

Estudo de caso do Modelo de Gestão Administrativa do HCRP/FMRP e revisão de literatura da ferramenta administrativa *Balanced Scorecard* e Valorização do Capital Humano/ Intelectual com Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

Renata Farche Alves

Centro de Recursos Humanos

RESUMO

Este artigo realiza uma revisão de literatura sobre BSC como contribuição para a valorização do Capital Humano e Intelectual do HCRP/FMRP. Relata informações sobre características da Instituição no tocante ao seu Modelo de Gestão Administrativa, baseado na pesquisa de informações contidas em processos Institucionais. A pretensão de subsidiar estratégias de intervenções para melhorias contínuas em Gestão de Pessoas não se esgota neste estudo, uma vez que tanto os documentos como a literatura são âncoras para reflexão e experiências que imprescindivelmente requerem estruturação partilhada entre personalidades empreendedoras e representativas na Instituição.

Introdução

O Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo (HCFMRP-USP) foi criado em 1956 e constituiu-se como uma Autarquia do Governo do Estado de São Paulo integrada ao Sistema Único de Saúde. Foi a Instituição escolhida para o presente estudo devido à riqueza dos seus Recursos Humanos. O HCRP/FMRP congrega uma Fundação de Apoio ao Ensino, Pesquisa e Assistência (FAEPA) que, por meio de convênios de cooperação, coordena ações para o aperfeiçoamento funcional da Instituição, prestando apoio técnico, administrativo e financeiro. Os objetivos estratégicos da Instituição são alocados segundo as seguintes perspectivas:

Atenção à saúde, Gestão Hospitalar, Gestão de Pessoas, Ensino e Pesquisa, Comunidade e Clientes. Com o objetivo de agregar ainda mais qualidade ao âmbito de Gestão de Pessoas, buscou-se na literatura que a Era da Informação corresponde ao período posterior aos anos 90 e se caracterizou pelo alto desenvolvimento tecnológico, tendo como recurso mais importante a informação e o conhecimento humano. Neste contexto, as pessoas passam a ser consideradas em sua integralidade (inteligência, conhecimento, personalidade) e a Administração de Recursos Humanos sucumbiu a um novo modo de lidar com os indivíduos no interior das Organizações: parceiros estratégicos e não simples instrumentos de produção. Essa mudança se impõe na medida em que as Organizações são

representadas por um conjunto de pessoas que se associam para a consecução de um determinado objetivo, e para tanto se alicerçam em infraestrutura, processos de burocratização e, acima de tudo, de inteligência corporativa. A chamada Escola de Administração de Recursos Humanos surgiu em meados de 1960 e originou-se a partir do advento da Teoria Geral dos Sistemas do biólogo alemão Ludwig Von Bertalanffy (1901-1972). Segundo essa teoria, tudo, inclusive a Administração, deve ser entendido como um conjunto de elementos que interagem entre si e mantêm uma dependência mútua. A esse conjunto de elementos atribui-se o nome sistema. Conforme as idéias de Bertalanffy, cada sistema seria formado por um conjunto de subsistemas. Aplicando essa teoria à Administração, pode-se pensar em um subsistema para cuidar exclusivamente de assuntos de pessoal, sendo que essa exclusividade denota uma elevação da consideração do ser humano como parte importante de um complexo organizacional. Segundo Kaplan & Norton

(1997), o BSC é uma ferramenta administrativa que configura base para proposta de Administração Estratégica fundamentada em elementos intangíveis chamados "indicadores de tendência". Os autores enfatizam a integração entre as Perspectivas do BSC: Aprendizado e Crescimento, Financeira, Cliente e Interna, como subsídio para gestão estratégica. FIGURA 1- Fonte: Kaplan & Norton (2004, p. 33).

