

IMPRESSÃO DE MATÉRIA

De mãos dadas



Camargo, da Brasilprev: necessidade de traduzir aos colaboradores o que era importante para o negócio

Nos últimos anos, a Brasilprev Seguros e Previdência tem superado suas principais metas. De 2003 a 2006, os ativos da empresa cresceram 123%, a arrecadação aumentou 81% e o lucro líquido triplicou. O motivo? Em um dos pilares da companhia está o sistema de gestão Balance Scorecard (BSC), que monitora os indicadores que dão sustentabilidade ao negócio. Segundo o superintendente de estratégia e pessoas da Brasilprev, André Camargo, a metodologia já está enraizada no modelo de trabalho da empresa. "Com o BSC, monitoramos se as práticas da organização fazem sentido e se os colaboradores sentem o impacto do seu trabalho no andamento dos negócios, além de aumentar o comprometimento de todos", explica.

Camargo conta que a idéia de implantar o método surgiu de uma discussão em que se percebeu que a empresa precisava evoluir e que era essencial traduzir aos colaboradores o que era importante para o negócio, ou seja, alinhar planejamento e execução.

"Conversamos com algumas consultorias, mas optamos por implantar o projeto internamente, com calma. Assim, trabalhamos primeiro com um grupo da alta liderança, para depois disseminá-lo em toda a organização. Dessa forma, conseguimos mais credibilidade", completa.

Componentes

Segundo ele, os resultados são visíveis: em 2005, havia um descompasso sobre a percepção que os colaboradores tinham do negócio - apenas 72% dos colaboradores sabiam, realmente, a importância do desenvolvimento do seu trabalho; dois anos depois, esse número subiu para 86%. Mas a Brasilprev não é uma exceção no mundo corporativo. Um estudo desenvolvido em 45 países sob a coordenação das Universidades Peperdine e Albany, dos EUA, mostra que o BSC é a metodologia mais utilizada como modelo de gestão de performance: 62% das empresas utilizam a ferramenta. É fácil entender o motivo.

O modelo criado pelos americanos Robert Kaplan e David Norton para converter estratégia em resultados, mais do que uma ferramenta de gestão, lida com o planejamento a longo prazo. Estipula metas, traça planos, traduz resultados e aumenta o comprometimento da equipe.

Segundo Roberto Campos, sócio e consultor da 3GEN, empresa de consultoria e educação em gestão estratégica, que coordenou o estudo no Brasil, o BSC faz uso de mecanismos simples e já conhecidos da administração como objetivos, indicadores, metas e projetos, mas os coloca a serviço da execução da estratégica - um dos principais desafios das organizações nos dias atuais.

O professor do curso Balanced Scorecard, do Centro Universitário Senac, David Kallás, explica que o método deve possuir quatro componentes: Mapa Estratégico (tradução da visão do futuro em um diagrama com os objetivos estratégicos da empresa); Indicadores Chave de Desempenho (cada objetivo estratégico do mapa deve ter, pelo menos, um indicador de desempenho como instrumento de acompanhamento); Metas de Longo Prazo (para melhorar o desempenho financeiro e operacional, é importante desenvolver metas explícitas em cada um dos níveis da organização); e Iniciativas Estratégicas (ações de intervenção necessárias para fazer com que as metas sejam alcançadas).

Entretanto, o gerente sênior da BearingPoint, Luciano Barbirato, alerta que o BSC não é apenas a estruturação da estratégia em indicadores, mas sim uma mudança na forma de administrar a empresa. "Com a metodologia, evolui-se para um patamar em que a

companhia tem mais transparência, consegue mostrar aos seus profissionais qual é a estratégia e como cumprir a missão que foi definida, além de definir como deve ser a rotina de cada pessoa para que o plano, realmente, se realize", completa.

Projeto de mudança

Mas como implantá-lo? Campos, da 3GEN explica que o método de construção em si é simples e, se for seguido passo a passo, observando as etapas necessárias, traz ótimos resultados. No entanto, ressalta o consultor, é preciso, em primeiro lugar, compreender que se trata de um projeto de mudança organizacional e não simplesmente a escolha de um conjunto de indicadores.

De acordo ele, o BSC altera significativamente a forma pela qual os gestores tomam decisão e priorizam suas atividades. Portanto, antes de iniciar um projeto de construção e implementação do BSC é importante identificar, claramente, um patrocinador na alta liderança. "O modelo não trará os resultados esperados se aqueles que tomam decisões na empresa não se basearam nele", completa.

Na visão de Kallás, do Senac, o mais importante (e difícil) é fazer com que a metodologia torne-se parte central do modelo de gestão da estratégia da organização, e não somente mais um relatório ou um controle. "Para isso, é fundamental o apoio e comprometimento da alta direção", reforça.

