

## **Modelo de mensuração de indicadores de desempenho profissional de colaboradores com base no *balanced scorecard***

Fábio Aurélio de Mario  
*Universidade Estadual de Maringá*  
*Maringá-PR*

**Resumo:** Em um mundo globalizado, competitivo e com constantes alterações no mercado, as organizações necessitam elaborar indicadores de desempenho para mensurar seu posicionamento. Dentro deste contexto dos indicadores financeiros, devem ser mensurados também os indicadores não financeiros. Isso inclui principalmente valores intangíveis como o capital intelectual. Para essa demonstração são selecionados indicadores estrategicamente relevantes, que possibilitem a obtenção de informações comparativas, disponíveis quando necessária, confiáveis, possíveis de serem verificadas e com a maior exatidão possível, convergindo com a estratégia organizacional, ou seja, o posicionamento atual, o direcionamento a seguir e a pretensão que a organização almeja. Uma ferramenta que abrange todas essas possibilidades é o *Balanced Scorecard*, que proporciona a estruturação de uma matriz de indicadores com objetivos, métricas, metas e seu monitoramento. Esse artigo apresenta uma proposta para a gestão e análise de desempenho profissional e a importância dos indicadores nas organizações com base no *Balanced Scorecard*.

**Palavras-chave:** Indicadores de desempenho. *Balanced Scorecard*. Aprendizado.

**Abstract:** In a globalized and competitive world with constant changes in the market. The Organization needs to develop performance indicators to measure its position. In this context, financial and non-financial indicators should be measured. This mainly includes intangibles such as intellectual capital. For this demonstration should be selected strategically relevant indicators, that allows to obtain comparative information, available when needed, reliable, able to be checked and with the greatest accuracy as possible, converging with organizational strategy, ie, what the current position, which the direction and which claim that the organization aims. A tool that enables all these possibilities is the *Balanced Scorecard*, which provides the structuring of an framework of indicators with goals, metrics, targets and monitoring. This article aimed to present a proposal for the management and analysis of work performance and the importance of indicators in organizations based on the *Balanced Scorecard*.

**Keywords:** Performance indicators; *Balanced Scorecard*; Learning.

## Introdução

A constante busca, pelas organizações, para ascensão no mercado depende muito da ferramenta utilizada para a obtenção dos indicadores de desempenho. As variadas metodologias, critérios e ferramentas utilizados para obtenção desses indicadores podem não refletir a posição real e momentânea das organizações, principalmente pela maneira como estes recursos são estruturados. A necessidade de evidenciar melhorias e mudanças nos processos de negócio e comportamentais resulta na implementação de indicadores de desempenho (*Key performance indicators*). Esta implementação pode ser efetuada para gerenciamento, com excelência, em todas as áreas da organização, como financeira, recursos humanos e produção utilizando-se a ferramenta *Balanced Scorecard*.

Essa ferramenta tem seu princípio na visão das organizações, a partir da qual definem-se os fatores críticos de sucesso, os indicadores de desempenho, permitindo elaboração de metas e a medição dos resultados atingidos em áreas críticas. Com base nessa proposta, demonstra-se a aplicação desta metodologia de medição e gestão de desempenho para a extração de indicadores de desempenho, de forma bem estruturada e com confiabilidade, denominada *Balanced Scorecard*. Como pode ser mensurado o desempenho profissional dos colaboradores nas organizações com base no *Balanced Scorecard*?

A grande velocidade e complexidade das transformações sociais, econômicas, políticas, culturais e tecnológicas tem grande impacto nas organizações que necessitam seguir neste mesmo ritmo. Maior competitividade e aumento das exigências dos consumidores é o resultado das consequências dessas mudanças. Mudanças de paradigmas e reflexão dos modelos, conceitos e técnicas em administração levam a essas transformações. Neste contexto, implica em preocupação das organizações com os seus recursos humanos, incluindo crescimento pessoal e profissional do funcionário, ambiente adequado, segurança e higiene no trabalho. A sensibilidade aumentou nas organizações em relação às demandas advindas dessa preocupação, criando a percepção sobre como estes aspectos contribuem na motivação dos funcionários para atingirem os objetivos organizacionais.

O objetivo geral desta pesquisa é: apresentar proposta para a gestão de desempenho profissional dos colaboradores nas organizações com base no *Balanced Scorecard*. E quanto aos específicos: (a) analisar a

importância de indicadores de desempenho profissional dos colaboradores nas organizações com base no *Balanced Scorecard*. (b) demonstrar como extrair indicadores de desempenho profissional dos colaboradores nas organizações com base no *Balanced Scorecard*.

A dificuldade na obtenção de indicadores de desempenho profissional faz com que as organizações não consigam mensurar qualitativa e quantitativamente o grau de desenvolvimento tanto individual quanto coletivo dos seus colaboradores. Neste contexto uma ferramenta gerencial e estratégica de sucesso que permite a melhor metodologia para extração e análise desses indicadores é o *Balanced Scorecard*.

Este artigo justifica-se pelo cunho teórico adotado, tratando de uma ferramenta estratégica atual que é o *Balanced Scorecard*. Fornece uma forma de operacionalizar a ferramenta por meio de sua utilização no desempenho de profissionais nas empresas. Verificou-se também que, embora seja um tema atual, ainda é pouco explorado no âmbito acadêmico que favoreça sua operacionalização. A adoção de um olhar para a perspectiva do empregado também se justifica sob a ótica deste artigo.

Sua estrutura é dimensionada da seguinte forma: primeiramente, apresenta-se a introdução do artigo, seguida da metodologia adotada para o alcance proposto; no terceiro momento a plataforma teórica utilizada; à quarta parte discute o desenvolvimento deste artigo quanto a operacionalização da ferramenta, e como última parte, apresenta-se o fechamento e sugestões para pesquisas futuras.

