

A GESTÃO DE PESSOAS NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO DE CASO DAS 4 (QUATRO) MAIORES EMPRESAS DE SANEAMENTO BÁSICO DO BRASIL

Antonielean D'Lean Pereira⁽¹⁾

MBA em Gestão de Pessoas e Liderança (IPOG/2022). Especialista em Engenharia Econômica e Financeira para Projetos de Investimento (UFG/2017). Formação de média duração no Programa de Formação de Agentes de Inovação e Agentes de Transformação (ISAE/2019). Graduada em Ciências Econômicas (UFG/2013). Atualmente é Economista na Saneago.

João Pedro Tavares Damasceno⁽²⁾

Doutorando em Administração (UFG). Mestre em Ciência Política (UFG/2014). Especialista em Gestão Econômica e Financeira (UCAM/2017), Gestão Pública (UEG/2016) e Educação a Distância (SENAC/2013). Graduado em Administração Pública (UEG/2018), Ciências Econômicas (UFG/2013) e Relações Internacionais (PUC Goiás/2010). Técnico em Meio Ambiente (IFG/2006). Atualmente é Economista na Saneago, exercendo a função de Superintendente de Relações com Investidores.

Endereço⁽¹⁾: Rua 58, esquina com Avenida E, S/N, Edifício Due Home Design, Apto 1404 - Jardim Goiás – Goiânia - Goiás, CEP: 74810-030 – Brasil - Tel: +55 (62) 98300-2800 - e-mail: antonieledlean@hotmail.com.

RESUMO

A gestão de pessoas tem sido cada vez mais reconhecida como uma área estratégica dentro das organizações e para que ela seja efetivamente tratada desta maneira, é necessária sua inclusão no planejamento estratégico. Neste sentido, este trabalho buscou identificar se as 4 (quatro) maiores empresas do setor de saneamento básico no Brasil consideram a perspectiva de Aprendizado e Crescimento, em especial práticas de recursos humanos, em seus mapas estratégicos e como relatam as ações por elas realizadas em seus relatórios de prestação de contas à sociedade. A hipótese elaborada foi de que as referidas empresas consideram essa perspectiva em sua estratégia, entretanto, ainda não exploram e comunicam amplamente os potenciais impactos destas ações sobre as demais perspectivas do *Balanced Scorecard*. Isto posto, foram avaliados, de forma qualitativa, os últimos mapas estratégicos publicados pela Cedae, Copasa, Sabesp e Sanepar e os relatórios de sustentabilidade referentes ao último exercício. Como resultado, foi possível confirmar a hipótese apresentada, visto que todas as empresas estudadas apresentaram ações referentes a gestão de pessoas em seus mapas estratégicos, todavia, identificou-se que o reporte das atividades realizadas é realizado de maneira majoritariamente qualitativa, havendo ainda pouca comunicação ou evidência sobre eventuais relações de causa e efeito.

PALAVRAS-CHAVE: *Balanced Scorecard*, gestão de pessoas, saneamento básico.

1. INTRODUÇÃO

Muito se fala sobre a importância do planejamento estratégico e seus impactos sobre os resultados de uma companhia. Ao definir seu plano estratégico uma organização mapeia os objetivos que se almejam alcançar, quais oportunidades devem ser aproveitadas e quais riscos podem ser aceitos.

É importante destacar que a definição da estratégia, para que seja alcançada, deve ser elaborada de forma clara e comunicada a todos os colaboradores da organização. Para isso, algumas ferramentas são utilizadas, como: missão, visão, valores, mapa estratégico, indicadores, entre outros.

Nesse sentido, uma ferramenta bastante utilizada é o mapa estratégico por meio da metodologia *Balanced Scorecard*, criada por Kaplan e Norton (1997). A metodologia divide em 4 (quatro) macro perspectivas os assuntos estratégicos da empresa, sendo: financeira, do cliente, processos internos e aprendizado e crescimento. Neste último, usualmente são abordadas questões referentes à gestão de pessoas.

Ainda, a metodologia do *Balanced Scorecard* propõe uma relação de causa e efeito entre as perspectivas, apontando a perspectiva de aprendizado e crescimento como a base para a execução e alcance dos resultados das demais perspectivas.

A partir deste contexto, identifica-se a necessidade de avaliar o quanto essa perspectiva é, de fato, levada em consideração na elaboração dos mapas estratégicos e quais são as ações realizadas visando o atingimento da estratégia organizacional.

O destaque para a área de gestão de pessoas dá-se em razão da sua importância para as empresas, uma vez que grande parte do capital da maioria das organizações é o capital humano. Bossidy e Charan (2019, p. 129) destacam que:

O processo de pessoal é mais importante do que os processos de estratégia e operações. Afinal, são as pessoas de uma organização que fazem os julgamentos sobre como o mercado está mudando, criam estratégias com base nesses julgamentos e as traduzem em realidade operacional. Colocando de maneira simples e completa: se o processo de pessoal não funcionar perfeitamente, você nunca realizará o potencial de seu negócio.

Dada a importância do tema, propõe-se neste trabalho avaliar os mapas estratégicos divulgados de 4 (quatro) empresas de saneamento básico do Brasil, analisando, de forma qualitativa, se a perspectiva de aprendizado e crescimento é contemplada na estratégia da instituição, em especial o recorte referente à gestão de pessoas. Ainda, propõe-se avaliar os relatórios de prestação de contas aos órgãos de controle ou à sociedade, identificando quais ações referentes às práticas de recursos humanos são publicadas, se são comunicadas de forma qualitativa ou quantitativa, bem ainda se é manifestada a relação de causa e efeito destas com a estratégia e/ou demais perspectivas do mapa.

O escopo de estudo foi definido como as 4 (quatro) maiores empresas de saneamento básico do Brasil, em termos de faturamento, considerando o desafio enfrentado pelo setor com a aprovação do novo marco regulatório do saneamento, por meio da Lei 14.026/2020. A referida legislação trouxe metas de universalização de acesso à água potável e aos serviços de coleta e tratamento de esgoto, bem ainda possibilitou a ampliação da participação da iniciativa privada no setor, aumentando a competitividade entre as instituições.

