

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

BIANCA WISBECK BERNSTORFF

**IMPORTÂNCIA DOS INDICADORES DE DESEMPENHO NA GESTÃO  
DE PESSOAS COM BASE NO *BALANCED SCORECARD***

FLORIANÓPOLIS

2003

BIANCA WISBECK BERNSTORFF

**IMPORTÂNCIA DOS INDICADORES DE DESEMPENHO NA GESTÃO  
DE PESSOAS COM BASE NO *BALANCED SCORECARD***

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração em Recursos Humanos.

Professor Orientador: Dante Marciano Girardi

FLORIANÓPOLIS

2003

BIANCA WISBECK BERNSTORFF

**IMPORTÂNCIA DOS INDICADORES DE DESEMPENHO NA GESTÃO  
DE PESSOAS COM BASE NO *BALANCED SCORECARD***

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 17 de junho de 2003.

Prof. Sinesio Stefano Dubiela Ostroski  
Coordenador de Estágios

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:

  
Prof. Dante Marciano Girardi  
Orientador

  
Prof. Alexander Fischer  
Membro

  
Prof. Alexandre Marino Costa  
Membro

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus por sua constante presença em minha vida, e a todos que, de alguma forma, colaboraram para a elaboração deste trabalho:

- Minha mãe, Inês Wisbeck;
- Professor Dante Marciano Girardi (M.Sc), orientador, Professores Alexander Fischer e Alexandre Marino Costa (M.Sc), membros da banca examinadora, e Professor Pedro Paulo Bramont (Dr.);
- Demais professores e colegas da Universidade Federal de Santa Catarina;
- Felipe Mendonça Mansur;
- Colegas do Tribunal de Justiça de Santa Catarina.

“A vida é um caminho, e não um destino. E você é o arquiteto do seu próprio caminho”.

*Junior Achievement*

## RESUMO

BERNSTORFF, Bianca Wisbeck. **Importância dos indicadores de desempenho na gestão de pessoas com base no *Balanced Scorecard***. 2003. 57 f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Atualmente, a crescente competitividade no mundo dos negócios obriga as empresas a aperfeiçoarem, cada vez mais, sua performance. Por conseguinte, os executivos elaboram estratégias sofisticadas que, na maioria das vezes, não correspondem à realidade. Ademais, existe o hábito de se medir o desempenho organizacional utilizando-se, apenas, de indicadores financeiros e contábeis, desconsiderando completamente os ativos intangíveis. Percebendo esse problema, pesquisadores e executivos americanos desenvolveram, na década de 1990, o *Balanced Scorecard*, que tem o intuito de traduzir a estratégia organizacional em ações operacionais, valendo-se de indicadores financeiros e não-financeiros sob a ótica de quatro perspectivas: financeira, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Os criadores do método comprovaram que tais perspectivas possuem relações de causa e efeito, sendo que a base para o bom desempenho das demais é a dimensão do aprendizado e crescimento, a qual envolve, especialmente, as capacidades dos colaboradores. Este estudo enfatizou a importância dos indicadores de desempenho na gestão de pessoas, propondo o uso do *Balanced Scorecard* na área de Recursos Humanos. A metodologia adotada constitui-se, essencialmente, de pesquisa bibliográfica, além de apresentar características de investigação exploratória, pesquisa <sup>qualitativa</sup> descritiva, explicativa e metodológica. Foi possível confirmar a relevância de uma implementação integral da estratégia, demonstrar a importância dos sistemas de mensuração de desempenho e evidenciar a crescente valorização do capital intelectual nas organizações. Constatou-se que as pessoas são as responsáveis pela criação do conhecimento e da aprendizagem organizacional, configurando-se como o alicerce para um desempenho organizacional excelente.

Palavras-chaves: estratégia de desempenho organizacional, indicadores de desempenho, capital intelectual.

## ABSTRACT

BERNSTORFF, Bianca Wisbeck. **Importância dos indicadores de desempenho na gestão de pessoas com base no *Balanced Scorecard***. 2003. 57 f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Nowadays, the growing competitiveness in the business world forces the companies to improve its performance. Consequently, executives make sophisticated strategies that, most of the time, do not correspond to the reality. Besides, there is the habit to measure the company's performance by using, just, financial and accounting indicators, without considering anything of the intangible assets. Noticing that problem, american researchers and executives developed, in the nineties, the Balanced Scorecard, that has the purpose of translating the organizational strategy in operation actions using financial and not financial indicators under the optics of four perspectives: financial, customer, internal business and innovation and learning. The creators of the method have confirmed that these perspectives possess cause and effect relationships, and the dimension of the innovation and learning is the base for the others' good performance. This study emphasized the importance of the performance indicators in the human resources area. The adopted methodology is constituted, essentially, of bibliographic research, besides presenting characteristics of exploratory investigation and descriptive, explanatory and methodological research. It was possible to confirm the relevance of integral application of the strategy, to demonstrate the importance of the systems to measure the companies' performance and to evidence the growing valorization of the intellectual capital in the organizations. It was verified that people are responsible for the creation of the knowledge and the learning in the organizations, being configured as the base for an excellent performance.

Key words: strategies of organizational performance, performance indicators, intellectual capital.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Processos gerenciais viabilizados pelo <i>Balanced Scorecard</i> . ....	25
Figura 2: Cadeia de valores dos processos internos.....	31
Figura 3: Relações de causa e efeito entre as perspectivas .....	35
Figura 4: Processo de construção de um <i>Balanced Scorecard</i> .....	36
Figura 5: Escopo do <i>Balanced Scorecard</i> . ....	39
Figura 6: Sugestão de indicadores para Recursos Humanos .....	52

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE FIGURAS .....</b>	<b>7</b>
<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
<b>1.1 Problema de pesquisa.....</b>	<b>10</b>
<b>1.2 Objetivos.....</b>	<b>11</b>
1.2.1 Objetivo geral.....	11
1.2.2 Objetivos específicos.....	11
<b>1.3 Justificativa.....</b>	<b>11</b>
<b>2 METODOLOGIA .....</b>	<b>13</b>
<b>3 CONTEXTUALIZAÇÃO .....</b>	<b>15</b>
<b>3.1 Evolução das técnicas gerenciais.....</b>	<b>15</b>
<b>3.2 Estratégias organizacionais.....</b>	<b>19</b>
<b>3.3 Medidas de desempenho.....</b>	<b>20</b>
<b>4 <i>BALANCED SCORECARD</i> (BSC).....</b>	<b>22</b>
<b>4.1 Origem .....</b>	<b>22</b>
<b>4.2 O <i>Balanced Scorecard</i> como sistema gerencial.....</b>	<b>22</b>
<b>4.3 Medidas de resultado e vetores de desempenho .....</b>	<b>25</b>
<b>4.4 Perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i> .....</b>	<b>26</b>
4.4.1 Perspectiva financeira.....	27
4.4.2 Perspectiva dos clientes .....	29
4.4.3 Perspectiva dos processos internos.....	31
4.4.4 Perspectiva de aprendizado e crescimento.....	32
<b>4.5 Relações de causa e efeito.....</b>	<b>34</b>
<b>4.6 Criação de um <i>Balanced Scorecard</i>.....</b>	<b>36</b>

4.6.1	Definição da arquitetura de indicadores .....	36
4.6.2	Consenso em função dos objetivos estratégicos .....	37
4.6.3	Escolha e elaboração dos indicadores .....	38
4.6.4	Elaboração do plano de implementação .....	38
<b>4.7</b>	<b>Outras considerações.....</b>	<b>39</b>
<b>5</b>	<b>O <i>BALANCED SCORECARD</i> E A ÁREA DE RECURSOS HUMANOS .....</b>	<b>40</b>
<b>5.1</b>	<b>Gestão de Pessoas .....</b>	<b>40</b>
<b>5.2</b>	<b>Escassez de medidas para ativos intangíveis .....</b>	<b>43</b>
<b>5.3</b>	<b>Vantagens do uso do BSC na gestão de pessoas .....</b>	<b>44</b>
<b>5.4</b>	<b>Criando um BSC para Recursos Humanos .....</b>	<b>45</b>
5.4.1	Definição da arquitetura de indicadores .....	46
5.4.2	Consenso em função dos objetivos estratégicos .....	47
5.4.3	Escolha e elaboração dos indicadores .....	49
5.4.4	Elaboração do plano de implementação .....	50
<b>5.5</b>	<b>Sugestão de indicadores para a gestão de pessoas.....</b>	<b>51</b>
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>53</b>
<b>6.1</b>	<b>Considerações finais .....</b>	<b>53</b>
<b>6.2</b>	<b>Recomendações.....</b>	<b>54</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>56</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Problema de pesquisa

A grande maioria das empresas, independentemente do porte, tem seu desempenho avaliado por meio de indicadores financeiros. Em geral, os executivos e o mercado acreditam que uma empresa tem sucesso quando apresenta um alto faturamento, lucro no final de cada exercício, baixo grau de endividamento, entre outros dados contábeis.

Essa visão não chega a ser incorreta, mas apresenta grandes limitações, uma vez que não contempla aspectos como: satisfação dos clientes, eficiência e eficácia nos procedimentos operacionais e valorização dos funcionários.

A partir dessa constatação, estudiosos americanos desenvolveram o *Balanced Scorecard*, um método que avalia o desempenho organizacional a partir de quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento.

Além de se configurar como um sistema completo de mensuração de desempenho, a técnica permite traduzir a estratégia organizacional em objetivos operacionais que direcionam o comportamento da empresa rumo a uma performance excelente.

A ênfase desta pesquisa consiste em propor a utilização de indicadores de desempenho voltados para a área de Recursos Humanos. Diante disso, fica a seguinte pergunta: **qual a importância da utilização do *Balanced Scorecard* na área de Recursos Humanos nas organizações?**

## 1.2 Objetivos

### 1.2.1 Objetivo geral

Estudar a importância da utilização de indicadores de desempenho, baseados no método do *Balanced Scorecard*, para a área de Recursos Humanos nas organizações.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a) Estudar o gerenciamento organizacional através do uso de indicadores de desempenho, segundo a técnica do *Balanced Scorecard*;
- b) Conhecer as dimensões abordadas pelo *Balanced Scorecard*;
- c) Direcionar o uso do *Balanced Scorecard* para a gestão estratégica de pessoas;
- d) Propor sugestões para a utilização do *Balanced Scorecard* na área de Recursos Humanos das empresas.

## 1.3 Justificativa

Na maioria das vezes, o poder da marca, as técnicas eficazes de produção, o estilo gerencial e, principalmente, o alto grau de conhecimento dos funcionários têm um valor infinitamente maior do que a soma de todos os bens físicos da organização. O fato de as empresas utilizarem somente indicadores financeiros como única medida de desempenho, evidencia a dificuldade de se quantificar os ativos intangíveis.

A técnica do *Balanced Scorecard* se propõe a medir todos esses fatores, no intuito de criar uma rotina de controle do desempenho da organização, adotando como parâmetro as estratégias e os objetivos globais da organização.