## **Metodologia**

As pesquisas utilizadas para este artigo foram a exploratória qualitativa e bibliográfica, por ser o desenvolvimento deste artigo de caráter teórico, não se conduzindo para a obtenção de valores numéricos e percentuais, apenas conceitual. A pesquisa exploratória foi sugerida neste trabalho para alcançar em profundidade os constructos sobre o *Balanced Scorecard*. E justifica-se uma vez que Gil, (2001) afirma que a pesquisa é de natureza exploratória quando envolve levantamento bibliográfico, entrevista com pessoas que tiveram (ou têm) experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão.

A pesquisa qualitativa, segundo Triviños (1987, p. 116) compreende atividades de investigação que podem ser denominadas específicas. “É uma

ideia fundamental que pode ajudar a ter uma visão mais clara do que pode realizar um pesquisador, que tem por objetivo atingir uma interpretação da realidade do ângulo qualitativo.”

A pesquisa qualitativa deste artigo tem apoio teórico no pós-positivismo com um olhar para a ferramenta e sua operacionalização, não envolvendo em si o indivíduo como único, mas que reconhece que é necessário a adaptação para cada caso. Desta maneira, a interpretação dos resultados surge como a totalidade de uma especulação que tem como base a percepção de um contexto. Assim, os resultados são expressos em retratos (ou descrições).

Conforme Vergara (2009, p. 42) “[...] a pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é material acessível ao público em geral.” A seleção dos autores, deu-se pelo reconhecimento de bases teóricas no campo científico. O embasamento analisa artigos de base, bem como livros e materiais de autores que deram início ao pensamento estratégico, bem como à ferramenta *BSC*.

### **Plataforma teórica**

O tópico de revisão de literatura abrange inicialmente o conceito de estratégia, *Balanced Scorecard* e gestão de pessoas. Para melhor entendimento deste artigo, serão abordados o conceito e as principais características da estratégia para verificar sua utilização na organização, visando demonstrar, por meio de propostas e critérios, a viabilização de uma metodologia de levantamento de indicadores com suas respectivas métricas, para apurar o nível de desempenho de seus colaboradores.

Dentro deste propósito, obrigatoriamente, é discutido o envolvimento dos colaboradores na organização, suas condições de trabalho, responsabilidades, expectativas, necessidades e o grau de comprometimento, que se deve ter ou criar para o melhor rendimento, alinhado à gestão de desempenho profissional e à elaboração de indicadores possíveis e mensuráveis, seguindo os tópicos, estratégias organizacionais; *Balanced Scorecard* – BSC; gestão de pessoas; indicadores de desempenho.

### **Conceito de estratégia**

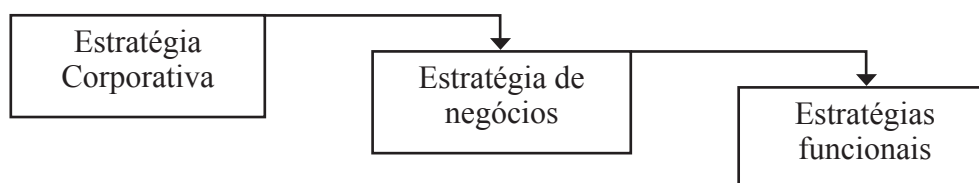
Segundo a definição de Gamble e Thompson (2012) a estratégia é a iniciativa ou abordagem desenvolvida pela administração para atrair

clientes e agradá-los, conduzir as operações, promover o crescimento dos negócios e atingir os objetivos de desempenho. Para Kaplan & Norton (2004, p.5) “[...] a definição de estratégia para uma organização é a descrição de como criar valor para seus acionistas, clientes e cidadãos.”

Segundo Mintzberg (2009), o conceito de estratégia pode ser definido como [...] uma adaptação entre um ambiente dinâmico e um sistema de operações estáveis. Para definir a posição atual examina-se o posicionamento da empresa no mercado e os fatores que a impactam: desempenho financeiro, competências e recursos, fraquezas competitivas e condições dinâmicas. A pergunta: Que direção se deseja seguir? está implícita na visão que a administração tem sobre a direção que a empresa seguirá no futuro – quais grupos de clientes novos ou diferentes demandam esforços para atendimento e como alterar sua estrutura. A pergunta: como chegaremos lá? é o seguinte desafio para os administradores na elaboração e execução de estratégia para mover a organização na direção pretendida. A essência da administração estratégica para a pergunta Como vamos chegar lá? é elaborar respostas evidentes.

Do ponto de vista de Paiva, Carvalho e Fensterseifer (2009, p. 51) “[...] a estratégia pode ser definida em três níveis: corporativa, de negócios e funcionais.” A área de operações é um dos fatores definidores da estratégia organizacional, contendo três elementos fundamentais: orientação dominante, padrão de diversificação e perspectiva de crescimento. Estes elementos definem a estratégia nos três níveis existentes. A estratégia de corporação (do grupo organizacional) e a estratégia de negócios (de uma unidade estratégica de negócios, empresa ou divisão), estão relacionadas com a obtenção e a manutenção da vantagem competitiva. (PAIVA; CARVALHO e FENSTERSEIFER, 2009). A estratégia funcional está relacionada às diversas áreas da unidade estratégica de negócios, como manufatura, marketing, finanças, etc. A inter-relação entre esses níveis e dentro deles é fundamental para uma estratégia bem definida.

