor a entrar em conflito com as correntes predominantes da psicologia social (MOSCOVICI, 2003, p. 9).

Tais correntes podem ser exemplificadas por Durkheim que defende a separação entre representações individuais (escopo da psicologia) e representações coletivas (escopo da sociologia) (MOSCOVICI, 2003, p. 13).

Moscovici, no entanto, entende que os sujeitos são resultados da realidade social e ao mesmo tempo influenciam o grupo ou espaço que estão inseridos, gerando dificuldades para a identificação dos limites entre o individual e social.

Além disso, Moscovici compreende as representações coletivas como “formas estáveis de compreensão coletiva” (MOSCOVICI, 2003, p.15) próprias para a reflexão sobre sociedades menos complexas, e por isso que ele propõe o estudo das representações sociais como uma maneira de compreender a complexidade e o pluralismo da sociedade atual (FARR, 1995, p. 44).

Segundo Almeida (2005, p.127), existem três abordagens que apresentaram diferentes maneiras de pesquisar as representações sociais, colaborando com o desenvolvimento da TRS.

A abordagem culturalista, que enfoca a “articulação entre as dimensões sociais e culturais que regem as construções mentais coletivas” (ALMEIDA, 2005, p. 128) com o objetivo de apreender os discursos; comportamentos e práticas sociais; documentos e registros e meios de comunicação de massa.

A abordagem social que busca relacionar explicações de escopo individual com explicações de escopo social (ALMEIDA, 2005, p. 129).

A abordagem estrutural, por sua vez, que propõe a Teoria do Núcleo Central e “traz elementos para compreender e explicar o processo de transformação das representações” (ALMEIDA, 2005, p. 131).

Apesar de cada abordagem possuir sua característica, de uma maneira geral, elas buscam identificar: o processo de formação e transformação das representações sociais, os elementos que constituem a representação social de um objeto e como as representações sociais “orientam os comportamentos e as práticas” (ALMEIDA, 2005, p. 123). Este estudo, optou por essa linha de investigação que pesquisa como as representações orientam as práticas cotidianas, como um meio de compreender quais as implicações do BSC sobre as representações sociais das práticas de gestão de pessoas. As práticas cotidianas estão relacionadas à “conduta efetiva” dos indivíduos e a “frequência dessa realização” (ROUQUETTE, 2000, p. 44).

Desse modo, o indivíduo se relaciona com as práticas cotidianas por meio do processo de familiarização que envolve as representações sociais. Este processo ocorre por meio da ancoragem e da objetivação. A ancoragem classifica, nomeia e rotula o que não é familiar e a objetivação torna material algo que é abstrato proporcionando ao indivíduo a capacidade de representar esse algo que foi nomeado (CAVEDON, 1999).

A ancoragem, portanto, é um processo que busca criar categorias para tornar familiar o desconhecido (MOSCOVICI, 1988), de modo a inseri-lo em uma classificação hierárquica própria do indivíduo, atribuindo valores positivos e negativos para essa relação (MOSCOVICI, 2003, p.62). Nesse sentido, a ancoragem demonstra como coisas novas são instrumentalizadas para compreender a realidade e guiar a ação do indivíduo (JODELET, 2005, p.48).

Esta classificação, na maioria das vezes é realizada por meio de comparações, que se aproximam ou se distanciam de um protótipo previamente construído. Tal aproximação pode ocorrer de duas formas: generalização ou particularização. A generalização busca reduzir a distância entre os membros de uma categoria, convergindo com o protótipo, já a particularização identifica o que torna as informações novas divergentes do protótipo. Ou seja, as classificações possuem o objetivo de definir o não-familiar que vai ao encontro das normas e o não-familiar que é distinto das normas (MOSCOVICI, 2003, p.65).

Outro aspecto da ancoragem é o ato de dar nome ao que não é familiar, a fim de descrevê-la, associá-la a certas características, diferenciá-la de outras e integrá-la a uma determinada convenção, um rótulo que torna os indivíduos e grupos estigmatizados, “seja psicológica, seja politicamente”, o que facilita a interpretação e a compreensão do não-familiar (MOSCOVICI, 2003 p.68).

A objetivação, por sua vez, procura “reproduzir um conceito em uma imagem”, materializar algo que é abstrato a fim de atribuir sentido e substância a algo que não é familiar, e isto se realiza por meio de comparações já que “comparar já é representar” de modo que esta imagem se torna uma representação, um simulacro da realidade, em vez de um simples signo (MOSCOVICI, 2003 p. 68).

Em um segundo nível, as imagens nesse processo de objetivação, deixam de ser elementos do pensamento para se tornarem elementos da realidade. Quando isto

ocorre, estas imagens sofrem uma metamorfose e assumem o papel de representarem o que antes atribuíam sentido (MOSCOVICI, 2003 p.74-75).

Esse processo de objetivar o não-familiar e transformá-las em imagens que representam a realidade, de personificar os diversos elementos da realidade social, e dar nomes a fenômenos complexos origina o que Cavedon e Ferraz (2005) denominam de saber do cotidiano. O saber institucionalizado está “desvinculado” do cotidiano “naquilo que diz respeito às re-significações atribuídas a este conhecimento”, ou seja, os atores sociais produzem este “saber” do cotidiano permeando o saber institucionalizado de significados construídos de acordo com o contexto. Desta forma, as práticas cotidianas vividas pelos atores organizacionais diferenciam-se das práticas de gestão de pessoas prescritas pela instituição.

Diante disso deve-se ficar atento ao processo de desenvolvimento de representações sociais dos indivíduos em função da realidade social que estão inseridos. Doise (2002) propõe três hipóteses como forma de organizar as relações entre indivíduos e grupos.

Uma primeira hipótese assume que um grupo possui certas crenças comuns em uma dada “relação social”. As representações sociais se constroem nas relações de comunicação estabelecidas. A segunda hipótese concentra-se em explicar por que os sujeitos mantêm relações diferentes na relação com certas representações. Por fim, na terceira hipótese reflete-se sobre a ancoragem das tomadas de decisão ao considerar “as hierarquias de valores, as percepções que os indivíduos constroem entre grupos e

categorias e as experiências sociais que eles partilham com o outro”(DOISE, 2002,p. 7).

Laroche (1995) é convergente com este pensamento e demonstra como é importante entender a decisão e a tomada de decisão dos indivíduos nas corporações como representações sociais, já que elas influenciam os processos, facilitam a ação e dão significado ao que acontece nas organizações.

Rouquette (2000, p. 43) colabora com esta discussão ao afirmar que há uma correlação entre práticas e representações sociais, e não uma dependência causal, sendo “as representações como uma condição das práticas, e as práticas como um agente de transformação das representações”.

Farr (1995), por sua vez, demonstra, por meio da revisão da história e da TRS, como Moscovici modernizou a ciência social ao substituir representações coletivas por representações sociais. Com esta contribuição Farr (1995) afirma que o interesse da psicologia social passa a ser a relação entre o individual e o social, e não quem domina o outro. Deste modo, compreende-se que os atores organizacionais são resultados da realidade social e ao mesmo tempo influenciam o grupo ou espaço que estão inseridos.

Reconhece-se, portanto, que as representações sociais são processos desenvolvidos socialmente, cuja origem é possível de localizar. No entanto, esta origem “é sempre inacabada” e influenciada pelo contexto, já que os indivíduos agem a partir de suas “representações da realidade” e constantemente as renovam. Sendo assim, a representação social assume funções cognitivas e sociais na medida em que ancora

significados e “cria identidades e equilíbrios coletivos” (MOSCOVICI, 2003, p. 218).

Desse modo, o intuito deste estudo foi analisar como o BSC e as práticas de gestão de pessoas se relacionam no cotidiano da instituição, a partir das representações sociais dos atores organizacionais, com base no esquema conceitual e procedimentos metodológicos discutidos a seguir.

3 ESQUEMA CONCEITUAL

Este estudo se desenvolveu por meio de uma abordagem interpretativa, na medida em que busca compreender as implicações do BSC nas representações sociais sobre as práticas de gestão de pessoas na Empresa B.

A análise do referencial teórico a respeito das práticas de gestão de pessoas evidencia a predominância do enfoque nas questões objetivas (WOOD JR, 2008). Becker et al. (2001) é um exemplo desta tendência funcionalista pois defendem a escolha da ferramenta gerencial e das políticas de recursos humanos adequadas para atender as diretrizes da alta direção da instituição, como um modo de alinhar os objetivos individuais aos objetivos da entidade.

Entretanto, a abordagem defendida por Davel e Vergara (2009), demonstra a complexidade das pessoas e de suas relações na organização e a necessidade de considerar as questões subjetivas neste processo. Sob este enfoque, as políticas de recursos humanos se colocam como práticas de poder no cotidiano organizacional ao estabelecerem e imporem as pessoas modelos de comportamento em diversos níveis seja ele econômico, político, ideológico, ou psicológico (PAGÈS et al., 1987).

Ao assumir tal condição, a compreensão da relação entre a ferramenta gerencial BSC e as práticas cotidianas que envolvem a gestão de pessoas implantadas na

Empresa B pressupõe a compreensão das representações sociais que o indivíduo constrói no cotidiano da instituição (LAROCHE, 1995; CAVEDON; FERRAZ, 2005). Sendo assim, o esquema conceitual que adotou-se, conforme Figura 2, servirá como guia para compreendê-la à luz dos significados assumidos pelos atores organizacionais.

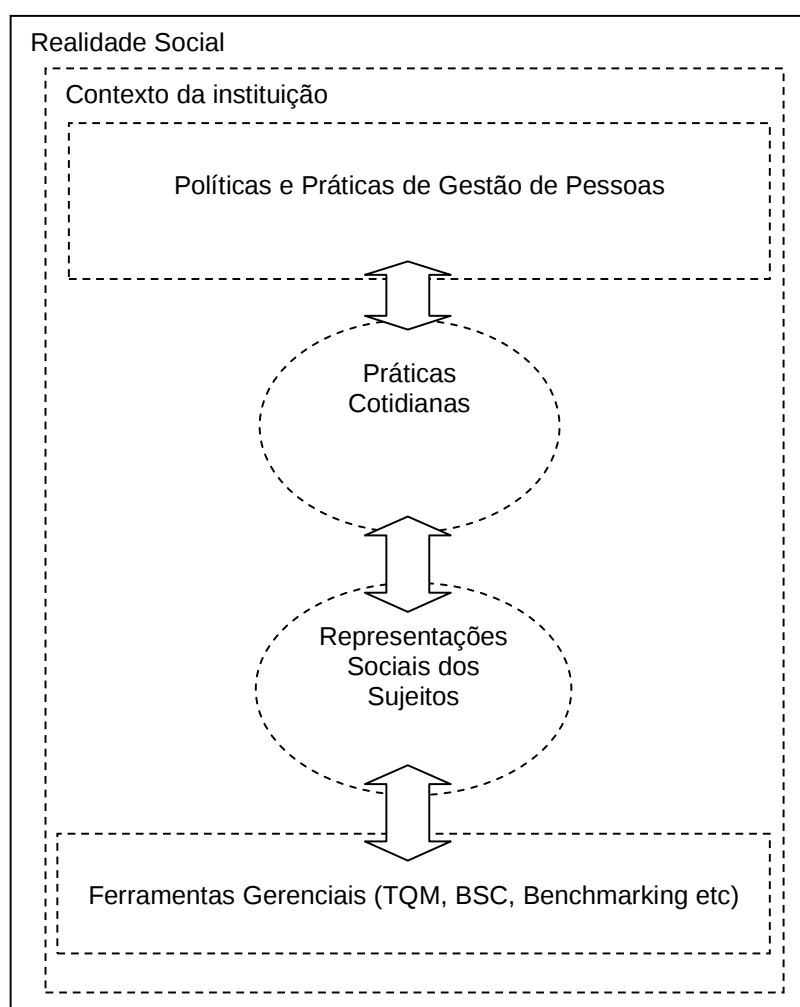


Figura 2: Esquema Conceitual

Fonte: Articulações do referencial teórico a partir das interpretações do autor.