Preliminarmente, o método recomenda que a organização esteja ciente da razão de sua existência e do que ela deseja para o futuro. A partir daí, elabora-se a missão, a visão, as estratégias e os objetivos. O segundo passo, é determinar como a empresa vai alcançar o que pretende, através de um planejamento. Por último, é necessário acompanhar o desempenho da empresa, para verificar se está de acordo com o que foi planejado.

O *Balanced Scorecard* confirma que é possível medir todos os aspectos que têm certa relevância na concretização da estratégia organizacional, principalmente os intangíveis.

Esta pesquisa propõe a utilização da técnica na área de Recursos Humanos para demonstrar que o capital intelectual é a base para o bom desempenho de todos os outros aspectos – tangíveis ou intangíveis – e fator crítico de sucesso da organização.

## 2 METODOLOGIA

Independentemente da área de estudo ou do tema abordado, a pesquisa científica tem o intuito de contribuir para a produção do conhecimento. Hübner (2001, p. 17) recomenda que, para elaborar um bom texto científico, o cientista deve ter um comportamento parcimonioso e uma visão relativa dos fenômenos. A autora alerta ainda que:

[...] não se conclui nada em um texto científico sem que as premissas estejam muito bem fundamentadas em um referencial teórico ou empírico, em estudos e/ou premissas anteriores ou nas observações e pesquisas que o próprio autor realizou. É por isso que nos textos científicos há sempre citações de outros trabalhos e/ou autores.

Nesse contexto, Vergara (2000) classifica a pesquisa quanto aos fins – exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada e intervencionista – e quanto aos meios – pesquisa de campo, de laboratório, documental, bibliográfica, experimental, *ex post facto*, participante, pesquisa-ação e estudo de caso.

Dessa forma, a metodologia utilizada no presente estudo caracteriza-se, quanto aos fins, por investigação exploratória, pesquisa descritiva, explicativa e metodológica.

Tem caráter de investigação exploratória porque o estudo do *Balanced Scorecard* é recente, e a técnica vem evoluindo nos últimos anos, conforme descrito no item 4.1.

Trata-se de pesquisa descritiva agregada à investigação explicativa porque expõe determinadas características, seguindo com uma tentativa de esclarecer a ocorrência de determinados fatos.

E é metodológica no sentido de se tratar da adequação de uma técnica que tem por objetivo a melhoria do desempenho organizacional.

Quanto aos meios, o estudo compreendeu, predominantemente, a pesquisa bibliográfica que, segundo Vergara (2000, p. 48), trata-se do “[...] estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas,

isto é, material acessível ao público em geral.” Sendo assim, foram utilizados, principalmente, livros, teses, dissertações e artigos científicos.

Por fim, note-se que o estudo foi estruturado em três etapas:

- a) Contextualização;
- b) Conceito de *Balanced Scorecard* e estudo das perspectivas;
- c) Proposta de implementação do método na área de Recursos Humanos.

### 3 CONTEXTUALIZAÇÃO

#### 3.1 Evolução das técnicas gerenciais

Desde os primórdios da civilização, o ser humano já se reunia, de forma organizada, para atingir um determinado objetivo.

Com o advento da Revolução Industrial, surgiram os primeiros estudos acerca do gerenciamento das organizações. De acordo com Chiavenato (1993), a evolução das teorias administrativas ocorreu sob a seguinte seqüência: Administração Científica, Abordagem Anatômica, Teoria das Relações Humanas, Teoria da Burocracia, Teoria Estruturalista, Teoria Neoclássica, Administração por Objetivos, Teoria Comportamental, Desenvolvimento Organizacional, Teoria dos Sistemas e Teoria da Contingência. Segundo o autor, os pioneiros nesses estudos foram Taylor e Fayol.

Taylor desenvolveu, no início do século XX, a Teoria da Administração Científica, que apresentou como características: o estudo dos tempos e movimentos, a ênfase na eficiência, a divisão do trabalho e a especialização, entre outras. Criou-se o conceito de “homem econômico”, ou seja, acreditava-se que o trabalhador era motivado apenas por recompensas materiais e financeiras.

Os estudos de Fayol, por sua vez, deram origem à Abordagem Anatômica da Administração, que destacou a estrutura organizacional e as funções básicas da empresa – técnicas, comerciais, financeiras, de segurança, contábeis e administrativa. A administração passou a ser definida sob cinco princípios: planejamento, organização, comando, coordenação e controle.

Na década de 1920, cientistas liderados por Mayo realizaram experiências que os levaram a concluir que o homem é motivado, não por estímulos econômicos e salariais, mas

por recompensas sociais, simbólicas e não materiais, contrariando a abordagem clássica e dando origem à Teoria das Relações Humanas. A partir daí, o “homem econômico” foi substituído pelo “homem social” e passou-se a dar importância para temas como: necessidades humanas, motivação, liderança, comunicação e grupos.

Na década de 1940, como crítica à parcialidade e contraposição das teorias anteriores e com base nas obras de Weber, desenvolveu-se a Teoria da Burocracia, na tentativa de agregar os aspectos racional e humano das organizações.

Em seguida, na década de 1950, surgiu a Teoria Estruturalista, que procurou ser uma síntese entre as Escolas Clássica e de Relações Humanas. Baseou-se nos estudos de Weber e Marx e visualizava a organização como uma unidade social, criando a concepção de “homem organizacional”. O estruturalismo defendia que o todo deve ser maior que a soma das partes. Apresentou como características a totalidade e a interdependência. Além disso, adotou uma abordagem múltipla que via a organização sob o aspecto formal e informal e propôs recompensas econômicas e sociais.

A Teoria Neoclássica, que teve Drucker como um de seus principais precursores, identificou-se por:

- a) **Ênfase na prática da administração** – busca de resultados concretos e palpáveis;
- b) **Reafirmação relativa dos postulados clássicos** – reação à influência das ciências do comportamento, em detrimento dos aspectos econômicos e concretos;
- c) **Ênfase nos Princípios Clássicos de Administração** – estabelece normas de comportamento administrativo e discute seus princípios;
- d) **Ênfase nos objetivos e nos resultados** – a organização deve ser dimensionada, estruturada e orientada em função dos objetivos e resultados;
- e) **Ecletismo** – absorve conteúdo de outras teorias, além da clássica.

Fundamentado nos pressupostos dessa teoria, Drucker criou o conceito de Administração por Objetivos (APO), onde a preocupação é com o “porquê” e “para quê” fazer. Como o próprio nome sugere, esse método enfatiza a importância dos objetivos, já que dão uma diretriz à organização, promovem trabalho em equipe, servem de base para se verificar metas e planos, ajudam a prever o futuro e orientam a distribuição de recursos.

A Teoria Comportamental ou Behaviorista tratou do comportamento organizacional e representou uma tentativa de síntese da teoria da organização formal com o enfoque das relações humanas. O Behaviorismo criticava a Teoria Clássica e mostrou-se como um desdobramento da Teoria das Relações Humanas, apresentando uma redefinição de seus conceitos. Enfatizou o “homem administrativo”, aquele que procura apenas a maneira satisfatória, e não a melhor maneira. Teve dentre seus principais autores: McGregor, Maslow, Herzberg e Likert.

Cabe destacar aqui, a pirâmide das necessidades de Maslow, onde uma necessidade se manifesta após a satisfação prévia de outra mais importante; assim classificadas (da base para o topo): fisiológicas, de segurança, de associação, de estima e de auto-realização. A não-satisfação de determinada necessidade pode levar o indivíduo à frustração.

Na década de 1960, um grupo de cientistas americanos desenvolveu a Teoria do Desenvolvimento Organizacional (DO). Tratou-se de uma continuação da Teoria das Relações Humanas que se prolongava até o Behaviorismo, podendo ser considerada um passo intermediário entre o mesmo e a Teoria dos Sistemas. Apresentou como pressupostos: constante e rápida mutação do ambiente, necessidade de contínua adaptação, interação entre organização e ambiente, interação entre indivíduo e organização, mudança organizacional planejada e necessidade de participação e comprometimento.

Foi somente em meados da década de 1970 que, com base na Teoria dos Sistemas, do biólogo Bertalanffy, admitiu-se que as organizações são sistemas abertos. Conforme

Chiavenato (1993), um sistema é um conjunto de elementos inter-relacionados, desenvolvendo uma atividade ou função, para atingir um ou mais objetivos.

Entende-se, com essa teoria, que uma organização, independentemente de seu porte, possui diversas funções (finanças, recursos humanos, produção, *marketing*, logística, entre outras) que estão constantemente interagindo entre si e com o ambiente que as cerca. Todas estão relacionadas e dependem umas das outras para realizar suas atividades.

Ao considerar as organizações como sistemas abertos observam-se, basicamente, quatro parâmetros: a entrada fornece insumos (material e energia para a operação); o processo converte as entradas (insumos) em saídas (produtos) ou resultados, produzindo mudanças; as saídas representam a finalidade para a qual se constitui o sistema; e, finalmente, a retroalimentação ou *feedback* compara as saídas com os padrões planejados e permite uma redefinição das entradas.

Prosseguindo com a evolução das teorias administrativas, surge a Teoria da Contingência, a mais recente delas, a qual considera as diversas variáveis, internas e externas, que podem influenciar o desempenho da empresa. É considerada a teoria do “depende”, já que as técnicas de gestão adotadas bem como os processos decisórios dependem diretamente das variações ambientais.

É interessante ressaltar as divergências existentes entre as teorias. No período da Revolução Industrial, a Escola Clássica prendia-se ao aumento da produtividade; mais tarde, os operários começaram a reivindicar melhores condições de trabalho, levando a Teoria das Relações Humanas a fixar a atenção na qualidade de vida do trabalhador; e assim por diante.

Embora haja discrepâncias, as teorias guardam aspectos positivos em comum, como: objetivos bem definidos, busca por resultados, preocupação com melhorias. Em suma, o que se observa é que sempre houve a intenção de buscar a prosperidade e o sucesso da organização.

Assim, o estudo do gerenciamento das organizações foi e continua sendo lapidado por fatores ambientais como: guerras, industrialização, mecanização, legislações trabalhistas, automação, globalização, competitividade, consciência ecológica, responsabilidade social, entre outros.

### 3.2 Estratégias organizacionais

Nesse contexto de mudanças, Packard (*apud* VASCONCELLOS FILHO e PAGNONCELLI, 2001, p. 73) reforça que “[...] um grupo de pessoas se reúne e existe como instituição, que chamamos de empresa, para realizar coletivamente algo que não seriam capazes de realizar individualmente”.

Para obter êxito em suas atividades é preciso que a empresa defina uma estratégia que denote o que ela quer ser, onde quer chegar e o que deve fazer para chegar lá.

Segundo Andrews (*apud* TAVARES, 2000, p. 326), estratégia organizacional é a “[...] orientação dos principais objetivos, propósitos ou metas e as políticas ou planos essenciais para conseguir as ditas metas estabelecidas de tal maneira que definam em que classe de negócios a empresa está ou quer estar e que classe de empresa é ou quer ser”.

