

Este documento é parte integrante da Proposta Comercial apresentada pela Leme Consultoria.

## Referencial Teórico

A atual velocidade e a voracidade dos impactos da globalização têm exigido que as empresas busquem resultados melhores e mais consistentes, além da capacitação e do desenvolvimento dos seus profissionais. Para complementar, todas as ações realizadas pelas empresas precisam de mensuração de resultados, para poder comprovar qual foi o índice de efetividade.

São os colaboradores os responsáveis pelo atingimento e pelo cumprimento do planejamento estratégico e dos objetivos organizacionais. São esses profissionais os responsáveis por dar movimento às organizações e agregar valores substanciais ao negócio.

Os instrumentos de avaliação do desempenho empresarial, como o Balanced Scorecard (BSC), surgiram motivados pela crença de que os métodos apoiados apenas em indicadores contábeis e financeiros estavam se tornando obsoletos por limitar as empresas na criação de valor econômico para o futuro (NORTON; KAPLAN, 1992).

Deixar de produzir *commodities* e produzir valores aos seus produtos e serviços implica em uma decisão de desenvolvimento de potencial humano e, para garantir a capacidade criativa dos colaboradores, as organizações bem sucedidas têm de se dedicar às pessoas mais do que nunca, com atenção criteriosa, realista e respeitosa (OLIVEIRA, 2004).

Norton e Kaplan (2001) afirmam que os gerentes reconhecem o impacto que medições têm sobre a performance, mas destacam que raramente pensam sobre indicadores como parte essencial de suas estratégias.

Neely (1995), ao abordar a Mensuração do Desempenho, afirma que um Indicador de Desempenho pode ser definido como a métrica usada para quantificar a eficiência e/ou eficácia de uma ação e que a Medição de Indicadores é o processo de quantificação que envolve as atividades de coleta de dados, compilação, arranjo, análise, interpretação e disseminação dos indicadores, sendo assim um processo elaborado e com diversas etapas.

Este documento é parte integrante da Proposta Comercial apresentada pela Leme Consultoria.

Também define que a medição de desempenho é o processo de mensurar ações, no qual medir é o processo de quantificar a eficiência e a eficácia da ação, sabendo-se que a ação conduz ao desempenho e que Sistemas de Medição de Desempenho – SMD – são um conjunto de indicadores usados para quantificar a eficiência e eficácia das ações, ou seja, fazer o que é certo da melhor maneira possível.

Norton e Kaplan (1983) afirmam que se entende por SMD tradicionais aqueles sistemas originários da contabilidade de custos tradicionais e baseados excessivamente em indicadores financeiros e que, para monitorar de forma mais abrangente o desempenho da Organização, além da perspectiva financeira, propõem outras perspectivas: a dos clientes, a dos processos internos e a da aprendizagem.

A perspectiva dos clientes ocupa-se dos mercados e clientes que a organização quer atender enquanto a perspectiva dos processos internos volta-se a processos internos críticos nos quais a organização deve alcançar a excelência. Já a perspectiva de aprendizagem, “identifica a infra-estrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria no longo prazo” (NORTON; KAPLAN, 1997). Estão incluídos na perspectiva “pessoas” o sistema e os procedimentos organizacionais. Os autores propõem como indicadores desta dimensão: satisfação, retenção, treinamento e habilidades dos funcionários, tempo para disponibilidade das informações, dentre outras.

Tais perspectivas estariam dispostas numa ordem de causalidade. Os indicadores financeiros são atingidos à medida que a empresa atende e satisfaz seus clientes; isto, por sua vez, só ocorre se os processos internos estiverem alinhados para alcançar a excelência e a excelência nos processos internos é consequência de pessoas motivadas e competentes, além de sistemas que respondam adequadamente às necessidades organizacionais.

### **Metodologia do BSC-Participativo**

A metodologia tradicional de implantação do BSC parte do princípio de que a organização já tenha a sua Visão definida e que ela esteja correta.

No entanto, em estudo realizado pela Leme Consultoria, foi constatado que, em mais de 90% das empresas pesquisadas, a Visão definida e divulgada por elas não retratava a realidade da organização ou precisava ser validada.

Este documento é parte integrante da Proposta Comercial apresentada pela Leme Consultoria.

Montar uma estrutura de BSC com base em uma visão equivocada é um grave erro a ser evitado.

Outro ponto identificado foi a necessidade de haver o envolvimento das pessoas para que um projeto dessa envergadura tivesse aderência à realidade da organização.

Por fim, o método tradicional para implantar o BSC nas empresas pesquisadas era demorado, gerando custos elevados.

Com o objetivo de contornar essas dificuldades, a metodologia proposta pela Leme Consultoria é o BSC Participativo, de autoria de Rogerio Leme e Paula Falcão, autores de livros, consultores e especialistas em Gestão de Pessoas e de Desempenho.

O BSC Participativo é uma ferramenta de Construção e/ou Validação da Missão, da Visão, dos Valores (MVV) e da Estratégia Empresarial, de forma participativa, gerando Comprometimento de Colaboradores e Gestores e utiliza o BSC como ferramenta de controle do cumprimento da Estratégia para atingir a Visão.

No BSC Participativo, a Visão da organização é desmembrada em quatro perspectivas básicas: Financeira, Clientes, Processos e Pessoas/Aprendizado. Cada perspectiva é desmembrada em Fatores Críticos de Sucesso (FCS) e estes são desmembrados em Objetivos Estratégicos (OE). Cada OE possui suas metas mensuradas por indicadores específicos e que contribuem para o alcance da Visão.

A metodologia do BSC Participativo permite a visualização natural dos FCS e dos OE através de um diagnóstico realizado por um instrumento chamado Inventário Estratégico. Este instrumento, por sua vez, permite que a empresa encontre subsídios para construir ou validar a Missão, a Visão e os Valores, além dos FCS e OE.

Outro instrumento utilizado é o Inventário de Sinalizadores, que auxilia na identificação de Metas para que sejam implantadas as melhorias.