Neste esquema conceitual (Figura 2), observa-se que os atores organizacionais e a instituição inserem-se em uma realidade social. Este é o lugar onde o “sujeito

psíquico” assume o papel de recriar e interpretar a “rede de significados já constituídos”. Ou seja, “a realidade social – representada por outros – desempenha um papel constitutivo na gênese das representações” (JOVCHELOVITCH 1995, p. 78-79; MOSCOVICI, 1993).

No contexto institucional, por sua vez, verifica-se a implantação de ferramentas gerenciais, com o intuito de instrumentalizar a subjetividade dos indivíduos a favor dos interesses institucionais (ENRIQUEZ, 2009). Tal prática como visto na Figura 2, se relaciona e gera impactos nas práticas cotidianas (ROUQUETTE, 2000) que envolvem a gestão de pessoas.

O indivíduo, neste cenário, constrói suas representações sociais confrontando seus conhecimentos, valores e metas pessoais com o “saber institucionalizado”, os modelos de comportamento, e os objetivos estabelecidos pela instituição (CAVEDON e FERRAZ, 2005).

A partir dessas proposições teóricas são apresentados no próximo capítulo os procedimentos metodológicos utilizados na investigação empírica que teve como base o esquema conceitual apresentado.

4 METODOLOGIA

4.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Neste trabalho, optou-se pelo uso da pesquisa qualitativa, já que se busca captar questões particulares (MINAYO, 2007) das pessoas envolvidas no processo de implantação e monitoramento do BSC. Tanto as que definem práticas de recursos humanos quanto às pessoas de outros níveis hierárquicos que acabam sendo envolvidas pelo desdobramento das metas, ações e diretrizes dessa ferramenta gerencial.

O uso da pesquisa qualitativa se justifica também pelo uso que se fez do ambiente natural como fonte de dados, no qual o pesquisador assumiu um papel fundamental neste processo, indo observar o fenômeno “no contexto em que ocorre e do qual faz parte” (GODOY, 1995).

Outro ponto importante é o caráter descritivo deste tipo de pesquisa, em que os dados aparecem sob a forma de transcrições de entrevistas de modo a compreender o fenômeno de maneira ampla e estudar a realidade como um todo, não a reduzindo a uma relação de causa e efeito entre variáveis (GODOY, 1995).

Destaca-se a valorização da percepção das pessoas sobre o fenômeno estudado, neste tipo de trabalho (GODOY, 1995). Os dados coletados são analisados a partir de um esquema conceitual, e busca-se a compreensão dos significados dados pelos sujeitos de pesquisa no caso específico, diferentemente da pesquisa quantitativa, que

parte de hipóteses pré-estabelecidas e busca a generalização estatística de suas conclusões (MINAYO, 2007).

A intenção é estudar o caso da Empresa B, no que tange a relação do BSC com as práticas de gestão de pessoas, de acordo com critério de estudo de caso defendido por Yin (2001, p. 32): “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.”

O BSC se revelou como ferramenta de medição e gestão estratégica na década de 90, a partir de sua criação em 1992 por Kaplan e Norton. As empresas começaram a usar esta ferramenta gerencial para alinhar os objetivos individuais aos objetivos organizacionais. Todavia, a contemporaneidade do fenômeno é verificada na atualidade pela ampliação do uso do BSC. Kleijnen e Smits (2003), por exemplo, propõem lidar com as diversas métricas da gestão da cadeia de suprimentos por meio do BSC, e desse modo discutir o período mais adequado de monitoramento desses indicadores, enquanto Brandão *et al.* (2005) e Ittner e Marshall (2003) enfatizam que o BSC é uma ferramenta que facilita a avaliação de desempenho dos funcionários.

A falta de limites entre o fenômeno e o contexto, por sua vez, se relaciona aos sujeitos da pesquisa e sua ligação com o contexto em que estão inseridos, cuja complexidade e diversidade de opiniões marcam todo o processo da pesquisa. Farr (1995) demonstra, por meio da revisão da história das representações sociais, que os sujeitos são resultados da realidade social e ao mesmo tempo influenciam o grupo ou espaço que estão inseridos, gerando dificuldades para a identificação dos limites entre

o individual e social.

Nesse cenário de ambigüidades e diversidades de opiniões, o indivíduo confronta seus valores pessoais com as regras (MOTTA et al., 2008) definidas pelas perspectivas, indicadores do BSC e práticas de gestão de pessoas. É nesse conflito cotidiano, portanto, que o ator organizacional busca uma representação compartilhada, de modo a tornar familiar o não familiar, por meio dos processos de ancoragem e objetivação (MOSCOVICI; 1997, 2003). Compreender esse processo, no qual o BSC e as práticas de gestão de pessoas se relacionam, a partir das representações sociais dos atores organizacionais, é a proposta do presente estudo.

4.2 SUJEITOS DA PESQUISA

A escolha dos sujeitos de pesquisa se deu de forma não probabilística, definida por tipicidade e por acessibilidade (TRIVIÑOS, 1987; VERGARA, 2006; MINAYO, 2007).

Os critérios para essa escolha foram definidos com base na delimitação do estudo, que se apresenta em três pontos principais: 1) escolha da Empresa B como *locus* do estudo; 2) ênfase na definição de práticas de gestão de pessoas e na implantação e monitoramento do BSC; 3) definição do período de estudo de 2004 a 2009. A definição do grupo dos sujeitos de pesquisa teve, então, como critérios básicos:

- 1 - Envolvimento na definição de práticas de gestão de pessoas e na implantação e monitoramento do BSC, no período de 2004 a 2009.

2- Acessibilidade, com restrição ao estudo da Unidade Organizacional “UOP 3”, que possui a maior produtividade e número de funcionários da Região Noroeste do Estado do Espírito Santo.

Para garantir uma delimitação dos sujeitos de pesquisa que se envolveram com a implantação e monitoramento do BSC e que sofreram impacto na prática de seu trabalho, realizou-se uma análise do organograma (ANEXO A) junto com o gerente que implantou o BSC na Empresa B e se chegou ao seguinte grupo inicial de sujeitos de pesquisa:

1. O Diretor Regional, Gerente de orientação estratégica, Gerente de educação e tecnologia, Gerente de operações e negócios, Gerente de Planejamento e Gestão, Gerente de Inovação e Tecnologia e Gerente da Unidade Operacional “UOP 3”;
2. O Coordenador de Recursos Humanos que se envolveu na implantação do BSC;
3. Assessor do Setor de Recursos Humanos;
4. Chefes de seção da unidade operacional “UOP 3”;
5. Um funcionário de cada seção da unidade organizacional “UOP 3”;

Sendo assim, a composição inicial do grupo de sujeitos de pesquisa consiste na seguinte distribuição, conforme Quadro 2:

Nível hierárquico	Quantidade de pessoas
Diretor Regional	1
Gerentes	5
Gerente de RH	1
Assessor de RH	1
Gerente UOP3	1
Coordenadores de seção UOP3	3
Funcionário de cada seção UOP3	3
Total	15

QUADRO 2: COMPOSIÇÃO INICIAL DO GRUPO DE SUJEITOS.

Fonte: Elaboração do autor.

A UOP 3 possui três seções, um setor administrativo denominado A, uma seção que se dedica a prestação de consultoria técnica e tecnológica que chamaremos de B, um setor pedagógico (C). A seção A e B possuem três funcionários, a seção C possui doze funcionários. Os funcionários nesta pesquisa serão chamados de subordinados.

Este grupo inicial de sujeito de pesquisa foi ampliado por meio da técnica da “bola de neve”, no qual o sujeito entrevistado indica outros que podem colaborar com a pesquisa (BOGDAN; BIKLEN, 1994, p.99). Tal procedimento gerou a necessidade de entrevistar dois Assessores de Presidente não previstos no grupo inicial. O grupo final, por sua vez, foi definido por meio do critério da saturação (SÁ, 1998, p. 92), no qual os argumentos apresentados pelos sujeitos começam a se repetir. O uso desse critério foi necessário para chegar ao grupo final dos funcionários de cada seção, já que nos outros níveis hierárquicos foram entrevistados todos os funcionários. Sendo assim, no grupo final entrevistou-se 2 funcionários da seção A, 2 funcionários da seção B e 3 funcionários da seção C, conforme Quadro 3:

Nível hierárquico	Quantidade de pessoas
Diretor Regional	1
Gerentes	5
Assessor de Presidente	2
Gerente de RH	1
Assessor de RH	1
Gerente UOP3	1
Coordenadores de seção UOP3	3
Funcionário de cada seção UOP3	7
Total	21

QUADRO 3: COMPOSIÇÃO FINAL DO GRUPO DE SUJEITOS.

Fonte: Elaboração do autor.

4.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados envolveu múltiplas fontes de evidências (TRIVIÑOS, 1987; MINAYO, 2007; YIN, 2001) ampliando a abrangência da pesquisa pela entrevista semi-estruturada, pela análise dos documentos e registros em arquivo:

1. Análise de documento e registros em arquivo como o jornal informativo “Gestão Estratégica”, o site da Empresa B e o jornal do Grupo A.

A pesquisa de campo foi realizada por meio de entrevistas semi-estruturadas com os sujeitos de pesquisa.

A pesquisa iniciou-se com a construção de um referencial teórico que discutisse as práticas de gestão de pessoas, o impacto das ferramentas gerenciais nas práticas de gestão de pessoas e a relação entre BSC e as práticas de gestão de pessoas. Posteriormente dialogou-se com o Gerente de orientação estratégica, que implantou o BSC, para obter documentos e registros em arquivo.