O conceito supracitado pode ser desdobrado em diversos aspectos que são fundamentais na condução dos negócios. Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001) afirmam que a elaboração da estratégia competitiva de uma empresa compreende a definição do negócio, da missão, da visão, dos princípios, dos objetivos e da análise do ambiente.

O negócio de uma empresa não é exatamente o seu produto, mas o benefício que ele pode oferecer ao cliente. Em virtude disso, para definir o negócio, a organização precisa conhecer o seu cliente e identificar quais são as suas necessidades e expectativas.

A missão é a razão de existir de uma empresa. Ela deve expressar, de maneira concisa e objetiva, o negócio da empresa e servir de guia para a definição dos objetivos

organizacionais. A visão, por sua vez, é a explicitação do que se visualiza e se deseja para o futuro da organização.

A adoção da missão e visão claramente definidas e bem divulgadas pode auxiliar na construção de uma imagem positiva da empresa no mercado e, ainda, ser fator de atração, motivação e retenção de talentos.

Os princípios, também chamados de filosofia, crenças ou políticas, estão relacionados à cultura organizacional e aos valores morais e éticos. São os balizamentos que orientam o comportamento e os processos decisórios de uma empresa.

Os objetivos são os resultados que a organização precisa alcançar para concretizar sua missão e sua visão. Uma vez definidos, os objetivos podem ser transcritos em metas quantitativas que auxiliam o controle e a tomada de decisões.

A análise do ambiente consiste na identificação e monitoração permanentes das variáveis internas e externas que afetam a performance da empresa.

A reunião desses elementos vai compor o planejamento estratégico, que os autores conceituam como um processo em que a empresa se mobiliza para escolher e construir o seu futuro.

### **3.3 Medidas de desempenho**

Uma vez definida, a estratégia deverá ser colocada em prática, levando em consideração a complexidade e o dinamismo do ambiente. Segundo Tavares (2000, p. 330), a implementação da estratégia abrange três dimensões:

1. coordenação e integração dos esforços entre as áreas que precisam trabalhar juntas para implementá-la; a vantagem competitiva sustentável só será conseguida por meio da concentração e integração do esforço de todas as áreas envolvidas;
2. comprometimento de indivíduos e grupos para realizá-la; todos os envolvidos necessitam se comprometer com o que for estabelecido para realizá-la;
3. competência técnica e gerencial para equacionar e resolver problemas e coordenar a implementação das soluções; a primeira diz respeito ao inventário e disponibilidade do capital intelectual e dos recursos técnicos e financeiros que podem ser utilizados, enquanto a segunda, sua articulação.

Registre-se ainda que, à medida que as variáveis ambientais mudam, todo o planejamento precisa ser redesenhado, de forma que mantenha a empresa competitiva. De acordo com Kaplan e Norton (1997, p. 21) “o que não é medido não é gerenciado.” Ou seja, é necessário que a organização desenvolva um mecanismo de controle (*feedback*), para que tenha condições de atualizar suas ações e melhorar seu desempenho.

Tradicionalmente, as empresas medem seus desempenhos examinando apenas os indicadores financeiros e contábeis. Entre suas principais preocupações destacam-se: diminuir custos, gerar lucro, maximizar o retorno sobre o investimento, aumentar a receita com vendas.

No entanto, Rodrigues (*apud* WERNKE, 2002) ensina que os métodos de avaliação de desempenho empresarial baseados unicamente nos indicadores contábeis e financeiros estão se tornando obsoletos, uma vez que mostram tão-somente os resultados dos investimentos e das atividades, sem contemplar os impulsionadores de rentabilidade a longo prazo.

Como se nota, essas medidas têm se mostrado insuficientes para medir o sucesso organizacional, já que não apreciam variáveis como: nível de satisfação dos clientes e dos funcionários, eficácia das rotinas e procedimentos internos, grau de aprendizagem organizacional, entre outras.

A grande crítica ao uso exclusivo de indicadores financeiros é que eles retratam apenas os ativos físicos da instituição, ignorando completamente os bens mais valorizados da Era do Conhecimento – os ativos intangíveis.

## **4 BALANCED SCORECARD (BSC)**

### **4.1 Origem**

Observando essa deficiência dos métodos tradicionais, o Instituto Nolan Norton, unidade de pesquisa da KPMG Management Consulting, patrocinou, em 1990, um estudo entre diversas empresas, com o objetivo de desenvolver um método mais completo de medição de desempenho.

David Norton, principal executivo do instituto, e Robert Kaplan, renomado professor da Harvard Business School, coordenaram as pesquisas que deram origem ao artigo “*The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*”, publicado na Harvard Business Review em 1992.

À medida que os estudos foram evoluindo, o tema foi ganhando espaço nas publicações. Até que, em 1996, Kaplan e Norton lançaram o livro “*A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard*”. Desde então, as empresas e os estudiosos estão, cada vez mais, empregando e aperfeiçoando o método.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 284) “as organizações estão adotando o *Balanced Scorecard* porque ele dá atenção aos resultados financeiros de curto prazo mas também reconhece o valor da construção de ativos intangíveis e capacidades competitivas.”

### **4.2 O *Balanced Scorecard* como sistema gerencial**

O *Balanced Scorecard* (BSC) não é apenas mais um método de controle na administração de uma empresa. A técnica é muito mais abrangente: busca reconhecer os vetores do sucesso num horizonte de longo prazo. Diante disso, o BSC é reconhecido como um Sistema de Gestão Estratégica.

Araújo (2003) conceitua o *Balanced Scorecard* como uma “[...] sistemática que auxilia uma organização a traduzir sua estratégia em objetivos operacionais que direcionam o comportamento e a performance.”

Em uma pesquisa realizada pela Symnetics (2003) com 100 empresas brasileiras em 1999, para detectar os motivos que estão levando as organizações a recorrerem ao BSC, constatou-se que somente 10% das estratégias são implementadas com sucesso. A consultoria chegou à conclusão que as falhas na implementação das estratégias não são decorrentes da sua formulação, e sim de quatro barreiras:

**a) Barreira da visão** – somente 5% dos colaboradores do nível operacional compreendem a estratégia;

**b) Barreira das pessoas** – somente 25% do nível gerencial possui incentivos associados ao alcance da estratégia;

**c) Barreira de recursos** – 60% das empresas não vinculam recursos financeiros à estratégia;

**d) Barreira de gestão** – 85% dos gestores gastam menos do que uma hora por mês discutindo sobre a estratégia.

Conforme Kaplan e Norton (1997), empresas inovadoras utilizam o BSC para viabilizar os seguintes processos:

1. Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia.
2. Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas.
3. Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas.
4. Melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico.

Dessa maneira, para dar início ao desenvolvimento de um BSC em uma empresa, é necessário o trabalho em equipe da alta administração. Os executivos devem chegar a um

consenso sobre que objetivos devem ser priorizados para que seja possível esclarecer e traduzir a visão e a estratégia da empresa em ações.

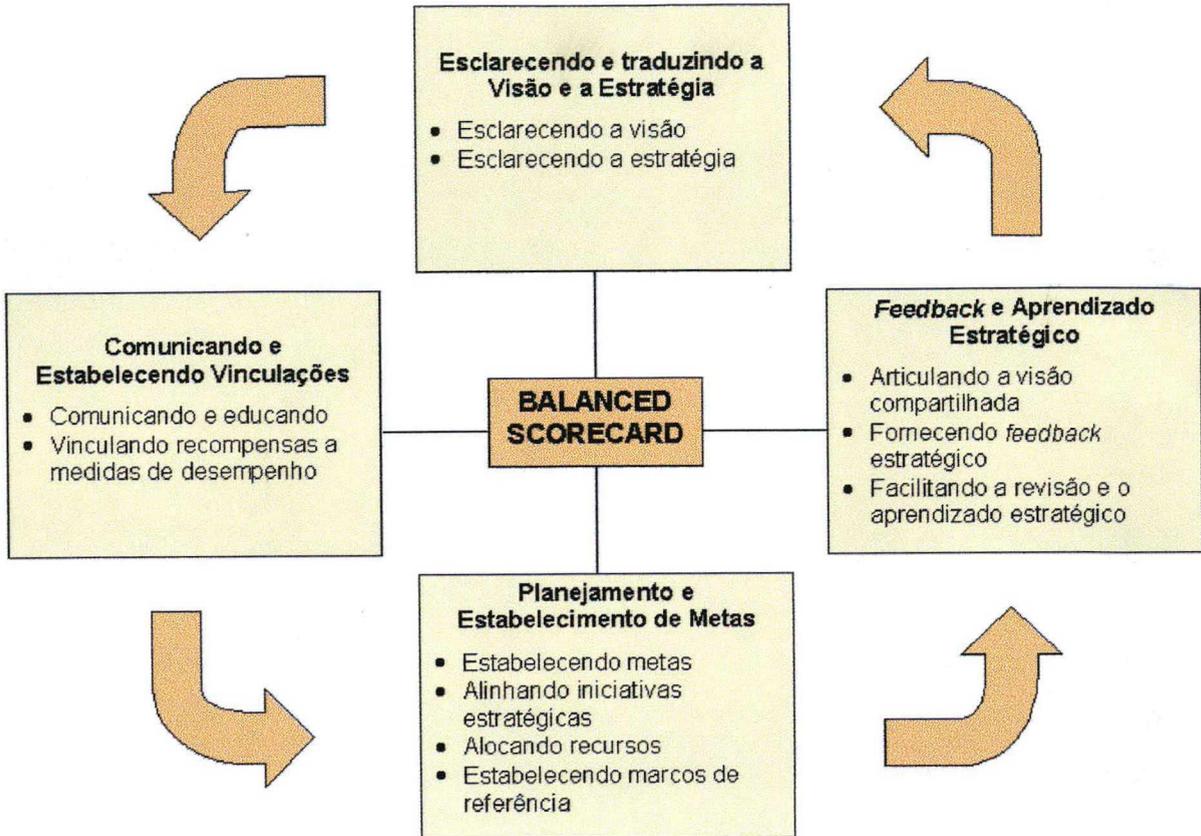
Uma vez formulados, os objetivos devem ser comunicados a todos os níveis organizacionais, a fim de que cada setor seja capaz de delinear metas que estejam alinhadas à estratégia global da empresa. Hamel e Prahalad (1995, p.150) expõem um fato que justifica a comunicação eficiente da estratégia organizacional:

Na maioria das empresas, os funcionários não compartilham de uma noção de propósito que esteja acima e além do desempenho imediato da unidade. Sem uma noção de direção que os impulse, poucos funcionários têm uma noção de responsabilidade para com a competitividade. A maioria das pessoas não dão [sic] aquele “passo a mais” se não souberem para onde estão indo.

O terceiro passo diz respeito ao planejamento estratégico da empresa. Nessa etapa, geralmente os executivos estabelecem objetivos de longo prazo, envolvendo um período de três a cinco anos. O BSC preconiza que o planejamento deve conter metas de superação ambiciosas como, por exemplo, dobrar o preço das ações ou aumentar em 150% o volume de vendas. Porém, para alcançar essas metas, é necessário considerar as relações de causa e efeito que envolvem as expectativas dos clientes, dos funcionários e a eficácia dos processos internos. Essas relações serão detalhadas mais adiante.