O novo marco regulatório demanda que os atuais *players* do mercado, em grande parte sociedades de economia mista, adequem suas estratégias para atingimento das novas metas. Nesse sentido, a gestão de pessoal se destaca como uma esfera de grande importância para a consecução dos objetivos almejados.

A hipótese apresentada é de que a gestão de pessoas é considerada nos mapas estratégicos das empresas, mas que os potenciais impactos destas ações sobre as perspectivas financeira, de cliente e processos internos ainda não são amplamente exploradas e comunicadas.

A metodologia utilizada foi a de análise documental dos mapas estratégicos e relatórios de sustentabilidade divulgados pelas empresas definidas no escopo deste estudo. Os resultados foram analisados de forma qualitativa, avaliando as evidências identificadas nos referidos documentos.

Para isso, foi realizada uma breve revisão da literatura a respeito da metodologia *Balanced Scorecard*, Mapas Estratégicos, da perspectiva de Aprendizado e Crescimento, bem como sobre o novo marco legal do saneamento. Posteriormente, é apresentada a metodologia utilizada neste trabalho, seguida dos resultados obtidos. Por fim, são expostas a conclusão do estudo.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. BALANCED SCORECARD

O *Balanced Scorecard*, ou Indicadores Balanceados de Desempenho, como é traduzido para o português, foi criado para aprimorar a análise de desempenho das instituições, antes avaliadas por modelos tradicionais financeiros e contábeis.

O objetivo da metodologia é avaliar tanto medidas financeiras, quanto ativos intangíveis e intelectuais das empresas. Conforme Kaplan e Norton (1997, p. 8), “o *Balanced Scorecard* contempla medidas financeiras do desempenho passado com medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro”.

Nesse sentido, o desempenho organizacional é avaliado por meio de quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizagem e crescimento.

Por meio deste método, as medidas de desempenho organizacional são ampliadas, visando uma análise tanto de curto, quanto de longo prazo. As métricas financeiras trazem informações sobre o desempenho da empresa no curto prazo, e as demais perspectivas colaboram para que a estratégia de longo seja alcançada e os resultados financeiros sejam sustentáveis.

Destaca-se ainda que, para que a metodologia cumpra seu objetivo, as informações geradas por meio do *Balanced Scorecard* devem estar disponíveis para todos os níveis da organização, enfatizando o que foi disposto por Kaplan e Norton (1997, p.9) que é necessário “traduzir a missão e a estratégia de uma unidade de negócios em objetivos e medidas tangíveis.”

Assim sendo, o *Balanced Scorecard* não é considerado um sistema de controle e sim de comunicação, informação e aprendizado, visando alinhar iniciativas individuais, organizacionais e interdepartamentais em prol de um objetivo comum. Niven (2006) ainda adiciona que a metodologia é, além de uma ferramenta de comunicação, também um sistema de medição e de gerenciamento da estratégia. Desse modo o *Balanced Scorecard* ensina a auxiliar a gestão das organizações em três pontos-chaves: na efetiva mensuração da performance organizacional, no aumento dos ativos intangíveis e no desafio de implementação da estratégia.

Ainda de acordo com Niven (2006, p. 13):

As medidas selecionadas para o *scorecard* representam ferramentas para os líderes usarem na comunicação com empregados e *stakeholders* externos sobre os resultados e os direcionadores de performance pelos quais a organização alcançará sua missão e seus objetivos estratégicos.

Nessa lógica, as perspectivas analisadas por meio do *Balanced Scorecard* trazem uma relação de causa e efeito, de modo que conforme cada ponto é aprimorado, este impacta positivamente no desempenho de outra medida, visando o alcance do propósito final: o alcance da missão e objetivos estratégicos.

Para tal, na perspectiva financeira, normalmente são acompanhadas informações relacionadas à lucratividade. Sobre os clientes, são consideradas medidas sobre segmentos de clientes e mercado de atuação. Já quando analisados os processos internos, são avaliadas medidas de processos internos críticos em que se deve alcançar a excelência. Vale ressaltar que, tendo em consideração que o *Balanced Scorecard* colabora para o alcance da estratégia de longo prazo, na perspectiva de processos internos observa-se tanto processos de inovação quanto os referentes à operação. Por fim, na perspectiva de aprendizado e crescimento, são avaliadas medidas de infraestrutura para gerar crescimento e melhoria a longo prazo, sendo estas oriundas de três principais fontes, quais sejam, pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais.

2.2. MAPAS ESTRATÉGICOS

Os Mapas Estratégicos são utilizados como ferramenta de tradução do plano estratégico para o nível tático e operacional, proporcionando assim a execução da estratégia.

De acordo com Niven (2006, p.99), “podemos definir o Mapa Estratégico como uma representação gráfica, de uma página, sobre o que é necessário fazer bem, em cada uma das quatro perspectivas, para que se execute com sucesso a estratégia”.

Nesse sentido, as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* são organizadas de modo a deixar claro suas relações de causa e efeito e visando demonstrar como a organização pretende gerar valor, de maneira sustentável, aos seus acionistas.

Alguns pressupostos básicos devem ser considerados na criação de um mapa estratégico, conforme destaca Kaplan e Norton (2004), como:

- i) equilíbrio entre ações que visam resultados financeiros de curto prazo e investimentos para melhoria da produtividade no longo prazo, as quais objetivam o aumento sustentável da receita;
- ii) reconhecimento da importância da satisfação do cliente como elemento significativo para crescimento sustentável e geração de valor;
- iii) o valor gerado pela organização ocorre por meio das perspectivas de processos internos e aprendizado e crescimento, tendo seus resultados demonstrados através das perspectivas financeira e de clientes;
- iv) as relações de causa e efeito entre as perspectivas do *Balanced Scorecard* podem ocorrer de forma simultânea à implementação das ações e/ou de forma complementar, ao longo do tempo e;
- v) determinação do valor de ativos intangíveis por meio da avaliação de sua capacidade de ajudar a organização implementar a estratégia.