Justificativa

Os avanços em torno da Gestão de Pessoas tiveram importante papel para visão sistêmica de competências e resultados, sendo interessante destacar que esse movimento partiu do poder público, na maioria das vezes visto como entidade retrógrada, no entanto antecipou uma tendência. O BSC configura mensuração e diretrizes estabelecidas em mapa estratégico, se situa entre a definição da missão, valores, visão, estratégia, objetivos, metas, iniciativas e resulta-

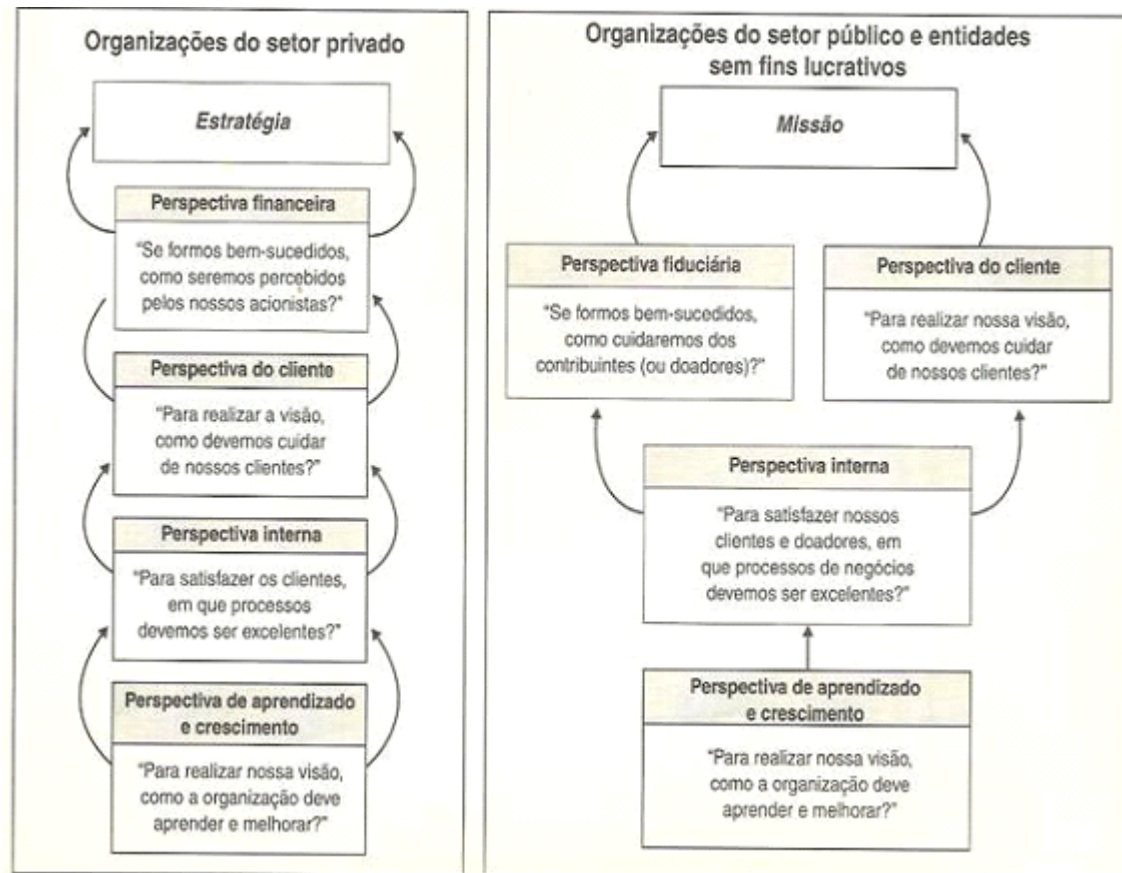


Figura 1: Fonte: Kaplan & Norton (2004, p. 9).

dos, o que revela seu caráter fundamental para converter pressupostos em subsídio de gestão. Tendo em vista que a "Perspectiva do Aprendizado e Crescimento" do BSC não se altera no contexto do setor público, é favorável beneficiar-se desta valiosa ferramenta como referencial de inovação para as políticas de desenvolvimento do capital humano/intelectual do quadro de Recursos Humanos do HCRP/FMRP. FIGURA 2- Fonte: Kaplan & Norton (2004, p. 33).

Objetivo

Realizar revisão de literatura sobre BSC como contribuição para a valorização do Capital Humano e Intelectual do HCRP/FMRP.

Metodologia

Este estudo de caso se ocupa do contexto particular do HCRP/FMRP por meio da análise de docu-

mentos configurados como pilares que sustentam possibilidades de fortalecimento; bem como da revisão de literatura sobre BSC que permite alinhar a teoria citada nas referências bibliográficas com a prática do cenário delimitado no objetivo, percorrido. Para Vergara (2005), é descritiva na medida em que descreve fenômenos ocorridos na dinâmica organizacional e constitui o objeto de investigação; e aplicada, posto que contemple intervenções.