Além das medidas de longo prazo, os executivos podem estabelecer marcos de curto prazo que permitirão avaliar se a empresa está seguindo dentro da trajetória planejada. Em linhas gerais, os autores afirmam que o processo gerencial de planejamento e estabelecimento de metas permite: quantificar resultados pretendidos a longo prazo, fornecer mecanismos e recursos para alcançá-los e estabelecer referenciais de curto prazo.

O quarto processo gerencial viabilizado pelo BSC é considerado por Kaplan e Norton (1997, p. 16) o mais importante, pois permite aos executivos “[...] que monitorem e ajustem a implementação da estratégia e, se necessário, efetuem mudanças fundamentais na própria estratégia.”



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton, 1997, p. 12.

Figura 1: Processos gerenciais viabilizados pelo *Balanced Scorecard*.

Analisando a Figura 1, verifica-se que os quatro processos se complementam em um ciclo. No primeiro processo, a empresa esclarece a estratégia, informando onde pretende chegar. No segundo momento, a comunicação permite que todos os níveis da empresa atuem de forma integrada e estratégica. E, por fim, o planejamento define as metas específicas para o alcance dos resultados. A comparação entre o desempenho final e as metas inicialmente traçadas gera o aprendizado que servirá de alicerce para o estabelecimento das novas iniciativas estratégicas, dando continuidade a esse ciclo.

#### 4.3 Medidas de resultado e vetores de desempenho

O termo inglês *Balanced Scorecard*, que significa “cartão de pontuação equilibrado”, caracteriza-se exatamente por propor um equilíbrio entre medidas de resultado e vetores de desempenho.

De acordo com Kaplan e Norton (1997), as medidas de resultado ou indicadores de ocorrência (*lagging indicators*) refletem algo que já ocorreu, demonstrando as conseqüências de decisões passadas. Essas medidas são genéricas e comuns a estratégias de muitas empresas. Como exemplo, citam-se as métricas financeiras, como: lucratividade, rentabilidade, retorno sobre o patrimônio líquido, entre outras.

Por outro lado, os vetores de desempenho ou indicadores de tendência (*leading indicators*) abrangem os fatores que impulsionam a estratégia organizacional. Geralmente são medidas específicas inerentes ao contexto da empresa. São exemplos: satisfação dos clientes e investimento no desenvolvimento de colaboradores. Esses vetores representam a base para bons resultados da empresa no futuro.

As medidas de resultado sem os vetores de desempenho não expressam de que maneira os resultados devem ser alcançados, ao passo que, os vetores de desempenho sem as medidas de resultado não conseguem revelar se os resultados foram realmente atingidos.

Pessoa (2000, p. 179) enfatiza que o método “[...] deve ser visto como a instrumentação de uma estratégia única, envolvendo uma combinação de medidas de resultado e vetores de desempenho, capaz de levar a empresa a grandes realizações competitivas.” Portanto, os dois tipos de indicadores se complementam e devem ser considerados de maneira equilibrada no momento de elaboração de um BSC.

#### **4.4 Perspectivas do *Balanced Scorecard***

Se, por um lado, o uso exclusivo dos indicadores financeiros não é saudável ao bom desempenho da empresa – conforme citado anteriormente – seu total abandono também incorre em prejuízos a um bom planejamento estratégico.

Segundo Pessoa (2000), alguns críticos afirmam que o uso desse tipo de indicador como instrumento de medição de desempenho não é necessário, visto que, ao promover

melhorias na qualidade, nos processos e na satisfação de clientes e funcionários, a empresa obteria, naturalmente, bons resultados financeiros. Entretanto, a autora constata que, nem sempre, as melhorias operacionais se traduzem em lucros.

Por esse motivo, o *Balanced Scorecard* defende que a análise de indicadores financeiros deve ser mantida, sendo complementada, porém, por novas dimensões. Por conseguinte, Kaplan e Norton (1997) agruparam as diversas variáveis, que devem compor um sistema de medição completo, em quatro grandes perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento.

#### 4.4.1 Perspectiva financeira

Como visto anteriormente, o BSC preserva os indicadores financeiros. Com a diferença de que, agora, esses indicadores são contextualizados aos objetivos da organização.

Isto é, o simples fato de se registrar lucro ao final de um exercício contábil não significa que a empresa está obtendo sucesso. É preciso ter certeza de que as metas abordadas pelas outras perspectivas também estão sendo atingidas.

O BSC integra a perspectiva financeira às demais dimensões e fomenta um objetivo muito mais amplo: o de gerar maior riqueza para a empresa e seus grupos de interesse a longo prazo.

Kaplan e Norton (1997) informam que as empresas devem seguir estratégias diferentes em cada uma das fases de seu ciclo de vida: crescimento, sustentação e colheita.

Na fase de crescimento, as empresas estão iniciando suas atividades e, por esse motivo, dispendem muitos recursos em altos investimentos. Por tais razões, pode-se dizer que o principal objetivo de uma empresa em crescimento é o aumento do percentual de vendas e de receitas.

As empresas em fase de sustentação exigem um volume menor de investimentos, o suficiente para aumentar gradativamente a participação no mercado e buscar a melhoria contínua, por exemplo. Como consequência, os objetivos financeiros estão mais relacionados à lucratividade e podem ser representados pelas seguintes medidas: retorno sobre o capital empregado (*return on capital employed* – ROCE), valor econômico agregado (*economic value added* – EVA), entre outras.

Na fase de colheita, as empresas estão maduras e desejam apenas desfrutar das recompensas provenientes dos investimentos feitos no passado. Os objetivos são de aumentar a geração de caixa e diminuir a necessidade de capital de giro.

Observando os diferentes objetivos de cada estágio de vida, fica evidente que, para estabelecer as medidas financeiras é preciso identificar a fase em que a empresa se encontra.

Cumpra assinalar que esses estágios estão constantemente se alternando. É o que acontece, por exemplo, quando uma empresa madura decide expandir seu ramo de atuação, retornando à fase de crescimento. Nesse contexto, torna-se necessário acompanhar e rever periodicamente as medidas utilizadas.

Os autores expõem, ainda, três temas financeiros que norteiam a estratégia empresarial:

- a) Crescimento e *mix* de receita;
- b) Redução de custos/melhoria de produtividade;
- c) Utilização dos ativos/estratégia de investimento.

A medida mais comum de crescimento e *mix* de receita é o aumento de vendas e participação no mercado, o que pode ser conseguido com: lançamento de novos produtos ou novo *mix* de produtos, busca de novas aplicações para produtos existentes, conquista de novos clientes e mercados, manutenção de relacionamentos de longo prazo e adoção de novas estratégias de preços.

A estratégia de redução de custos e melhoria de produtividade pode ter como medidas: o aumento da receita por colaborador, a redução dos custos por unidade produzida, a otimização dos canais de comunicação com clientes e fornecedores, e a redução das despesas operacionais.

Além de aumentar a receita e diminuir custos, uma outra maneira de melhorar o desempenho financeiro é adotar estratégias de investimento, que consistem em diminuir o ciclo de caixa e melhorar a utilização dos ativos. O principal objetivo é possibilitar que os investimentos realizados gerem maiores retornos em menor tempo.

#### 4.4.2 Perspectiva dos clientes

Na perspectiva dos clientes, as empresas passam a conhecer os segmentos de clientes e mercado nos quais desejam competir. É importante destacar que os clientes são a principal fonte de receitas da empresa, o que demonstra a estreita relação entre a perspectiva ora apresentada e a financeira.

Os principais resultados almejados aqui dizem respeito ao que Kaplan e Norton (1997) chamam de medidas essenciais dos clientes, quais sejam:

**a) Participação de mercado e de conta** – reflete a proporção de negócios realizados pela empresa num determinado mercado, ou ainda, a participação na conta total de negócios de determinados clientes;

**b) Retenção de clientes** – controla a intensidade com que a organização mantém relacionamentos contínuos com seus clientes;

**c) Captação de clientes** – consiste em atrair e conquistar novos clientes ou novos negócios com os atuais clientes;

**d) Satisfação de clientes** – mede o nível de satisfação dos clientes, que fornecem seu *feedback* de maneira espontânea ou por meio de técnicas como: pesquisa de opinião ou entrevistas;

**e) Lucratividade de clientes** – nem sempre um cliente-alvo feliz e satisfeito proporciona lucro à empresa. Essa medida complementa as anteriores, uma vez que permite identificar o lucro líquido por cliente ou segmento de clientes, visando concentrar esforços na retenção de clientes lucrativos.

Essas métricas essenciais são genéricas e comuns a todos os tipos de empresa. Elas correspondem às medidas de resultado. Entretanto, além delas, os autores propõem indicadores que vão além da essência – como os vetores de desempenho – e que oferecem valor agregado aos clientes. São elas: atributos dos produtos e serviços; relacionamento com os clientes e imagem e reputação.

Os atributos dos produtos e serviços estão relacionados à funcionalidade, ao preço e à qualidade. Note-se que muitos clientes preferem um produto/serviço básico de baixo preço, enquanto alguns preferem pagar mais por produtos/serviços sofisticados e com mais valor agregado. É essencial identificar cada um desses grupos, no intuito de poder atender adequadamente ambos ou aquele que proporcionar melhores resultados para a empresa.

A dimensão de relacionamento com os clientes envolve todos os elementos que motivam a excelência no atendimento. Os autores sugerem que três aspectos devem ser contemplados: pessoal qualificado, acesso conveniente e capacidade de resposta.

O terceiro conjunto de medidas que fortalecem a proposta de valor diz respeito à imagem e à reputação, e está relacionado a fatores intangíveis que atraem os clientes para a empresa. Um exemplo típico é o do cliente que escolhe determinado produto pela marca, rejeitando produtos similares de boa qualidade e preços iguais ou, até mesmo, mais baixos. Cabe à organização construir uma imagem forte e positiva perante seu público.

esta etapa, subestimando a de inovação e a de pós-venda. Ademais, fixam indicadores de caráter financeiro, como custos-padrão, orçamentos e variações.

Nesse contexto, o BSC propõe que as medidas utilizadas nos processos de operações estejam em congruência com as demais perspectivas, e sugere que outras complementares – como, por exemplo, indicadores relacionados à qualidade e aos tempos de ciclo – sejam empregadas de acordo com as características de cada empresa.

Finalmente, o terceiro estágio é o pós-venda, onde as empresas oferecem serviços de manutenção ou assistência aos clientes. Neste momento, é possível utilizar-se de medidas de custo, qualidade e tempo similares às da etapa anterior.

#### 4.4.4 Perspectiva de aprendizado e crescimento

A última das perspectivas talvez seja a mais importante, visto que representa a base para as anteriores.

Conforme Kaplan e Norton (1997, p. 131):

Os objetivos estabelecidos nas perspectivas financeira, do cliente e dos processos internos revelam onde a empresa deve se destacar para obter um desempenho excepcional. Os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento oferecem a infra-estrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas outras três perspectivas.