Sumarizando, Kaplan e Norton (2004, p. 28), dispõem que:

[...] o modelo de mapa estratégico, customizado para a estratégia particular de cada organização, descreve como ativos intangíveis impulsionam melhorias no desempenho dos processos internos que tem o máximo de impacto para entregar valor a clientes, acionistas e comunidade.

Vale destacar que a perspectiva de aprendizado e crescimento, a qual trata em especial do capital humano, capital informacional e capital organizacional, atua como perspectiva base para desenvolvimento de processos internos de qualidade, que resultam no alcance dos resultados almejados nas perspectivas de clientes e financeira. Neste sentido, a perspectiva de aprendizado e crescimento, em especial o que tange a gestão de pessoas, é alvo de análise mais aprofundada neste trabalho.

2.3. PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO NOS MAPAS ESTRATÉGICOS

Uma das premissas no *Balanced Scorecard* é de que não se dá a devida atenção às forças que proporcionam os resultados financeiros almejados.

Nesse sentido, a perspectiva de Aprendizado e Crescimento é apresentada, de acordo com Kaplan e Norton (1997), como vetor para alcance de resultados excelentes nas demais perspectivas, sendo considerada também como a “infraestrutura” para consecução dos demais objetivos contidos no mapa estratégico.

São consideradas três principais categorias dentro dessa perspectiva, sendo: a capacidade dos funcionários, a capacidade dos sistemas de informação e a motivação, *empowerment* e alinhamento organizacional.

Diante desse contexto, este trabalho visa explorar mais especificamente as categorias que envolvem perspectivas de gestão de pessoas. Vale destacar que a literatura evidencia que a estrutura de recursos humanos tem papel importante e fundamental para subsidiar e alavancar o desempenho da organização como um todo. É necessário, entretanto, que essa estrutura seja considerada na implementação da estratégia da empresa.

Becker, Huselid e Ulrich (2001) apontam o principal desafio da inclusão de gestão de pessoas na estratégia da organização como sendo a dificuldade em apresentar, por meio de números e métricas, os resultados de recursos humanos e os impactos que suas ações têm nos demais processos e alcance dos objetivos. Eles trazem duas linhas direcionadoras para construção dessas métricas, quais sejam, o controle de custos sobre ações de recursos humanos e a geração de valor por meio dessas ações. Kaplan e Norton (1997) já destacam três medidas essenciais a serem acompanhadas: satisfação, retenção e produtividade dos funcionários.

Algumas organizações têm sido bem-sucedidas na adesão de práticas de gestão de pessoas como fatores para melhoria do desempenho dos negócios e conseqüentemente, no seu desempenho financeiro. Becker, Huselid e Ulrich (2001) traz em seu livro o exemplo da Sears, por meio da citação de um de seus executivos que reconhece que a satisfação de seus empregados elevou a satisfação dos clientes e essa última impactou no

desempenho da empresa, apresentando a métrica de que 5% de melhoria nas atitudes dos empregados leva a 1,3% de aumento na satisfação dos clientes, que gera 0,5% de crescimento na receita.

Esse exemplo reforça a teoria de Kaplan e Norton (1997) de que “funcionários satisfeitos são uma pré-condição para o aumento da produtividade, da capacidade de reposta, da qualidade e da melhoria do serviço aos clientes”.

Faz-se necessário, portanto, identificar quais são as entregas referentes às áreas de recursos humanos e gestão de pessoas capazes de subsidiar a execução da estratégia da empresa, de modo que estas integrem o sistema de mensuração de performance e estratégia da organização.

Na Figura 1 a seguir, é apresentado um exemplo de entrega chave de gestão de pessoas que impacta na execução da estratégia.

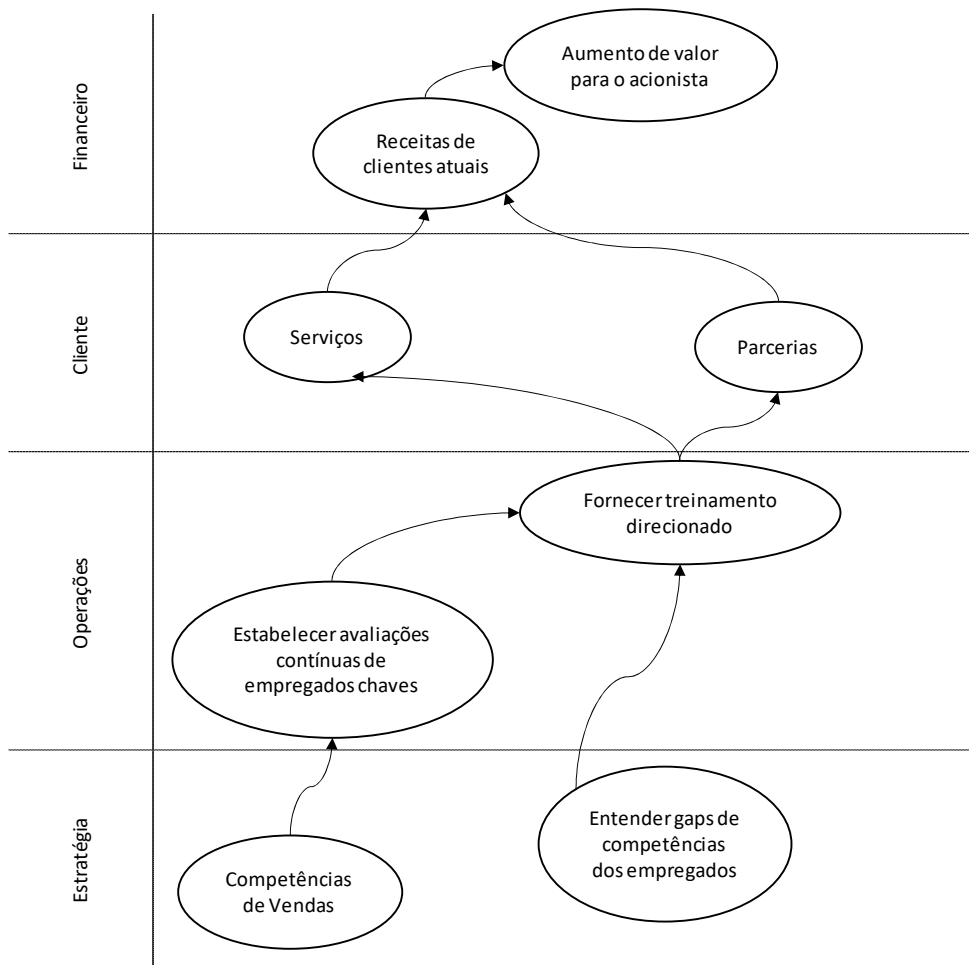


Figura 1 – Mapa Estratégico: Foco na conquista de habilidades e competências
Fonte: GTE Corporation *apud* Becker, Huselid e Ulrich (2001)

