

A Ferramenta BSC como promotora de crescimento e aprendizado profissional

Viviane Alves do Desterro

André Luiz Marques Gomes

Centro Universitário Augusto Motta – UNISUAM – Rio de Janeiro – RJ

as.andre.gomes@gmail.com

Resumo

Os objetivos levantar e apresentar dados bibliográficos sobre a facilidade de aprendizado e crescimento através da ferramenta *Balance Scorecard.*, sendo uma ótima ferramenta para gerar foco e oportunidades profissionais. Pois a metodologia de gestão baseada em indicadores de desempenho e clareza na comunicação é capaz de engajar as pessoas a produzirem e melhorarem os processos na empresa, facilitando qualidade de vida e interação profissional. A metodologia voltada ao sistema de gestão estratégica, ajuda a descrever e levar objetivos de curto, médio e longo prazo a toda a organização, de forma clara e objetiva, a fim de integrar as visões mais relevantes. Assim, novos processos são identificados, alinhados entre as partes interessadas e cumpridos. A metodologia utilizada foi uma revisão bibliográfica, com o intuito de buscar subsídios para responder ao objetivo do estudo. Desta forma postula-se que uma empresa que consegue uma cultura organizacional pautada em uma transparência e clareza, onde a comunicação é feita por indicadores de performance, facilita e possibilita o crescimento empresarial e um aprendizado constante, o BSC é um facilitador deste mecanismo de educação corporativo voltado para a gestão do conhecimento.

Abstract

The BSC Tool as a promoter of growth and professional learning

The objectives are to raise and present bibliographic data about the ease of learning and growth through the Balance Scorecard tool, being a great tool to generate focus and professional opportunities. Because management methodology based on performance indicators and clarity in communication is capable of engaging people to produce and improve processes in the company, facilitating quality of life and professional interaction. The methodology focused on the strategic management system helps to describe and take short, medium and long term objectives to the whole organization, in a clear and objective way, in order to integrate the most relevant visions. Thus, new processes are identified, aligned between the stakeholders and fulfilled. The methodology used was a bibliographical review, with the intention of seeking subsidies to respond to the objective of the study. In this way, it is postulated that a company that achieves an organizational culture based on transparency and clarity, where communication is made by performance indicators, facilitates and enables business growth and constant learning, BSC is a facilitator of this mechanism of corporate education focused on knowledge management.

INTRODUÇÃO

O *Balance Scorecard* (BSC), uma ferramenta de gestão que auxilia grandes empresas a controlarem e medirem indicadores de desempenho e resultados que devem ser atingidos com o método de gestão estratégica (KAPLAN, NORTON, 1996). O agente motivador para este estudo foi a visão da ferramenta e sua constante aplicabilidade na gestão de pessoas, pois procura engajar os integrantes da empresa na visão de crescimento é constante, e que o aprendizado é uma forma de se desenvolver sempre.

A metodologia voltada ao sistema de gestão estratégica, ajuda a descrever e levar objetivos de curto, médio e longo prazo a toda a organização, de forma clara e objetiva, a fim de integrar as visões mais relevantes. Assim, novos processos são identificados, alinhados entre as partes interessadas e cumpridos (AHLERT; KRONMEYER FILHO, 2004). No cumprimento dos objetivos um dos desdobramentos estão diretamente envolvidos na produção de conhecimento das pessoas que estão na organização, envolvidos pelas tarefas e suas conclusões e resultados (KAPLAN, NORTON, 1996 e AHLERT; KRONMEYER FILHO, 2004).

A aplicabilidade do BSC, no pilar aprendizado e crescimento na organização, está intimamente ligado as metodologias que as pessoas devem se sustentar para atingir suas metas e resultados, porque visa auxiliar processos internos e externos, o monitoramento da execução, com medições adequadas e direcionamento das ações que permitem a melhoria contínua da qualidade e do desempenho das pessoas dentro da organização (SANTOS et.al., 2011).

O BSC é uma ferramenta que preserva as medidas financeiras tradicionais, medidas estas que são estáticas, porém competitivas e de longo alcance. Entretanto, as medidas adequadas servem para orientar e avaliar a trajetória que as empresas da era da informação devem seguir. Para isso, o BSC faz a correlação de medidas financeiras do desempenho passado com possíveis pontos estratégicos que possam impulsionar o desempenho futuro. Para tal, as medidas e os objetivos se originam das estratégias e visão da empresa. Acreditava-se que depender de indicadores consolidados baseados em dados financeiros prejudicava a tomada de decisão sobre o valor econômico futuro. Sendo um sistema inovador de mensuração de desempenho, com abordagem para o índice de progresso em atividade de melhoria contínua, além das várias medidas financeiras e tradicionais relativas a prazos de entrega, a eficácia desta ferramenta conta com a qualidade e ciclo do processo de produção (SANTOS et. al., 2011).