Nesse sentido, a quarta dimensão é composta por:

1. Capacidades dos funcionários;
2. Capacidades dos sistemas de informação;
3. Motivação, *empowerment* e alinhamento.

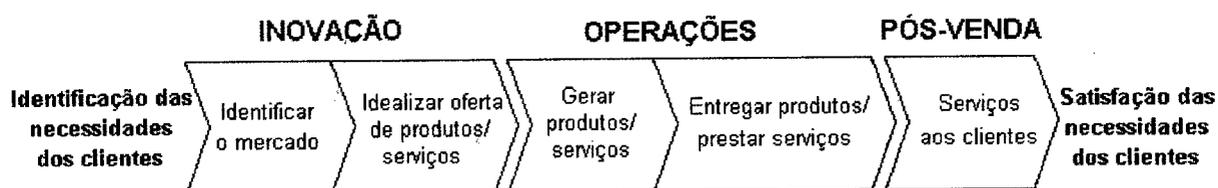
Ao observar a evolução das teorias administrativas, verificam-se grandes transformações, como: surgimento de novas tecnologias, aumento da concorrência e da

#### 4.4.3 Perspectiva dos processos internos

A perspectiva dos processos internos caracteriza-se pela identificação dos processos mais críticos na realização dos objetivos dos clientes e acionistas.

Nesse sentido, é possível perceber que essa terceira perspectiva obedece a uma seqüência lógica, isto é, para que seja possível estabelecer os indicadores de performance dos processos internos, torna-se necessário conhecer o objeto das perspectivas financeira e dos clientes.

Kaplan e Norton (1997, p. 97) recomendam que “[...] os executivos definam uma cadeia de valor completa dos processos internos que tenha início com o processo de inovação [...] prossiga com os processos de operações [...] e termine com o serviço de pós-venda”, constituindo, então, um ciclo que abranja todas as variáveis envolvidas nos processos internos, representado na Figura 2.



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton, 1997, p. 110.

Figura 2: Cadeia de valores dos processos internos

Assim, ao identificar uma nova necessidade dos clientes, a empresa precisa identificar o mercado e criar os novos produtos ou serviços, o que constitui a fase de inovação. Tradicionalmente, segundo os autores, não se atribuía o devido valor à área de pesquisa e desenvolvimento. No entanto, cada vez mais as empresas estão reconhecendo que os processos de inovação são responsáveis pela criação de vantagens competitivas.

A fase de operações consiste basicamente em gerar e oferecer os produtos ou serviços aos clientes. As medidas de desempenho tradicionais costumam limitar a cadeia de valores a

competitividade, globalização, elaboração de novas práticas de gestão, entre tantas outras que modificaram o cotidiano das organizações ao longo do século XX.

Nesse ínterim, cada vez mais os funcionários deixam de executar tarefas operacionais e repetitivas e passam a desempenhar atividades intelectuais e criativas. Kaplan (*apud* REINCKE e CAJARAVILLE, 1998, p. 120) reconhece essa mudança ao afirmar que “[...] a fonte de conhecimento e aprendizado são os funcionários da empresa”. Sendo assim, a categoria de capacidades dos funcionários apóia-se em três medidas essenciais:

**a) Satisfação dos funcionários** – funcionários satisfeitos e comprometidos com a estratégia organizacional tendem a buscar a melhoria contínua em tudo o que fazem. A partir daí, os processos são aperfeiçoados, a qualidade aumenta, os tempos de respostas são menores, enfim, tudo contribui para a satisfação dos clientes e, conseqüentemente, para o aumento do retorno financeiro;

**b) Retenção dos funcionários** – as empresas que valorizam seus colaboradores costumam investir no seu desenvolvimento e esperam, em troca, a criação do conhecimento a longo prazo. Funcionários que detêm informações valiosas e se mostram determinados a se desenvolver cada vez mais, justificam os esforços pela manutenção dos talentos. Uma medida usual de retenção é o percentual de rotatividade;

**c) Produtividade dos funcionários** – essas medidas visam estabelecer em que proporção o aumento da satisfação e o desenvolvimento das habilidades e competências dos funcionários provocam a melhoria dos processos internos. Um exemplo comum de medida de produtividade é a receita por funcionário.

A segunda subdivisão da perspectiva de aprendizado e crescimento trata das capacidades dos sistemas de informação. Desse modo, Kaplan e Norton (1997) defendem que, além de estarem satisfeitos e bem capacitados, os colaboradores precisam ter acesso a

informações minuciosas e reais que os permitam desempenhar com excelência suas atividades.

Posto isso, a terceira categoria – motivação, *empowerment* e alinhamento – pode ser representada, segundo os autores, por:

- a) Medidas de sugestões apresentadas pelos funcionários e efetivamente implementadas;
- b) Medidas de melhoria;
- c) Medidas de alinhamento individual e organizacional; e
- d) Medidas do desempenho de equipe.

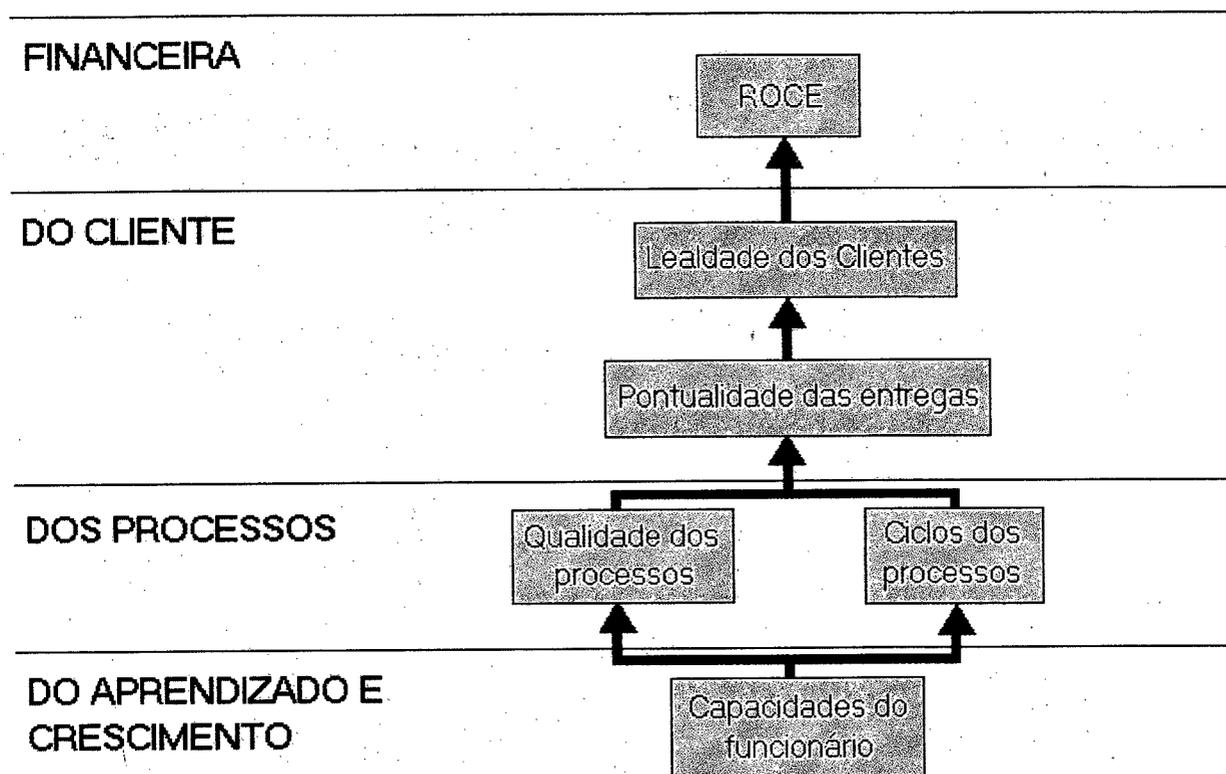
#### **4.5 Relações de causa e efeito**

Após conhecer as perspectivas do BSC é possível observar o encadeamento que existe entre elas. Ao considerar que o resultado financeiro é o objetivo final de uma organização, deve-se apreciar os fatores que tornaram tal resultado possível.

Outrossim, Kaplan e Norton (1997) expuseram um exemplo bem prático de relações de causa e efeito entre as perspectivas, conforme representado na Figura 3:

- a) Para atingir um retorno financeiro; aqui denominado Retorno sobre o Capital Empregado – ROCE, é preciso que haja um aumento nas vendas, através da conquista de novos clientes ou do aumento do volume de negócios com os clientes atuais;
- b) Para aumentar as vendas, é preciso satisfazer, ou mesmo encantar, os clientes. No exemplo citado, a pontualidade é fator crítico para a conquista da lealdade do cliente;
- c) Para que a pontualidade nas entregas seja possível, é preciso que haja uma melhoria na área de produção, de forma que haja uma otimização nos ciclos dos processos e uma busca constante pela qualidade;

d) Para conseguir a otimização dos processos, é indispensável que os funcionários estejam bem capacitados e aptos a desenvolver projetos que viabilizem as melhorias almejadas.



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton, 1997, p. 31.

Figura 3: Relações de causa e efeito entre as perspectivas

De acordo com Hernandes, Cruz e Falcão (2000) a perspectiva do aprendizado e crescimento aumenta o nível agregado de conhecimento nas demais perspectivas, visando, em última instância, melhores resultados financeiros.

Logo, constata-se que os resultados esperados pela organização dependem, essencialmente, do desenvolvimento do capital humano e, conseqüentemente, da criação do conhecimento na empresa.

#### 4.6 Criação de um *Balanced Scorecard*

A construção de um *Balanced Scorecard*, bem como a elaboração dos seus indicadores, está diretamente relacionada à estratégia. Portanto, varia de acordo com o ramo de atividade, com o mercado-alvo, com a cultura organizacional e com diversas outras variáveis internas e externas à organização. Sendo assim, cada empresa deve criar um BSC único e adequado ao seu contexto.

Entretanto, Kaplan e Norton (1997) sugerem um roteiro que pode servir de base para o desenvolvimento de um BSC. Os autores recomendam a designação de um “arquiteto”, que deve ser a pessoa, ou mesmo a equipe, responsável pela administração e facilitação do processo. O arquiteto pode ser um executivo da empresa ou um consultor externo. Não obstante, é fundamental o apoio e a participação ativa da alta administração.

ETAPAS	TAREFAS
<b>Definição da arquitetura de indicadores</b>	1. Selecionar a unidade organizacional adequada 2. Identificar as relações entre a unidade e a organização
<b>Consenso em função dos objetivos estratégicos</b>	3. Realizar a primeira série de entrevistas 4. Sessão de síntese 5. Primeiro <i>workshop</i> executivo
<b>Escolha e elaboração dos indicadores</b>	6. Reuniões dos subgrupos 7. Segundo <i>workshop</i> executivo
<b>Elaboração do plano de implementação</b>	8. Desenvolver o plano de implementação 9. Terceiro <i>workshop</i> executivo 10. Finalizar o plano de implementação

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton, 1997, p. 314.

Figura 4: Processo de construção de um *Balanced Scorecard*.

