

## **Scorecard de recursos humanos:**

### **continuará a fazer sentido, vinte anos depois?**

Francisco Pinto, ESGHT – UALG

Na transição para este século XXI, a literatura e as práticas de gestão do capital humano demonstravam, cada vez com mais evidência, que os responsáveis dos departamentos de recursos humanos, em qualquer tipo de organização, só se “sentariam à mesa da estratégia”, com pleno direito, quando conseguissem medir e demonstrar o seu contributo para a execução da estratégia de negócio. Ao longo da década de noventa, o Balanced Scorecard (BSC), criado por Kaplan & Norton em 1992, foi conquistando adeptos em organizações de todos os setores, precisamente pelo potencial que a ferramenta revelava no alinhamento das operações com a estratégia de negócio. O instrumento que, na prática, suportava esse alinhamento eram os chamados *scorecards*. Desenvolviam-se tantos *scorecards*, consoante a estrutura da organização onde o BSC havia sido implementado. A estrutura incluía sempre, tal como hoje acontece, dois tipos de unidades ou departamentos: 1) unidades de negócio; 2) unidades de suporte. É neste último grupo – unidades de suporte – que o departamento de gestão dos recursos humanos se posiciona e tentava, com dificuldade, no início deste século, solucionar a grande questão: *como iremos conseguir medir e demonstrar que o valor que criamos impacta diretamente na estratégia de negócio?*

Quando surgiu a primeira abordagem específica, (Husselid et al., 2001) que prometia ajudar a resolver aquele problema, os profissionais de recursos humanos começaram, quase de imediato, a testar o novo - *scorecard de recursos humanos* - nas suas organizações. Poucos anos depois, (Husselid et al., 2005) uma nova publicação vinha complementar a primeira, demonstrando, com maior evidência, quais eram as medições mais fulcrais, para alavancar o crescimento do negócio. Mostravam que era necessário mudar o paradigma da medição do capital humano: os tradicionais indicadores, centrados nas atividades, embora úteis, contavam cada vez menos para a estratégia. A equipa de recursos humanos teria agora que direcionar a medição para os impactos e resultados que as suas atividades causavam no negócio. Estava assim a virar-se uma nova página na gestão do capital humano. Paralelamente, os criadores do BSC (Kaplan & Norton, 2004, 2006) haviam consolidado a metodologia e a sua rede de utilizadores expandia-se continuamente a nível mundial. Os serviços públicos e as entidades sem fins lucrativos começaram também a usar o BSC. Os responsáveis de recursos humanos passaram, nessa altura, a dispor de um novo instrumento,

absolutamente fulcral, – o *mapa da estratégia* – que os ajudava a criar e alinhar o seu *scorecard de RH's* com a estratégia de negócio (*Corporate*).

A utilização destas ferramentas crescia e fazia crer que o velho problema de medir o valor criado pelas equipas de recursos humanos poderia em breve ficar resolvido. Mas, nos últimos dez anos, o mundo organizacional mudou imenso. A velocidade dessas mudanças e os efeitos disruptivos, por elas causados, voltaram a colocar a gestão do capital humano perante novos desafios e, talvez também, perante novo paradigma. Vivemos num ambiente de negócios globalizados, em que algumas das palavras-chave são: gestão do talento, marca e proposta de valor do empregador, novos modelos de liderança, organizações geridas como uma “equipa de equipas” (McChrystal, 2015), *teams leading teams* (Deloitte, 2018), transformação digital e inteligência artificial. *Como gerir a execução da estratégia organizacional neste ambiente?* Sendo o capital humano um elemento absolutamente decisivo para o sucesso na execução da estratégia, surge uma segunda questão: *o scorecard de recursos humanos continuará a fazer sentido, vinte anos depois?*

Neste trabalho, vamos procurar estabelecer pontos de ligação entre a metodologia BSC e algumas práticas de gestão de recursos humanos que poderão ajudar a refletir sobre aquelas duas questões. Utilizaremos alguns dados reais retirados de um projeto de mudança estratégica, em curso numa organização portuguesa do setor social solidário, com um volume anual de negócios superior a quatro milhões de euros e emprega uma média de duzentos e cinquenta trabalhadores, na qual temos feito consultoria de gestão.

## **Palavras-chave**

Balanced Scorecard; Recursos Humanos; Performance; Execução da Estratégia; Alinhamento.

## **Referências bibliográficas**

- Deloitte (2018). The rise of the social enterprise. *2018 Deloitte Global Human Capital Trends*.
- Huselid, M., Becker, B. E. & Ulrich, D. (2001). *The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance*. Boston: Harvard Business School Press.
- Huselid, M., Becker, B. E. & Beauty, R. W. (2005). *The Workforce Scorecard: Managing Human Capital to Execute Strategy*. Boston: Harvard Business School Press.

Kaplan, R. & Norton, D. (2004). *Strategy Maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston: Harvard Business School Press.

Kaplan, R. & Norton, D. (2006). *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*. Boston: Harvard Business School Press.

McChrystal, S., Collins, T., Silverman, D., & Fussell, C. (2015). *Team of Teams: New rules of engagement for a complex world*. UK: Portfolio Penguin.