Resultados

A revisão de literatura foi peculiarmente rica por ampliar paradigma sobre gestão de pessoas em especial acerca do desenvolvimento de capital humano/intelectual em empresas do setor público. Os documentos pesquisados pela sua extensão, amplitude e representatividade forneceram dados relevantes sobre a Organização Institucional. Obteve-se ampla visualização do perfil da Instituição, verificando-se esforço bastante

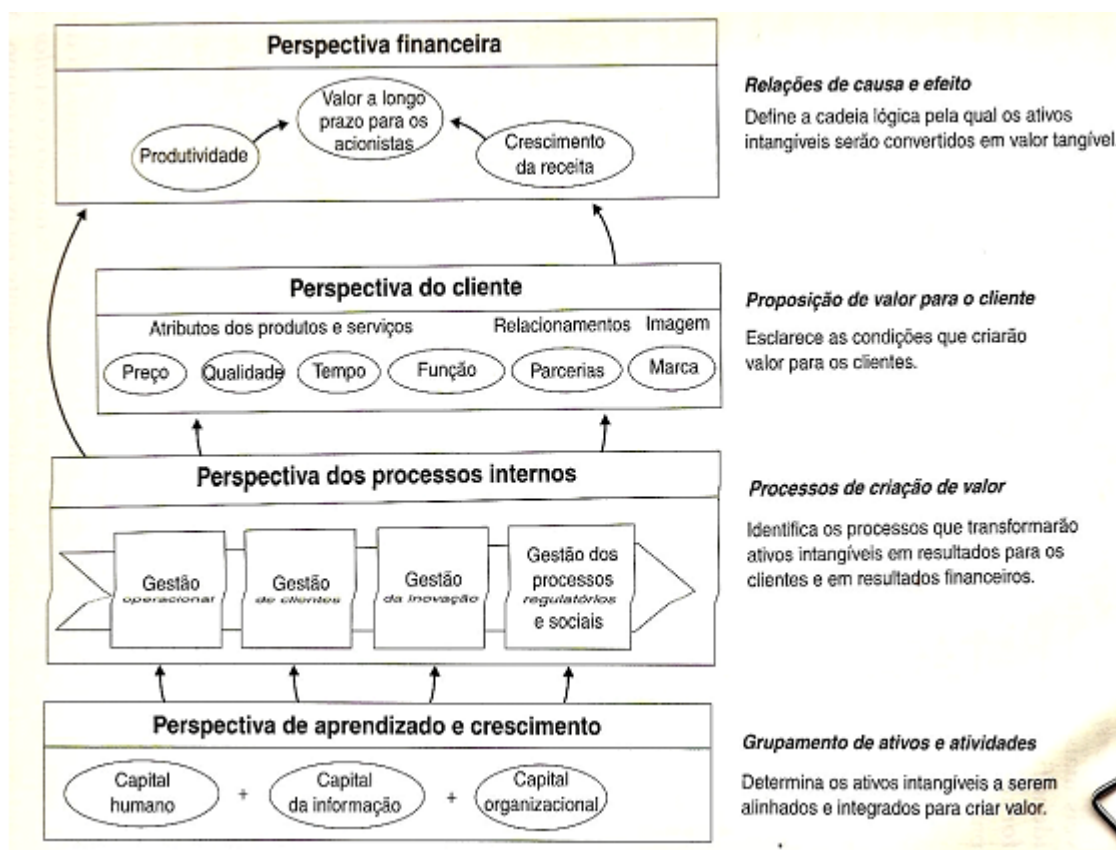


Figura 2: Fonte: Kaplan & Norton (2004, p. 33).