As constantes mudanças que ocorrem no mundo corporativo exigem estratégias de atuação, a gestão das organizações deve buscar mecanismos de mensuração de desempenho que visem adequar os processos organizacionais às necessidades do ambiente no qual a organização está inserida. O equilíbrio e a integração entre os pilares do BSC, facilita o desenvolvimento dos objetivos de curto, médio e longo prazo, medidores financeiros e não-financeiros, indicadores

de tendências e ocorrências e perspectivas internas e externas de desempenho. Facilitando a propagação de novas estratégias e/ou alinhamento das metas da organização, afastando do tradicional foco no curto prazo, procurando a redução dos custos, gerando oportunidades de crescimento e oferecendo aos clientes produtos e serviços personalizados com alto valor agregado (ALVES, 2011).

Desta forma este estudo teve como objetivos levantar e apresentar dados bibliográficos sobre a facilidade de aprendizado e crescimento através da ferramenta *Balance Scorecard*.

Para responder aos objetivos do estudo a metodologia utilizada foi o levantamento bibliográfico sobre a temática em questão, BSC e o crescimento profissional, esta metodologia perpassou por distintos conhecimentos que estão intimamente ligados ao crescimento profissional, que foram a gestão de pessoas, a gestão de conhecimento, a educação corporativa, a cultura organizacional e as perspectivas do utilizadas pela ferramenta BSC.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Uma ótima perspectiva de aprendizado e crescimento é a visão de resultado dos processos existentes, realizando o alinhamento das estratégias com qualidade na produção, e custos mais baixos, sendo assim, melhorando a qualidade no tempo de repostas. O olhar de identificar os pontos dos processos estratégicos de uma empresa e exibindo desempenho excepcional e bem-sucedido das pessoas envolvidas, o que facilita a tradução e implementação das estratégias, tornando-se uma oportunidade de integração da ferramenta a grandes programas de transformação. Contudo, as características tornam-se mais refinadas quando a estratégia é demonstrada nas quatro perspectivas que auxiliam na consistência e melhor implantação do plano. Portanto, as medidas têm uma relação direta de causa e efeito. Juntas, descrevem a trajetória estratégica, como: investimento na reciclagem de funcionários, tecnologia da informação e produtos e serviços inovadores, atendendo a estas três estratégias existe sempre uma possibilidade de se elevar o desempenho futuro (AHLERT; KRONMEYER FILHO, 2004).

Observa-se que o sistema não serve apenas para esclarecer e comunicar a estratégia, mas também para gerenciá-la, tornando um sistema de medição aperfeiçoado em um sistema gerencial essencial. Tal aperfeiçoamento é utilizado em grandes e importantes processos gerenciais, tais como: estabelecimento de metas individuais e de equipe, remuneração, alocação de recursos, planejamento e orçamento, *feedback* e aprendizado estratégico (BARROS, WANDERLEY, 2016). A transformação do BSC em um sistema de gestão estratégica levou a perceber que se aprenderia muito mais do que apenas transmitir, podendo, sim, incorporar o conceito do *scorecard* as reuniões, aos sistemas de informações e ao dia-a-dia das empresas (CARBONE et. al., 2009).

Os objetivos e medidas estratégicas são transmitidos a empresa através de informativos, quadros, intranet e etc. A comunicação visa mostrar a todos os participantes da empresa (colaboradores e gestores) os objetivos críticos da organização que devem ser alcançados de forma bem-sucedida. Para isso, a rápida transferência de informações resulta na iniciativa de melhoria, alinhada a fatores de sucesso. Visto que a partir do momento em que o funcionário compreende os objetivos e medidas, tornam-se capazes de apoiar o crescimento do negócio, e estão incentivados aos diálogos relacionados aos objetivos financeiros, de formulação e implementação de uma estratégia destinada a produzir um desempenho excepcional no futuro (BARROS, WANDERLEY, 2016).

Para Kaplan e Norton (1996) A partir do momento em que as empresas adotam ao *Balanced Scorecard*, constata-se que a ferramenta pode ser utilizado para, esclarecer e obter consenso em relação a estratégia, comunicar a estratégia a toda empresa, alinhar as metas departamentais e pessoais a estratégia, associar os objetivos estratégicos com metas de longo prazo e orçamentos anuais, identificar e alinhar as iniciativas estratégicas, realizar revisões estratégicas periódicas e sistemáticas, obter *feedback* para aprofundar o conhecimento da estratégia e aperfeiçoá-la.

