

AS DIFICULDADES ENCONTRADAS NA IMPLANTAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* NO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO¹

GUILHERME CASSAROTTI FERIGATO²

MARCELO CRISTIAN VIEIRA³

ANDREIA MILESKI ZULIANI SANTOS⁴

RESUMO:

Desde a Revolução Industrial novas formas de trabalho surgiram e esses exigiram esforços dos estudiosos em desenvolverem métodos de gerenciamento, controlar e avaliar os Recursos Humanos. Com o passar dos tempos, gerou a necessidade de se avaliar o desempenho humano no seu dia a dia de trabalho, assim, algumas ferramentas e métodos de avaliação foram desenvolvidos para que hoje os gestores possam avaliar esse desempenho de forma individual ou em grupo. Um novo conceito surge o *Balanced Scorecard*, esta metodologia possibilita um planejamento estratégico eficiente e eficaz seja qual área foi implantado, porém ao se deparar com o departamento de Recursos Humanos encontramos várias dificuldades do processo avaliativo. O presente artigo tem como intuito responder quais as dificuldades encontradas no processo de avaliação de desempenho do departamento de Recursos Humanos. Na primeira etapa desta pesquisa buscaram-se referências bibliográficas acerca do tema *BSC* para que o leitor possa entender como surgiu e como funciona a metodologia *BSC*, em segunda fase foi realizada uma pesquisa qualitativa por meio de questionário semiestruturado o qual foi utilizado para traduzir relatos de profissionais que utilizaram ou utilizam a metodologia *BSC*. Pode-se concluir que existem dificuldades no processo de avaliar o desempenho do Departamento de Recursos Humanos, mas, em meio às dificuldades há possibilidade de se utilizar o *BSC* como ferramenta de avaliação.

Palavras-chave: avaliação de desempenho, *balanced scorecard*, recursos humanos.

¹ Trabalho apresentado na GT 2 – Contabilidade, Controladoria e Tomada de Decisão.

² Bacharel em Administração de Empresas, pós graduando em Auditoria e controladoria, pós graduando em EaD e Tecnologias educacionais. guilherme_ferigatto@hotmail.com

³ Bacharel em Administração (2007), Pós-Graduado em Docência no Ensino Superior (2010) e Pós-Graduando em Educação a Distância e Tecnologias Educacionais (2013). Aluno Regular do Mestrado em Ciência Social pela (UEM) Universidade Estadual de Maringá (2013). Atua como Tutor Mediador EaD e como Professor Universitário nas modalidades a distância e presencial nos cursos de Graduação e Pós-Graduação da UNICESUMAR - Centro Universitário de Maringá. Marcelocristian1608@gmail.com

⁴ Possui graduação em Administração pela Universidade Estadual de Maringá (1999). Tem experiência na área de Administração. Pós-graduada em Administração Industrial (2001) e Gestão de Projetos (2012). Aluna Regular do Mestrado em Gestão do Conhecimento nas Organizações (UniCesumar). amzuliani@uol.com.br

1 INTRODUÇÃO

Desde a Revolução Industrial, estuda-se o comportamento do ser humano dentro das organizações, a forma como ele se relaciona e suas exigências, com a evolução e o desenvolvimento das organizações, fez com as indústrias voltassem seus olhos para o fator humano e pressionadas pelos grandes movimentos formados pelos trabalhadores obrigaram as empresas a darem atenção ao fator humano. Para que as empresas pudessem pagar mais e melhorar as condições de trabalho foi desenvolvido técnicas que auxiliaram a avaliação do desempenho de cada trabalhador. Essas ferramentas são utilizadas e hoje auxiliam no gerenciamento dos recursos humanos.

Uma metodologia utilizada hoje para avaliação de desempenho é o *Balanced Scorecard (BSC)*, portanto o presente artigo tem o objetivo de identificar as dificuldades encontradas na utilização da ferramenta *Balanced Scorecard (BSC)* para avaliação do desempenho do departamento de recursos humanos, citam-se também os objetivos específicos: identificar quais os desafios do *BSC*, entender a metodologia do *BSC* e evidenciar os relatos profissionais que utilizam o *BSC*.

Desta forma, a pesquisa foi dividida em duas etapas: a primeira consiste no levantamento bibliográfico de materiais desenvolvidos sobre a metodologia *BSC* para que se possa entender a metodologia do *BSC*. Na segunda etapa foram feitas entrevistas com profissionais de várias áreas do conhecimento as quais possibilitou a extração de relatos e percepções acerca do *BSC*.