Após a análise de tais documentos iniciaram-se as entrevistas semi-estruturadas. Destaca-se que o roteiro de entrevista foi organizado em função das categorias obtidas a partir do referencial teórico: Desenvolvimento das práticas de gestão de pessoas no cotidiano da Empresa B; Relação entre práticas de gestão e pessoas e práticas cotidianas; Implicações do BSC nas práticas cotidianas que envolvem a gestão de pessoas; conforme o quadro 3:

Categorias		Números das questões
1	Desenvolvimento das práticas de gestão de pessoas no cotidiano da Empresa B.	1, 2,3
2	Relação entre práticas de gestão de pessoas e práticas cotidianas	4, 5, 6
3	Implicações do BSC nas práticas cotidianas que envolvem a gestão de pessoas	7,8

QUADRO 3: CATEGORIAS

Fonte: Articulações do referencial teórico a partir das interpretações do autor.

No roteiro buscou-se abrir espaço para a emissão de opiniões e julgamento de valores dos atores organizacionais sobre as categorias propostas, a preocupação foi vincular as questões ao referencial teórico (SÁ, 1998, p. 89).

O intuito desta postura foi compreender como se dá o processo em que o BSC se relaciona com as práticas cotidianas que envolvem a gestão de pessoas por meio da opinião dos próprios indivíduos, que foram provocados a informar os elementos que fazem parte e estruturam as representações sociais envolvidas nesse processo (SÁ, 1998, p. 89).

Para isso, no roteiro (Apêndice A) busca-se nas perguntas 1,2 e 3 identificar as práticas de gestão de pessoas desenvolvidas e compreender os efeitos destas práticas no cotidiano da organização, a partir das visões dos atores organizacionais.

Para compreender como a relação entre as práticas de gestão de pessoas e as práticas cotidianas ocorre na instituição solicitou-se que o entrevistado comentasse casos práticos de situações vividas no cotidiano (ROUQUETTE, 2000). A proposta é

compreender as diversas maneiras com o qual o ator organizacional desenvolve o processo de ancoragem, para desta maneira, identificar quais categorias o indivíduo cria para definir o não familiar que vai ao encontro das normas e o não familiar que vai de encontro (MOSCOVICI, 2003, p.65). A questão 4, 5 e 6 cumprem este objetivo no Apêndice A.

No que se refere às implicações do BSC nas práticas cotidianas que envolvem a gestão de pessoas, resultado do confronto diário do sujeito com tais modelos de comportamento na organização (MOTTA et al., 2008), o intuito foi obter elementos do processo de objetivação (MOSCOVICI, 2003 p.68) do indivíduo neste ato de comparar e encontrar convergências e conflitos entre o BSC, práticas de gestão de pessoas e as práticas cotidianas, já que “comparar é já representar” (MOSCOVICI, 2003 p.72). As questões 7 e 8 no Apêndice A. buscam alcançar esse objetivo.

4.4 TRATAMENTO DOS DADOS

O tratamento de dados baseou-se em “proposições teóricas” (YIN, 2001, p. 29) resultado da revisão bibliográfica e de interpretações da pesquisa.

Conforme Yin (2001, p.133) a proposição teórica é a “orientação teórica que serve como guia da análise do estudo de caso” e dá “forma ao plano de coleta de dados [...]”. Yin (2001, p.133) acrescenta que

Os objetivos e projetos originais do estudo baseiam-se, presumivelmente, em

proposições [...] que refletem o conjunto de questões da pesquisa, as revisões feitas na literatura sobre o assunto e as novas interpretações que possam surgir

Os dados foram tratados com procedimentos não estatísticos “codificando-os, apresentando-os de forma mais estruturada e analisando-os” (VERGARA, 2009, p.57). Para essa codificação, a unidade de registro adotada foi o “tema”, segundo Bardin (1977, p. 105), a parte de um texto que expressa significados em fragmentos obtidos a partir de critérios relacionados com o referencial teórico que “serve de guia” à análise.

Para a análise de dados utilizou-se da Análise do Conteúdo que, segundo Bardin (1977, p. 42) é:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Gomes (2007, p. 79) discute que a análise temática organiza-se em três momentos. No primeiro momento ocorre a pré-análise, na qual se escolhe o material de análise e o modo como será realizado o confronto com o referencial teórico e as questões de pesquisa.

Em um segundo momento explora-se o material com o intuito de compreender o texto, e encontrar partes significativas que orientarão a forma com que o conteúdo será organizado tendo como base o esquema conceitual do trabalho.

Enfim, no terceiro momento tratam-se os dados e realizam-se inferências de acordo com o referencial teórico.

Sabe-se que para a definição das categorias há três possibilidades: grades aberta, fechada ou mista. De acordo com Vergara (2006, p.18) as grades são compreendidas da seguinte forma:

Grade Aberta: as categorias são definidas durante o andamento da pesquisa. É uma grade flexível, pois permite alterações até que se obtenha um conjunto final.

Grade Fechada: o pesquisador recorre à literatura pertinente ao tema da pesquisa para formular as categorias, ou seja, são estabelecidas *a priori*.(...) a grade é rígida.

Grade Mista: incorpora características das duas anteriores. Categorias são definidas *a priori*, com base na literatura, tal como na grade fechada. Contudo, elas são mutáveis. Ao contrário da grade fechada, todos os elementos presentes nos dados coletados podem ser considerados e, conseqüentemente, integrar as categorias.

Neste trabalho optou-se pela utilização da grade mista. Destacam-se as seguintes categorias que auxiliaram na análise, tais como:

- Desenvolvimento das práticas de gestão de pessoas no cotidiano da Empresa B.
- Relação entre práticas de gestão de pessoas e práticas cotidianas.
- Implicações do BSC nas práticas cotidianas que envolvem a gestão de pessoas.

Essas categorias foram definidas a partir do referencial teórico, contudo elas são mutáveis. A necessidade da categoria desenvolvimento das práticas de gestão de pessoas no cotidiano da Empresa B é justificada pela discussão de Cavedon e Ferraz

(2005). As autoras afirmam que é na prática, no conflito com o modo de pensar do outro, que o indivíduo constrói suas representações sociais, re-significando o saber institucionalizado. A inclusão da categoria relação entre práticas de gestão de pessoas e práticas cotidianas, por sua vez, se justifica para compreender como se dá o confronto entre o vivido pelo indivíduo e o prescrito pela instituição (ROULEAU, 2009).

Outro objetivo é entender a influência do BSC nas representações sociais sobre as práticas de gestão de pessoas para os funcionários dos diferentes níveis hierárquicos (DOISE, 2002) por meio da categoria implicações do BSC nas práticas cotidianas que envolvem a gestão de pessoas.

4.5 LIMITAÇÕES METODOLÓGICAS

O método escolhido apresenta algumas limitações, conforme itens a ser discutidos a seguir:

- a. A primeira se refere à questão da generalização de suas conclusões, destaca-se que o estudo de caso busca “generalizar teorias (generalização analítica) e não enumerar frequências (generalização estatística)” (YIN, 2001, p.29).
- b. A segunda, no que tange a estratégia da utilização do roteiro de entrevista, verifica-se que os entrevistados podem revelar informações que não correspondem a “prática do grupo pesquisado”, tal fato pode ocorrer devido à

falta de confiança na relação estabelecida entre pesquisador e entrevistado, levando a identificação de representações que não correspondem à realidade social estudada (SÁ, 1998, p. 51).

- c. A terceira limitação se relaciona à utilização da técnica da “bola de neve” (BOGDAN, BIKLEN, 1994, P. 99), na qual o entrevistado pode indicar outros sujeitos que possuem opiniões próximas a dele.

Para mediar parcialmente a limitação b e c, se buscará comparar as respostas das entrevistas, para verificar se o objeto em questão “se encontra implicado de forma consistente, em alguma prática do grupo” (SÁ, 1998, p. 50).

5 ESTUDO DE CASO DA EMPRESA B

5.1 HISTÓRICO DA EMPRESA B

A Empresa B é integrante de uma rede com 728 Unidades Operacionais no Brasil, que incluem Centros de Tecnologia, Centros de Educação Profissional, Centros de Treinamento, Unidades de Treinamento Operacional, Agências de Treinamento, Agências de Educação Profissional, Unidades Móveis e Unidades Difusoras de Informações.

O Sistema da qual a Empresa B participa constitui-se de órgão normativos, Conselho Nacional e Conselhos Regionais, com a função de delinear as diretrizes e aprovar os resultados operacionais, além de órgãos executivos, compostos pelo Departamento Nacional e por representantes dos 27 Departamentos Regionais presentes em cada Estado Federativo do Brasil. O Departamento Nacional coordena a execução de políticas definidas pelo Conselho Nacional, e de projetos, em parceria com os Departamento Regionais. Os Departamentos Regionais executam os projetos e programas, desenvolvem políticas específicas de acordo com a demanda do seu Estado de atuação, e elaboram o seu próprio planejamento estratégico, alinhado ao Departamento Nacional.

A Empresa B é um desses Departamentos Regionais e possui 8 Unidades Operacionais sobre sua administração. Além de ter como peculiaridade ser integrante da Federação Grupo A em seu Estado de atuação. O Grupo A é uma federação

composta por outras quatro instituições que atuam em parceria para defender interesses comuns. Destaca-se que determinadas áreas da Empresa B são administradas de maneira compartilhada pelo Grupo A, conforme afirma o Assessor do Diretor 1:

1 [...] você tem toda uma equipe formada por funcionários das diversas instituições do Grupo A, atuando nessas diversas áreas como recursos humanos, financeiro, a parte de logística de suprimentos, transporte, patrimônio, hoje já foram criadas outras unidades, a parte de tecnologia de informação, por exemplo (Assessor do Diretor 1)

Em 1995 o Departamento Nacional criou a Comissão Nacional de Planejamento – CNP. O modelo de gestão da CNP pode ser sintetizado conforme figura 3.

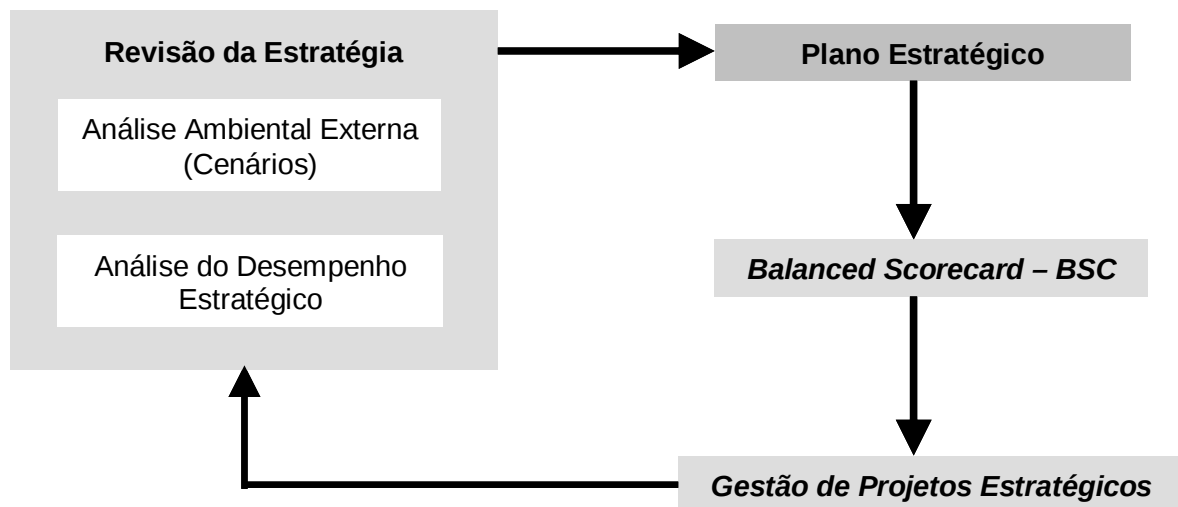


Figura 3 – Modelo de Gestão Estratégica da CNP

Fonte: Empresa B / Departamento Nacional

O Gerente 5 afirma que alinhado a essa tendência nacional, a Empresa B implantou em 2004 “um novo modelo de gestão” com o intuito de monitorar o seu desempenho estratégico. Foi nesse período que a Empresa B implantou o BSC.