**Figura 1:** Definição de tipos de estratégias



**Fonte:** Adaptado de Paiva, Carvalho e Fensterseifer (2009, p. 51)

## **A estratégia corporativa**

A estratégia corporativa está relacionada ao ambiente em que a organização atua, sendo de fundamental importância na sua definição e reconhecimento de suas forças e fraquezas. Na elaboração da estratégia corporativa, o corpo gerencial está ciente dos fatores ambientais que podem, de alguma forma, impactar o futuro desta organização. Esses fatores de ordem tecnológica, ecológica, econômica, área de negócios em que a organização está inserida, sociedade e políticas. (PAIVA; CARVALHO e FENSTERSEIFER, 2009). A partir de então, ter-se-á o referencial necessário para a formulação da estratégia em nível corporativo da organização. Caso haja apenas uma unidade de negócios, a estratégia corporativa provavelmente pode coincidir com a estratégia de negócios

## **A estratégia de negócios**

Fatores ambientais mencionados no item anterior, interagindo com a unidade de negócios (ou organização), traduzem-se na chamada personalidade da unidade, que são as atribuições internas originadas da forma como a organização responde quando ocorrem pressões. A personalidade da unidade de negócios define sua competência distintiva. (PAIVA; CARVALHO e FENSTERSEIFER, 2009). Dessa forma, por meio de seus pontos fortes e fracos, define-se sua competência distintiva, ou seja, a capacidade que a distingue das demais e que pode ser decisiva para sua competitividade.

Segundo Paiva, Carvalho e Fensterseifer (2009, p. 51) “A competência distintiva de uma organização é mais do que ela pode fazer, é o que ela pode fazer particularmente bem.”

Quando se percebe a competência distintiva de uma organização, obtém-se os elementos necessários para elaboração de sua estratégia de negócios. Refere-se às políticas, planos e objetivos de um negócio para sua manutenção no ambiente competitivo e complexo.

O sucesso para a estratégia é avaliada considerando-se quatro aspectos: consistência- a estratégia estabelece metas e políticas consistentes entre si. consonância- a estratégia é capaz de adaptação ao ambiente externo e às mudanças críticas que ocorrem; vantagem- a estratégia permite criação e manutenção de vantagem competitiva na área de atuação da organização; viabilidade- a estratégia é elaborada com os recursos existentes e não deve proporcionar situações que não podem ser solucionadas. (PAIVA; CARVALHO e FENSTERSEIFER, 2009).

## **A estratégia (funcional) das operações**

Existem várias definições para a estratégia de operações, ainda que nenhuma seja aceita em sua amplitude. (PAIVA; CARVALHO e FENSTERSEIFER, 2009). Há, porém, uma suposta concordância em que essa definição vai ao encontro dos objetivos organizacionais ou da unidade de negócios, alavancando vantagem competitiva e com foco em um padrão de decisões consistente no desempenho das operações. Para identificar estratégias genéricas de operações, há que se ter a percepção de reconhecer mudanças tecnológicas na área operacional e integrar o sistema de operações e a orientação estratégica da unidade de negócios. Segundo Mintzberg (2006) a estratégia pode ser definida pelos 4 Ps – *plan, pattern, position, perspective*.

a) Estratégia como plano: define o curso elaborado de ação, instruções para lidar com cada situação, ou seja, extrair o máximo possível de cada situação e em função desse plano unificado, compreensivo e integrado, assegurar que os objetivos da organização sejam alcançados. Estes planos são gerais, em se tratando de objetivos globais, ou específicos, quando há necessidade de tratamento com determinados concorrentes no mercado. (MINTZBERG, 2006).

b) Estratégia como padrão de comportamento: define as ações que caracterizam o comportamento organizacional. Neste aspecto a estratégia analisa consistência no comportamento, de modo intencional ou não intencional, por meio de decisões que definem um caráter geral. Há interdependência de propósitos, políticas e ações organizacionais. A estratégia como padrão mostra a deliberação da organização para realização de seus objetivos em função de padrões de comportamento. (MINTZBERG, 2006).

c) Estratégia como uma posição: define a localização da organização no seu ambiente de atuação, ou seja, localiza um nicho, geralmente de domínio, no qual a organização pode concentrar seus recursos no mercado e produtos. Significa a participação no mercado ou como os consumidores visualizam seus produtos. Trata-se de alcançar uma posição concreta escolhida. (MINTZBERG, 2006).

d) Estratégia como uma perspectiva: define a percepção do mundo e não apenas alcançar determinada posição, definindo também uma crença ou ideologia que conduz a organização. Essa conceituação diz respeito ao caráter da organização, aquilo que a impulsiona e caracteriza. Neste contexto a estratégia é um conceito, uma abstração que existe

apenas nas mentes dos *stakeholders*, concretizando na importância do compartilhamento da perspectiva estratégica entre todos os parceiros da organização. Cultura e ideologia estão juntas para formar a mentalidade coletiva da organização, na qual as pessoas são unidas e integradas pelo pensamento ou comportamento comum. (MINTZBERG, 2006).

Atualmente as organizações necessitam de flexibilidade para responder com rapidez as mudanças competitivas e de mercado. Inevitável é a comparação com os concorrentes (*benchmarking*) visando maior eficiência e evolução constante. Necessário também são as competências centrais (*core competences*) para sempre estar à frente dos concorrentes. O posicionamento, em outras épocas, sempre foi considerado a essência da estratégia, não mais nos dias atuais, por não caminhar na mesma velocidade das mudanças mercadológicas e tecnológicas.