No decorrer deste estudo serão discutidos alguns assuntos como: Revolução Industrial, os recursos humanos, métodos de avaliação de desempenho e com foco especial a metodologia *BSC* utilizada para avaliar o desempenho do RH.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico que fundamenta e dá suporte para que se seja escrito, com ele podemos verificar de onde provem as ideias do autor e evidenciar que autor possui conhecimento acerca do que será pesquisa, assim foram levantados alguns temas bibliográficos a fim de evidenciar todo o apoio teórico utilizado no presente

estudo. No decorrer do referencial será tratado temas que vai da revolução industrial, como ela surgiu, as revoltas e necessidades dessa época. Também o caro leitor poderá ter contato com o processo de avaliação, algumas ferramentas de avaliação e como foco o *balance scorecard*.

2.1 DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

Dentre as áreas do conhecimento podemos encontrar diversos conceitos da palavra diagnóstico, o que irá derivar é o contexto no qual está inserida.

De acordo com Houaiss (2001) diagnóstico é "... fase do ato médico em que o profissional procura a natureza e a causa da afecção...". O diagnóstico pode ser realizado por médicos, administradores, pesquisadores, cientistas e outros profissionais cada qual em sua área de conhecimento.

O diagnóstico empresarial é o meio utilizado para avaliar a saúde da empresa, como estão as finanças, a produção e seus custos, com esta seu pessoal. O diagnóstico empresarial é uma ferramenta voltada para empresas e organizações, seja qual for o ramo, a atividade e seu porte. Seguindo as ideias de Dal-Ry⁵ (2009, *online*), o diagnóstico é a ferramenta que irá evidenciar os aspectos da empresa: finanças, produção, aspectos administrativos, entre outros. Os levantamentos realizados devem se basear em uma série histórica para que consiga um comparativo interno pareado a dados anteriores dessa empresa.

Sob a ótica de Dal-Ry (2009, *online*), responde-se a seguinte pergunta: o porquê de fazer o diagnóstico? "A finalidade principal é responder a questões demandas pela gestão, colocar em evidência qualquer desarmonia entre as estruturas da empresa ou entre a empresa e a realidade do mercado onde está inserida".

Essa resposta nos remete que o diagnóstico é ferramenta fundamental para o processo de gestão.

⁵ Silvano Dal-Ry, Economista com atuação em Economia e Gestão Empresarial, Consultor Empresarial atuando há mais de 19 anos assessorando empresas industriais comerciais e prestadoras de serviços de diferentes ramos de atividades. Exerceu as funções de : Consultor e Instrutor Terceirizado do SEBRAE-PR.

Para entender a importância do diagnóstico empresarial, o presente artigo fará um breve relato da Revolução Industrial, como surgiu essa revolução e seus impactos na sociedade e nas organizações.

2.2 REVOLUÇÃO INDUSTRIAL

Por muito tempo a fabricação de bens acontecia de forma manual através dos artesões em suas casas, que viviam com suas famílias nos grandes campos rurais da época onde constituíam pequenos vilajeros. Mas, esse cenário mudou com o surgimento das máquinas, essa desenvolvida e destinada a poupar tempo, ou seja, diminuir o tempo de trabalho humano na produção. A máquina a vapor surgiu na Inglaterra e proporcionaram um aumento da produtividade e conseqüentemente os lucros, aguçando assim os empresários da época a investirem nessa nova tecnologia. Desta forma “com a mecanização que se iniciou com a Revolução Industrial, o esforço muscular do homem foi transferido para a máquina”. (CHIAVENATO, 2002, p. 258)

Muitas fábricas surgiram na Inglaterra para que as máquinas sejam alocadas toda essa mudança espacial acarretou em mudanças no dia a dia dos ingleses, como por exemplo, o êxodo rural e o inchaço populacional nas cidades. Com a revolução, os artesãos ficaram a mercê, deixaram de produzir de forma manual em seus lares junto com suas famílias e se obrigando ao trabalho nas indústrias utilizando as máquinas.

Com a invenção máquina a vapor e sua posterior aplicação à produção, surgiu uma nova concepção de trabalho que modificou completamente a estrutura social e comercial da época, provocando profundas e rápidas mudanças de ordem econômica, política e social que, em um lapso de um século, foram maiores do que todas as mudanças ocorridas no milênio anterior (CHIAVENATO, 2003, p. 33).

Devido à mudança na forma de trabalho, a exploração e a alta rotina de trabalho, as reivindicações dos operários contra os empresários e conseqüentemente a substituição da mão de obra humana pelas máquinas fez surgir o movimento chamado Ludismo, de acordo com Santido (2014, *online*), esse foi uma das primeiras formas de luta dos trabalhadores. O movimento era composto por

grupos de trabalhadores que invadiam as indústrias, quebravam as máquinas causando prejuízos, buscavam a melhoria das condições de trabalho e lutavam por melhores salários.