Vale ressaltar que diante deste histórico a intenção deste trabalho é discutir o processo no qual o BSC se relaciona com as práticas cotidianas que envolvem a gestão de pessoas na Empresa B, a partir das representações sociais dos atores organizacionais.

5.2 ANÁLISE DOS DADOS

Nesta parte do estudo serão analisadas as entrevistas dos atores organizacionais dos diferentes níveis da Empresa B com o intuito de identificar quais as implicações do BSC nas representações sociais sobre as práticas de gestão de pessoas, no período de 2004 a 2009. Este capítulo está subdividido nas três categorias que subsidiarão a análise temática: desenvolvimento das práticas de gestão de pessoas no cotidiano da Empresa B, relação entre práticas de gestão de pessoas e práticas cotidianas, e implicações do BSC nas práticas cotidianas que envolvem a gestão de pessoas. Além de um tópico que discutirá as representações sociais sobre as práticas de gestão de pessoas antes e depois da implantação do BSC. Destaca-se que os trechos das entrevistas foram transcritos de maneira direta, preservando os discursos dos atores e substituindo o nome real das instituições pelos nomes fictícios de Empresa B e Grupo A.

5.2.1 Desenvolvimento das práticas de gestão de pessoas no cotidiano da Empresa B

Sobre o desenvolvimento das práticas de gestão de pessoas os dados revelaram que o Grupo A passou por mudanças que acabaram influenciando na operacionalização das políticas e práticas na Empresa B.

Destaca-se a eleição do novo presidente em 2004 que assumiu com uma

concepção de integração das instituições, o que afetou o Setor de RH, já que antes “cada instituição tinha o seu departamento pessoal” (Assessora de RH) que desenvolvia suas políticas e práticas de gestão de pessoas. Conforme confirma o Gerente 5:

2 Por muito anos o RH ficou sendo mais um departamento pessoal .. práticas de gestão praticamente não existiam, era praticamente ponto, folha de pagamento, e pequenos benefícios, gestão de RH praticamente não era feito . com esta nova diretoria foi feita uma reforma no setor de recursos humanos e não mais departamento pessoal só que hoje ta dentro do setor de rh, eles tão tentando construir ferramentas de Rh (Gerente 5)

Verifica-se que a nova diretoria não se limita a compreender a ARH conforme a abordagem funcionalista, como um setor que deve se restringir a aplicar técnicas, ferramentas e procedimentos (DAVEL; VERGARA, p. 34). O Setor de RH passou a ser visto como uma área responsável pela integração de valores (SCHEIN, 1985) e desenvolvimento de políticas de recursos humanos. Tais políticas segundo Pagès et al. (1987) “são práticas de poder” que “formaliza as intenções da alta administração” (DAVEL; VERGARA, p. 47).

Essa influencia do presidente e da nova diretoria no Setor de RH é confirmada pelo Gerente de RH que afirma que ficou surpreso com “as demandas do presidente” do Grupo A com relação à integração das instituições e desenvolvimento das práticas de gestão de pessoas.

Conforme informação da Assessora de RH o BSC também influenciou no RH já que um dos programas que possui mais investimento do setor que (Programa X) se originou em um dos objetivos estratégicos do BSC “Aumentar a escolaridade dos funcionários”. Tal programa foi citado pelo Diretor e por outros funcionários conforme

fragmentos da entrevista destacados:

3 Nós fizemos uma fotografia dos nossos docentes e ficamos horrorizados, só dez por cento de nosso pessoal de 150 pessoas só 15 tinha curso superior, uma instituição que diz, que ta na sua missão que vende informação, que requer conhecimento, qualificação pra atuar, [...] nós só tínhamos 15 pessoas com escolaridade superior, aí criamos o Programa X, 10% da receita de serviço seria revertido pra treinamento, treinamento e pessoas chegou a ter um milhão por ano, O Grupo A criou o Programa X que paga 50% do estudo (Diretor)

4 A gente trabalha aqui 8h por dia e eu ter a oportunidade de estar estudando ao mesmo tempo pra mim é bom, e ter quem cobra isso, o meu serviço me cobrando este estudo pra mim é bom (Coordenador 1)

5 Hoje nós temos também o programa que a gente chama Programa X, que é onde a Direção Regional também, ele consegue ajudar os funcionários que querem levar a frente o ensino regular pagando um percentual dos seus estudos, no caso não paga ele reembolsa um percentual do que você gasta com estudos, hoje esta em 50% (Coordenador 3)

Ao analisar a maneira como as práticas de gestão de pessoas são implantadas, por sua vez, verifica-se que alguns aspectos se destacam: a falta de participação dos funcionários nas decisões e de conhecimento sobre as práticas de gestão de pessoas, conforme os fragmentos da entrevista destacados:

6 Nós sentimos dificuldade aqui na unidade quando no início do ano anterior surgiu a idéia de integrar as casas, e aí nós tínhamos duas opções: integra ou integra! E aí você sabe que a gente integra fisicamente, burocraticamente mas no pessoal eu não me sinto muito integrada, não eu pessoa mas eu funcionária (Subordinado 1).

7 [...] as ferramentas em si elas, são boas, o que muitas vezes não são boas é a forma com que elas são utilizadas, acho que o grande gap que existe no ambiente relacionado a gestão de pessoas, é a distância que há entre aquilo que é concebido na metodologia, e aquilo que é aplicado pelas lideranças nos diversos níveis de atuação (Gerente 1)

8 [...] outra ação de RH é a gestão de desempenho, que ainda não ficou muito claro o resultado, se faz a avaliação, qual é o resultado disso? Nós já perguntamos isso aí e não tem, então quando você ta num processo de avaliação das pessoas as pessoas tem que saber claramente o porque daquilo, qual a finalidade, não ta claro, e tem que ser claro, no final desta avaliação o resultado vai ser esse, você tem uma premiação financeira, ou não tem isso aí no momento não ta tendo (Coordenador 2)

9 É o seguinte, o termo gestão eu entendo como você administrar pessoas, olha eu vejo que a prática aqui dentro ela deixa um pouco a desejar, porque

pelo período que eu to aqui tiveram, três trocas de gestão, e isto gera impacto porque se inicia o trabalho depois para e inicia de novo, essa questão deixa a desejar, é que quando o trabalho começa a engatilhar legal, para, e isto atrapalha muito, atrapalha o desenvolvimento de toda a equipe (Subordinado 2)

Esses fragmentos demonstram os efeitos das práticas de gestão de pessoas no cotidiano dos funcionários, o Subordinado 1 destaca a falta de diálogo no que tange ao tema da integração das instituições do sistema, o Gerente 1 enfatiza a distância existente entre o “concebido na metodologia” e o “aplicado pelas lideranças”. O Coordenador 2, por sua vez, diz que as ferramentas são implantadas, mas não se esclarece a finalidade delas para as pessoas, e o Subordinado 2 afirma que a troca de gestão gera impacto no desenvolvimento da equipe, pois a cada gestão se interrompe os projetos e se inicia novos. O Diretor da Empresa B confirma essa informação e relata o caso do plano de cargos e salários:

10 então tava pronto esse plano de cargos e salários, aí entrou na gestão do novo presidente do Grupo A em 2004, que foi, vamos acabar com o plano da Empresa B, tinha 3 meses que nós estávamos implantando o plano, nós estávamos mil anos luz porque já estávamos todos treinados com a metodologia, foi um a falha, mas ele também tinha razão, a Empresa B tinha um plano e as outras casas não tinha plano, aí o que é que eles fizeram vamos fazer um plano só, juntaram tudo e fizeram tipo um lingução, de cinco cargos passou pra 300 cargos, (Diretor)

Essa tendência de implantar ferramentas gerenciais de controle na área de recursos humanos e de integrar a gestão e controle de instituições faz parte do que Paula e Wood Jr (2008, p.129) definiram com “homogeneização de conceitos e práticas” no qual “o mundo é controlável e todos os problemas do mundo podem ser resolvidos pela administração”. Tais afirmações vão ao encontro do que diz Davel e Vergara (2009) de que se priorizam as questões objetivas na relação com as pessoas e não se considera as questões subjetivas nesse processo.

Verifica-se, portanto, discordâncias com relação à forma com que as práticas de gestão de pessoas são desenvolvidas, outro ponto a se considerar é o confronto entre o vivido no cotidiano e o prescrito pela instituição (ROULEAU, 2009), assunto a ser discutido no próximo tópico.

5.2.2 Relação entre práticas de gestão de pessoas e práticas cotidianas

As discordâncias na forma com que as práticas de gestão de pessoas são desenvolvidas na Empresa B acabam influenciando a relação com as práticas cotidianas. Os fragmentos abaixo revelam que há um conflito entre normas e regras corporativas e o cotidiano dos funcionários.

11 nós aqui sempre perguntamos se tem alguma norma corporativa, nós sabemos que tem muitas normas discordamos pela dificuldade que é, nós sabemos que foi imposta pelo departamento que talvez não conheçam exatamente a realidade das unidades então a gente tenta ser flexível quanto a isso, indo diretamente ao centro, se eu posso ligar para o edifício do Grupo A e tentar manipular isso aê pra conseguir o que eu preciso a gente faz (Coordenador 1)

12 Eu percebo que eles buscam cumprir as normas, mas ainda tem muita dificuldade de entender todas as normas,,até porque são muitas, nós temos muitas normas corporativas [...] exemplo, pra mim poder fazer uma compra, tem que ter vários procedimentos, até receber este produto, que eu preciso para o funcionamento da minha escola, demora um tempo tão grande, que é difícil entendeu, eu explicar pra as pessoas (Gerente Unidade UOP 3)

13 A Empresa B coloca a questão de clima ela faz perguntas, enquetes, avaliação, perguntas você responde, mas aquilo ali ainda não é um bom termômetro, por exemplo, plano de cargos e salários, a partir do momento que você tiver um plano de cargos e salários, e uma avaliação de desempenho eficaz, a empresa vai conseguir enxergar melhor os funcionários, então os dois lados estão meio míopes ainda, não se ta conseguindo entender a alta gestão, então qualquer coisa que eles pensem ao respeito isto não vai ser o reflexo da realidade (Coordenador 2).