Muitos gestores não conseguem distinguir a diferença entre eficiência operacional e a estratégia, pois a procura de produtividade, qualidade e velocidade proporcionam o aparecimento de muitas técnicas de gestão como qualidade total, *benchmarking*, *time-base competition*, *outsourcing*, parcerias estratégicas, reengenharia e gestão da mudança. Estas técnicas geralmente apresentam melhorias operacionais significativas e normalmente as organizações não demonstram que estes ganhos são convertidos em vantagens sustentáveis. Dessa forma, sem ao menos ter percepção, aplicação das técnicas de gestão são substituídas pela estratégia.

A estratégia e a eficiência operacional são essenciais ao excelente desempenho que é o objetivo de qualquer organização. Mas ambas, peculiarmente, têm funções diferentes. Para que a empresa tenha destaque entre os concorrentes deve possuir característica única, a proporção de maior valor aos consumidores ou valores mais baixos, ou fazer os dois. O fato de proporcionar maior valor permite cobrar preços mais altos. A maior eficiência é traduzida em custos unitários mais baixos. A estratégia está presente nas atividades, ou seja, há que optar por exercer atividades de modo diferente ou exercer atividades diferentes dos concorrentes, caso contrário a estratégia é traduzida em publicidade o que não sobreviveria à concorrência.

### ***Balanced Scorecard (BSC)***

A evolutiva e acirrada competição entre as organizações e o alto nível de exigência dos mercados, sustentam as profundas alterações ou mudanças no contexto organizacional. A gestão do desempenho torna-se imprescindível



para o desenvolvimento e sucesso sustentável das organizações, no ambiente econômico, social e político com mudanças constantes. Dentro desta perspectiva Robert Kaplan e David Norton, no início da década de 90 do século XX, criaram a ferramenta de gestão denominada *Balanced Scorecard*, visando melhorar os sistemas de medição de desempenho, inicialmente nas empresas privadas, posteriormente com utilização possível em quaisquer tipos de organizações públicas, privadas ou sem fins lucrativos. (KAPLAN e NORTON, 2004; KAPLAN e NORTON, 2006).

Inicialmente o uso desta ferramenta era aplicado somente para indicadores de ordem econômico-financeira, o que atualmente não se configura somente neste setor, não somente por razões estratégicas, mas sobretudo por se tornar inadequado diante das preocupações da sociedade no século XXI, no qual o lucro deixou de ser essencialmente o foco. A implementação de um BSC proporciona à organização considerar novos horizontes e perspectivas, que não somente financeira, embora esta seja a propulsão de qualquer organização, sem a qual não existe atividade, tornando-se apenas uma parte da estrutura organizacional. (KAPLAN e NORTON, 2004; KAPLAN e NORTON, 2006). A necessidade de atenção aos clientes, processos e aprendizagem e desenvolvimento tem contribuição vital na elaboração da estratégia organizacional.

### **O *Balanced Scorecard* como sistema de avaliação de desempenho**

Liderados por Kaplan e Norton, os primeiros estudos que deram origem ao *Balanced Scorecard* contemplava doze grandes empresas norte-americanas, tendo com fundamento a ineficácia crescente verificada na elaboração de indicadores financeiros na avaliação do desempenho, fato que inibia a capacidade de criar valor econômico para o futuro das organizações. (KAPLAN e NORTON, 2004; KAPLAN e NORTON, 2006). Após dois anos concluíram-se estes estudos com a síntese publicada na *Harvard Business Review* com o título *The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance*.

Kaplan e Norton (1992) definem o *Balanced Scorecard* como um instrumento de gestão que fornece uma visão global e integrada do desempenho das áreas críticas do negócio. A aplicação do BSC nas organizações objetiva melhorar a medição e a avaliação do desempenho, considerando além da perspectiva financeira, três outras perspectivas não financeiras denominadas clientes, processos internos e aprendizagem e

desenvolvimento, que funcionam de maneira equilibrada, culminando a partir daí o termo *Balanced*. O termo *Scorecard* é utilizado para designar como se quantifica o desempenho por meio de indicadores.

### **Recursos humanos x gestão de pessoas**

De acordo com Marras (2000), tudo começou com a necessidade de contabilizar os registros dos trabalhadores, com ênfase, obviamente, nas horas trabalhadas, faltas e atrasos para efeito de pagamento ou de desconto.

O setor de Recursos Humanos era um mero departamento programado para a contratação de profissionais e controle de faltas e pagamento dos funcionários, exigindo apenas experiência e técnica para admissão. Segundo Robbins (2002, p. 7) “[...] o comportamento organizacional preocupa-se com o estudo do que as pessoas fazem nas organizações e de como este comportamento afeta o desempenho dessas empresas.”

Com os avanços nas últimas décadas as organizações, procuram novas formas de gestão para atingir a missão e alcançar os resultados almejados, através do aproveitamento e desenvolvimento do capital humano. Surge a Gestão de Pessoas, conceituada por Gil (2009) como a função gerencial que visa a cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais.

Até pouco tempo, acreditava-se que os objetivos da empresa eram incompatíveis com os das pessoas, tornando a relação empresa x colaboradores algo estreito e limitado. As organizações utilizam, ao máximo, as pessoas em suas atividades. Elas não são mais vistas apenas como mero recurso da organização, mas, como parceiras. Gomes (1995) ressalta que nunca o RH foi tão necessário quanto neste momento, onde a competitividade está presente no dia-a-dia das empresas.

Saber o que afeta cada profissional para que sua produção seja excelente, boa ou baixa é de suma importância, pois ao contrário das máquinas que produzem de acordo com uma programação, o fator humano é quem faz a diferença no mundo globalizado e competitivo.

Diante deste cenário há necessidade de encontrar um ponto de equilíbrio entre as empresas e as pessoas para identificar o que as motiva, nas organizações, a dar o melhor de si. Conforme Vergara (2009) as principais características da atualidade são a identificação da complexidade do mundo contemporâneo, percepção das características do ambiente de negócios, identificação dos impactos nas empresas e as competências requeridas do gestor.