O BSC se apresenta como uma ferramenta para dar suporte ao sistema de gestão organizacional, sendo um facilitador para aplicar as estratégias e desenvolver as práticas gerenciais. Onde sistema de indicadores afeta fortemente o comportamento das pessoas, dentro e fora da organização. Para que uma empresa prospere, deve-se utilizar o sistema de gestão de medição de desempenho derivados de suas capacidades. Para prosperar, não basta olhar apenas para indicadores financeiros, mas incorporar um conjunto de medidas mais integrado que vincula o desempenho sob a ótica dos clientes, processos internos, funcionários e sistemas ao sucesso financeiro em longo prazo (BARROS, WANDERLEY, 2016).

As perspectivas do *scorecard* equilibram os objetivos de curto e longo prazo, os resultados desejados e os vetores de desempenho desses resultados, as medidas objetivas concretas e as medidas subjetivas mais imprecisas, gerando maior precisão nos processos gerenciais e nas estratégias empresariais (KAPLAN; NORTON, 1996).

A perspectiva financeira é vista como uma medida valiosa para sintetizar as consequências econômicas de ações consumadas. Essa perspectiva contribui para melhoria dos resultados financeiros, normalmente relacionados a lucratividade, por exemplo, a receita operacional, retorno sobre capital ou até mesmo o valor econômico agregado, ajudando no desempenho dos ativos intangíveis da organização e as outras áreas de desempenho não-financeiro. A perspectiva financeira resulta na tomada de decisão em todas as áreas da empresa, concentrando sua atenção ao acompanhamento do crescimento da empresa, da gama de produtos, da rentabilidade e redução de custos, dos investimentos e da utilização dos recursos.

Na perspectiva do cliente, o *BSC* permite que os envolvidos identifiquem os segmentos de clientes e mercados nos quais a unidade de negócio competirá e as medidas de desempenho da unidade nesse segmento. Essa perspectiva, está entre as medidas essenciais de resultado e estão ligadas a satisfação do cliente, a retenção dos clientes, a aquisição de novo clientes, lucratividade dos clientes e a participação nos segmentos-alvos, ou seja, mede a intensidade com que a organização retém ou mantém relacionamento contínuos com seus clientes.

A perspectiva dos processos internos envolve e identificam os processos internos críticos nos quais a empresa deve alcançar a excelência. Esses processos permitem que a unidade de negócios: Ofereça as propostas de valor capazes de atrair e reter clientes em segmentos-alvo de mercado e que satisfaça as expectativas que os acionistas têm de excelentes retornos financeiros. Esses processos são de inovação, ciclo de operação, processos de pós-venda que agregam valor dos processos de negócio-chave para a organização que deverão ser maximizados para desenvolvimento de sua estrutura e eficiência, principalmente em relação ao produto entregue ao cliente. Dessa forma convertam em maiores resultados das estratégias.

A perspectiva do aprendizado e crescimento identifica a infraestrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria ao longo do prazo. O aprendizado e o crescimento organizacional provêm de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais. A organização deve investir na reciclagem do funcionário e dos sistemas, e no alinhamento dos procedimentos e rotinas organizacionais. É uma perspectiva muito importante, pois é preciso entender que se não evoluir serão superados pelos concorrentes.

A perspectiva de crescimento é um fenômeno importante para as empresas porque a sobrevivência das organizações depende, muitas vezes, de fortalecerem-se os movimentos de aprendizado interno, com base nas necessidades de mercado, na visão de muitos líderes crescimento estratégico e intelectual reduz a probabilidade de fechamento, e/ou perda de mercado (MACHADO, 2016).

Segundo Fleury e Fleury (2007), a moderna gestão deve acompanhar a evolução das competências de cada membro da empresa, procurando investir continuamente na qualificação destes indivíduos, criando coerência profissional e pessoal, o que gera equilíbrio, segurança e qualidade de vida no trabalho.