contundente no sentido de torná-la mais moderna e eficaz. Os avanços no âmbito da Administração Estratégica são notáveis quando se estabelece comparação entre os seguintes panoramas expressos: A. Regulamento da Organização, datado em 1979; B. Posturas adotadas e transcritas para o Relatório de Atividades de 2008; C. Minuta do Planejamento Estratégico O Regulamento do HCFMRP-USP, cuja versão vigente foi estruturada em 1979, e entre todas as suas disposições aborda sua Gestão de Recursos Humanos nos seus artigos de 87 a 94 e 252. Destaca-se: I. O Centro de Recursos Humanos implementa ações de planejamento e controle de recursos humanos, política salarial, seleção e desenvolvimento de recursos humanos, legislação, expediente, cadastro e frequência; II. É no âmbito da seleção e desenvolvimento de recursos humanos que a empresa concentra seus esforços para o aperfeiçoamento de seus Recursos Humanos. A ênfase para o Relatório de Atividades 2008 é dada ao fato de que este documento foi base na elaboração do Planejamento Estratégico e na revisão formatada da Missão, Visão e Valores Institucionais da Instituição, compondo um conjunto de medidas para eficiência técnica e gerencial. Inclui seção detalhada que demonstra as ações referentes à Gestão de Pessoas, reconhecida como elemento fundamental no planejamento estratégico e para consecução de suas finalidades e missão institucional. A metodologia utilizada para o Planejamento Estratégico foi de forma participativa, por meio da realização de oficinas em que participaram diretores, associações representativas de funcionários, residentes do HCFMRP-USP, representantes dos departamentos clínicos, das comissões de graduação, pós-graduação e pesquisa, e de alunos da FMRP-USP. Apresenta-se na "Minuta" conteúdo pertinente ao presente com destaque, diretrizes básicas para Gestão de Pessoas: valorização pessoal, qualificação profissional, motivação para o trabalho, melhoria da qualidade de vida e valorização da segurança e da preservação da saúde no ambiente de trabalho. Salientando o alinhamento para desenvolvimento do capital humano/intelectual do HCRP/FMRP, constata-se que a filosofia em que se construiu o planejamento estratégico, em suas diversas etapas foi de identificação de pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades para proposição de intervenções, definição de metas e acompanhamento dos resultados. Corroborando Kaplan & Norton (1997, p. 287), o BSC tem sido implantado com êxito para responder a "finalidades estratégicas específicas", o

que equivale dizer que a ferramenta pode ser aplicada tanto para gerenciamento do sistema como um todo (planejamento estratégico institucional), como de subsistemas (projetos). Para ambos os casos, os aspectos operacionais de implantação e gerenciamento da ferramenta se fundamentam na revisão da literatura feita neste estudo. Kaplan & Norton (1997) ressaltam que as empresas estão fundamentando seus processos em premissas que valorizam não somente os elementos tangíveis, mas também os elementos intangíveis, tendência de que mais de 75% do valor das organizações são representados por seus ativos intangíveis. A ferramenta administrativa BSC prevê a Perspectiva do Aprendizado e Crescimento como mecanismo utilizado para a instrumentalização do conhecimento individual e corporativo e consequente melhoria contínua de processos e resultados. Em linhas gerais, a criação de um Scorecard para Medição e Acompanhamento do Aprendizado e Crescimento de uma Organização esboça-se na dada descrição de escopo: I. Arquitetura do Programa de Medição - Planejamento de Projeto II. Definição de Objetivos Estratégicos III. Escolha de Indicadores Estratégicos IV. Elaboração do Plano de Implementação. A pertinência deste artigo instiga que as características do HCRP/FMRP possuem potencialidade e recursos para integrar as premissas do BSC ao seu Modelo de Gestão Administrativa com a expectativa promissora de desenvolvimento do capital/humano intelectual dos seus Recursos Humanos com Perspectiva de Aprendizado e Crescimento. Para finalizar, segue ilustração da ferramenta BSC para elaboração de projetos: FIGURA3: Fonte: Kaplan & Norton (1997, p. 323).

Referências

- ANTUNES, M. T. P. MARTINS, E. Capital intelectual: verdades e mitos. Revista de Contabilidade & Finanças da USP - FEA - Departamento de Contabilidade e Atuária. São Paulo - SP, ano XIII, nº 29, p.41-54, mai/agos.2002.
- BECKER, B. E.; HUSELID, M. A.; ULRICH, D. Gestão de pessoas com "scorecard": interligando pessoas, estratégia e performance. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.
- CHIAVENATO, I. Como transformar RH (de um centro de despesa) em um centro de lucro. São Paulo: Makron Books, 2000.
- FERREIRA, A. A.; REIS, A. C. F.; PEREIRA, M. I. Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias - evolução e tendências da moderna administração de empresas. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.