O trabalho de Bartz, Reginato e Vanti (2004) identifica algumas perspectivas de recursos humanos a serem consideradas como impactantes na estratégia, a partir de pesquisa e estudo sobre a realidade de uma instituição de ensino. A Figura 2 a seguir apresenta essas informações.

Perspectiva de Recursos Humanos	Políticas de RH	Qualificação	Remuneração	Satisfação das Pessoas
Recrutamento e Seleção		De docentes	Benefícios	Anseios Pessoais
Treinamento e Desenvolvimento		De funcionários Relação objetivo organizacional x metas pessoais dos funcionários	Recompensas	Motivação
Plano de Carreira			Remuneração Variável	Crescimento Profissional
Cargos e Salários		Avaliação de Desempenho	Remuneração por objetivos	Nível rotatividade
Talentos				Valorização

Figura 2 – Mapa Estratégico do BSC de uma instituição de ensino
Fonte: Bartz, Reginato e Vanti (2004)

Outras pesquisas evidenciam a importância das ações de gestão de pessoas sobre a estratégia. É o caso do estudo realizado por Rezende (2006) através de pesquisa com empresas de maior complexidade e repercussão na economia brasileira, em que foi possível confirmar, por meio da percepção de executivos que responderam a um questionário, o pressuposto de que a estratégia de recursos humanos deve ser, de fato, associada à estratégia das empresas.

Entretanto, fazer essa associação ainda não ocorre de forma orgânica em algumas organizações. Em seu estudo de caso em uma organização agrícola, Scopelli (2017) identificou que as práticas de recursos humanos contemplam somente de forma parcial as demandas da estratégia organizacional analisada. Isso evidencia que, ainda que as vantagens da relação entre as ações de gestão de pessoas e a execução da estratégia sejam reconhecidas, a implantação de ações e o estabelecimento de métricas e indicadores para acompanhar os resultados permanece um desafio.

2.4. NOVO MARCO LEGAL DO SANEAMENTO

O saneamento básico é um direito básico individual e coletivo garantido pela Constituição Federal. Antes regido pela Lei 11.445/2007, o saneamento básico passou a ter um novo marco legal a partir da aprovação da Lei 14.026/2020.

A referida lei trouxe alterações importantes para o setor, em especial, metas de universalização de acesso a água e esgoto tratado e ampliação da participação da iniciativa privada, aumentando a competitividade entre as instituições.

As metas de universalização definidas referem-se à 99% da população brasileira com acesso à água potável e 90% da população com acesso a serviços de coleta e tratamento de esgoto.

Além disso, passa a ser permitida a participação de empresas privadas no setor e a realização de licitação torna-se obrigatória.

Ainda que haja participação de empresas privadas, o governo federal será responsável por regular o setor por meio Agência Nacional das Águas (ANA).

Com a aprovação do novo marco regulatório tornou-se necessário que os atuais *players* do mercado, em grande parte sociedades de economia mista, adequem suas estratégias para atingimento das novas metas.

3. METODOLOGIA

A metodologia utilizada neste trabalho foi pesquisa qualitativa entre as 4 (quatro) maiores companhias de saneamento, em termos de faturamento, de acordo com o ranking divulgado pela revista Saneamento Ambiental (ALVES, 2020).

O objetivo da pesquisa foi identificar como as maiores empresas de saneamento no Brasil estruturaram seu planejamento para a perspectiva de Aprendizado e Crescimento, em especial o recorte referente à gestão de pessoas, em seus Mapas Estratégicos, quais ações têm sido realizadas por elas dentro dessa perspectiva e as eventuais relações entre essas práticas e o resultado das instituições.

Para isso, foram consultados os últimos mapas estratégicos divulgados por cada companhia em seus sites, bem como a última publicação dos relatórios de sustentabilidade.

Nos mapas estratégicos, foram analisados quais são os direcionamentos sobre a perspectiva de Aprendizado e Crescimento priorizados pelas organizações. Nos relatórios de sustentabilidade, foram exploradas as ações voltadas para gestão de pessoas divulgadas pelas empresas e como são evidenciados os seus impactos sobre os resultados estratégicos.



4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A Sabesp “é uma sociedade anônima de economia mista fundada em 1973 e atualmente é responsável pelo fornecimento de água, coleta e tratamento de esgotos de 375 municípios do Estado de São Paulo”, conforme informado na página de Perfil (SABESP, 2022a) no site da Sabesp. Para o período de 2021 a 2025, ela prevê investimentos que visem, em especial, a ampliação da disponibilidade e segurança hídrica nas localidades por ela atendida.