Outra empresa que adotou o BSC como modelo de gestão de performance, foi a Robert Bosch. Mas, ao contrário da Brasilprev, a metodologia foi implantada apenas em algumas áreas. O diretor de recursos humanos e relações corporativas, Harold Bouillon, explica que isso se deve ao fato de a Bosch ser uma companhia verticalizada. "Cada setor da empresa tem total autonomia inclusive para, de acordo com suas necessidades, optar ou não pelo uso do Balance Scorecard", completa Bouillon. A divisão de sistemas à gasolina da Bosch, umas das áreas que utiliza o BSC, implantou a metodologia em 2003 para harmonizar as metas financeiras às metas relativas a clientes, mercado, processos, qualidade, colaboradores e recursos. "Ao constatar que as expectativas de crescimento e rentabilidade dependiam muito do foco em mercado, tecnologia e, especialmente, em recursos humanos, concluímos que uma harmonização estruturada dessas dimensões facilitaria significativamente atingir os resultados almejados", explica o vice-presidente da Unidade de Sistemas à Gasolina da Bosch, Christian Sobottka.



Kallás, do Senac: processo deve contar com apoio e comprometimento da alta direção

Atualmente, conta Sobottka, toda a divisão tem como objetivo comum a otimização do fluxo de valor para a qual cada função contribui de forma alinhada com as demais funções da empresa. "Se, por exemplo, a Logística priorizava a entrega aos clientes enquanto a Qualidade focava a segurança máxima da qualidade fornecida, hoje essas duas metas - aparentemente conflitantes - são harmonizadas entre as duas funções: ambas recebem metas de entrega e de qualidade", explica.

Momento certo

"Quando uma empresa percebe que não consegue mais crescer com qualidade, é o momento de planejar o futuro de acordo com seus objetivos, de onde quer estar daqui a algum tempo", defende o diretor-geral da Business Objects, fornecedora de soluções de BI e de BSC, Fernando Corbis. Porém, existem diversas motivações para a implementação de um BSC, desde o estabelecimento de metas mais desafiadoras até um complexo processo de fusão ou aquisição. "O importante é entender que a ferramenta é, na sua essência, um modelo de gestão capaz de estabelecer foco na execução em qualquer circunstância", destaca Campos da 3GEN.

Para ele, o essencial é que a empresa tenha clareza sobre o seu posicionamento estratégico e sua visão de futuro. Na visão de Barbirato, da BearingPoint, as organizações devem buscar a implantação do BSC quando estiverem dispostas a mudar a forma de gestão e quando quiserem controlar seus gastos com investimentos focados em projetos que auxiliem a execução da estratégia.

No caso da MRS Logística, empresa de transporte ferroviário de carga, a escolha do BSC

deveu-se à necessidade de operacionalização do planejamento de recursos humanos. "Com a reestruturação do RH, em 1998, houve grande expectativa quanto à introdução de remuneração variável para o grupo de gestores, em função da necessidade de desafios provenientes do processo de desestatização e da necessidade de busca de resultados desafiadores", explica o líder do processo de direcionamento estratégico da MRS Logística, Joaquim Luiz de Barros Vianna.



Bueno, da Duke Energy: profissionais mais engajados e comprometidos com o processo de gestão

Dessa forma, sob liderança da área de RH, foram introduzidos na empresa alguns princípios do BSC, com foco em desdobramento de metas. Segundo Vianna, a implementação foi feita aos poucos. Em 2000, a companhia fez o primeiro Mapa Corporativo baseado nas estratégias de negócios e dois anos depois é que foram implementados todos os princípios da metodologia. "Crescemos em média 12% por ano entre 2002 e 2006, contra 8% no período anterior. Além disso, nossa receita cresceu 221% nesse mesmo período", conta.

Quem também utiliza o BSC é a Duke Energy, empresa de serviços energéticos, que implantou a metodologia em 2003 para alinhar a companhia às metas traçadas e avaliar o desempenho das ações. Na visão do analista de planejamento estratégico da empresa, Alexandre Simionato Bueno, o método possui uma abordagem multidisciplinar que envolve várias áreas, como Operação, Meio Ambiente, Saúde e Segurança, Comunicação e, claro, o RH. "Isso permite que os executivos envolvidos no planejamento da estratégia da empresa estejam engajados e comprometidos com o processo de gestão", destaca Bueno.

O papel estratégico do RH no BSC

- Promover a gestão de mudança, já que se trata de uma nova forma de pensar e agir
- Realizar o processo de comunicação da nova metodologia
- Estabelecer um processo freqüente de avaliação do desempenho com base no BSC
- Vincular o BSC a programas de incentivo
- Mobilizar os colaboradores a trabalhar com o modelo
- Incorporar o BSC no processo de gestão da empresa

- **Endereço web:** <http://revistamelhor.uol.com.br/textos.asp?codigo=12226>
- **Publicada em:** 10/1/2008 16:48:19
- **Impresso em:** 13/2/2008 10:58:21
[INFORMAÇÕES] redacao@revistamelhor.com.br