

Gestão estratégica dos recursos humanos e Balanced Scorecard em organizações Públicas

Strategic management of human resources and Balanced Scorecard in Public organizations

Diego Gonçalves da Silva¹, Elen Guimarães Sousa Simmonds²

¹Graduando do curso de Bacharel em Ciências Contábeis/2020; e-mail: dgscont@gmail.com

²Professora do Centro Universitário do Vale do Araguaia – Univar; e-mail:elen_simmonds@hotmail.com

Área do conhecimento: Contabilidade Gerencial, Controladoria.

Palavras chave: Gestão Estratégica; Recursos Humanos e Controle.

1. Introdução

Observa-se que poucos fenômenos sociais tem atingido níveis tão relevantes de consenso quanto ao gradual dinamismo das relações onde se inserem as organizações, de modo que se assiste certa fragilidade nas relações que combinam pessoas, entidades e organizações. Toma-se com traço constitutivo, a estabilidade ambiental, inclusive no que se refere às relações internas e externas nas organizações públicas.

Sob essa antiga perspectiva, a gestão estratégica dos recursos humanos e suas influências na estrutura do estado, tinham como principal vetor a descrição dos gastos com pessoal em orçamento. Até o presente, tem-se tais dimensões como fundamentais e referenciadas a parâmetros de receitas e gastos agregados, sem considerar como base, os efeitos da produtividade sobre a formação do custo global do componente humano das organizações. Para tanto, é válido enfatizar a necessidade de transpassar a barreira da prefixação de objetivos a longo prazo e aprimorar a adoção de estratégias para a obtenção de resultados.

Serão apresentados os fundamentos conceituais necessários à incursão almejada em relação ao tema, alcançando aspectos culturais afetos à administração pública em geral. Em sequência, são evidenciadas as dimensões básicas do modelo de *balanced scorecard* proposto por Kaplan e Norton (2000); seguindo-se de uma abordagem orientada para a sua adaptação ao contexto

específico das organizações públicas e os aspectos inerentes à dimensão humana do modelo BSC, destacando o papel do agente público na sua totalidade.

O Balanced Scorecard - BSC é uma das metodologias de medição e avaliação do desempenho organizacional mais difundidas no mundo. Kallás (2003) afirma que o BSC, a partir de uma visão integrada e balanceada da empresa, permite descrever a estratégia de forma clara, através de objetivos estratégicos, que são agrupados em quatro perspectivas: Financeira, Cliente, Processos Internos, Aprendizado e Crescimento. Estas perspectivas são relacionadas entre si através de uma relação de causa e efeito, permitindo que os gestores/gerentes percebam as correlações entre diversas áreas e atividades, o que é compatível com o andamento de inúmeras iniciativas do mundo empresarial moderno, tais como: melhoria contínua, responsabilização das equipes e o processo de inovação. Contudo, sua aplicação em cenário diferente - o da administração pública - é um desafio a vencer, exigindo especial atenção para sua customização exitosa.

2. Metodologia

Trata-se de uma pesquisa exploratória, com abordagem qualitativa, conhecida também como "estudo de campo", conceituada por Triviños (1987) como: [...] "estudo qualitativo", "interacionismo simbólico". Caracteriza-se como estudo de caso, de observação direta extensiva de análise de conteúdo bibliográfico. Inicialmente serão levantados os dados em literatura pertinente sobre o tema proposto, na sequência, o material será condensado e os resultados esboçados sobre os dados obtidos pela pesquisa do pensamento do autor. Serviu de base para o estudo e pesquisa, o Departamento de Recursos Humanos da Secretaria Municipal de Educação e Cultura-SMEC, repartição sob o controle direto da SMEC, instituição sob a administração direta do estado, neste caso, o Poder Executivo Municipal da cidade de Barra do Garças-MT.

3. Resultados e Discussões

A pesquisa foi realizada com base no método observacional no departamento de Recursos Humanos da Secretaria Municipal de Educação. Classificada como observação sistemática: planejada e controlada. O departamento em tese é tipicamente conduzido por dois gestores, onde desempenham funções igualmente divididas.