Seu Mapa Estratégico atual compreende ações para o período de 2016 a 2025 e está apresentado a seguir:

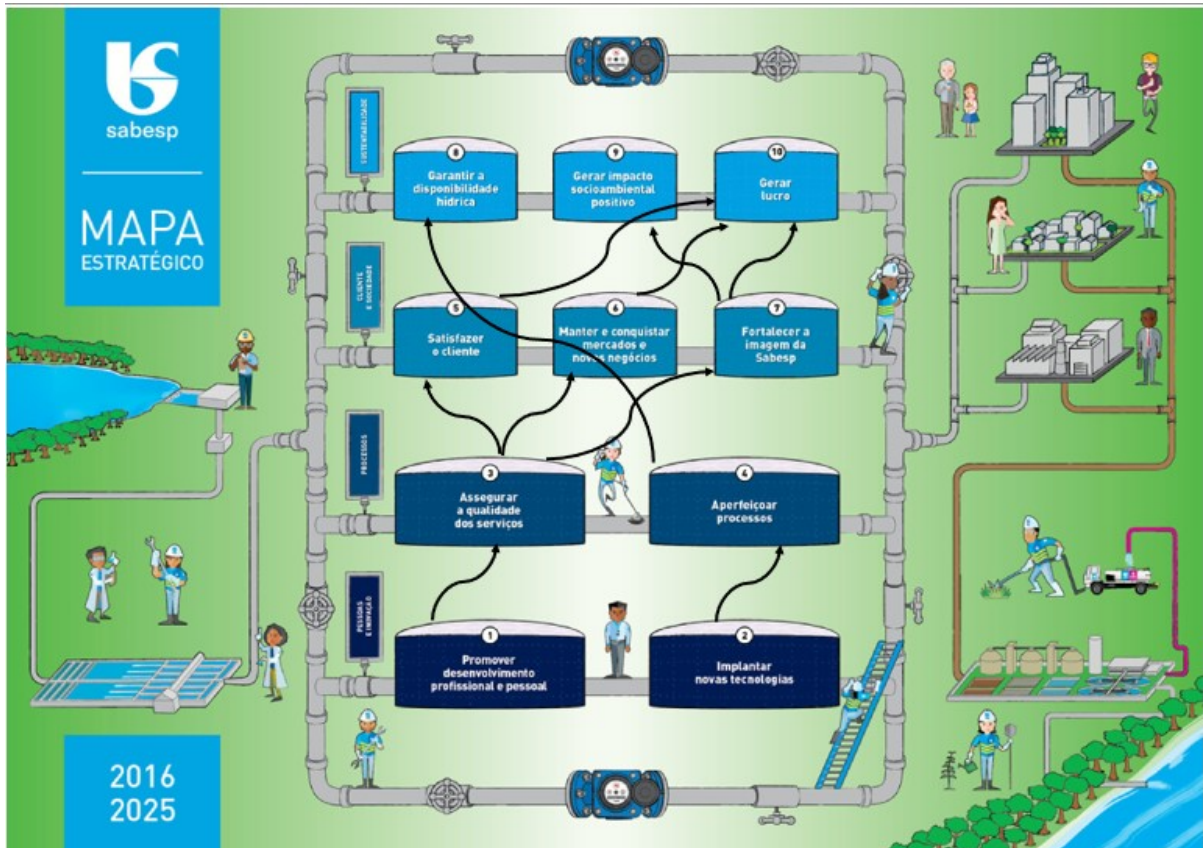


Figura 3 – Mapa Estratégico da Sabesp

Fonte: Sabesp (2022a), relações de causa e efeito adicionadas pela autora.

A Sabesp adaptou as nomenclaturas das perspectivas do *Balanced Scorecard* para a construção de seu mapa estratégico, sendo: i) sustentabilidade; ii) cliente e sociedade; iii) processos e iv) pessoas e inovação. É possível identificar as relações de causa e efeito dos objetivos propostos, conforme destaque realizado na Figura 3.

Analisando a perspectiva Aprendizado e Crescimento, objeto de estudo deste trabalho, identifica-se dois objetivos priorizados pela Sabesp: a promoção do desenvolvimento profissional e pessoal e a implantação de novas tecnologias.

A organização realiza a prestação de contas de suas atividades às suas partes interessadas por meio da publicação de Relatório de Sustentabilidade da Sabesp (2022b), divulgados na página de relações com investidores da companhia.

Analisando o conteúdo do relatório, duas seções fazem-se objeto de estudo mais aprofundado, a seção “Estratégia e Visão de Futuro” e “Gestão de Pessoas”.

Na seção Estratégia e Visão de Futuro, identifica-se que alguns objetivos estratégicos são mencionados em conjunto com a menção de como as ações relacionadas à diretriz estão sendo realizadas, bem ainda como impactam no alcance da estratégia da organização, por exemplo:

Ao estimular a inovação como diretriz estratégica visando à criação, adoção e difusão de soluções com foco na geração de valor, a Sabesp busca a eficiência ao aprimorar a gestão energética, a gestão de ativos, bem como continuamente reduzir as perdas de água e despesas operacionais. Isto é feito com investimento em pesquisa e desenvolvimento tecnológico, automação, integração de planejamento, gestão ambiental e otimização de processos, além de estar atenta as mais modernas ferramentas e soluções de inovação. (SABESP, 2022b, p.44).

Aqui destaca-se que, na seção de Estratégia e Visão de Futuro, não foram identificadas reportes sobre a diretriz de desenvolvimento profissional e pessoal, tampouco ações e indicadores relacionados à gestão de pessoas ou recursos humanos.

Na seção de Gestão de Pessoas, percebe-se que a companhia reconhece a importância das ações voltadas para o desenvolvimento de sua força de trabalho, conforme destacado a seguir:

Os pilares estratégicos de valorização e qualificação da nossa força de trabalho estão baseados no fomento de um ambiente de incentivo à inovação e ao desenvolvimento pessoal e profissional, proporcionando acesso contínuo a conhecimentos operacionais, tecnológicos e gerenciais aplicáveis ao negócio. Trata-se de uma atuação fundamental para alcançarmos nossa visão de ser referência mundial na prestação de serviços de saneamento. (SABESP, 2022b, p.96).

São reportadas diversas ações e programas realizados pela organização visando o aprimoramento profissional e valorização dos colaboradores. Alguns exemplos são: modelo de gestão de pessoas por competências, plano de cargos e salários, sistema de gestão de segurança e saúde do trabalho, programa de qualidade de vida, pesquisa de clima organizacional, ações voltadas para desenvolvimento da cultura organizacional, avaliação de competências e desempenho, planos individuais de desenvolvimento, seleção interna, programa de jovens aprendizes e estagiários, benefícios adicionais ao salário, programa de participação nos resultados, gestão de treinamentos por universidade interna, programa de desenvolvimento de líderes e programa de gestão da diversidade.