É necessário estabelecer objetivos e medidas que permitam assegurar bom desempenho na perspectiva de aprendizagem e crescimento, que são decorrentes de três principais fontes: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais.

A globalização possibilita o acesso a novas informações e a um grande compartilhamento de conhecimentos, fazendo com que as organizações não permaneçam indiferentes. São obrigadas a acompanhar as evoluções do mercado, adaptando-se às novas tecnologias de informação, de modo a ampliar as vantagens competitivas dos seus negócios, pelo capital humano que hoje é o grande diferencial numa organização, sendo a valorização das pessoas, o ponto principal para se obter vantagem competitiva. (CORREA e CORREA, 2009).

Este quadrante tem objetivos e indicadores dos três componentes dos ativos intangíveis, essenciais para a implementação da estratégia: (A) capital humano; (B) capital da informação; (C) capital organizacional.

A ênfase será dada ao capital humano, objeto deste trabalho, conforme definido no objetivo geral e objetivos específicos.

Os objetivos destes três componentes alinham-se com os objetivos dos processos internos e com a integração entre si. Os ativos intangíveis baseiam-se nas capacidades criadas por outros ativos intangíveis e tangíveis, ao invés de desenvolverem capacidades independentes, sem sinergia entre si.

O ativo intangível é definido como conhecimento existente na organização para criar vantagem diferencial ou a capacidade dos empregados da organização satisfazerem as necessidades dos clientes. O ativo intangível, crescimento e aprendizado, abrangem itens como conhecimentos da força de trabalho e liderança. (KAPLAN e NORTON, 2006; CORREA e CORREA, 2009). A perspectiva de crescimento e aprendizado analisa o capital humano sob o ponto de vista das competências estratégicas que são a disponibilidade de habilidades, talento e conhecimento para executar atividades requeridas pela estratégia.

### **Indicadores de desempenho**

Alguns autores afirmam que os indicadores têm dois importantes papéis, o de comunicar e o de mensurar o alcance da estratégia, pela comparação do desempenho com a meta definida para cada indicador.

Diante do exposto, a utilização dos indicadores no planejamento estratégico é importante para as tomadas de decisões baseadas em fatos. Os indicadores são definidos e representados de forma quantitativa das características dos produtos/serviços/processos.

Conforme Araújo (2010, p. 30) “[...] refere-se a parâmetros e critérios direcionados às avaliações que permitem confirmar evolução e realização de atividades ou de processos da organização ou, especificamente, de um dado negócio.”

De acordo com Araújo (2002) os indicadores definidos por Kaplan e Norton são divididos em quatro perspectivas: perspectivas financeiras; perspectivas dos clientes; perspectivas de processos críticos; perspectiva de aprendizado e crescimento.

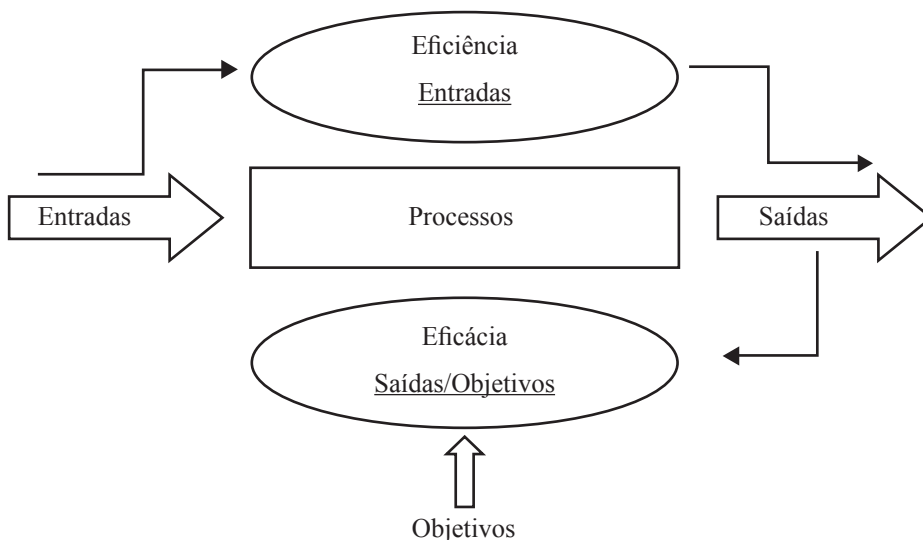
- O que é e por que fazer medição de desempenho?

De acordo com Correa e Correa (2009, p. 159) A medição do desempenho é o processo de quantificar ação, que leva ao desempenho. De acordo com uma visão mais mercadológica e em uma lógica competitiva, as organizações, para atingir seus objetivos, buscam satisfazer os clientes (e outros grupos de interesse) de forma mais eficiente e eficaz que os seus concorrentes.

Os termos eficiência e eficácia têm de ser usados com precisão neste contexto: eficiência é a medida do quanto economicamente os recursos da organização são utilizados quando promovem determinado nível de satisfação dos clientes e outros grupos de interesse; eficácia refere-se à extensão segundo a qual os objetivos são atingidos, ou seja, as necessidades dos clientes ou grupos de interesse da organização.

Essa diferenciação pode ser representada na figura 02:

**Figura 02:** Diferenciação entre eficiência e eficácia



**Fonte:** Corrêa e Corrêa (2009, p. 159)

- O que medir?