As atividades do departamento se baseiam em monitoramento das frequências, lançamento de pontos em relatório, envio de frequências ao setor de pagamento, análise curricular de candidatos,

contratações, demissões e gestão dos recursos humanos. É subordinado direto da Secretária de Educação, que atualmente conta com a média de 820 funcionários. Deste total, cerca de 480 funcionários são efetivados, restando aproximadamente 340 funcionários pelo regime de contrato temporário, números que se mostram bastante expressivos em se tratando de funções públicas. Não foram encontradas evidências de uso de ferramentas de gestão. Notou-se que não existem grandes problemas com a gestão do departamento num geral, uma vez que se trabalham com base em cronograma previamente estabelecido.

Vale destacar que a gestão estratégica sob as perspectivas de desenvolvimento organizacional e controle interno, extraídas do modelo geral do BSC, podem ser importantes ferramentas para a gerência eficaz e precisa dos recursos humanos aplicados ao setor. Uma vez que na perspectiva de desenvolvimento organizacional poderá ser feita a alocação de profissionais de acordo com as competências pessoais e mesmo a capacitação técnica do quadro de funcionários de acordo com a função exercida.

E sob a perspectiva de controle interno, é válido salientar a volatilidade, pois com a crescente troca de funcionários é impossível se estabelecer um padrão de profissionalismo. Nesse sentido, a adoção de controles internos mais completos de modo a evitar tal volatilidade e promover a valorização dos recursos humanos por meio de capacitações constantes.

A outra negativa foi a não abertura para avaliações de desempenho, que cumprem papel fundamental para se traçar metas e estabelecer objetivos, baseando-se em outra perspectiva do BSC, no caso, a de Clientes, que pode ser facilmente adaptada ao contexto aplicável às organizações públicas, uma vez que os clientes da administração direta é de forma inevitável a sociedade em geral, a saber, os usuários e contribuintes. A aplicação de testes e questionários abertos aos usuários do serviço fim do departamento, podem servir de base para se mapear prováveis faltas e falhas na gestão, pontos negativos que precisam ser melhor desenvolvidos e pontos positivos que precisam ser potencializados.

Por fim, percebeu-se que não havia base para a mensuração orçamentária do departamento, uma vez que exercem funções como contratações e demissões, conseqüentemente afetando o orçamento fixado anualmente. Espaço para a perspectiva tida como mais importantes em aplicações em organizações privadas, a perspectiva Financeira, a qual analisa e controla as variações financeira de determinada entidade a fim de promover aumento dos ganhos financeiros. O que aplicado a órgãos públicos irá consistir em controle orçamentário de execução e fixação de despesas e receitas, promovendo maior controle das contas públicas exclusivas ao setor.

4. Considerações Finais

Diante do exposto, pode-se concluir que existem fragilidades na formação da estrutura humana das organizações, que carecem de condução baseada em ações estratégicas planejadas, direcionadas a efetivação de mudanças vitais na atuação e desempenho das pessoas. Neste contexto, ainda com a necessidade de maior acolhimento no campo da gestão governamental, segue o conceito de estratégia e das ferramentas aptas a conduzir a sua prática, em especial o *balanced scorecard*, que carrega grande potencial de emprego em gerenciamento de programas complexos, onerosos identificados com o conteúdo de demandas sociais encaradas com a escassez de recursos.

5. Agradecimentos

Ao Centro Universitário do Vale do Araguaia- UNIVAR por propiciar meu acesso a pesquisa científica. À professora Elen Simmonds e Joaneluzia Oliveira pela coerência e por me orientar assertivamente. Aos meus pais e esposa pela paciência e força.

6. Referências

KÁLLAS, D. **Balanced Scorecard: aplicações e impactos. Um estudo com jogos de empresas.** Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. 2003.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia.** Rio de Janeiro: Campus, 2000.

PIRES, A. K. et al. **Gestão por competências em organizações de governo.** Brasília: ENAP, 2005. 100 p.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Três enfoques na pesquisa em ciências sociais: o positivismo, a fenomenologia e o marxismo.** In. *Introdução à pesquisa em ciências sociais.* São Paulo: Atlas, 1987. p. 31-79.

VERGARA, S C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2005.