Como visto as máquinas proporcionaram o aumento da produção, obrigando os empresários da época a aumentarem seus espaços físicos e principalmente a contratação mão de obra. Aumentou-se a quantidade de operários surgem grupos que reivindicando melhores condições de trabalho, esses operários foram motivados pelo Ludismo, desta forma obrigou-se a criação de controles dos recursos humanos, o registro dos funcionários, quantas horas cada um deve trabalhar, suas faltas e sua produtividade. Todo esse movimento forçou as organizações da época a criarem regras e controles que atendiam as reivindicações e pressões.

A princípio, o controle de recursos humanos tinha como função básica recrutar e selecionar o trabalhador, assim, tendo uma vaga aberta e um interessado esse era contratado e no ato já assinava contrato de trabalho.

Segundo Barreto (2012, p. 24) na década de 30, surgiu a regulamentação sistêmica da administração de pessoal, início da chamada legislação trabalhista, que posteriormente proporcionaram o desenvolvimento da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), no Brasil, por exemplo, a CLT surge pelo decreto-lei nº 5.452 em 1 de maio de 1943, sancionada pelo presidente Getúlio Vargas com o intuito de regulamentar as relações que aconteciam de forma individual e coletivas.

Os impactos da Revolução Industrial trouxeram melhorias no processo de fabricação de produtos e também revolucionou as formas de trabalho, assim os olhos dos estudiosos se voltaram para o estudo do fator humano, que na época de Revolução Industrial era meramente proletário, passar a ter importância dentro das organizações.

2.3 RECURSOS HUMANOS

Desde a Revolução Industrial os conflitos e exigências por condições melhores de trabalho atormentaram os gestores de RH. Na revolução tínhamos operários com sobre carga de trabalho, baixos salários e vivendo em condições de subsistência, apesar de ainda existir alguns casos semelhantes, hoje a realidade é



diferente, os problemas enfrentados são outros, encontra-se funcionários sofrendo de estresse, processo acontecendo sem controle e o funcionários ainda não sabem o que fazer e por que fazer. Com a mudança dos tempos e a evolução do meio organizacional o RH passa a ser peça fundamental do planejamento estratégico contribuindo também para que os objetivos que a organização deseja sejam alcançados. Portanto o departamento de recursos humanos é a ponte de ligação entre os recursos disponíveis e os objetivos que as organizações desejam alcançar,

O RH entra nessa história como mediador, verificando através da visão missão da empresa a melhor utilização dos recursos físicos, financeiros e principalmente humanos. Quanto a pessoas precisamos entender em que contexto elas se encontram, ou seja, suas culturas, crenças e valores, para depois de uma análise criteriosa sabermos qual a melhor estratégia a seguir (MALAVOTI, 2010 p. 1).

Chegamos assim ao estágio atual do departamento de recursos humanos, onde o RH está envolvido com toda a organização unindo, integrando, valorizando, treinando, capacitando e acima de tudo respeitando os seres humanos. “Assim, chegamos ao estágio atual, onde a gestão de pessoas surgiu como solução para as demandas de excelência organizacional” (ARAÚJO, 2009, pág. 4).

Com essa nova mudança, que é a demanda organizacional, ocorre a quebra de alguns paradigmas e o surgimento de algumas consequências:

- Mudanças no processo de recrutamento e seleção;
- Surgimento do treinamento e desenvolvimento;
- Planos de cargos e salários;
- Variadas formas de avaliar os resultados;
- Avaliação de desempenho.

O fator humano está envolvido diretamente nos processos das organizações, e, portanto há necessidade de avaliá-los.

2.4 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

O processo de avaliar necessita de planejamento, estrutura eficiente e compreende-la é algo amplo, abrangente e que envolve várias metodologias dificultando sua execução. “Avaliar o desempenho de um grande número de

peças dentro das organizações utilizando critérios de equidade e de justiça e ao, mesmo tempo, estimulando as pessoas, não é tarefa fácil” (CHIAVENATO, 2004, p.230).

O processo avaliativo de desempenho acontece de forma planejada e estruturada para que sua função seja exercida: a motivação para que o colaborador aumente seu potencial, tenha a possibilidade de crescer se sentindo valorizado e motivado com as atividades que realiza o que relata o Jornal Economia & Finanças (2013, *online*):

A avaliação do desempenho é um procedimento que avalia e estimula o potencial dos funcionários da empresa, cujos objetivos existem para melhorar os resultados dos recursos humanos na organização, identificar os pontos fortes e fracos dos seus colaboradores, melhorar o relacionamento do líder com a equipe, estabelecer metas, incentivar salário para aqueles que têm um bom desempenho.