Ainda que sejam consideráveis as ações em gestão de pessoas realizadas pela Sabesp, identifica-se que não foram apresentadas métricas e indicadores de forma clara sobre os resultados de recursos humanos e os impactos que suas ações têm nos demais processos e alcance dos objetivos. O reconhecimento de seus impactos é realizado no decorrer da seção, mas ocorre de maneira subjetiva, sem a evidenciação dos referidos resultados.

A Cedae é uma companhia de saneamento que prestou serviços em todo o Estado do Rio de Janeiro, mas que em 2021 realizou leilões de concessão visando a transferência dos serviços de distribuição de água e tratamento de esgoto em grande parte do interior do Estado. A organização foca agora sua atuação agora nos grandes municípios da região metropolitana do Rio de Janeiro. Em 2018, entretanto, seu faturamento a colocava em segundo lugar no ranking das companhias de saneamento do Brasil.

O último plano estratégico (CEDAE, 2022a) divulgado pela empresa em seu site é referente ao período de 2015 a 2019 e encontra-se apresentado na Figura 4 a seguir.

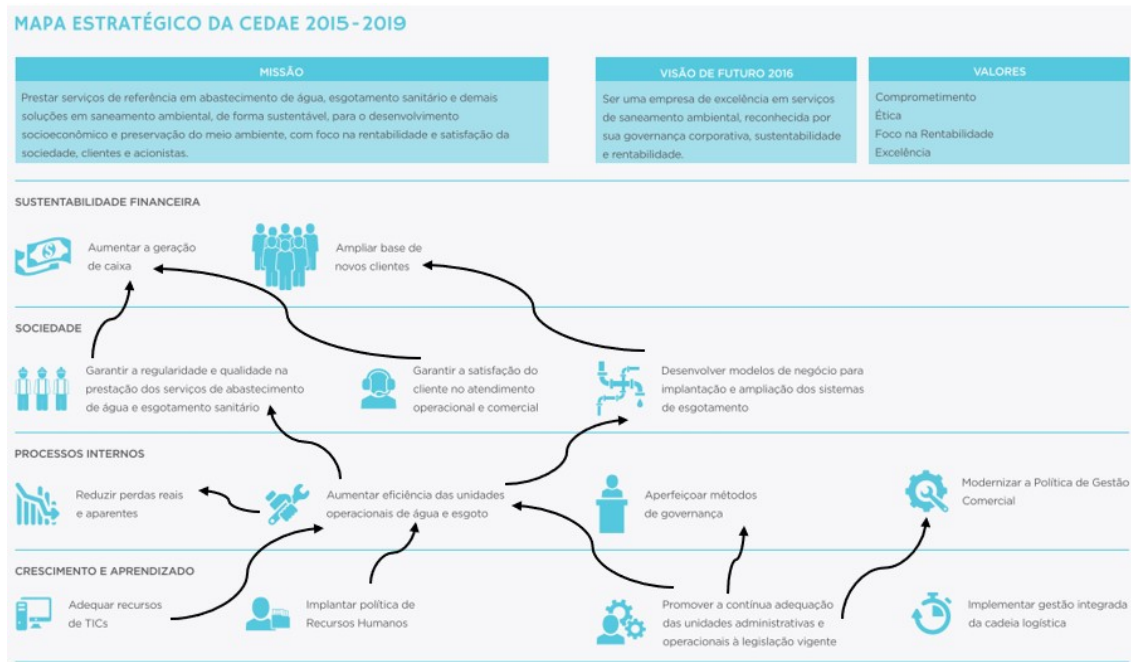


Figura 4 – Mapa Estratégico da Cedae

Fonte: Cedae (2022a), relações de causa e efeito adicionadas pela autora.

A Cedae adaptou algumas nomenclaturas das perspectivas do *Balanced Scorecard* para a construção de seu mapa estratégico, sendo sustentabilidade financeira e sociedade e optou por manter as nomenclaturas originais de Kaplan e Norton (1997) processos internos e crescimento e aprendizado. Algumas relações de causa e efeito entre os objetivos propostos foram identificadas, conforme destaque realizado na Figura 4, entretanto, destaca-se que a houve dificuldade em identificar relação entre todas as perspectivas.

Analisando a perspectiva Aprendizado e Crescimento, objeto de estudo deste trabalho, identifica-se quatro objetivos priorizados pela Cedae: adequar recurso de TIC, implantar política de recursos humanos, promover a contínua adequação das unidades administrativas e operacionais à legislação vigente e implementar gestão integrada da cadeia logística.

É possível inferir que a área de gestão de pessoas não está plenamente desenvolvida na organização, à época da elaboração de seu mapa estratégico, uma vez que o objetivo principal ainda é implementar uma política de recursos humanos, sendo este um ponto fundamental e elementar para execução outras ações nesta esfera.

A Cedae também realiza sua prestação de contas à sociedade por meio da elaboração do Relatório de Sustentabilidade da Cedae (2022b) publicado no site da companhia na área de governança corporativa.

No referido relatório, identifica-se uma seção específica para relato de ações referentes à gestão de pessoas. Nessa área, foi reportado de forma significativa as medidas tomadas para prevenção à Covid-19. Também foram relatadas a existência de plano de cargos e salários, ações para segurança e proteção do trabalhador, política de recursos humanos, capacitação por meio de universidade corporativa, concessão de bolsas de estudo, programa de avaliação de desempenho, plano de desenvolvimento individual e programa de desligamento incentivado.

Foi percebido que poucas métricas foram apresentadas na referida seção e não foi constatada apresentação de correlação entre as práticas de gestão de pessoas com o alcance da estratégia da instituição. Ainda que a Cedae tenha amadurecido sua gestão de pessoas, considerando o período entre a elaboração do mapa estratégico em 2015 e a elaboração do relatório de sustentabilidade 2020, evidenciada pela implementação de política de recursos humanos, é possível confirmar que o desenvolvimento e a valorização do colaborador ainda não são pontos estratégicos para a instituição.



A Copasa é uma sociedade de economia mista, sendo responsável pela prestação de serviços de saneamento em grande parte do Estado de Minas Gerais. Foi considerada a terceira maior empresa de saneamento do Brasil pelo ranking da Saneamento Ambiental (ALVES, 2020).