Verifica-se que o Coordenador 1 afirma que a dificuldade em lidar, no dia-a-dia, com as normas impostas pelo departamento é tão evidente, que se faz necessário manipulá-las, para alcançar os objetivos da própria instituição. O Gerente da Unidade UOP 3 reconhece a existência de muitas normas e a dificuldade de compreendê-las. O Coordenador 2, por sua vez, destaca a dificuldade da alta gestão de “enxergar melhor os funcionários” dificultando o desenvolvimento de ações que respondam as necessidades da realidade cotidiana. Esse coordenador cita os exemplos da pesquisa de clima, plano de cargos e salários e avaliação de desempenho, que em sua opinião não são instrumentos eficazes, pois não refletem a realidade dos funcionários.

Outro ponto a ser discutido é o conflito entre os objetivos individuais e objetivos organizacionais, principalmente com relação à influência política que a organização recebe conforme observado nos trechos a seguir,

14 O que a gente observa aqui dentro da nossa empresa, por ser uma empresa muito política com interferências muito fortes, sazonalmente falando, é que muitas vezes você tem um plano de trabalho, um plano de ação, fruto de um planejamento estratégico que foi feito, e na execução deste plano naturalmente, a Empresa B vai alterando a forma de executar [...] quando essa alteração é técnica, não tem problema nenhum, mas quando é uma alteração política onde você deveria envolver mais recursos ali de uma região e você acaba levando pra outra, infelizmente isso acontece (Gerente 2)

15 Outro componente muito forte que faz com que os objetivos estratégicos não sejam atendidos é a pressão política externa, então este é um fator muito forte, você tem que atender a demanda de um determinado sindicato influente ou de uma determinada empresa, que contribui muito forte, muito é de muita representação dentro do estado dentro da federação, você tem que fazer alguns arranjos, óbvio que esses arranjos são arranjos legais (Gerente 3)

16 O Grupo A é uma entidade que tem um fundo muito político né, tem eleição, tem uma diretoria, essa diretoria tem uma visão, entra uma com uma visão, entra outro com uma visão diferente, na nossa área aqui a gente procura toda área de rh ele (área de RH) é complicado né, não tem nenhuma empresa onde você não viva esta contradição, onde você tem uma visão humana mas ao mesmo tempo quem te contrata é o patrão, é uma contradição assim é quase que uma disputa de área, de como convencer de que pode ser legal e produtivo

olhar o lado do empregado (Assessor de RH)

17 A gente tem objetivos estratégicos e indicadores para medir este desempenho, a gente mede o desempenho e cobra o desempenho em cima de indicadores. Então a forma de alinhar é fazer com que as pessoas saibam quais são os indicadores que elas vão ser medidas, o desempenho delas, e fazer esta medição e cobrar esta medição por estes resultados (Gerente 5)

Na opinião do Gerente 5 a maneira de lidar com o conflito de objetivos é a medição do desempenho por meio de indicadores de modo a atender os objetivos estratégicos da instituição. Essa afirmação do Gerente 5 revela sua visão funcionalista (WOOD JR, 2008), no que tange a relação da organização com as pessoas, ao compreender que as ambigüidades e o conflito de objetivos é um problema a ser resolvido (SILVA, et al., 2006) no processo de alinhamento de interesses e integração de valores (SCHEIN, 1985).

Entretanto, o Assessor RH, o Gerente 3 e o Gerente 2 revelam que ocorrem situações em que o planejamento estratégico não é considerado e prevalecem interesses individuais devido à interferência política no processo. O Assessor de RH acrescenta que em toda empresa o Setor de RH vive essa contradição de objetivos, pois apesar de ser um setor que lida com os interesses dos funcionários, deve atender de maneira prioritária os propósitos da instituição.

Tais afirmações revelam a existência de contradições de interesses no cotidiano da Empresa B, o que vai ao encontro da discussão de Pagès et al. (1987, p.27) sobre a necessidade de compreender a organização como um sistema de mediação, já que as contradições encontradas na empresa capitalista demandam “termos mediadores”, o que se mostra um desafio para a organização que precisa oferecer aos trabalhadores

“toda espécie de satisfação de ordem econômica, política, ideológica, psicológica, [...] momento de prazer e ao mesmo tempo garantir o controle”.

No que se refere à cobrança de metas, verifica-se que os funcionários destacam dois aspectos que interferem no cotidiano do trabalho: a implantação do BSC e o início da nova gestão em 2004.

Como se verifica nos trechos a seguir o Subordinado 2 e o Subordinado 3 afirmam que não se cobrava metas antes de 2004. Os dois, inclusive, questionam as práticas adotadas depois de 2004, com ênfase em números e metas, o que na opinião destes funcionários acabou gerando queda na qualidade do serviço oferecido aos alunos.

18 Era light, de lá pra cá a coisa foi apertando, de 2008 pra cá apertou mais, a gente trabalha com educação, com educação profissional que é um pouco diferente, então eu não sei até que ponto isto tá certo, cria números, números e números e a gente tá vendo alguns problemas, [...] você alcança os números, agora a qualidade destes números (Subordinado 3).

19 Em 2004 iniciou a gestão do nosso atual presidente, antes disso, eu to desde 1999, não se cobrava tanto, poderia ser feito muito mais, mas não se cobrava, depois de 2004 começou esta questão de meta, metas a atingir, mas não se adequou a estrutura, se tivesse feito uma adequação desta estrutura com certeza seria sido bem melhor, por exemplo, os laboratórios, a escola ela foi projetada pra trabalhar com uma quantidade de alunos, e hoje tá trabalhando com de vinte a trinta alunos. (Subordinado 2)

O Assessor de Diretor confirma essas informações dos Subordinados 2 e 3 ao afirmar que a partir de 2004 “passou a se ter um sistema de trabalho mais profissionalizado no aspecto de se buscar resultado, com o menor custeio possível e com maior rendimento do trabalho”. O Assessor RH, por sua vez, diz que é complicado trabalhar com metas e indicadores devido à postura da alta direção, que exige

integração de outros setores, mas aparentemente não dialogam para definir a metodologia de trabalho.

20 a dificuldade que a gente tem pra área corporativa, é que o sistema não é integrado, nós somos integrados, pra atender a todos mas eles estão separados, eles agem como se tivesse que ter um método um jeito pra fazer pra cada um, é difícil, pra nós trabalhar em cima de metas indicadores, é difícil, é complicado porque a gente tem que se adaptar ao jeito deles [...] e o pior eu acho que eles não sentam pra discutir, então fica a sensação que a gente tá mandando os relatórios mas eles não são utilizados (Assessor RH).

O Gerente 4 e o Gerente 5, no entanto, afirmam que o BSC trouxe benefícios para a instituição principalmente com relação ao gerenciamento das atividades. Destaca-se que o Gerente 5 concorda com o Subordinado 2 com relação à inexistência de metas antes de 2004, o que na opinião do Gerente 5 mudou com a implantação do BSC.

21 Em 2004 quando foi implantado o BSC duas coisas ficaram marcantes, primeiro foi à definição de indicadores e indicação de metas, estas metas propiciam você ter um horizonte você ter um foco, você ter um objetivo a cumprir dentro da sua função, isto facilitou o gerenciamento das suas atividades, e também uma focalização das atividades que agregam valor ao se atingir a meta (Gerente 4)

22 Antes do BSC nós não fazíamos medição de desempenho com cobrança, pra ter resultados, sempre tinha alguns indicadores dispersos. Mas com a implantação do BSC nós pudemos ter uma medição focada no resultado, no objetivo principal na missão da instituição [...] antes você fazia uma previsão do que ia alcançar hoje você determina uma meta pra alcançar. Sem dúvida o BSC trouxe uma visão de medição de desempenho (Gerente 5)

Os dados analisados revelam o conflito entre práticas de gestão de pessoas e práticas cotidianas. O indivíduo no confronto diário com modelos de comportamento (metas, indicadores, normas corporativas e BSC), permeia este saber institucionalizado de significados construídos de acordo com o contexto (CAVEDON;FERRAZ, 2005) com o intuito de “defini-las como conformes, ou divergentes” da realidade cotidiana vivida por ele (MOSCOVICI, 2003, p.65).

O que se verifica nos dados é que certas atitudes colaboram para o conflito entre o prescrito e o vivido na instituição (ROULEAU, 2009) e geram implicações para as práticas cotidianas que envolvem a gestão de pessoas, a seguir são expostos exemplos dessas atitudes:

- Postura da alta gestão que não consegue enxergar a realidade do funcionário (Coordenador 2) ao definir normas corporativas que não correspondem a “realidade das unidades” (Coordenador 1).
- A pressão política externa que faz com que o “planejamento estratégico (Gerente 3)” prescrito, não seja respeitado e prevaleçam os interesses individuais de alguns clientes e funcionários com maior influência sobre a instituição. (vivido);
- Ênfase em números, metas e indicadores (prescrito), que prejudicam a relação com os alunos (vivido) e a qualidade dos serviços oferecidos, já que em um espaço que têm capacidade pra poucos estudantes “hoje ta trabalhando com vinte a trinta pessoas” (Subordinado 2”).

Percebe-se que são várias as situações que geram implicações nas práticas cotidianas dos funcionários, no próximo tópico se discutirá mais especificamente as implicações do BSC no cotidiano da instituição.

5.2.3 Implicações do BSC nas práticas cotidianas que envolvem a gestão de pessoas.

O indivíduo se relaciona com as práticas cotidianas por meio do processo de familiarização que envolve as representações sociais. Este processo ocorre por meio da ancoragem e da objetivação, de modo a possibilitar ao sujeito a capacidade de nomear o não-familiar e representar o que foi nomeado (CAVEDON, 1999).

No caso deste estudo o não-familiar é o BSC, verifica-se nos trechos abaixo que no processo de implantação do BSC o envolvimento dos funcionários se restringiu a alta direção, nível gerencial e alguns representantes de processos considerados importantes para a instituição.

23 as unidades foram envolvidas, tinham representantes, alguns momentos traziam todo mundo pra cá, gerentes, pra discutir, (Assessor RH)

24 a participação era feita basicamente com equipes de líderes. Eram as pessoas que tinham conhecimento de processos importantes da instituição que eram líderes, eram gerentes nas unidades. Teve o envolvimento da direção regional, todos os gerentes das unidades e pessoas representativas dos processos importantes da instituição (Gerente 5)

25 Eu tenho a impressão que só foi feita pela alta gestão só... a nossa gerência aqui participou em alguns momentos. Devem ter tido conhecimento mas não participaram da elaboração. Foi mesmo imposto, Por isso esta estranheza esta resistência. Talvez seja por isso. Quando você participa de uma elaboração, mesmo que for uma participação pequena você se sente parte integrante daquilo. (Subordinado 1)

Os dados revelam que tal postura gerou resistência e insatisfação de alguns setores, principalmente devido a três causas: o desconhecimento da ferramenta; dificuldade de adaptação das pessoas ao uso de metas e indicadores; mudança no

ritmo de trabalho dos funcionários para alcançar as metas definidas.