Cada gestor poderá ter uma visão holística de seus subordinados que propiciará uma avaliação consistente e motivá-los a melhorar seu trabalho, por sua vez os colaboradores entendem o que será avaliado pela organização e o que tem relevância para os gestores nas decisões acerca da melhoria, mediante disso há necessidade de apresentar alguns métodos que são utilizados para avaliação de desempenho, como: Avaliação 360°; Escalas gráficas; Avaliação de desempenho por competências e *Balanced Scorecard (BSC)*.

2.4.1 Avaliação 360°

Segundo Rabaglio (2006, p.15) avaliação 360° “trata-se de uma ferramenta na qual os participantes recebem simultaneamente *feedbacks*...”.

Pio (2008, *online*) explana que avaliação 360° é uma ferramenta de avaliação que consiste em dar um *feedback* a quem está sendo avaliado de forma estruturada pelo gestor, estrutura organizada aos pares e aos subordinados possibilitando a auto avaliação. Esta metodologia pode ser utilizada formalmente ou informalmente avaliando assim as competências específicas e também solicitando relatos sobre os comportamentos demonstrados na organização. De início a avaliação 360° acontece anonimamente para possibilitar um *feedback* sincero. Desta forma a

avaliação de desempenho acontece quando os envolvidos avaliam e são avaliados simultaneamente.

Nesta metodologia é aplicado um questionário que tem como objetivo relatar os comportamentos e competências específicas que cada organização julga importante, facilitando assim que os objetivos estipulados sejam alcançados. Utiliza-se esta avaliação para aproximar o colaborador as exigências da empresa.

2.4.2 Escalas gráficas

A escala gráfica é um dos métodos de avaliação mais conhecido pelas empresas, pelo simples fato de ser de fácil desenvolvimento e aplicação. Contudo antes de implementado deve se levar em conta alguns fatores.

Segundo Chiavenato (2004, p.230), o ponto de partida dessa metodologia é a “escolha e definição dos fatores de avaliação de desempenho que servirão como instrumento de aferição e comparação do desempenho dos funcionários envolvidos”.

Pio (2008, *online*) afirma que avaliação por escalas gráficas é uma metodologia que utiliza uma tabela com duas formas de *input*: nas linhas é evidenciado o que será avaliado, nas colunas o grau de avaliação. Os critérios que serão avaliados são as virtudes, comportamentos os quais a organização valoriza, desta forma a escala terá a relação fatores / grau. Aplica-se o questionário ligando os fatores a serem avaliados com o grau do que foi avaliado, cada critério é definido em uma descrição sumária.

2.4.3 Avaliação de desempenho por competências e *Balanced Scorecard (BSC)*

A gestão por competências é processo de gerenciamento que tem como finalidade alavancar as qualidades, competências dos colaboradores, melhorando o que é bom e desenvolvendo pontos fracos.

Segundo Pio (2008, *online*).



O gerenciamento baseado em competências é uma ferramenta que identifica as competências essenciais, as habilidades e conhecimentos determinantes da eficácia profissional, e também as lacunas de qualificação do funcionário para tarefas específicas e fornece recursos para aperfeiçoar suas capacidades.

Este processo avaliativo acontece quando os gestores buscam motivar os colaboradores para contribuírem com a capacidade de trabalho acrescentando suas competências ao todo. Competência é toda a bagagem que um colaborador possui, vivências, qualidades pessoais, técnicas de trabalho e etc.

O *BSC* é uma metodologia de avaliação e gestão de desempenho desenvolvido pelos professores da *Harvard Business School*, Robert Kaplan e David Norton, em 1992, fornecendo aos gestores números referente aos resultados que se pretende. É uma ferramenta de gestão, que leva em consideração a necessidade das organizações atenderem um conjunto amplo de interesses e expectativas, acima do econômico e financeiro.

O *Balanced Scorecard* é um sistema de informação para o gerenciamento da estratégia empresarial. Traduz a missão e a estratégia da empresa em um conjunto abrangente de medidas de desempenho financeiras e não financeiras que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica (PADOVEZE, 2012 p.129).

Apesar de enfatizar a busca pelo objetivo financeiro, o *BSC* pode medir o desempenho organizacional de quatro maneiras diferentes, que segundo Padoveze (2004) são:

1. Enfoque financeiro – visa o objetivo da empresa e sua visão é o lucro medido pela eficácia empresarial;
2. Enfoque do cliente – esta envolvida com o componente de saída da empresa é os clientes que vão receber os produtos e serviços que a empresa produz e oferece;
3. Enfoque dos processos do negócio – parte que vai processar o sistema.
4. Enfoque do aprendizado e crescimento – são as entradas, pode-se dizer são os recursos que estão disponíveis para empresa.

Por si só o *BSC* não garante o sucesso do negocio ou da organização, podem ocorrer falhas no processo de definição das estratégias e ações a serem seguidas.