A Copasa não divulga o mapa estratégico da instituição em seu site, entretanto, faz a publicação de sua declaração estratégica (COPASA, 2022a) em sua página de relação com investidores, a qual está representada na Figura 5 seguir.



Figura 5 – Declaração Estratégica da Copasa
Fonte: Copasa (2022a)

Ainda que a organização não utilize do mapa estratégico como uma ferramenta para divulgação da sua estratégia, assim como as anteriormente estudadas, é possível identificar as perspectivas financeira, de cliente, de processos internos e de aprendizado e crescimento nos valores (“Nosso Jeito”) e nos processos apresentados como estratégicos.

No que tange a perspectiva de aprendizado e crescimento, em especial à temática de gestão de pessoas, verifica-se os valores a seguir: i) Zelamos pelo comportamento seguro individual e coletivo; ii) Valorizamos as pessoas e desenvolvemos seus talentos e; iii) Respeitamos e incluímos a diversidade. Entre os processos estratégicos, também há enfoque para “Pessoas”.

Assim como as demais companhias de saneamento analisadas, a Copasa realiza prestação de contas à sociedade por meio da elaboração do Relatório de Sustentabilidade da Copasa (2022b) publicado no site da companhia.

Analisando o referido documento, é possível identificar a priorização estratégica de processos e ações voltadas para a gestão de pessoas. Primeiramente, quando apresentada a estrutura de governança da Copasa, é informado a existência de uma Comitê de Gestão de Pessoas vinculado ao Conselho Administrativo. Este tipo de estruturação organizacional é um indício de que o tema é acompanhado estrategicamente pela instituição.

Na seção “Colaboradores” do Relatório de Sustentabilidade da Copasa (2022b) há a seguinte declaração: “A Gestão de Pessoas é um dos principais pilares da estratégia na COPASA, que segue investindo na capacitação e na segurança de seus colaboradores”.

No decorrer do documento outras práticas voltadas para a gestão dos recursos humanos são evidenciadas, sendo: plano de carreiras, cargos e salários, benefícios adicionais ao salário, programa de mentoria feminina, programa de equidade, ações de desenvolvimento profissional e educação corporativa e programas de saúde e segurança no trabalho.

O referido relatório, dentre os três apresentados até o momento, é o que demonstra maior número de métricas e indicadores relacionados à gestão de pessoas, como número total de empregados organizados em diversas categorias (gênero, região, categoria funcional, cor, etc), total horas de treinamento e capacitação, média de horas de capacitação por empregado, número de avaliações de desempenho realizadas, valor investido em aperfeiçoamento profissional e estatísticas descritivas sobre acidentes de trabalho.

Ainda que a seção de gestão de pessoas seja bem elaborada e embasada com dados sobre as ações realizadas, também não foi possível perceber, de forma clara, a apresentação de que as práticas implementadas subsidiam a consecução dos resultados nos demais processos e conseqüentemente da estratégia.

A Sanepar é uma sociedade de economia mista e de capital aberto, considerada a quarta maior companhia de saneamento em termos de faturamento pelo ranking da revista Saneamento Ambiental (ALVES, 2020). É responsável pela prestação de serviços de saneamento básico em grande parte do Estado do Paraná.

Seu Mapa Estratégico atual compreende ações para o período de 2021 a 2025 e está apresentado a seguir:



Figura 6 – Mapa Estratégico da Sanepar
Fonte: Sanepar (2022a), relações de causa e efeito adicionadas pela autora.

A Sabesp adaptou algumas nomenclaturas das perspectivas do *Balanced Scorecard* para a construção de seu mapa estratégico, como sustentabilidade, clientes e poder concedente e processos, optando por manter a nomenclatura de aprendizado e crescimento. É possível identificar as relações de causa e efeito dos objetivos propostos, conforme destaque realizado na Figura 6.

Analisando a perspectiva Aprendizado e Crescimento, identifica-se três objetivos priorizados pela Sabesp: fortalecer a cultura da inovação, desenvolvimento o ambiente organizacional e aperfeiçoar o conhecimento, as habilidades e as atitudes.

A organização realiza a prestação de contas de suas atividades às suas partes interessadas de duas maneiras, por meio da publicação do Relatório da Administração e Demonstrações Contábeis e por Relatórios de Sustentabilidade, ambos divulgados na página de relações com investidores da companhia. Para a finalidade desta pesquisa, foi utilizado o Relatório de Sustentabilidade da Sanepar (2022b) do exercício de 2020, em razão de seu aspecto mais analítico e visando similaridade com a análise das demais companhias de saneamento.

Analisando o conteúdo do relatório, as seções “Estratégia e Visão de Futuro” e “Relacionamento com as Partes Interessadas - Gestão de Pessoas” foram objeto de estudo mais aprofundado.

Na seção Estratégia e Visão de Futuro, identifica-se que alguns valores definidos estrategicamente pela instituição são trabalhados dentro da temática de gestão de pessoas, a saber: competência, respeito e profissionalismo.

Na seção de Relacionamento com as Partes Interessadas - Gestão de Pessoas, identifica-se que a companhia tem mapeado quais são as necessidades e expectativas desse público. Ainda, foram reportadas diversas ações e

programas realizados pela organização visando o aprimoramento profissional e valorização dos colaboradores. Alguns exemplos são: programa de aposentadoria incentivada, comitê de equidade, benefícios adicionais ao salário, ações de capacitação e gestão do conhecimento, plano de cargos, carreiras e remuneração, avaliação de desempenho, pesquisa de clima organizacional, pesquisa sobre o grau de humanização da empresa, ações de saúde e segurança do trabalho e campanhas sociais.

A apresentação das ações de recursos humanos praticadas pela empresa foi realizada, predominantemente, de forma qualitativa, sem exploração significativa de métricas e indicadores. Identifica-se, entretanto, que há a apresentação de algumas relações de causa e efeito dessas práticas com outros processos e, conseqüentemente, com a estratégia da instituição, conforme a citação a seguir:

Manter serviços e atendimento de excelência requer um corpo funcional qualificado e atualizado com as tendências do universo corporativo e com os avanços tecnológicos, razão pela qual a Sanepar investe continuamente em programas de desenvolvimento pessoal e profissional. (SANEPAR, 2022b, p.47)

6. CONCLUSÃO

A partir dos estudos realizados neste trabalho é possível concluir que as 4 maiores empresas de saneamento do Brasil, de alguma maneira, contemplam ações voltadas para gestão de pessoas em seu planejamento estratégico.