Definidos os participantes, o principal desafio é traduzir opiniões subjetivas sobre as estratégias em objetivos explícitos e mensuráveis. As etapas da construção do BSC podem ser divididas em quatro partes – definição da arquitetura de indicadores, consenso em função dos

objetivos estratégicos, escolha e elaboração dos indicadores e elaboração do plano de implementação – representadas na Figura 4.

#### 4.6.1 Definição da arquitetura de indicadores

O primeiro passo é definir se o *scorecard* será implantado na organização como um todo ou apenas em determinada unidade. A primeira alternativa é a ideal, uma vez que as estratégias são globais e definidas de cima para baixo.

Contudo, Kaplan e Norton (1997) recomendam que, se houver dificuldade em implantar em toda a empresa – como no caso de grandes conglomerados multinacionais, o BSC pode ser desenvolvido inicialmente em uma unidade estratégica de negócios que possua estratégia e objetivos próprios.

Seguidamente, o arquiteto deve identificar, por meio de entrevistas aos principais executivos, as relações entre a unidade escolhida e as demais.

#### 4.6.2 Consenso em função dos objetivos estratégicos

A terceira tarefa consiste em apresentar uma explanação básica sobre a filosofia do *Balanced Scorecard* aos altos executivos da empresa, no intuito de obter informações preliminares a respeito dos principais objetivos estratégicos.

Os arquitetos devem sintetizar as informações obtidas. O resultado dessa etapa, segundo Kaplan e Norton (1997, p. 318) “[...] deve ser uma lista e uma classificação de objetivos nas quatro perspectivas.”

Essa lista deve ser submetida a uma reunião, onde os executivos discutirão e selecionarão os três ou quatro objetivos mais importantes para cada perspectiva.

#### 4.6.3 Escolha e elaboração dos indicadores

O arquiteto pode dividir os executivos em quatro grupos, cada qual responsável por uma perspectiva. A intenção é descrever melhor os objetivos inerentes a ela, e definir que indicadores são os mais adequados.

Aqui, o arquiteto deve requerer especial cautela dos grupos para que os objetivos estejam coerentes com as relações de causa e efeito entre as perspectivas. Há que se atentar também para que a construção de indicadores abranja tanto as medidas de resultados, quanto os vetores de desempenho.

O passo seguinte é promover uma segunda reunião entre os executivos, onde os grupos compartilharão suas idéias e efetuarão eventuais ajustes nos objetivos e indicadores propostos.

#### 4.6.4 Elaboração do plano de implementação

A partir desta etapa, a alta administração passa a desenvolver o plano de implementação do BSC. Os executivos devem formalizar metas quantitativas e identificar ações que possibilitem o alcance das metas.

Consoante Kaplan e Norton (1997, p. 322), o plano de implementação “[...] terá por objetivo comunicar o *scorecard* aos funcionários, integrar o *scorecard* à filosofia gerencial, e desenvolver um sistema de informações que sustente o *scorecard*.”

Do exposto, havendo a convicção de que o *Balanced Scorecard* que acaba de ser criado está em consonância com o sistema gerencial da organização, os executivos podem colocá-lo em prática, na certeza de que este é um importante instrumento de geração de valor para a empresa.

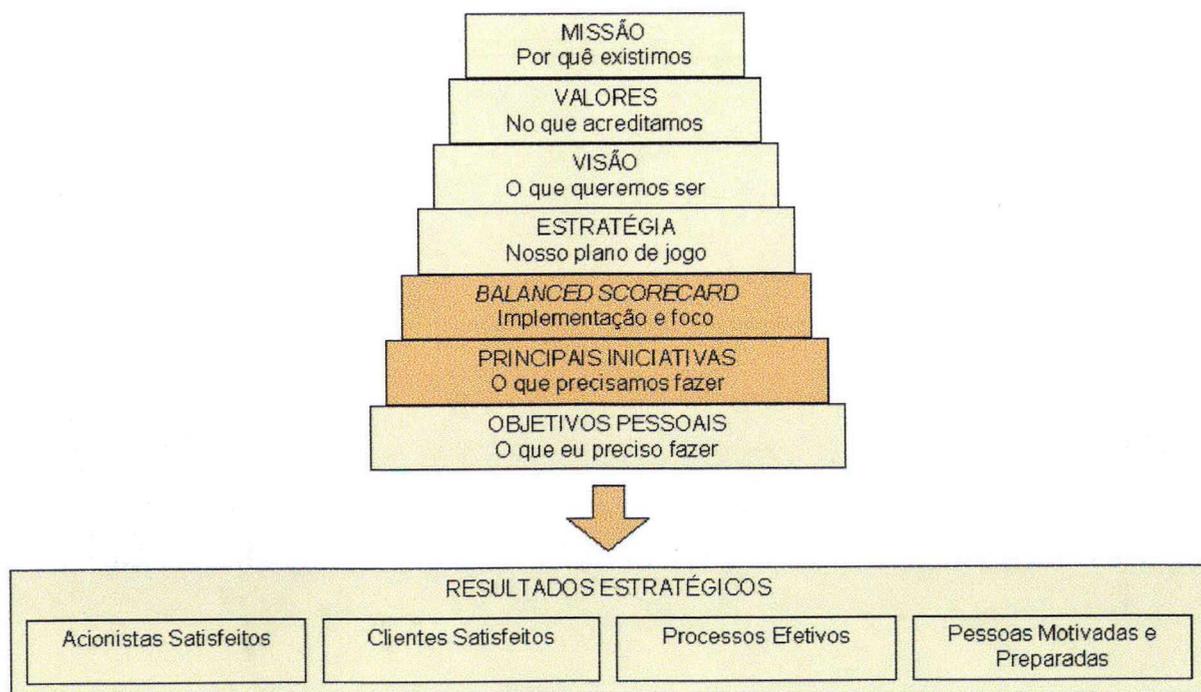
#### 4.7 Outras considerações

A implementação do método, da maneira como foi apresentada por Kaplan e Norton (1997), pode demandar um período de aproximadamente dezesseis semanas. Todavia, é interessante esclarecer que a construção de um *Balanced Scorecard* pressupõe a existência prévia de uma estratégia organizacional claramente definida.

Oportuno salientar, aqui, dois aspectos importantes:

a) O BSC não é uma ferramenta adequada para a formulação do planejamento estratégico; seu principal benefício é proporcionar a implementação da estratégia.

b) O BSC não apresenta uma estrutura fixa, ela é flexível e deve sofrer alterações ao longo do tempo, assim como o planejamento estratégico se altera com as variações dos ambientes externo e interno.



Fonte: Adaptado de Araújo, 2003.

Figura 5: Escopo do *Balanced Scorecard*.

A Figura 5 elucidada como o *Balanced Scorecard* atua na conquista dos resultados estratégicos.

## 5 O *BALANCED SCORECARD* E A ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

### 5.1 Gestão de Pessoas

Como se depreende do Capítulo 3, a preocupação com o ser humano surgiu com a Escola de Relações Humanas e, desde então, observou-se uma gradativa, porém lenta, valorização dos trabalhadores. No mesmo sentido, a Administração de Recursos Humanos passou por uma notável evolução nas últimas décadas.

Tradicionalmente, a área de Recursos Humanos (RH) era reconhecida por desempenhar atividades burocráticas e rotineiras, tais como: contratação e demissão, controle contábil da folha de pagamento, fiscalização do cartão ponto, negociação com sindicatos, acompanhamento da legislação trabalhista.

Hoje as organizações estão começando a atribuir um papel estratégico à área de Recursos Humanos e a considerar as pessoas como parceiras ou, de acordo com Chiavenato (1999, p. 7), “[...] fornecedoras de conhecimentos, habilidades, capacidades e [...] inteligência”.

Becker, Huselid e Ulrich (2001) descrevem essa evolução da seguinte maneira:

- a) **Perspectiva do Pessoal** – a empresa contrata e remunera, mas não há preocupação em atrair os melhores candidatos ou desenvolver os atuais colaboradores;
- b) **Perspectiva da Remuneração** – a empresa usa bônus e recompensas para premiar os colaboradores que têm bom desempenho, mas ainda não os considera como ativos estratégicos;
- c) **Perspectiva do Alinhamento** – a empresa reconhece os colaboradores como ativos estratégicos, mas ainda não investem suficientemente nessa premissa;

**d) Perspectiva do Alto Desempenho** – a área de Recursos Humanos é vista como um subsistema dentro de um sistema mais amplo de implementação da estratégia de negócios. A empresa gerencia e mede o desempenho da empresa considerando esses dois sistemas.

O atual paradigma econômico salienta a importância dos ativos intangíveis, especialmente o capital intelectual. As pessoas constituem a principal vantagem competitiva das organizações.

Um recurso tecnológico que acaba de ser inventado ou um equipamento de última geração que acaba de ser lançado tendem a ser, mais cedo ou mais tarde, adquiridos ou imitados por qualquer empresa. Entretanto, nenhuma organização consegue imitar ou comprar o conhecimento ou a cultura que uma concorrente construiu.

McLean (*apud* BECKER; HUSELID e ULRICH, 2001, p. 21) ressalta que:

A empresa que perder todos os seus equipamentos, mas preservar as habilidades e conhecimentos da força de trabalho, retornará aos negócios com razoável rapidez. A empresa que perder sua força de trabalho, mas mantiver seus equipamentos, jamais se recuperará.

O *Balanced Scorecard Institute* (2003) descreve quatro aspectos que corroboram com esse ponto de vista e ratificam a seqüência das relações de causa e efeito entre as perspectivas de Kaplan e Norton (1997):

1) A causa fundamental do sucesso estratégico tem a ver com pessoas. A inovação vinda de pessoas criativas provê a única fonte segura de sucesso a longo prazo e competitividade. As pessoas certas devem ser contratadas, devidamente treinadas e monitoradas, e o processo de aprendizado deve tornar-se contínuo.

2) Numa organização que está aprendendo e crescendo, onde a cultura encoraja as pessoas a fazerem sugestões, um fluxo contínuo de novas idéias surge dos profissionais dos níveis hierárquicos mais baixos. Essas idéias são vitais para o futuro da organização, porque elas vêm das pessoas que estão diariamente envolvidas com os processos empresariais. De

modo inverso, uma organização que reprime ou ignora novas idéias de seus empregados está provavelmente condenada. O *Balanced Scorecard*, usando esforços tal como pesquisas com os empregados e análise de dados de treinamento, é capaz de medir o grau de aprendizado e crescimento, permitindo que líderes avaliem o potencial para o sucesso de longo prazo.

3) Processos empresariais melhorados conduzem a produtos e serviços melhorados. Por exemplo, se um processo melhorado economiza tempo, isto resulta diretamente a um tempo de entrega menor – algo que qualquer cliente apreciará.

4) Finalmente, cliente mais satisfeito torna-se leal, conduzindo a um aumento na participação de mercado, a qual influencia diretamente os resultados financeiros.

As organizações modernas estão, cada vez mais, reconhecendo a importância das pessoas. Do conhecimento, do preparo e da criatividade dos funcionários depende o sucesso de todos os outros processos organizacionais.