Os Subordinados 3 e 5 reforçam a informação de que a falta de conhecimento sobre a ferramenta BSC é um dos motivos para a resistência e dificuldade em sua implantação, o Subordinado 5 inclusive destaca que os docentes são o nível hierárquico com menos informação sobre o BSC. O Coordenador 3 por sua vez, acredita que as reuniões realizadas não foram em quantidade suficiente para implantação adequada do BSC.

26 Eu acho que o BSC não foi bem divulgado do jeito que precisava, muitas pessoas aceitam com naturalidade, outras tem certa resistência. (Subordinado 3)

27 Eu acho que a maioria aqui não conhece, pode ser os superiores os coordenadores, gerente acredito que todos eles conhecem, mas eu acho que a parte de docência que é a maior parte dos funcionários não tem conhecimento não (Subordinado 5)

28 O BSC não é um programa que aqui na unidade esteja funcionando, que as pessoas tenham conhecimento, que saibam como funciona assim todo o processo, o mapa, nós tivemos reuniões não sei se foram todas as necessárias para implantação. (Coordenador 3)

Os Subordinados 2 e 6 afirmam que mesmo participando do treinamento e da palestra sobre o BSC ainda não conseguiram implantar a ferramenta no seu dia a dia

29 Não se aplica, explicaram o BSC e depois não se falou mais nada, se tem um programa que você não conseguiu dar um start nele, pelo que eu entendi isso ta parado, pra você implantar ele você tem que fazer outras coisas que dependem de outros gestores maiores (Subordinado 2)

30 Até então eu fiz o treinamento do BSC e então não plantei, não consigo implantar, agente ta lidando com muitas informações, muitos serviços novos que tão agregando, em uma velocidade muito grande e pra gente, trabalhar isso você tem que ter bastante tempo, eu não consegui trabalhar BSC. (Subordinado 6)

O Coordenador 3 e o Subordinado 1, por sua vez, destacam que o BSC

aumentou a cobrança de metas e afetou o cotidiano dos funcionários gerando mudança no ritmo de trabalho para alcançar as metas estabelecidas

31 A Empresa B vem de uma história, como se fosse um órgão público sem a gente ter muita cobrança, sem ter que apresentar muitas informações como uma empresa privada tem que dar resultado. Foi quando começou o BSC em 2004, desde então que ta sendo cobrado da gente aluno-hora, [...] metas bem desafiadoras, cada vez metas mais desafiadoras, cada ano mais desafiadoras (Coordenador 3).

32 A cada ano existe mais pressão, mais cobrança, muito mais, tudo o que você faz ainda é pouco, você cumpriu sua meta ótimo, ano que vem você dobra ela, eu que já entrei no processo, quem é da velha guarda ta trocando parafuso de lugar, era muito sereno e agora ta muito acalorado... (Subordinado 1)

Verifica-se, por meio da análise de diferentes trechos dos entrevistados, que cada nível hierárquico sofreu implicações do BSC de uma maneira diferente em suas práticas cotidianas (DOISE, 2002).

Os gerentes do nível da alta direção compreendem o BSC como uma ferramenta que transformou a instituição no que se refere ao estabelecimento de metas, indicadores e acompanhamento de projetos. O Gerente 3, entretanto, reconhece à necessidade de uma boa comunicação do gestor com os membros de sua equipe para evitar resistências e críticas com relação à implantação da ferramenta.

33 [...] eu acho que o BSC foi um sistema que veio transformar a cultura da instituição, acompanhamento dos processos, acompanhamento das ações, dos projetos, com certeza mudou muito a cabeça das pessoas principalmente, dos gerentes das unidades né, dos coordenadores das pessoas, o corpo gerencial, de cada unidade (Assessor do Diretor 2),

34 Toda vez que vai se realizar uma das etapas do sistema de gestão coloca-se o BSC lá pra saber, pra mostrar pro grupo aonde que nós estamos ali, em que perspectiva de cada caixa daquela: to do lado do cliente do lado do funcionário, recursos e por ai vai, sem perceber nós estamos envolvidos no dia a dia de cumprir o BSC (Gerente 2),

35 O BSC é uma ferramenta que é usada em grandes corporações, que pra mim é eficaz, você recebe, indicadores essenciais, estabelecido dentro do

sistema (Gerente 3) [...]

O Coordenador 2 e o Assessor de RH destacam que a relação deles com o BSC se limitam a alimentação de informações e a elaboração de relatórios. Eles compreendem o BSC como uma ferramenta de controle de prazos, um painel de bordo, um sistema que tem que ficar alimentando com informação:

36 Aqui a relação é assim, a gente manda a informação, tem os relatórios, que a gente tem que fazer, acho que falta sentar e discutir os resultados a gente não participa disso, é a sensação que eu tenho mandar pra outro ver, e a gente não sabe do todo, então por exemplo: tem lá, cada grupo tem seus indicadores, o rh tem o seu, a gente manda e a pessoa vai e alimenta, mas eu não sei como que é o todo disso, (Assessor RH)

37 Prazo, porque a gente tem metas, porque a gente tem que ficar alimentando o sistema com informação, e, o BSC ele te da o caminho pra onde você quer chegar, seria como uma ferramenta de controle, um painel de bordo né, as pessoas tem que ta se monitorando, cada pessoa é uma peça que faz parte de um todo, varias analogias são colocadas ai (Coordenador 2),

Tais afirmações revelam que o BSC foi utilizado na Empresa B como um instrumento de poder, uma maneira de impor a vontade da alta direção sobre os outros níveis hierárquicos, justificadas pelos argumentos de eficácia e eficiência a fim de não assumir a relação dessas ações com o lucro e o poder (PAGÈS et al., 1987).

Destaca-se que o BSC nesse contexto é um exemplo de concepção, aplicação e controle discutido por Pagès et al. (1987, p.50), e pode ser compreendido como um sistema de regras. Sendo assim a alta direção não exerce o seu poder sobre os outros níveis hierárquicos por meio de ordens, o que os legitima é o respeito e cumprimento das regras (metas e indicadores), ou seja, o poder da alta direção da Empresa B não acontece diretamente sobre os outros níveis hierárquicos, mas sim por meio da definição de princípios que servem de referência para as relações de poder dentro da

estrutura das instituições, enfim, o poder nas relações é assegurado por meio da implantação de um sistema de regras (PAGÈS et al.,1987).

Os Subordinados, por sua vez, destacam que apesar de não conhecerem o BSC, acreditam que a ferramenta tem sido utilizada para determinar e monitorar as metas, e isso gera impacto no cotidiano do trabalho, conforme afirmação do Subordinado 4 e 7 e o exemplo citado pelo Subordinado 5:

38 Eles não pensam em você eles querem é começar o curso, eles pensam nas metas (Subordinado 4)

39 Talvez eu esteja executando sem eu perceber, [...] o BSC tem as ferramentas de estatística também né, talvez eles estejam se baseando nelas pra fazer essas metas assim, essa cobrança de metas,. (Subordinado 7)

40 Um exemplo é quando chega um curso em cima da hora e você não tem tempo de fazer um plano de aula, segunda feira vai começar um curso tá, tá na sexta e na segunda vai começar um curso, e o plano de aula não tá pronto, depois que eu terminei o curso, que eu percebi se eu começasse ele de uma maneira, o final seria mais proveitoso pras pessoas (Subordinado 5).

Tais afirmações demonstram que o BSC gerou implicações nas práticas cotidianas que envolvem a gestão de pessoas, de diferentes maneiras nos níveis hierárquicos da Empresa B. No próximo tópico se discutirá se essas implicações modificaram as representações sociais sobre as práticas de gestão de pessoas.

5.2.4 Representações sociais das práticas de gestão de pessoas na Empresa B: Antes e depois do BSC.

O Quadro 4 apresenta uma síntese das categorias de análise: 1. Desenvolvimento das práticas de gestão de pessoas no cotidiano da Empresa B; 2. Relação entre práticas de gestão de pessoas e práticas cotidianas; 3. Implicações do BSC nas práticas cotidianas que envolvem a gestão de pessoas:

Representação social das práticas de gestão de pessoas como instrumento de poder da alta direção da Empresa B.		
Categorias de análise	Sujeitos de análise	Síntese da análise
Desenvolvimento das práticas de gestão de pessoas na Empresa B	Diretor Gerente: 5,1. Coordenador: 1,2 3 Subordinado: 1, 2.	- Imposição das práticas de gestão de pessoas. - Falta de conhecimento dos funcionários sobre as práticas de gestão de pessoas
Relação entre práticas de gestão de pessoas e práticas cotidianas	Assessor RH Gerente: 2, 3, 4,5,UOP3. Coordenador: 1,2, Subordinado: 2, 3,	- Conflito entre o prescrito pelas normas e o vivido pelos funcionários no cotidiano da organização. - Conflito de objetivos individuais e organizacionais.
Implicações do BSC nas práticas cotidianas que envolvem a gestão de pessoas	Assessor Diretor Assessor RH Gerente: 2 3,5. Coordenador: 1,2,3. Subordinado: 1,2,3,4 5,6,7.	- Utilização de metas, indicadores e relatórios na relação da empresa com os funcionários. - Aumento na cobrança de metas. - Mudança no ritmo de trabalho dos funcionários para alcançar as metas.

QUADRO 4: SÍNTESE DA ANÁLISE DAS CATEGORIAS.

Fonte: Articulações do referencial teórico com os dados a partir das interpretações do autor.

Ao verificar a síntese da análise das categorias infere-se uma representação social das práticas de gestão de pessoas como algo imposto pela alta direção e distante da realidade cotidiana do funcionário da Empresa B.

Tal representação social já estava presente na Empresa B antes da implantação do BSC, por meio do costume da alta direção em impor práticas de gestão de pessoas ao funcionário sem considerar o vivido pelo ator organizacional no seu cotidiano. Isto é evidenciado na análise das categorias desenvolvimento das práticas de gestão de pessoas na Empresa B e relação das práticas de gestão de pessoas e práticas cotidianas, que revela a presença de conflitos do funcionário com as normas, regras e objetivos da instituição.

Portanto, não houve mudanças na representação social sobre as práticas de gestão de pessoas após a implantação do BSC. Os funcionários continuam compreendendo as práticas de gestão de pessoas como um instrumento de poder da alta direção da Empresa B, distante da realidade vivida no cotidiano.

No entanto, verifica-se mudança na relação da Empresa B com os atores organizacionais com a utilização de metas, indicadores e relatórios, o que gerou implicações nas práticas cotidianas que envolvem a gestão de pessoas.