Não há metodologia inovadora que garanta sucesso. O Mapa Estratégico e o Balanced Scorecard não garantem sucesso. Organizações ainda podem falhar por terem a estratégia errada, por terem um Mapa Estratégico e um Balanced Scorecard mal elaborados, ao não usar o Balanced Scorecard, uma vez que ele é implementado, ou ainda, se não modificar o Balanced Scorecard se sua hipótese de que funciona é errada (PERSON, 2009, p. 39).

Portando, com intuito de minimizar falhar na implementação e organização do BSC segue-se os pensamentos de Padoveze (2004), que define quatro processos que devem ser seguidos:

1. Tradução da visão, este processo consiste em explicar de forma clara a missão da empresa aos gestores de cada departamento;
2. Comunicação e comprometimento, esta etapa há a possibilidade de comunicar a estratégia da empresa ligando os objetivos empresariais aos departamentos e aos individuais;
3. Planejamento de negócios, interligação dos planos comerciais aos planos financeiros;
4. *Feedback* e aprendizado, processo que acontece a avaliação dos fatos, se o que foi proposto financeiro foi cumprido.

Quadro 3: Processos que devem ser seguidos antes que o BSC aconteça.
Fonte: Adaptado de Padoveze (2004).

Os procedimentos citados são base para um desenvolvimento conciso e planejado da utilização da metodologia BSC, desta forma segui-la poderá evitar desencontros e dificuldades na sua implantação.

Tudo que fazemos em nosso dia a dia, temos dificuldades, desta forma no processo de avaliação também nos deparamos com algumas dificuldades, essas serão comentadas a seguir.

2.5 DIFICULDADES NO PROCESSO DE AVALIAÇÃO

O ser humano está em constante avaliação e em seu trabalho não poderia ser diferente no qual a avaliação decorre da necessidade das organizações avaliarem os resultados gerados pelo esforço de cada funcionário. Contudo, muitos são os obstáculos encontrados na avaliação de desempenho e que interferem na eficiência desse processo. A escolha da metodologia e a importação de sistemas de outra organização são fatores básicos de interferência.

Vejamos agora o quadro 1, no qual poderemos observar algumas vantagens e também as desvantagens do processo de avaliação de desempenho:

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> • Motivação: oportunidades de crescimento e valorizados; 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalhoso: exige organização e planejamento;
<ul style="list-style-type: none"> • Metas: a cada avaliação feita é gerado uma nova meta. Uma meta mais focada para os objetivos da empresa; 	<ul style="list-style-type: none"> • Demorado: por se tratar de um processo lento, talvez a empresa não tenha esse tempo;
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação: os colaboradores podem entender os objetivos da gerência imediata mais facilmente e por sua vez a gerência entender as necessidades dos colaboradores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Influências pessoais: a intimida nas relações podem influenciar no processo;
<ul style="list-style-type: none"> • Diferencial competitivo 	

Quadro 1: Vantagens e desvantagens do processo de avaliação de desempenho.

Fonte: Adaptado de Jornal Economia & Finanças (2013)

Apesar de trazer algumas vantagens o processo de avaliação de desempenho traz consigo dificuldades, que baseado nas ideias de Wagner Siqueira⁶, muitos são os fatores que dificultam o processo de avaliação, que a principal dificuldade está no próprio avaliador, na forma de avaliação e ainda pode-se encontrar uma dificuldade primária, a má avaliação decorre do mau avaliador.

O processo de avaliação está baseado na relação Realidade Vs Teoria, desta forma alinhar realidade a teoria gera a interpretação do que foi observado e do que se acredita. Em quase todas as decisões, os avaliadores estão cientes dos conceitos envolvidos na base da avaliação. Ao que parece é que a ligação entre a interação humana com teorização se dá de forma implícita ou inconscientemente. As teorias acerca do comportamento humano muitas vezes parecem contrárias a prática.

A maioria dos seres humanos tende a fazer generalizações uns dos outros, esse fator resulta na separação da teoria com a realidade prática. Desta forma, desde que nasce e no decorrer de sua vida passará por alguns processos de avaliação, mesmo que ele não os perceba.

Vejamos agora o quadro 2, o qual referencia as dificuldades encontradas para se implementar a avaliação de desempenho:

⁴ É membro da Academia Brasileira de Ciências da Administração, Vice-Presidente da Escolinha de Artes do Brasil. É o atual Presidente do CRA/RJ - Conselho Regional de Administração do Estado do Rio de Janeiro



- 1 - Acreditar que a avaliação de desempenho será vista com naturalidade
- 2 - Esquecer-se de enfatizar o processo não tem caráter punitivo;
- 3 - As avaliações devem acontecer em ritmo acelerado;
- 4 - Treinamentos dos avaliadores;
- 5 - Não apresentações dos objetivos, logística e os benefícios que a avaliação trará;
- 6 - Desvalorizar o *feedback*;
- 7 - Permitir que as lideranças apliquem peculiaridades ao processo;
- 8 - Tornar o processo unilateral;
- 9 - Após avaliação deixe o avaliado "se virar" para melhorar;
- 10 - Caso a empresa não possua estrutura, deixe de contratar consultoria, visando baixo custo.