Gramigna (2002, p. 11) confirma este fato ao informar que “um dos indicadores de desempenho empresarial, talvez o mais importante no atual contexto de mercado, é sua capacidade de atrair, desenvolver e reter pessoas talentosas.”

Nesse ínterim, peritos de administração concordam que aprendizado e crescimento são a chave para o sucesso estratégico, o fundamento/alicerce para o futuro. Uma organização que aprende e cresce é aquela em que atividades de administração de conhecimento estão organizadas e expandindo a fim de alavancar a criatividade de todas as pessoas da organização.

Dessa forma, existe uma necessidade evidente de se promover a integração entre a área de recursos humanos e os objetivos estratégicos da organização, bem como acompanhar todas as etapas desse processo.

## 5.2 Escassez de medidas para ativos intangíveis

Como descrito anteriormente, as empresas têm o hábito de traçar seus objetivos e verificar seu desempenho com base apenas nos indicadores financeiros. A área de recursos humanos muitas vezes é vista apenas como um centro de custos, sem relação alguma com estratégia e resultados.

Ao estudar as quatro perspectivas para o *Balanced Scorecard*, verifica-se que ainda há poucos exemplos concretos de indicadores aplicados à perspectiva do aprendizado e crescimento, diferentemente do que ocorre nas outras três. Kaplan e Norton (1997, p. 149) constataram que:

[...] no que se refere a indicadores específicos relativos a habilidades dos funcionários, disponibilidade de informações estratégicas e alinhamento organizacional, as empresas praticamente ignoram a medição dos resultados ou dos vetores dessas capacidades. Essa lacuna é frustrante, já que uma das metas mais importantes para a adoção do *scorecard* como ferramenta de gestão e controle é promover o crescimento das capacidades individuais e organizacionais [...] observamos que a ausência de medidas específicas é uma indicação segura (mas surpreendente) de que a empresa não está vinculando seus objetivos estratégicos de reciclagem dos funcionários, fornecimento de informações e alinhamento de indivíduos, equipes e unidades organizacionais à estratégia e aos objetivos de longo prazo.

Essa frustração atinge os executivos – que fazem altos investimentos em funcionários e sistemas sem poder visualizar resultados mensuráveis – e os defensores dos recursos humanos – por não verem seus esforços serem reconhecidos como fatores essenciais e estratégicos para a empresa.

A ausência de medidas específicas para aprendizado e crescimento pode ser explicada pela dificuldade de se formular indicadores quantitativos para aspectos intangíveis. Segundo Gooderham (*apud* PESSOA, 2000, p. 176) a “[...] quarta perspectiva, ao mesmo tempo em que é considerada pelos idealizadores do modelo como a de maior importância, é também a mais difícil de ser trabalhada.”

Kaplan e Norton (1997) propõem o uso de comentários ou memorandos como alternativas para superar esse obstáculo num primeiro momento. De fato, havendo dificuldade

de medir com exatidão um objetivo intangível – como, por exemplo, a qualificação dos funcionários – pode-se elaborar um relatório descrevendo as iniciativas e os resultados alcançados.

Os comentários não substituem as medidas a longo prazo, mas servem de base para tomada de decisões, atribuição de responsabilidades, revisões, *feedback* e aprendizado, e ainda, alertam os executivos, quanto à necessidade do desenvolvimento de um sistema de medição completo.

A partir dessas constatações, depara-se com o desafio de superar o seguinte paradoxo: a gestão de pessoas – inserida na perspectiva do aprendizado e crescimento – é a menos provida de indicadores, apesar de sua importância já ter sido evidenciada nas relações de causa e efeito.

### **5.3 Vantagens do uso do BSC na gestão de pessoas**

O BSC preconiza que os sistemas de mensuração de recursos humanos devem abordar duas dimensões: controle de custos e, principalmente, criação de valor. Para Becker, Huselid e Ulrich (2001, p. 39) “[...] pela primeira vez, RH tem oportunidade de impulsionar o resultado final por outro método que não seja a simples minimização de custos.”

Em outras palavras, a aplicação do *Balanced Scorecard* transforma a área de Recursos Humanos em um verdadeiro participante na gestão da estratégia.

Diante disso, os autores expõem que os principais benefícios proporcionados pela utilização do BSC na gestão de recursos humanos são:

**a) Reforço da diferenciação entre rotinas e produtos de Recursos Humanos – o *scorecard* alerta para a diferença existente entre rotinas, que não exercem efeitos estratégicos, e produtos, que influenciam a implementação da estratégia;**

**b) Capacitação para o controle de custos e criação de valor** – o BSC oferece um equilíbrio para a área de Recursos Humanos, uma vez que instiga os gestores a eliminar custos e, ao mesmo tempo, encoraja-os a defender investimentos que representam benefícios potenciais;

**c) Quantificação dos indicadores antecedentes** – o *scorecard* de RH também supõe um balanceamento entre medidas de resultado e vetores de desempenho, sendo que os dois tipos de indicadores se complementam. A quantificação de metas intangíveis fornece *feedback* para a tomada de decisões estratégicas;

**d) Avaliação da contribuição de RH para a implementação da estratégia e para os resultados** – por ser um sistema de mensuração de desempenho completo, o BSC permite evidenciar a contribuição de Recursos Humanos para o sucesso da empresa;

**e) Criação de condições para que os profissionais de RH efetivamente gerenciem suas responsabilidades estratégicas** – o BSC estimula os gerentes de Recursos Humanos a se concentrarem na maneira pela qual seus esforços influenciam a implementação bem sucedida da estratégia organizacional;

**f) Encorajamento para a flexibilidade e a mudança** – o *scorecard* se configura como um meio de atingir objetivos globais para a organização, já que propõe ações que colocam a estratégia em prática. Por essa razão, fornece *feedback* ao planejamento estratégico, viabilizando reformulações e melhorias.

#### **5.4 Criando um BSC para Recursos Humanos**

O *Balanced Scorecard* foi concebido para ser aplicado em uma empresa como um todo. Contudo, dependendo do porte e da complexidade da organização, é possível implantar um BSC piloto em um determinado departamento ou unidade e depois estendê-lo gradativamente às outras áreas.

Tendo em vista a escassez de indicadores voltados à perspectiva do aprendizado e crescimento, a proposta desse estudo é criar um *Balanced Scorecard* voltado à área de recursos humanos, com o intuito de evidenciar os ativos que constituem a base para a criação de valor da empresa: as pessoas.

Para tanto, utilizou-se como base o modelo sugerido por Kaplan e Norton (1997) – descrito na seção 4.6.

#### 5.4.1 Definição da arquitetura de indicadores

Tarefa 1: Selecionar a unidade organizacional adequada.

A unidade escolhida para a implementação do BSC no presente estudo é a área de Recursos Humanos. Nesta ocasião, decide-se quem são os participantes pró-ativos desse processo. Kaplan e Norton (1997) classificam-nos entre arquitetos e clientes.

Os arquitetos são os condutores do processo. Eles devem conhecer a filosofia do *Balanced Scorecard* bem como todas as peculiaridades da estratégia organizacional para que estejam aptos a orientar a criação e implementação do método. Já os clientes são todos os membros da alta administração, os quais devem apoiar e, principalmente, participar ativamente do processo.

Para criar um BSC voltado à gestão de pessoas, o arquiteto deve ser um exímio conhecedor das rotinas de recursos humanos e, ainda, estar ciente das tendências que valorizam, cada vez mais, o capital humano nas organizações.

Se houver preferência pela contratação de consultores externos, cabe a eles investigar toda e qualquer informação que os permita conhecer profundamente a maneira pela qual a empresa gerencia as pessoas.

Sugere-se que o arquiteto designado seja o responsável direto pela área, como, por exemplo, o Diretor ou Gerente de Recursos Humanos. Além dele, é desejável que todos os altos executivos da empresa, incluindo o Presidente e os outros Diretores, estejam envolvidos com a criação e comprometidos com a implementação do BSC.

#### Tarefa 2: Identificar as relações entre a unidade e a organização

Os executivos precisam identificar de que maneira a área escolhida se relaciona com as demais. Em geral, todas as áreas da organização são influenciadas por processos inerentes a RH, como: recrutamento, seleção, treinamento, retenção de talentos, motivação, entre outros.

Portanto, através do reconhecimento das atividades responsáveis pela interação entre os diversos setores da empresa, é possível traçar um mapa de relações de causa e efeito que vai direcionar a construção dos indicadores.

#### 5.4.2 Consenso em função dos objetivos estratégicos

##### Tarefa 3: Realizar a primeira série de entrevistas

Neste momento, o arquiteto se reúne individualmente com cada alto executivo da organização para lhe apresentar com detalhes em que consiste o método, bem como seus objetivos e suas vantagens.

Ademais, o arquiteto deve entrevistar os executivos, visando obter informações que esclareçam as prioridades estratégicas da empresa e de Recursos Humanos.

#### Tarefa 4: Sessão de síntese

Após as entrevistas, é necessário que o arquiteto sintetize todas as informações obtidas e as relacione às quatro perspectivas: financeira, dos clientes, dos processos internos e de aprendizado e crescimento.

Cabe ressaltar que essas dimensões são flexíveis e devem ser adaptadas à realidade de cada organização. Para fins deste estudo, considerar-se-ão as quatro perspectivas propostas por Kaplan e Norton (1997, p. 35); no entanto, eles esclarecem que:

As quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* têm-se revelado adequadas em diversas empresas e setores de mercado. Mas elas devem ser consideradas um modelo, não uma camisa-de-fôrça. Não existe teorema matemático segundo o qual as quatro perspectivas sejam necessárias e suficientes. Ainda não encontramos empresas que utilizem menos do que as quatro perspectivas, porém, dependendo das circunstâncias do setor e da estratégia de uma unidade de negócios, é possível que seja preciso agregar uma ou mais perspectivas complementares.

Em conseqüência, a sessão de síntese deve resultar em uma lista com os principais objetivos depurados das entrevistas.

#### Tarefa 5: Primeiro *wokshop* executivo

Nesta etapa, o arquiteto deve reunir todos os membros da alta administração e promover um debate a respeito dos objetivos identificados. A finalidade desse primeiro *workshop* é chegar a um consenso quanto às prioridades estratégicas.

Considerando se tratar da construção de um *scorecard* de RH, cabe ao arquiteto enfatizar a importância dos objetivos diretamente relacionados à gestão de pessoas, como: motivação e satisfação dos colaboradores, retenção de talentos e incentivo aos programas de desenvolvimento.

Posto isso, os executivos encerram a reunião após identificar os objetivos pertinentes a cada perspectiva e algumas sugestões de prováveis indicadores para cada objetivo.

### 5.4.3 Escolha e elaboração dos indicadores

#### Tarefa 6: Reuniões dos subgrupos

Kaplan e Norton (1997) sugerem que nesta etapa os membros da alta administração sejam divididos em quatro grupos, sendo cada um responsável por uma perspectiva, com a intenção de:

- a) Descrever minuciosamente os objetivos identificados até aqui;
- b) Definir os indicadores que melhor expressam cada objetivo;
- c) Identificar as fontes de informações necessárias para cada indicador; e
- d) Correlacionar os indicadores e as perspectivas, verificando de que maneira as

medidas se influenciam.