Embora a literatura de gestão de operação seja boa para fornecer grande quantidade de métricas a serem usadas, não é tão boa para orientar como selecionar as adequadas. Uma consideração importante é de que as métricas adotadas para avaliar desempenho de uma operação alinhem-se com a estratégia desta operação. Isso se dá por meio de definição de métricas coerentes com as prioridades competitivas de operação. (CORREA e CORREA, 2009). As prioridades competitivas estratégicas de uma operação podem ser classificadas nos critérios definidos por Corrêa e Corrêa (2009): custo, qualidade, flexibilidade, velocidade, confiabilidade.

Estão relacionados alguns exemplos de métricas mais específicas e detalhadas dentro de cada um dos critérios citados acima e que podem, respeitando-se as particularidades de cada operação, ser mais ou menos relevantes em um sistema de avaliação. (CORREA e CORREA, 2009): (a) com relação a custo; (b) com relação à qualidade; (c) com relação à flexibilidade; (d) com relação à velocidade; (e) com relação à confiabilidade.

## **Desenvolvimento**

Durante muito tempo as organizações mensuraram o desempenho de suas atividades nas diversas áreas utilizando-se apenas indicadores financeiros, como, por exemplo, a rentabilidade, lucro, retorno dos investimentos, estoques, imobilizado, ou seja, apenas bens e valores tangíveis. Diante do atual cenário mercadológico de concorrência cada vez maior, com objetivos organizacionais de atingir níveis competitivos mais elevados, a necessidade de avaliação da *performance* torna-se elemento crucial e culmina em uma das maiores prioridades na área de gestão organizacional.

Indicadores de desempenho estruturados e muito bem definidos proporcionam informações necessárias para a tomada de decisão, com desenvolvimento planejado e sucesso futuro da organização. Diante da evolução nos processos de negócio das organizações, os sistemas de avaliação de desempenho baseados apenas em indicadores financeiros tornam-se insuficientes e inadequados, por serem estáticos sem permitir avaliar as expectativas futuras, mas somente obtenção do conhecimento do desempenho passado, dificultando a sequência das atividades organizacionais no médio e longo prazo.

Diante deste contexto há necessidade de se incrementar também indicadores não financeiros quando do monitoramento de seu desempenho, possibilitando avaliar também os valores intangíveis, como a qualidade dos produtos e serviços, grau de fidelização dos clientes e a motivação e competência dos empregados, conforme a relevância de cada indicador na competitividade da organização. A partir desta visão sistêmica que Norton e Kaplan introduziram no ambiente corporativo essa nova ferramenta de gestão, integra indicadores financeiros e não-financeiros, em resposta às necessidades de gestão, denominada *Balanced Scorecard*.

Para que haja assertividade em um planejamento estratégico, tático e com tomada de decisões mais eficazes, os indicadores de desempenho, quando bem estruturados e utilizados de forma eficiente, podem ser aplicados em várias atividades desenvolvidas pela organização. Utilizando-se de informações precisas para garantir a necessidade de ações e mudanças, que não podem ser casuais ou imprecisas, as organizações não são oneradas com uso de recursos em propostas sem avaliação dos reais benefícios. As medidas são essenciais para monitorar os vetores de desempenho chave (insumos e processos), avaliando se as regras de negócio estão atingindo finalidades e objetivos, apresentando resultados esperados e, dessa forma, contribuindo para o sucesso da organização. Com base nos estudos do referencial teórico percebe-se que a ferramenta *Balanced Scorecard* pode ser aplicada, levando-se em consideração os demais aspectos como uma estratégia bem definida, uma estrutura organizacional consistente e envolvimento das pessoas neste contexto. Diante desta definição a elaboração dos indicadores é desenvolvida e vinculada à estratégia, definição, categorização e lista dos indicadores, escolha e atribuição de métricas, com a consequente implementação e gerenciamento.

O conceito de métricas utilizadas nos indicadores de desempenho é definido como a comparação entre duas ou mais unidades de medida e serve para medir quantitativamente o grau que um sistema, processo ou componente possui de um dado atributo.

Os objetivos do *Balanced Scorecard* permitem a integração e o balanceamento dos indicadores de desempenho de uma organização, possibilitando o desdobramento dos indicadores corporativos em setores, com metas claramente definidas, traduzindo a missão e a estratégia de uma organização em objetivos e medidas tangíveis. Esses indicadores servem para comparar a métrica com um valor base definido previamente (*baseline*)

ou com um resultado esperado. É uma variável que pode ser ajustada a determinado estado, obtendo-se como base, resultados de um processo ou ocorrências em condições específicas.

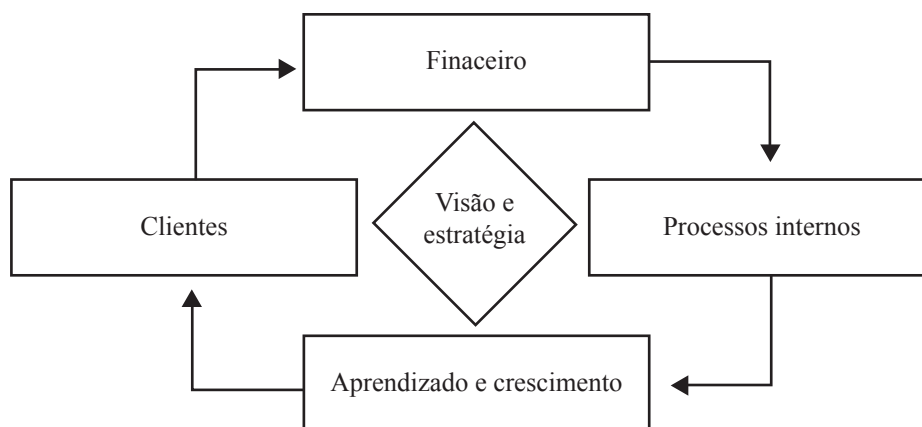
Os indicadores dividem-se em três categorias: estratégicos, táticos e operacionais.