Essas implicações nas práticas cotidianas, entretanto, não foram capazes de modificar as representações sociais sobre as práticas de gestão de pessoas, indo ao encontro do que afirma Rouquette (2000, p.43) de que há uma correlação entre práticas e representações sociais, e não uma dependência causal, sendo “as representações como uma condição das práticas, e as práticas como um agente de transformação das representações”.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como proposto na discussão teórica, o estudo de caso apresentado buscou compreender as implicações do BSC nas representações sociais sobre as práticas de gestão de pessoas de atores organizacionais que atuam em diferentes níveis hierárquicos em uma instituição de educação profissional.

Pelo esquema conceitual entende-se que as representações sociais “orientam os comportamentos e as práticas” (ALMEIDA, 2005, p. 123). Desse modo, o indivíduo se relaciona com as práticas cotidianas por meio do processo de familiarização que envolve as representações sociais. O objetivo foi compreender quais as implicações do BSC nas práticas cotidianas que envolvem a gestão de pessoas na Empresa B, no período de 2004 a 2009.

No processo de análise de dados destacou-se a eleição do novo presidente em 2004 com a filosofia de integração das instituições do Grupo A e a implantação do BSC no mesmo ano, como mudanças que influenciaram as práticas de gestão de pessoas. Essa tendência de implantar ferramentas gerenciais de controle na área de recursos humanos e de integrar a gestão e controle de instituições faz parte do que Paula e Wood Jr (2008, p.129) definiram com “homogeneização de conceitos e práticas” no qual “o mundo é controlável e todos os problemas do mundo podem ser resolvidos pela

administração.

Além disso identificou-se uma série de práticas de gestão de pessoas na Empresa B como, por exemplo: pesquisa de clima, plano de cargos e salários e avaliação de desempenho. Tais práticas confirmam o que diz Davel e Vergara (2009) sobre a priorização das questões objetivas na relação com as pessoas e a não consideração das questões subjetivas nesse processo.

Observou-se nos dados analisados o conflito entre o prescrito pelas práticas de gestão de pessoas e o vivido nas práticas cotidianas (ROULEAU, 2009), como por exemplo: a postura da alta direção que não conhece a realidade dos funcionários e desenvolvem normas corporativas que não correspondem à realidade cotidiana dos atores organizacionais. No entanto, devido à delimitação da pesquisa o estudo se dedicou mais especificamente a análise das implicações do BSC nas representações sociais sobre as práticas de gestão de pessoas.

Ao analisar as categorizações inferiu-se a representação social das práticas de gestão de pessoas como instrumento de poder da alta direção, distante da realidade cotidiana do funcionário da Empresa B. Tal representação social já estava presente na Empresa B antes da implantação do BSC, por meio do costume da alta direção em impor práticas de gestão de pessoas ao funcionário sem considerar o vivido pelo ator organizacional no seu cotidiano.

Nas entrevistas observou-se que o BSC provocou mudança na relação da

Empresa B com os atores organizacionais com a utilização de metas, indicadores e relatórios, o que gerou implicações nas práticas cotidianas que envolvem a gestão de pessoas de maneiras diferentes nos níveis hierárquicos da Empresa B.

Os gerentes do nível da alta direção compreendem o BSC como uma ferramenta que transformou a instituição tornando-a mais profissional no que se refere ao estabelecimento de metas, indicadores e acompanhamento de projetos. Os coordenadores e o Assessor de RH entendem o BSC como uma ferramenta de controle de prazos, um painel de bordo, um sistema que tem que ser alimentado constantemente com informação. Os Subordinados, por sua vez, acreditam que a ferramenta tem sido utilizada para determinar e monitorar as metas, o que impactou o seu cotidiano com a mudança no ritmo de trabalho para alcançá-las.

Essas implicações nas práticas cotidianas, entretanto, não foram capazes de modificar as representações sociais sobre as práticas de gestão de pessoas, indo ao encontro do que afirma Rouquette (2000, p.43) de que há uma correlação entre práticas e representações sociais, e não uma dependência causal, sendo “as representações como uma condição das práticas, e as práticas como um agente de transformação das representações”.

Na atualidade este estudo oferece informações sobre como os indivíduos lidam com os conflitos entre o prescrito e o vivido na instituição (ROULEAU, 2009). O conhecimento sobre a relação entre BSC, práticas de gestão de pessoas e práticas cotidianas contribui para os gestores lidarem com diversidade de opiniões, objetivos e

comportamentos dos atores organizacionais (SILVA et al., 2006).

Como contribuição para trabalhos futuros, a intenção é que este estudo colabore para a discussão das subjetividades na gestão de pessoas e que os seus resultados possam facilitar a compreensão das questões que envolvem as práticas de gestão de pessoas e a relação com as práticas cotidianas.

Sugere-se como oportunidade de pesquisa o aprofundamento da discussão sobre as implicações da pressão política externa no conflito entre o prescrito e vivido nas instituições (ROULEAU 2009), fator identificado nesse estudo como causa de dificuldades na relação da organização com os funcionários.

REFERÊNCIAS

AKKERMANS, H.A.; OORSCHOT, K.E.V.. Relevance Assumed: A Case Study of *Balanced Scorecard* Development Using System Dynamics **The Journal of the Operational Research Society**, Vol. 56, No. 8.Ago., 2005. pp. 931- 941

ALMEIDA, L.M. A pesquisa em representações sociais: proposições teórico-metodológicas. In: SANTOS, M.F.S.; ALMEIDA, L.M **Diálogos com a Teoria das Representações Sociais**. Ed. Universitária da UFPE, 2005.

BANKER et al, R.D. An Empirical Investigation of an Incentive Plan That Includes Nonfinancial Performance Measures. **The Accounting Review**, Vol. 75, No. 1, Jan., 2000, p. 65-92.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BASSO, L.F.C; PACE, E.S.U. Controle Gerencial: Uma análise crítica da direção da causalidade no *Balanced Scorecard*. **RAE-eletrônica**, Volume 2, Número 1, jan-jun/2003.

BECKER, B. E; HUSELID, M.A.; ULRICK, D. **Gestão Estratégica de Pessoas com “Scorecard”, Interligando pessoas, estratégia e performance**. 13ª reimpressão.Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

BOGDAN, R. C.; BIKLEN, S. K. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. Porto Editora: Porto, 1994.

BRANDÃO et al.Gestão de Desempenho por Competências: integrando a avaliação 360 graus, o *Balanced Scorecard* e a gestão por competências. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. **Anais**. ANPAD, 2005.

CALDAS, M. A demissão e alguns significados psicológicos da perda do emprego para o indivíduo. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. **Anais**. ANPAD, 1999.

CAVEDON, N.R. As Representações Sociais dos Universitários sobre o Trabalho. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. **Anais**. ANPAD, 1999.

CAVEDON, N.R.; FERRAZ, D.L.S. Representações Sociais e Estratégias em Pequenos Comércios. **RAE- eletrônica** v. 4, n. 1, Art. 14, jan./jun. 2005.

DAVEL, E; VERGARA, S.C; Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações. DAVEL, E; VERGARA, S C. **Gestão com Pessoas e Subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2009

DAVEL, E; VERGARA, S.C; Subjetividade, sensibilidades e estratégias de ação. DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Contant. **Gestão com Pessoas e Subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2009.

DOISE, W. Da psicologia social a psicologia societal. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**. Vol.18, no.1 Brasília Jan./Apr. 2002

DUTTA, S.; REICHELSTEIN, S. Leading Indicator Variables, Performance Measurement, and Long-Term versus Short-Term Contracts. **Journal of Accounting Research**, Vol. 41, No. 5, Dec., 2003, p. 837-866.

DYE, R.A. Strategy Selection and Performance Measurement Choice When Profit Drivers Are Uncertain. **Management Science**, Vol. 50, No. 12, Dez., 2004, p. 1624-1637.

DYSON, R.G. Strategy, Performance and Operational Research. **The Journal of the Operational Research Society**, Vol. 51, No. 1, Part Special Issue: OR and Strategy, Jan., 2000, p. 5-11

EDENIUS, M.; HASSELBLADH, H. The *Balanced Scorecard* as an intellectual technology. **Organization**, v.9, n.2, p.249-274, Maio 2002.

ENRIQUEZ, E; Interioridade e organizações. DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Contant. **Gestão com Pessoas e Subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2009

FARR, R.M. Representações Sociais: a teoria e sua história. In: GUARESHI, P.A.; JOVCHELOVITCH, S. **Textos em Representações Sociais**. 8ª Ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1995.

FLEURY, A. L. Redes de Conhecimento: aplicações temáticas e regionais. In ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. 23. **Anais**. Ouro Preto: 2003.

FRANCIS, G.; HOLLOWAY, J. Beyond Comparisons-The Role for the Operational Researcher in Benchmarking. **The Journal of the Operational Research Society**, Vol. 53, No. 3, Part Special Issue: Performance Management, Mar., 2002, p. 283-291

GALAS, E.S; PONTE, V.M.R. O *Balanced Scorecard* e o Alinhamento Organizacional: Um Estudo de Casos Múltiplos. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. **Anais**. ANPAD, 2005

GODOY, A. S.; Introdução a pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v.35, n.2, Mar/Abr.1995a, p.57-63.

GODOY, A.S.; Pesquisa Qualitativa - Tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v.35, n.2, Mai./Jun. 1995b, p.20-29.

GOMES, R. In: MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 26ª ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

HOMEM, I.D et al. A Gestão de Pessoas e seus Mecanismos de Sedução em um Processo de Aquisição. **RAC**. Curitiba, v. 13, n. 2, art. 3, p. 210-227, Abr./Jun. 2009.

INTAGLIATA, J. et al.. Leveraging leadership competencies to produce leadership brand: Creating distinctiveness by focusing strategy and results. . **HR Human Resource Planning**. Vo. 23. No. 03. pp. 12-23, 2000.

ISLAM, M.; KELLERMANS, F.W.Firm- and Individual-Level Determinants of *Balanced Scorecard* Usage. **Canadian accounting Perspectives / Perspectives comptables canadiennes**. CAP Vol. 5 No. 2 — PCC vol. 5,11º2, 2006

ITTNER, C.D.; MARSHALL, W.M.S. Subjectivity and the Weighting of Performance Measures: Evidence from a *Balanced Scorecard*. **The Accounting Review**, Vol. 78, No. 3 Jul., 2003

JODELET, D. **Loucuras e representações sociais**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

JOHNSTON, R. et al. 'Good Enough' Performance Measurement: A Trade-Off between Activity and Action. **The Journal of the Operational Research Society**, Vol. 53, No. 3, Performance Management, Mar., 2002, p. 256-262.

JOVCHELOVITCH, S. Vivendo a vida com os outros: intersubjetividade, espaço público e Representações Sociais. In: GUARESHI, P.A.; JOVCHELOVITCH, S. **Textos em Representações Sociais**. 8ª Ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1995.

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

KAPLAN, R.S. e NORTON, D.P.. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o *balanced scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios**. 6ª ed., Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KAPLAN, R.S. e NORTON, D.P.. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro:Elsevier, 2004.