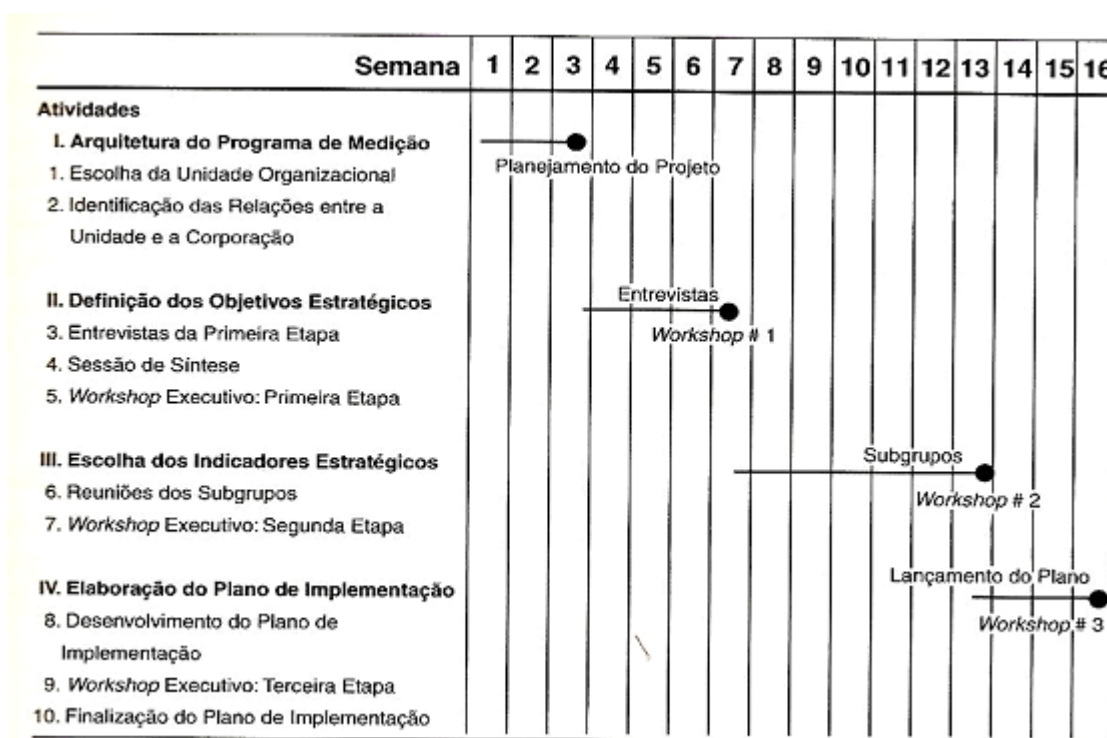


Figura 3: Fonte: Kaplan & Norton (1997, p. 323).

KALLÁS, D. Balanced Scorecard: aplicação e impactos - um estudo com jogos de empresas. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2003.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. A estratégia em ação: balanced scorecard. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

_____. Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

OLIVA, F. A. BSC- Balanced Scorecard: ferramenta gerencial para organizações hospitalares/ Flávio Alberto Oliveira, Valdir Ribeiro Borda. - São Paulo: Látrea, 2004.

PADOVEZE, C. L. Aspectos da gestão econômica do capital humano. Revista de Contabilidade do Conselho Regional de Contabilidade de São Paulo. São Paulo - SP: ano IV, nº 14, p.4-20, dez/2000.

SÁ, A. L. de. Os valores intangíveis da riqueza patrimonial e a contabilidade do intelectual. Disponível em: www.lopesdesa.com.br. Acesso em 01 jan.2010.

SENGE, P. M. et. al. A Dança das mudanças: os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem. 7 ed. (Tradução de Bazán Tecnologia e Linguística) Rio de Janeiro. Campus 1999.

SENGE, P., M. A Quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende: 16 ed. (Tradução: Op. Traduções) São Paulo: editora Nova Cultural, 2004.

STEWART, T. A. A riqueza do conhecimento : o capital intelectual do séc. XXI. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

STEWART, T. A. Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, K. E. A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônio de conhecimento. 5ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

VERGARA, S. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 2000.

Agradecimentos

Agradecemos a equipe da Assessoria Técnica e do CRH pelas diretrizes, profissionalismo e incentivo.