- Indicadores estratégicos:
  - Informam quanto a organização se encontra a caminho da sua visão.
  - São estabelecidos e controlados pela alta administração.
- Indicadores táticos:
  - Usados para verificar a contribuição das unidades ou dos macroprocessos à estratégia.
- Indicadores operacionais:
  - Servem para avaliar se os processos estão melhorando e se atendem aos requisitos.

Para se definir indicadores são necessárias algumas premissas a) denominação e aplicação; b) cálculo; c) métricas; d) períodos; e) utilização; f) causa e efeito; g) medição; h) precisão.

A figura 03 apresenta a estrutura do *Balanced Scorecard* voltada para o objetivo deste artigo, cujo foco é o quadrante Aprendizado e Crescimento.

**Figura 03:** Aprendizado e Crescimento com as Perspectivas do BSC



**Fonte:** Elaborado pelos autores com base em Kaplan e Norton (2006)

Neste quadrante o foco principal é a capacidade de a organização desenvolver treinamento e ter *feedback* em tempo real, permitindo a revisão de ações de ajustes necessários às estratégias estabelecidas ou técnicas

e metodologias utilizadas. Os principais motivos que levam gestores a reformular estratégias, objetivos e indicadores são metas e estratégias não bem definidas ou fatores externos à organização.

Para a elaboração de indicadores de desempenho é necessária uma estrutura visando o que se pretende mensurar, definindo-se o indicador, fórmula de cálculo e a descrição da métrica a ser utilizada.

Conforme a necessidade de levantamento dos indicadores de desempenho, também há necessidade de elaboração de, como se denominar, matriz de indicadores para acompanhamento e controle.

Com base nesta matriz elaboram-se indicadores que proporcionam às organizações uma maneira de mensurar e monitorar o seu desempenho no quadrante Aprendizado e Crescimento, como padrão utilizado para medir e comunicar o progresso de um objetivo estratégico previamente definido. Neste sentido, a escolha deve ser baseada em indicadores estrategicamente relevantes, que possibilitem a obtenção de informações comparativas, disponibilidade quando necessária, confiáveis, verificáveis e com a maior exatidão.

Ademais, cada organização apresenta tipos específicos de objetivos, neste caso, é válido que o proposto siga uma forma prática de cálculo para definição de alguns objetivos da organização.



**Quadro 01:** Matriz de elaboração e monitoramento de indicadores

Objetivo	Indicador	Fórmula	Métrica	Período	Data da apuração	Fonte de dados	Responsável pela coleta e divulgação	Meta	Realizado
Aprimoramento da comunicação interna	Reduzir o número de erros	Erros, por Departamento, por ano	Número	Mensal	1º dia útil do próximo período	Gestão de Processos internos	Comunicação Social	10	90%
Motivação e formação dos colaboradores	Motivar e capacitar pessoas	Horas de formação por ano	Número	Anual	30º dia útil do próximo período	Divisão de Capacitação e Treinamento		300h	100%
	Aumentar a produtividade por trabalhador	Peças acabadas por colaborador	Número	Mensal	1º dia útil do próximo período	Departamento de produção		5000	93%
	Premiar colaboradores	Prêmios para equipe, ao ano	Número	Semestral	30º dia útil do próximo período	Divisão de treinamento e capacitação		10	100%
Inovação de processos	Investir em tecnologia	Investimento realizado em tecnologia	%	Anual	1º dia útil do próximo período	Divisão de Informática		70%	95%
Aprimoramento da frequência	Reduzir afastamentos dos colaboradores	$\frac{\text{Colaboradores afastados}}{\text{Total de colaboradores}} \times 100$	%	Semestral	10º dia útil do próximo período	Departamento de RH		90%	100%
Promoção ao incentivo e participação	Sugestão dos colaboradores	$\frac{\text{Sugestões}}{\text{Número de colaboradores}} \times 100$	%	Anual	1º dia útil do próximo período	Grupo de melhoria contínua		10%	80%
	Implementar sugestões dos colaboradores	$\frac{\text{Sugestões implementadas}}{\text{Número de colaboradores}} \times 100$	%	Semestral	30º dia útil do próximo período			15%	85%
	Participação em projetos	Número de participação em projetos da unidade de negócios	Número	Anual	1º dia útil do próximo período			1	100%
Adequar a remuneração variável	Aumentar a remuneração variável dos colaboradores	$\frac{\text{Remuneração variável}}{\text{Remuneração total}} \times 100$	%	Anual	5º dia útil do próximo período	Departamento de RH		5%	100%
Objetivo	Indicador	Fórmula	Métrica	Período	Data da apuração	Fonte de dados	Responsável pela coleta e divulgação	Meta	Realizado
Adequação dos custos com pessoal no RH	Otimizar custos com RH	$\frac{\text{Gastos pessoal de RH}}{\text{Gastos com pessoal}} \times 100$	%	Anual	10º dia útil do próximo período	Departamento de RH	Comunicação Social	15%	100%
Apuração da lucratividade dos funcionários	Lucratividade por funcionário	$\frac{\text{Lucro auferido}}{\text{Funcionários}} \times 100$	%	Anual	5º dia útil do próximo período	Contabilidade		50%	100%
Adequação do <i>Turnover</i>	Reduzir <i>Turnover</i>	$\frac{\text{Empregados demitidos}}{\text{Número de funcionários}} \times 100$	%	Anual	10º dia útil do próximo período	Departamento de RH		30%	100%
Conhecer o grau de satisfação dos funcionários	Satisfação dos funcionários	$\frac{\text{Funcionários satisfeitos}}{\text{Número de funcionários}} \times 100$	%	Semestral	5º dia útil do próximo período	Divisão de Capacitação e Treinamento		90%	95%
Apurar resultados empresa x funcionário	Despesas administrativas por funcionários	$\frac{\text{Despesas administrativas}}{\text{Número de funcionários}} \times 100$	%	Trimestral	10º dia útil do próximo período	Contabilidade		40%	100%
	Ativo total por empregado	$\frac{\text{Ativo total}}{\text{Número de funcionários}} \times 100$	%	Anual	5º dia útil do próximo período				
	Despesas de treinamento por despesas administrativas	$\frac{\text{Despesas de treinamento}}{\text{Despesas administrativas}} \times 100$	%	Anual	1º dia útil do próximo período				
Análise do motivo de demissões	Retenção de funcionários	$\frac{\text{Funcionários-chave demitidos}}{\text{Funcionários-chave}} \times 100$	%	Anual	10º dia útil do próximo período	Departamento de RH		10%	90%
Análise da idade média do mercado	Idade média dos funcionários	$\frac{\sum \text{das idades dos funcionários}}{\text{Funcionários}} \times 100$	Número	Mensal	5º dia útil do próximo período			25 anos	95%
Adequação ao Ministério do Trabalho	Frequência de acidentes	$\frac{\text{Acidentes ocorridos}}{\text{Dias trabalhados}} \times 100$	Número	Mensal	Semanal			Segurança e Medicina do Trabalho	0