Para os mesmos autores, citados no paragrafo anterior, a base do aprendizado e consequentemente a evolução profissional, está na adequação dos cargos e seus atributos as competências do indivíduo, sendo este um fator que possibilita, ou facilita a motivação e alavancas pessoas para o crescimento dentro da organização. A implementação de uma estratégia de cargos e salários unido as competências de cada pessoa integrante da organização, depende da educação corporativa e principalmente da execução das metodologias de comunicação e aculturação. A comunicação do *BSC* promove uma

disseminação do compromisso e da responsabilidade de cada executor, independente do cargo ou local hierárquico na organização (CAMPOS, 2004). Para Carbone (2009) a transparência será sempre um sustentáculo de confiança e atitudes positivas. Para Jesus e Amaro (2012) as formas de se fazer uma comunicação dentro de uma organização deverá ser a mais eficaz possível, onde toda mensagem deva ter credibilidade, seja de fácil compreensão e baseada em fatos verdadeiros; estes três agentes organizacionais dão suporte para a cultura organizacional, facilitando a promoção de mudança, e fortalecendo a gestão do conhecimento. Outro aspecto levantado pelos mesmos autores são o diálogo constante entre os participantes da organização, independentemente do nível hierárquico, e creditando a resolução de problemas a participação de todos, de forma cooperativa e colaborativa. Desta forma a construção do BSC apresentará claramente o que se pretende alcançar em relação aos objetivos empresariais e o nível de desempenho esperado para toda organização.

Pode se desta forma estabelecer que a maneira como lidamos com todas as pessoas dentro da corporação é um agente transformador e facilitador de desenvolvimento das estratégias empresárias, independentemente se são de longo, médio ou curto prazo. Para Carbone (2009) e Campos (2004) uma das principais estratégias facilitadoras da ferramenta BSC, na perspectiva de crescimento e desenvolvimento é primordialmente reconhecer a influência profissional dessas pessoas, e seus distintos networkings, como também estabelecer conexões através de discussões de temas estratégicos da empresa, no processo de aprendizado é levar os indivíduos, nos diferentes níveis hierárquicos participarem dos processos de gerenciamento.

Campos (2004) descreve que às melhores práticas, estão relacionadas m com o benchmarking e Lições Aprendidas que cuidam da identificação do problema, a busca de solução para o problema e estabelecer um plano de ação para a solução do problema. Desta forma, a organização desenvolve um treinamento diário com diferentes momentos de sucessos e fracassos, criando uma cultura de conhecimento permanente possam ser utilizadas nos diferentes mecanismos de solução de problemas, evitando ao longo do processo o retrabalho, e evidenciando a busca pelos seus colaboradores e lideres a perfeição das ações e dos planejamentos.

As ferramentas de Gestão do Conhecimento mais utilizadas para garantir o processo de acumulo de conhecimento e geração de crescimento dentro da empresa, estão relacionadas aos modelos de Tecnologia de Informação, com grande apoio das diferentes navegações do mundo da internet, possibilitando um processo gerencial interno denominado de Intranet, com conceitos como: *Enterprise Information Portal* (EPI), *Enterprise Reserch Planing* (ERP) na forma de *Knowledge Bases* (KBs), onde estão os procedimentos tais como: normas, manuais, códigos, Plano de ação, e sistemas de coleta e pesquisa de informações. Além dos Gerenciamento Eletrônico de Documentos (GED) e *Workflow* (SANTOS, et. al. 2011).

Kaplan e Norton, (1996) já descreviam que o BSC demonstra para diferentes stakeholders, sejam eles, clientes, colaboradores, governo e acionistas, o que a organização pretende e como

visa alcançar, desta forma o alinhamento entre os desempenho individuais com as estratégias corporativas, estão sempre voltadas para uma gestão do conhecimento que a empresa desenvolve, pois não é só estabelecer metas e ter recompensas, ou ter medidas de desempenho e depois realizar o feedback, é sim criar os mecanismos para que todas as pessoas dentro da corporação adotem a metodologia proposta da empresa, e que possam se juntar, se ajudar, cooperação e colaboração, desta forma, mecanismos que desenvolvem competências como engajamento, proatividade, resiliência.

CONCLUSÃO

Se utilizarmos uma perspectiva tradicional, os diferentes departamentos ou setores da organização são avaliados pelo desempenho financeiro e os incentivos individuais estão ligados a objetivos estabelecidos para curto prazo. O alinhamento estratégico da gestão de conhecimento, com uma metodologia voltada para o crescimento da empresa e de todos os integrantes da empresa, é capaz de traduzir a definição de objetivos, indicadores de performance, metas e descrição de iniciativas a serem desenvolvidas com vista à sua concretização a três níveis hierárquicos da empresa. O planejamento do negócio permite às organizações a integração dos seus planos de negócio e financeiro as perspectivas de aprendizado e crescimento organizacional. Kaplan e Norton (1996), Campos (2004), Carbone (2009), como Jesus e Amaro (2012) descrevem as metodologias implementadas pela cultura organizacional integração de diversas iniciativas da organização, na medida em que permite definir prioridades e definir quais os meios e recursos necessários para atingir as metas previamente estabelecidas através da metodologia e da educação corporativa, influenciando, de maneira positiva a todas as pessoas da organização, onde todos se concentram na melhoria das operações da organização, além de buscarem resoluções de problemas, visando os objetivos, metas e indicadores da estratégia da empresa.