KLEIJNEN, J.P.C; SMITS, M.T. Performance Metrics in Supply Chain Management **The Journal of the Operational Research Society**, Vol. 54, No. 5, Maio, 2003, p. 507-514.

LAROCHE, H. From Decision to Action in Organizations: Decision-Making As a Social Representation. **Organization Science**, Vol. 6, No. 1, Focused Issue: European Perspective on Organization Theory, Jan. - Feb., 1995, pp. 62-75

LAZZARATO, M., Negri, A. **Trabalho imaterial: formas de vida e produção de subjetividade**. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

LIMA, M. E. A. **Os equívocos da excelência: as novas formas de sedução na empresa**. Petrópolis: Vozes, 1995.

LIMA, A. C. C et al. Da onda da gestão da qualidade a uma filosofia da qualidade da gestão: Balance Scorecard promovendo mudanças. **Revista Contabilidade & Finanças – USP**, São Paulo, Edição Especial, p.79 – 94, 30 junho 2004.

LIPE, M.G.; SALTERIO, S.E. The *Balanced Scorecard*: Judgmental Effects of Common and Unique Performance Measures. **The Accounting Review**, Vol. 75, No. 3, Jul., 2000, p. 283-298.

MARGINSON, D.E.W. Management Control Systems and Their Effects on Strategy Formation at Middle- Management Levels: Evidence from a U.K. Organization. **Strategic Management Journal**, Vol. 23, No. 11, Nov., 2002, p. 1019-1031.

MEYERSON, D.; MARTIN, J. Cultural change: an integration of three different views. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 6, p. 623-647, Nov. 1987.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 26ª. ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

MOSCOVICI, S. **Representações Sociais: Investigações em psicologia social**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2003.

MOSCOVICI, S. Social Representations Theory and Social Constructionism. **Social Representations Mailing List 1**. Mensagens postadas entre 28 de abril e 27 de maio, 1997. Disponível em < <http://psyberlink.flogiston.ru/internet/bits/mosc1.htm> >.

MOSCOVICI, S. Introductory address. **Papers on Social Representations** - v. 2, n. 3, p. 1-170, 1993.

MOSCOVICI, S. Notes towards a description of social representations. **European Journal of Social Psychology**, v. 18, n. 3, p. 211–250, 1988.

MOTTA, F. C. P; VASCONCELOS, I F.F. G de; WOOD JR, T. O novo sentido da liderança: controle social nas organizações. WOOD JR, T.. **Mudança Organizacional**. São Paulo: Atlas, 2008.

O'BRIEN, F.; MEADOWS, M. **The Journal of the Operational Research Society**, Vol. 51, No. 1 Part Special Issue: OR and Strategy, Jan., 2000, p. 36-44

PAGÈS, M. et al. **O Poder das Organizações**. São Paulo: Atlas, 1987. p. 97-141.

PAULA, A.P.P de.; SILVA, R.S. *Balanced Scorecard: o Discurso da Estratégia e o Controle Social nas Organizações*. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. **Anais**. ANPAD, 2005

PAULA, A. P. P. de; WOOD JR, T. **Pop-management**. WOOD JR, T. Mudança Organizacional. São Paulo: Atlas, 2008.

RAMPERSAD, H. **Scorecard para performance total. Alinhando o capital humano com a estratégia e ética empresarial**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004 (2003).

ROULEAU, L; Emoção e Repertórios de gênero nas Organizações. DAVEL, E; VERGARA, S. C. **Gestão com Pessoas e Subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2009

ROUQUETTE, M.L. Representações e Práticas Sociais: Alguns elementos teóricos. In: MOREIRA, A.S.P.; OLIVEIRA, D.C **Estudos Interdisciplinares de Representação Social**. 2.ed. Goiânia: AB, 2000.

SÁ, C.P. **A construção do Objeto de Pesquisa em Representações Sociais**. Rio de Janeiro: EdUERJ, 1998.

SCHEIN, E. **Organization cultures and leadership: a dynamic view**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985. p.1-26; 70-96

SILVA, A. R. L. et al . Contradições gerenciais na disseminação da cultura corporativa: o caso de uma estatal brasileira. **Revista Brasileira de Administração Pública**, v. 40, p. 357-384, 2006.

SILVA, A. R. L. et al. Políticas de RH: Instrumentos de Consenso e Ambiguidade. **RAC**, Curitiba, v. 12, n. 1, p. 11-34, Jan./Mar. 2008.

SMITH, P.C.;GODDARD,M. Performance Management and Operational Research: A Marriage Made in Heaven? **The Journal of the Operational Research Society**, Vol. 53, No. 3, Part Special Issue: Performance Management, Mar., 2002, p. 247-255

STERMAN, J.D Unanticipated Side Effects of Successful Quality Programs: Exploring a Paradox of Organizational Improvement. **Management Science**, Vol. 43, No. 4, Frontier Research in Manufacturing and Logistics, ABR., 1997, p. 503-521

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 2ª ed. São Paulo SP: Atlas, 2006.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

WISNIEWSKI, M.; DICKSON, A. Measuring Performance in Dumfries and Galloway Constabulary with the *Balanced Scorecard*. **The Journal of the Operational Research Society**, Vol. 52, No. 10, Out., 2001, p. 1057- 1066.

WOOD JR, T. **Mudança Organizacional**. São Paulo: Atlas, 2008.

WOODS, M.; GRUBNIC, S. Linking Comprehensive Performance Assessment to the *Balanced Scorecard*: Evidence from Hertfordshire County Council. **Financial Accountability & Management**, 24(3), Ago., 2008.

ANEXO A

ORGANOGRAMA

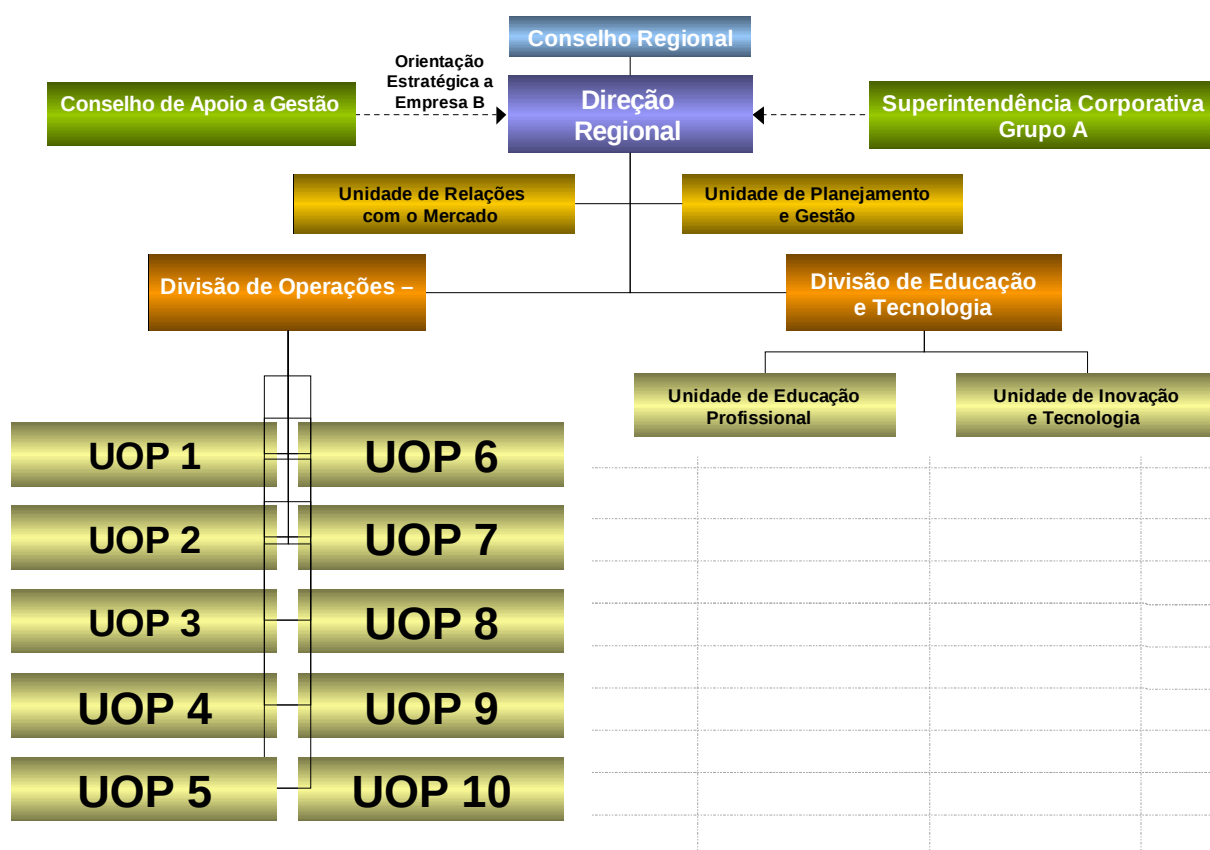


Figura 4 – Organograma da Empresa B

Fonte: Adaptado a partir do original da Empresa B.

APÊNDICE A.

ROTEIRO DE ENTREVISTA – DIRETOR E GERENTE DE ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA, TECNOLOGIA E OPERAÇÕES

- Informar ao entrevistado que será mantido sigilo das informações e de sua identidade.

- Explicar que o objetivo da entrevista é entender como se deu a relação entre o BSC e as práticas de gestão de pessoas na Empresa B, no período de 2004 a 2009.

1. Fale sobre a sua trajetória na Empresa B? Desde o primeiro contato com a Empresa B até a atualidade?
2. Nessa sua trajetória quais foram os significados que as práticas de gestão de pessoas da Empresa B tiveram para você? Isso mudou ao longo do tempo? Explique.
3. De maneira mais específica, ao longo da sua trajetória na Empresa B, você identifica períodos nos quais houve mudança nas ações do Setor de RH e de gestão de pessoas em geral?
 - a) Se identificou: descreva cada um deles, os efeitos dessas ações no cotidiano e fale sobre as pessoas que se destacaram no processo. b) Se não identificou: descreva as ações de gestão pessoas que em sua opinião são as mais importantes para você e para a Empresa B? Quando cada uma delas surgiu na Empresa B?.
4. Logo que você entrou na Empresa B como as pessoas e a organização lidavam com os conflitos entre os objetivos organizacionais e os objetivos individuais?

Dê exemplos do dia-a-dia.

Como isso ocorre hoje em dia? Dê exemplos.

5. Antes de 2004 como a Empresa B lidava com a definição e a cobrança de metas que os funcionários deveriam atingir?
E depois de 2004, como isso passou a ser feito? Dê exemplos do dia a dia..
6. Ao longo da sua trajetória na Empresa B como os funcionários se relacionaram com as normas e regras da instituição? Cite exemplos do dia a dia.
7. Como foi o processo de implantação do BSC? Descreva as etapas, o envolvimento dos funcionários, e o impacto do BSC no cotidiano da Empresa B.
8. Em sua opinião, como é a relação das pessoas com o BSC no na Empresa B?
Dê exemplos do dia a dia da Empresa B