Quadro 2. Dificuldade para implantar a avaliação de desempenho.

Fonte: adaptado de 10 dificuldades para implantar a avaliação de desempenho - Patricia Bispo (2010).

A teoria é base fundamental para que o avaliador proceda com uma avaliação concisa, sem teoria um técnico em manutenção não conseguirá identificar qual o problema de uma máquina, sem bases teóricas o médico não emitira o diagnóstico do paciente, no processo de avaliação não é diferente, o avaliador não deve atrelar significado ao desempenho do colaborador, também não é capaz de pressupor os comportamentos das humanos quando se ocorre uma mudança.

Siqueira (2009) afirma que a ação dos gestores seja incorporada habilidades para educar seus respectivos subordinados por meio da correção dos desempenhos indesejados e maximizando o que é desejado pela organização.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este artigo está embasado em uma pesquisa com características qualitativas as quais proporcionam a identificação de aspectos subjetivos quem vem à tona de forma espontânea.

Esse tipo de pesquisa não dá ênfase à representatividade numérica e sim em buscar explicações para os dados apresentados. Baseados nas considerações retratadas, nós entendemos que fazemos pesquisa quando: realizamos a pesquisa, interpretamos resultados, formulamos perguntas e divulgamos resultados (BORTOLOZZI e BERTON, 2012, p.55).

Está pesquisa se baseou na entrevista com alguns profissionais de várias áreas do conhecimento. No que se refere à coleta de dados, utilizou-se coleta bibliográfica, essa consiste na utilização de matérias sejam em escritos em livros,



gravações, materiais eletrônicos e periódicos, esta metodologia de pesquisa proporcionaram ao autor uma aproximação com materiais já produzidos acerca do tema *balanced scorecard* e ao tema recursos humanos. Com o levantamento bibliográfico possibilitou o entendimento desta metodologia e sua importância como ferramenta estratégica atingindo a um dos objetivos específicos. Outro momento de coleta extraiu-se dados primários através da entrevista.

Dados primários são dados que ainda não sofreram estudo e análise. Para coletá-los, pode-se utilizar: questionário fechado, questionário aberto, formulário, entrevista estruturada ou fechada, entrevista semiestruturada, entrevista aberta livre, entrevista de grupo, discussão de grupo, observação dirigida ou estruturada, observação livre, *brainstorming*, *brainwriting*, etc. (BORTOLOZZI E BERTON, 2012, p.72)

Baseado na citação os dados coletados neste artigo são considerados dados primários, coletados através de aplicação de um questionário semiestruturado composto por 8 (oito) questões abertas, as quais o entrevistado poderão explicar e discursar sobre o que lhe foi perguntado. O questionário foi desenvolvido pelo autor utilizando *Google Doc* e este disponibilizado as entrevistados via *link* de acesso na *web*.a coleta ocorreu no mês de abril de 2014 com profissionais de várias áreas do conhecimento, tais como: consultores empresariais, professores, diretores de empresas, empresários entre outros. Esses profissionais foram escolhidos utilizando a amostragem não probabilística por julgamento.

4 ANÁLISE DOS DADOS E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

O presente artigo traz a tradução de relatos dos entrevistados acerca do *BSC* proveniente de uma pesquisa qualitativa com intuito de evidenciar a experiência de cada entrevistado, também analisar algumas informações discutidas por cada entrevistado.

Primeiramente, por meio das respostas obtidas podemos identificar que diversas são as dificuldades encontradas no processo de avaliação de desempenho utilizando o *BSC* para avaliar os resultados do RH, contudo, a ferramenta pode ser aplicada com credibilidade. Utilizou-se codinomes para cada entrevistado, como por exemplo: entrevistado 1.