Para a construção do BSC de Recursos Humanos, recomenda-se, ainda, que cada grupo identifique objetivos e indicadores relacionados ao desempenho das pessoas dentro da sua perspectiva.

Ou seja, é imprescindível que respondam à seguinte pergunta: para ser bem sucedido, um objetivo estratégico de determinada perspectiva depende de que vetores de desempenho e de que medidas de resultado inerentes à gestão de pessoas?

#### Tarefa 7: Segundo *workshop* executivo

Tendo definido indicadores e objetivos para cada perspectiva, os executivos se reúnem pela segunda vez para expor e ajustar suas constatações, além de dar início ao desenvolvimento de um plano de implementação.

Recomenda-se que este segundo *workshop* tenha uma abrangência mais ampla, com a participação dos subordinados diretos da alta administração, assessores e gerentes de nível médio.

#### 5.4.4 Elaboração do plano de implementação

##### Tarefa 8: Desenvolver o plano de implementação

A etapa de desenvolvimento do plano de implementação envolve a formalização das metas quantitativas.

Nesta fase, já é possível esboçar as iniciativas que darão origem ao programa das ações que tornarão viáveis o atingimento de tais metas.

##### Tarefa 9: Terceiro *workshop* executivo

Os executivos se reúnem pela terceira vez para estabelecer os programas de ação que viabilizarão o alcance das metas. Esses programas incluem a comunicação do *scorecard* aos colaboradores, a integração da nova filosofia à cultura organizacional e o desenvolvimento de um sistema de informações que dê subsídios à implementação dos indicadores.

##### Tarefa 10: Finalizar o plano de implementação

A última etapa do processo de construção de um *Balanced Scorecard* consiste em dar início a sua implementação.

Para tanto, a equipe executiva precisa ter a certeza de que o método está integrado ao sistema gerencial da empresa. Como se trata de um BSC voltado para a gestão de pessoas, é

aconselhável certificar-se de que todos os colaboradores diretos da área de RH estejam cientes e comprometidos com o novo sistema.

### **5.5 Sugestão de indicadores para a gestão de pessoas**

Antes de dar início às atividades inerentes à Tarefa 6 – descrita na seção anterior – é imprescindível que os objetivos estratégicos estejam claramente definidos, para que se utilizem apenas os indicadores estritamente necessários.

O número de indicadores a serem adotados não é exato, ele vai variar de acordo com as necessidades da empresa e os aspectos abordados em cada objetivo. Kaplan e Norton (1997) recomendam que cada uma das perspectivas possua de quatro a sete medidas, totalizando uma média em torno de 25 indicadores para um *scorecard*.

No caso de um BSC específico de Recursos Humanos não é diferente. A quantidade de medidas deve ser aquela que atender com precisão os objetivos estratégicos.

A Figura 6 expõe algumas sugestões de indicadores que podem ser adotados na construção de um BSC voltado à gestão de pessoas.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES
<b>ATRAÇÃO DE TALENTOS</b>	Porcentagem de vagas preenchidas com pessoal interno (por cargo) Número de candidatos por fonte de recrutamento Número de contratações por fonte de recrutamento Prazo médio de provimento de vaga (por cargo)
<b>RETENÇÃO DE TALENTOS</b>	Índice de rotatividade Índice de absenteísmo Porcentagem de colaboradores que recebem remuneração variável vinculada ao desempenho
<b>TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO</b>	Grau de instrução dos colaboradores Quantidade de colaboradores cursando graduação/pós-graduação relacionadas a sua área de atuação Porcentagem de planos de desenvolvimento concluídos Porcentagem do pessoal com acesso a oportunidades adequadas de treinamento de desenvolvimento Número de dias e programas de treinamento por ano
<b>SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO</b>	Quantidade de colaboradores que compreende a maneira como o seu trabalho contribui para os resultados da empresa Número de sugestões provenientes dos colaboradores Número de sugestões aceitas e implementadas
<b>SAÚDE, SEGURANÇA E HIGIENE DO TRABALHO</b>	Índices de acidentes de trabalho Índices de afastamento por acidentes de trabalho Incidência de doenças relacionadas ao estresse
<b>CONTROLE DE CUSTOS VERSUS CRIAÇÃO DE VALOR</b>	Receita por funcionário Receita por equipe de trabalho Custos com contratação Investimentos em treinamento e desenvolvimento Investimentos em programas de saúde, segurança e higiene do trabalho

Fontes: Kaplan e Norton, 1997.

Becker, Huselid e Ulrich, 2001.

Figura 6: Sugestão de indicadores para Recursos Humanos

Ressalta-se que os indicadores inerentes a cada objetivo estratégico podem variar de acordo com as prioridades de cada empresa.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

### 6.1 Conclusões

As rápidas mudanças no cenário mundial – como a globalização, o aumento da concorrência, os avanços tecnológicos e a instabilidade econômica – exigem que as empresas estejam cada vez mais competitivas para permanecer no mercado.

As organizações modernas estão reconhecendo os riscos e ameaças que rondam seus negócios e, por este motivo, delineiam estratégias revolucionárias e experimentam as mais recentes técnicas de gestão com a expectativa de se sobressair nesse ambiente de incertezas.

Muitas vezes, essas técnicas são inadequadas à realidade organizacional e acabam surtindo um efeito contrário ao seu propósito inicial, tornando-se mais um empecilho, ao invés de proporcionar melhorias para a empresa.

Outrossim, constatou-se, nesse estudo, que o maior problema gerencial enfrentado atualmente diz respeito à implementação da estratégia. Altos executivos reúnem-se, contratam consultores externos, consultam pesquisas mercadológicas, efetuam pesquisas com clientes externos e internos, enfim, valem-se dos mais variados recursos para elaborar um planejamento estratégico perfeito e promissor.

Entretanto, o problema não está na formulação, e sim na implementação. Foi possível verificar que, depois de elaborada, a estratégia não é plenamente assimilada pelos gestores, tampouco pelos colaboradores.

Como consequência, os administradores se utilizam, erroneamente, apenas de indicadores financeiros e contábeis para avaliar o desempenho organizacional, esquecendo-se de vinculá-los ao planejamento de longo prazo e desconsiderando os fatores que representam a base para o sucesso da empresa.

O *Balanced Scorecard* foi concebido com o intuito de traduzir a estratégia em ações, apreciando as relações de causa e efeito entre quatro perspectivas: financeira, dos clientes, dos processos internos, e do aprendizado e crescimento. Ao analisá-las, fica claro a dependência existente entre a última perspectiva e as demais.

A perspectiva do aprendizado e crescimento engloba os sistemas de informações, as capacidades dos colaboradores, bem como motivação, *empowerment* e alinhamento. Pode-se inferir que ela trata do capital intelectual, preconizando a criação do conhecimento da empresa.

Ademais, a quarta perspectiva se configura como o alicerce da organização. Através dessa pesquisa foi possível demonstrar de que maneira ela representa a base para o sucesso das demais.

Nesse sentido, o *Balanced Scorecard* propõe o uso de vetores de desempenho e medidas de resultado que retratam a maneira pela qual a empresa deve agir para atrair, reter, desenvolver e motivar talentos, possibilitando a vinculação da área de Recursos Humanos à estratégia global da empresa. Por conseguinte, depreende-se que somente as organizações que reconhecerem as pessoas como seu mais valioso ativo serão bem sucedidas.

## 6.2 Recomendações

O *Balanced Scorecard* é mais do que uma ferramenta de controle, isto é, trata-se de um sistema de gestão completo e flexível que visa à implementação total da estratégia organizacional. É oportuno ressaltar que essa técnica pressupõe a existência prévia de um planejamento estratégico bem estruturado.

Cumprido alertar, ainda, que as empresas precisam ter o cuidado para não atribuir um caráter efêmero ao BSC, tratando-o como mais um modismo. Portanto, é essencial que os implantadores estejam conscientes da sua filosofia e comprometidos com suas premissas. É

necessário, também, que a cultura organizacional seja favorável à implementação e, principalmente, à manutenção do método.

Sendo assim, é recomendável que haja um contínuo acompanhamento, de forma que seja possível efetuar melhorias constantes tanto no *Balanced Scorecard*, quanto na estratégia empresarial.

O presente estudo enfatizou o uso do BSC na área de Recursos Humanos, haja vista a crescente valorização do capital humano e intelectual nas organizações. Além disso, evidenciou-se que a gestão de pessoas representa o fundamento para o bom desempenho da empresa.

Os criadores do método, Kaplan e Norton (1997), sugeriram que um processo de construção de um BSC seja iniciado em uma unidade estratégica de negócios antes de ser implementado de forma integral na organização. No mesmo sentido, esse estudo propôs a criação de um BSC para a área de Recursos Humanos para, posteriormente, estendê-lo às demais áreas da empresa.

Como sugestões para futuros trabalhos, recomenda-se a análise aprofundada das outras perspectivas e estudos de caso em empresas adeptas do *Balanced Scorecard*. Outra idéia é criar um BSC para uma empresa que não conheça o método, abrangendo as etapas de construção, implementação, acompanhamento e conclusões.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Fernando Surian. **Balanced Scorecard**: resumo metodológico. Disponível em: <<http://www.mbc.org.br>>. Acesso em: 25 maio 2003.

BECKER, Brian; HUSELID, Mark; ULRICH, Dave. **Gestão estratégica de pessoas com “scorecard”**: interligando pessoas, estratégia e performance. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Teoria geral da administração**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1993.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HERNANDES, Carlos Alberto Mamede; CRUZ, Cláudio Silva da; FALCÃO, Sérgio Dagnino. Combinando Balanced Scorecard com a gestão do conhecimento. **Caderno de Pesquisas em Administração**. Programa de Pós-Graduação em Administração da FEA/USP. São Paulo, v. 01, n. 12, p. 1-9, abr.-jun., 2000.

HÜBNER, Maria Martha. **Guia para a elaboração de monografias e projetos de dissertação de mestrado e doutorado**. São Paulo: Mackenzie, 2001.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

\_\_\_\_\_. The Balanced Scorecard: measures that drive performance. **Harvard Business Review**, p. 71-79, jan.-fev., 1992.

PESSOA, Maria N. M. **Gestão das Universidades Federais Brasileiras**: um modelo fundamentado no Balanced Scorecard. 2000. 343 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

REINCKE, Mercedes; CAJARAVILLE, Andrea. **Balanced Scorecard**. **HSM Management**, v. 11, ano 2, nov.-dez., 1998.

SYMNETICS. **O Balanced Scorecard**. Disponível em <<http://www.symnetics.com.br>>. Acesso em: 25 maio 2003.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

THE BALANCED SCORECARD INSTITUTE. **The Balanced Scorecard and knowledge management**. Disponível em: <<http://www.balancedscorecard.org>>. Acesso em: 12 abr. 2003.

VASCONCELOS FILHO, Paulo; PAGNONCELLI, Dernizo. **Construindo estratégias para vencer**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

WERNKE, Rodney. **Identificação de potenciais geradores de intangíveis**. 2002. 214 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.