As diferentes metodologias de aprendizado dentro da organização traduzem bem ideia de uma estratégia coerente, pois considerar apenas os resultados financeiros obtidos, ou a se obter, é adicionar risco a estratégia, a maneira com que se engaja o colaborador aos objetivos estratégicos, de forma cíclica e continua, mantendo um padrão consciente, com base nas análises de dados, e atualizados de forma perene, a organização passa a validar, e proporcionalmente avaliar a implementação da estratégia, proporcionando à organização a possibilidade de um crescimento constante, de forma controlada e bem fixada nos seus parâmetros empresariais.

O aprendizado é uma forma de medir desempenho da organização e das pessoas que estão labutando na organização, além de buscar alavancas motivadoras de todos os participantes, independentemente da situação da organização, mantendo-os informados e favorecendo o desenvolvimento de todas as suas competências.

A utilização do BSC na organização ajuda na oportunidade de aprendizado sistemático. Em suas quatro perspectivas, a ferramenta leva a toda à organização os resultados que podem ser

alcançados a partir do alinhamento de suas ações estratégicas, sendo uma ferramenta de avaliação de desempenho que em conjunto com os indicadores de desempenho levam aos profissionais da organização uma visão abrangente de toda a empresa. Os indicadores permitem um olhar ao multivariado, resultados e operações passadas, mercado atual e passado, resolução de problemas, o que gera uma revisão, constante, de ações obtidas para que se faça a melhoria de todas as perspectivas, o que facilita novas estratégias e mais engajamento de pessoas. Não se pode esquecer que ferramenta auxilia na alavancagem dos recursos, materiais e intelectuais, o que possibilita um olhar diferenciado para os clientes e acionistas.

A gestão de pessoas é bem evidenciada dentro do BSC, pois a perspectiva crescimento e aprendizado, está voltada para uma educação corporativa toda pautada na gestão do conhecimento, o facilitado da cultura organizacional, trazendo qualidade profissional de vida para todos os indivíduos que estão labutando na organização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

AHLERT, F.C.; KRONMEYER FILHO, O.R. Relações de causa e efeito no diagrama da estratégia do Balanced Scorecard. XXIV, Florianópolis, SC, Brasil, 2004.

ALVES, R.F. Estudo de caso do Modelo de Gestão Administrativa do HCRP/FMRP e revisão de literatura da ferramenta Balanced Scorecard e Valorização do Capital Humano Intelectual com Perspectiva de Aprendizado e Crescimento. Revista Qualidade HC, Novembro de 2011.

BARROS, O.J.E; WANDERLEY, C.A. Adaptação do Balanced Scorecard: Estudo de Caso em uma Empresa Distribuidora de Combustível. Revista de Contabilidade Financeira. USP, São Paulo, v. 27, n. 72, p. 320-333. 2016.

CARBONE, P.P. et al.. Gestão por competências e gestão do conhecimento. 3.ed. Rio de Janeiro:FGV, 2009.176p.

CAMPOS, Vicente Falconi. O valor dos recursos humanos na era do conhecimento. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2004. 54p.

FLEURY, A.; FLEURY, M.T.. Estratégias empresariais e formação de competências: um caleidoscópico da indústria brasileira. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 155p.

JESUS, M.A.J.; AMARO, S.. Motivações para a concepção de um balanced scorecard numa empresa de serviços: um estudo de caso. RIGC - Vol. X, nº 20, Jun-Dic 2012.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. A estratégia em ação Balanced Scorecard. Harvard Business Review, 1996 <https://edoc.site/kaplan-e-norton-estrategia-em-acao-balanced-scorecardpdf-pdf-free.html>

MACHADO, H.P.V. Crescimento de pequenas empresas: revisão de literatura e perspectivas de estudos. *Gestão da Produção*, São Carlos, v. 23, n. 2, p. 419-432, 2016.

Santos, A.R.O.; Cruz, C.B.; Garcia, C.G.R.; Ferreira, D.R.S.; Normanha Filho, M.A. VIII SEGeT , Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2011.