Com base nos relatos dos entrevistados o autor pode desenvolver o quadro 4 que demonstra algumas vantagens e desvantagens do *BSC*:

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Desenvolvimento de uma consciência estratégica em todos os níveis da empresa	Conceitos equivocados admitidos
Estabelece um sistema de valorização do comportamento	Manipulação dos indicadores
Identificação das competências individuais e organizacionais	Mudança inesperada dos indicadores chaves
Definição do conjunto de recompensas para a força de trabalho em função da contribuição	
Avaliação completa sobre o desempenho	

Quadro 4: Vantagens e desvantagens da metodologia *BSC* na visão dos entrevistados

Fonte: Autor (2014)

Ao perguntar acerca da importância do processo de avaliação de desempenho, dizem que esse processo é de suma importância com ferramenta estratégica e fator que irá contribuir com a melhoria da eficiência. Desta forma todas as pessoas precisam de *feedback* para saber como estão indo no trabalho, assim a avaliação é algo essencial tanto para os profissionais quanto para as empresas em prol do alinhamento das expectativas das organizações sobre os colaboradores e vice-versa (ENTREVISTADO 1, 2014, p.1)

Outra percepção encontrada é que o processo de avaliação poderá evitar perda de recursos, tais como financeiros e até mesmo perder espaço de mercado, “quando a empresa cria estratégias e acompanha de perto seus índices tem muito mais chances de evitar perdas” (ENTREVISTADO 3, 2014).

A avaliação de desempenho é importante para que a empresa saiba se os objetivos estão sendo alcançado, avaliar e identificar o desempenho individual de cada colaborador. “A avaliação de desempenho é essencial para uma organização. Através deste recurso pode-se compreender como a ação individual de um colaborador afeta positivamente ou negativamente o todo” (ENTREVISTADO 5, 2014).

Quando perguntados se já utilizaram o *BSC* ficou claro que muitos entrevistados utilizam esta metodologia, porém em outras áreas, tais como: produção, finanças, operações etc. No que se refere a avaliar o RH utilizando o *BSC* identificou que a grande minoria utiliza ou utilizou o *BSC* para avaliar os resultados do RH e outra parte julga possível a implantação dessa metodologia para avaliar os



resultados alcançados pelo RH. Ao questionar o entrevistado 4 sobre a utilização do *BSC*, fica claro que é possível utilizar esta metodologia, pois, é uma ferramenta de avaliação de desempenho eficaz, que visa gerenciar alguns processos importantes das organizações. Esse processo de avaliação permitirá um bom planejamento estratégico da empresa (ENTREVISTADO 4, 2014, p.1).

Outro entrevistado com postura mais conservadora acredita que é possível avaliar o RH utilizando o *BSC*, mas é necessário que seja desenvolvido a partir de uma cultura que é voltada e que aceita a avaliação, também salienta que deve ocorrer o devido preparo, treinamento de quem irá participar do processo de avaliação.

O fato que chama atenção é que muitos entrevistados julgam que é possível avaliar o RH com o *BSC*, entretanto para que seja utilizada a metodologia de avaliação, deve se entende-la, compreende-la e principalmente abordar os fatores relevantes que serão avaliados.

Todo processo que foi ou será implantado encontra-se dificuldades na sua evolução, no que diz respeito ao *Balanced Scorecard* não poderia ser diferente. Ao utilizar o *BSC* para avaliar o RH, por exemplo, encontra-se múltiplas dificuldades, em pesquisa pode-se evidenciar alguns pontos relevantes, veja o quadro 4:

Poucas pessoas admitem ou suportam a avaliação
Desentendimento da missão e visão da empresa
Falta da missão e visão da empresa
Vincular indicadores ao desempenho humano
Falta de cultura voltada ao processo de avaliação
Falta de preparo por parte dos <i>stakeholders</i> ⁷
Empresa criar e aceitar os indicadores
Má formulação dos indicadores
Falta de investimento em treinamento
Evidenciar o que realmente é estratégico
Acompanhar a elaboração descentralizada em todas as áreas
Garantir o alinhamento estratégico de todos os envolvidos

Quadro 5: Dificuldades encontradas na avaliação do RH utilizando o *BSC*
Fonte: autor (2014)

⁷ São os interessados internos e externos no negócio.



A avaliação de desempenho utilizando o *BSC* vai muito além de evidenciar os resultados que o ser humano produz, “precisa abordar e abranger os aspectos pertinentes às pessoas, não apenas aos resultados” (ENTREVISTADO 7, 2014).

Avaliar desempenho contribui para o processo de tomada de decisão e conseqüentemente para o bom andamento dos negócios. Mesmo por que é por meio das pessoas que a empresa alcance suas metas e objetivos.

Mesmo se tratando de uma ferramenta americanizada, em sua totalidade os entrevistados julgam que há a possibilidade de se avaliar o RH de forma eficiente e eficaz, para isso deve ser planejado e articulado para que seja entendido pelos participantes desse processo. É importante salientar que os entrevistados julgam que para a boa aplicação da metodologia *BSC* aconteça, devem os avaliadores ser treinados e conhecedores dessa ferramenta.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Independente da metodologia ou da ferramenta utilizada para avaliar o desempenho gerado pelo trabalhador e conseqüentemente o desempenho da organização, vale ressaltar que o processo de avaliação pode ser utilizado como ferramenta estratégica e por ventura pode incorrer em benefícios para a organização. Vale lembrar que as dificuldades existem e podem comprometer o processo avaliativo.