## Considerações finais

Com base na revisão da literatura apresentada neste artigo verifica-se a grande relevância do *Balanced Scorecard* para a tomada de decisões dos gestores das organizações. O modelo desenvolvido por Robert S. Kaplan e David P. Norton, pode ser utilizado para correção de estratégias, indicadores e métricas não adequadas para o nível da mensuração do desempenho organizacional, portanto, observa-se que houve rápida evolução para um confiável instrumento de gestão estratégica.

Esta ferramenta interage com as relações causais existentes entre a perspectiva financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizagem e crescimento, sendo este último quadrante, objeto deste artigo, possibilitando aos gestores a garantia de competitividade pela estratégica organizacional a longo prazo. Conforme a integração dos indicadores financeiros e não financeiros, possibilita também a análise da contribuição que cada ativo intangível proporciona em termos de melhorias no desempenho organizacional. Diante da atual conjuntura econômica, constata-se realmente que o sucesso das organizações está cada vez mais dependente do comportamento dos seus ativos intangíveis.

O *Balanced Scorecard* permite o alinhamento das pessoas, processos e infraestrutura, com a estratégia, delineada por cada unidade de negócio, culminando na melhoria da *performance*. Essa hegemonia permite obter conhecimento das informações passadas, da posição atual e das influências que exercerão no futuro. O *Balanced Scorecard* é uma metodologia que se aplica a setores de atividades totalmente diferentes, em função de sua adaptabilidade, tanto em organizações privadas, quanto públicas ou sem fins lucrativos.

O propósito de implementação do *Balanced Scorecard*, como ferramenta metodológica e muito técnica, ainda demonstra e permite eventuais necessidades de melhorias pelos gestores das organizações, que possuem grande conhecimento de sua estrutura funcional.

Conforme observado na revisão teórica e, baseado nas proposições do objetivo geral e dos objetivos específicos, conclui-se a assertividade da frase de David Norton e Robert Kaplan que, de fato, “[...] não se pode gerenciar o que não se pode medir. Não se pode medir o que não se pode descrever”. Pesquisas futuras, poderiam identificar de forma empírica a implementação de alguns dos indicadores apresentados, que confirmem os achados deste artigo, bem como, outros artigos empíricos ou teóricos

podem apresentar por meio da bibliografia sugerida e da forma de estudo apresentados neste trabalho, outros indicadores de mensuração.

### **Referências bibliográficas**

ARAÚJO, L. C. G., *Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional: arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão da qualidade total e reengenharia*. São Paulo: Atlas, 2010.

CORREA, C. A.; CORREA, H. L. *Administração de produção e operações: manufatura e serviços uma abordagem estratégica*. 2 ed., São Paulo: Atlas, 2009.

DUTRA, J. S. *Gestão de pessoas, modelo, processos, tendências e perspectivas*. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GAMBLE, J. E.; THOMPSON, A. A. Jr. *Fundamentos da administração estratégica*, 2 ed. Porto Alegre: AMGH, 2012.

GIL, A. C. *Didática do ensino superior*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

\_\_\_\_\_. *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2001.

GOMES, M. T. *O velho feudo abre as suas portas*. São Paulo: Exame, 1995. Disponível em: <[http://www.brasiladmin.com/index.php?Itemid=56&catid=56%3Afundamentos-em-estrategia&id=439%3Aestrategia-segundo-mintzberg-resumo&option=com\\_content&view=article](http://www.brasiladmin.com/index.php?Itemid=56&catid=56%3Afundamentos-em-estrategia&id=439%3Aestrategia-segundo-mintzberg-resumo&option=com_content&view=article)> Acesso em: 18/09/2014.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Alinhamento usando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

\_\_\_\_\_. *Mapas estratégicos – Balanced Scorecard - convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

MARRAS, J. P. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 3 ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARTINS & TEÓFILO. *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. São Paulo: Atlas, 2007.

PAIVA, E. L.; CARVALHO, J. M.; FENSTERSEIFER, J. E. *Estratégia de produção e operações: conceitos, melhores práticas, visão de futuro*, 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

ROBBINS, S. P. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais*. 1 ed. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, S. C. *Gestão de pessoas*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.