Entretanto, identifica-se que o nível de maturidade das ações propostas e a prestação de contas do que efetivamente é realizado difere de empresa para empresa.

A Cedae é a empresa que apresentou menor nível de maturidade das ações voltadas para recursos humanos, considerando que, em 2015, implementar uma política de gestão de pessoas ainda era um de seus objetivos estratégicos. Todavia, a implementação da referida estratégia foi verificada por meio do relatório de sustentabilidade analisado.

As demais empresas apresentam consistentes ações voltadas para a gestão de pessoas, entretanto, a Copasa se destaca na divulgação de suas informações, utilizando de métricas e indicadores para isso. Em contrapartida, a Sanepar foi a única empresa em que foi possível identificar um reporte sobre a relação entre a gestão de pessoal e o atingimento de outros objetivos estratégicos da empresa.

Conclui-se, portanto, que as empresas escopo deste estudo relatam as ações de recursos humanos em seus relatórios de prestação de contas aos órgãos de controle ou à sociedade, mais de forma qualitativa do que quantitativa. Ainda, é pouco comunicado ou evidenciada a relação entre o resultado dessas ações com as dos demais objetivos estratégicos, confirmando assim a hipótese apresentada no início deste trabalho.

Destaca-se, entretanto, que as empresas analisadas representam um escopo limitado, por serem as maiores do ramo e, por esta razão, os resultados obtidos nesta pesquisa não podem ser considerados como realidade em todo o setor. Isto posto, é relevante pesquisas com um maior número de empresas, de diversos portes, para uma melhor análise da consideração de ações de gestão de pessoas na estratégia de empresas de saneamento básico no Brasil.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ALVES, Francisco. Companhia estaduais ainda se mantêm como carro-chefe do saneamento no país. Revista Saneamento Ambiental, São Paulo, n. 194, p.14-59, janeiro, 2020. Disponível em: <http://www.sambiental.com.br/revista/194/>. Acesso em: 20 mar. 2022.
2. BARTZ, Daniel; REGINATO, Luciane; VANTI, Adolfo. O balanced scorecard na mensuração do capital humano: estudo de caso na identificação e validação de indicadores para uma instituição de ensino superior. In: Congresso Brasileiro de Custos, 11, 2004, Porto Seguro. **Anais eletrônicos [...]**, Porto Seguro: Associação Brasileira de Custos, 2004. Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/2334>. Acesso em: 20 mar. 2022.



3. BECKER, Brian; HUSELID, Mark; ULRICH, Dave. **The HR scorecard: Linking people, strategy, and performance.** Massachusetts: Harvard Business School Publishing Corporation, 2001.
4. BOSSIDY, Lary; CHARAN, Ram. **Execução: A disciplina para atingir resultados.** Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.
5. BRASIL. **Lei nº 11.445, de 5 de janeiro de 2007.** Estabelece as diretrizes nacionais para o saneamento básico; cria o Comitê Interministerial de Saneamento Básico [...]. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, Brasil, 2007.
6. BRASIL. **Lei nº 14.026, de 16 de julho de 2020.** Atualiza o marco legal do saneamento básico e altera a Lei nº 9.984, de 17 de julho de 2000, para atribuir à Agência Nacional de Águas e Saneamento Básico (ANA) competência para editar normas de referência sobre o serviço de saneamento [...]. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, Brasil, 2020.
7. CEDAE. **Plano Estratégico.** Disponível em: <https://cedae.com.br/Noticias/detalhe/apresentacao-do-plano-estrategico-da-cedae-de-2015-a-2019/id/110>. Acesso em: 20 mar. 2022a.
8. CEDAE. **Relatório de Sustentabilidade.** Disponível em: <https://cedae.com.br/governancacorporativa>. Acesso em: 20 mar. 2022b.
9. COPASA. **Declaração Estratégica.** Disponível em: <https://ri.copasa.com.br/a-companhia/declaracao-estrategica/>. Acesso em: 20 mar. 2022a.
10. COPASA. **Relatório de Sustentabilidade.** Disponível em: <https://ri.copasa.com.br/servicos-aos-investidores/central-de-downloads/>. Acesso em: 20 mar. 2022b.
11. KAPLAN, Robert; NORTON, David. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.
12. KAPLAN, Robert; NORTON, David. **Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes.** Massachusetts: Harvard Business School Publishing Corporation, 2004.
13. NIVEN, Paul. **Balanced Scorecard step by step: Maximizing performance and maintaining results.** 2ª edição. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc, 2006.
14. REZENDE, José. **O alinhamento estratégico, o balanced scorecard e o capital intelectual no Brasil: um estudo empírico nas empresas de maior complexidade e repercussão.** 2006. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, Instituto COPPEAD de Administração, 2006.
15. SABESP. **Perfil.** Disponível em: <https://ri.sabesp.com.br/a-companhia/perfil/>. Acesso em: 20 de mar. 2022a.
16. SABESP. **Relatório de Sustentabilidade.** Disponível em: <https://site.sabesp.com.br/site/interna/Default.aspx?secaoId=93>. Acesso em: 20 mar. 2022b.
17. SANEPAR. **Mapa Estratégico.** Sanepar. Disponível em: <https://site.sanepar.com.br/mapa-estrategico>. Acesso em: 20 mar. 2022a.
18. SANEPAR. **Relatório de Sustentabilidade.** Disponível em: <https://ri.sanepar.com.br/informacoes-financeiras/relatorios-anuais/>. Acesso em: 20 mar. 2022b.
19. SCOPELLI, Rosana. **Balanced scorecard e mapa estratégico como ferramentas de gestão: um estudo do alinhamento das estratégias organizacionais e as práticas de recursos humanos em uma empresa do agronegócio.** Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias, 2017.