Com a pesquisa pode-se compreender como se desenvolve a metodologia *Balanced Scorecard*, suas perspectivas e segundo Padoveze (2004) quais procedimentos devem anteceder a aplicação do *BSC*.

Por meio desse estudo traduziu-se os relatos de profissionais de várias áreas do conhecimento que já utilizaram ou utilizam a metodologia *BSC* para o processo de avaliação do RH, ficou claro que esta ferramenta pode ser utilizada para tal, porém, antes de implementá-la os aplicados devem ser treinados e que os envolvidos entendam como acontecerá esse processo avaliativo.

Conclui-se que apesar de ser uma metodologia eficiente, segundo relatos dos entrevistados, depara-se com algumas dificuldades quando é utilizada para avaliar o departamento de Recursos Humanos, dificultando assim sua implantação,

entendimento e principalmente distorcendo o processo avaliativo caso as dificuldades não sejam tratadas.

Diante disso este estudo cumpriu seus objetivos, buscou suporte na literatura disponível para se entender a metodologia *BSC* e posteriormente utilizou de pesquisa qualitativa para trazer a tona as dificuldades encontradas no processo de avaliação de desempenho do departamento de Recursos Humanos utilizando esta ferramenta importante no meio organizacional, o *Balanced Scorecard*.

REFERÊNCIAS

BARRETO, M. D. T. **Conceitos da administração de recursos humanos**. CENTRO UNIVERSITÁRIO DE MARINGÁ. Núcleo de Educação a Distância: Maringá - PR, 2012;

BISPO, P. **10 dificuldades para implantar a avaliação de desempenho** disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Desempenho/Dicas/6889/10-dificuldades-para-implantar-a-avaliacao-de-desempenho.html>, acesso em: 02/04/14;

BORTOLOZZI F., BERTON L. **Metodologia de pesquisa**. CENTRO UNIVERSITÁRIO DE MARINGÁ. Núcleo de Educação a Distância: Maringá - PR, 2012;

CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier 2002. v.2

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier 2003 – 12ª reimpressão;

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos**. Rio de Janeiro: Elsevier 2004 – 7ª reimpressão;

CHURCHILL JR.; Gilbert A.; PETER, J. Paul; BARTALOTTI, CECÍLIA C. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva 2000;

DAL-RY, S. **Diagnóstico empresarial, o que é, como e por que fazer**, disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/diagnostico-empresarial-o-que-e-como-e-por-que-fazer/30450/>, acesso em: 10/04/14;

SANTIAGO, E. Ludismo, disponível em: <http://www.infoescola.com/historia/ludismo/>. Acesso em: 10 abr. 14

FLAVIO B., LUDHIANA B. C. **Metodologia de pesquisa**. Maringá - PR: Unicesumar 2012;



FERNANDO, B. H. R. **Competências e Desempenho Organizacional**: o que há além do *Balanced Scorecard*, São Paulo: Saraiva 2006;

GRINSPUN, M. P. S. Z. (org.). **Educação tecnológica desafios e perspectivas**. 3 ed.rev.ampl. São Paulo Cortez, 2009;

HOUAISS, A. VILLAR, M. S. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

MALAVOTI, J.. **O papel do RH hoje nas organizações**. Disponível em <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/o-papel-do-rh-hoje-nas-organizacoes/50926/>. Acesso em 09/04/14;

OLIVEIRA, D. P. R., **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 30. Ed. São Paulo: Atlas, 2012;

PADOVEZE, C. L. **Controladoria Básica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004;

PIO, D. **Avaliação de desempenho por competência**. 2008. Disponível em <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/avaliacao-do-desempenho-por-competencias/23428/>. Acesso em: 09 abr. 2014.

PERSON, R. **Balanced Scorecards & Operational Dashboards with Microsoft® Excel**, Copyright © 2009 by Tor Consulting, Inc., Santa Rosa, California

REZENDE, J. F. C. **Balanced Scorecard e a Gestão do Capital Humano**: alcançando a performance balanceada na economia do conhecimento. Rio de Janeiro, 2003.

RABAGLIO, M. O. **Ferramentas de avaliação de performance com foco em competência**. Rio de Janeiro: Qualitymark 2006.

ROESCH, S. M. A.. **Projetos de estágio e pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso - colaboração Grace Vieira Becker, Maria Ivone de Mello. – 3 ed. – 4. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2009.

SIQUEIRA, W. **Qual é o maior problema da avaliação de desempenho?** Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/administracao-e-negocios/qual-e-o-maior-problema-da-avaliacao-de-desempenho/33395/>, acesso em: 02/04/14.