

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SISTEMAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**O LEVANTAMENTO DAS NECESSIDADES DE
TREINAMENTO EM AMBIENTES GERENCIADOS PELO
*BALANCED SCORECARD***

(BU)



03515827

Dissertação submetida à
Universidade Federal de Santa
Catarina para obtenção do grau
de Mestre em Engenharia de
Produção.

Rogério Teixeira Mâsih

Orientador: Prof. Paulo Mauricio Selig, Dr.

Florianópolis, Dezembro de 1999

Rogério Teixeira Mâsih

**O LEVANTAMENTO DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO EM
AMBIENTES GERENCIADOS PELO *BALANCED SCORECARD***

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de Mestre em Engenharia de Produção e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.



Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph.D.

Coordenador do Curso

Banca Examinadora:

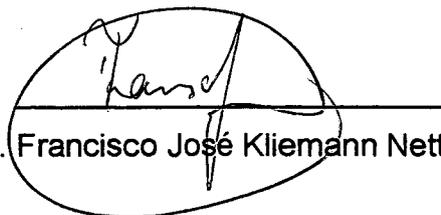


Prof. Paulo Mauricio Selig, Dr.

Orientador



Prof. Antonio Cezar Borna, Dr.



Prof. Francisco José Kliemann Netto, Dr.

Dedico este trabalho a meus pais, **Maurício e Thereza**, e irmãos, **Marício, Toivi, Ivna e Leonardo**, que em nenhum momento deixaram de confiar e torcer pelo meu sucesso no desafio que fora o mestrado.

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, Professor Paulo Selig, pela paciência e dedicação no processo de orientação;

Aos Professores Francisco Kliemann e Antonio Bornia, pelas importantes contribuições;

Ao Governo de Estado do Ceará que, através da Fundação Cearense de Amparo à Pesquisa - FUNCAP, proporcionou o apoio financeiro necessário para o desenvolvimento do presente trabalho;

Ao Professor Fernando Ribeiro de Melo Nunes, cujo empreendedorismo proporcionou a oportunidade de ingresso no mestrado do PPGEP / UFSC;

Ao amigo Gaudêncio, que dividiu comigo todos os momentos do "exílio";

Aos colegas do GAV, Dante, Alexandre, Charles, Sidnei, Verônica e Fábio Walter, por todos os bons (e maus) momentos vividos juntos;

Aos amigos, Osvaldo, Gilberto, Lívio, Cristiane, Aquiles, Rodrigo Otávio, Rodrigo Mota, Dirceu, Wagner, Stênio, Marcelo José, Valzeni, Aderson, Paulo César, André Martins e Marcus Fábio, que, mesmo longe, torciam pelo meu sucesso;

Aos novos amigos, Tavares, Carminha, Cassandra, Cícero Marcos, Alexandre "Sobral", Carlos Brandão, Serginho, Wellington e Márcio, pela acolhida carinhosa e convivência saudável;

Enfim, a todos que de maneira direta ou indireta participaram e colaboraram para a realização do presente trabalho.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	vii
LISTA DE QUADROS	viii
RESUMO	ix
ABSTRACT	x
CAPÍTULO 1 – DEFINIÇÃO DO TRABALHO	
1.1 Introdução	1
1.2 Justificativa e importância do trabalho	3
1.3 Objetivos do Trabalho	4
1.4 Metodologia utilizada e estrutura do trabalho	5
CAPÍTULO 2 – TREINAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	
2.1 A crescente importância dos recursos humanos	8
2.2 A influência do fator treinamento no desempenho de recursos humanos	11
2.3 O treinamento na gestão pela qualidade	13
2.4 O gerenciamento de recursos humanos como responsabilidade gerencial	15
2.5 O conceito de treinamento	19
2.5.1 A evolução do conceito de treinamento	19
2.5.2 A definição de treinamento	21
2.5.3 Conceitos complementares	24
2.6 Investimentos em programas de treinamento de recursos humanos	29
2.6.1 Dados sobre investimentos em programas de treinamento de recursos humanos	29
2.6.2 A origem dos custos em programas de treinamento de recursos humanos	33
2.6.2.1 Conceitos básicos em gerenciamento estratégico de custos	36
2.6.2.2 Treinamentos: Despesa ou investimento	37
2.7 Treinamentos mais procurados	38
2.8 Levantamento das necessidades de treinamento	41
2.8.1 As etapas do processo de treinamento	43
2.8.2 O levantamento das necessidades de treinamento	44
2.8.3 Ferramentas tradicionais para o LNT	47
2.8.4 Limitações das ferramentas tradicionais	49
2.9 Considerações finais	53
CAPÍTULO 3 – BALANCED SCORECARD	
3.1 Um breve histórico	55
3.2 As medidas financeiras	56
3.3 Balanced Scorecard	59
3.4 As quatro perspectivas	65
3.4.1 As quatro perspectivas são suficientes?	67
3.4.2 A perspectiva financeira	70

3.4.3 A perspectiva dos clientes	75
3.4.4 A perspectiva dos processos internos	80
3.4.5 A perspectiva do aprendizado e crescimento	83
3.5 Metodologias de elaboração do Balanced Scorecard	89
3.5.1 A metodologia proposta por Kaplan e Norton	89
3.5.2 A metodologia proposta por Olve, Roy e Wetter	95
3.6 Considerações Finais	100

CAPÍTULO 4 – ESTRUTURAÇÃO DA PROPOSTA

4.1 O levantamento das necessidades de treinamento através da elaboração de um BSC	101
4.2 Metodologia proposta	101

CAPÍTULO 5 – APLICAÇÃO DO MODELO PROPOSTO

5.1 Considerações gerais	107
5.2 Justificativa	107
5.3 A instituição	108
5.4 Levantamento de dados	111
5.4.1 Pesquisa realizada junto aos professores usuários da FEESC	111
5.4.2 Pesquisa realizada junto aos funcionários	115
5.4.3 Treinamentos realizados	116
5.4.4 Análise da situação atual	118
5.5 Situação proposta	120
5.5.1 A Elaboração de um Balanced Scorecard	120
5.5.2 Identificar as necessidades de treinamento com base nos fatores críticos de sucesso	127
5.6 Análise dos resultados	128

CAPÍTULO 6 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

6.1 Conclusões	130
6.2 Recomendações para trabalhos futuros	132

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	134
-----------------------------------	------------

ANEXOS

ANEXO A – Questionário do Programa Participativo para Melhoria do Atendimento	137
ANEXO B – Questionário da Comissão de Treinamento	140

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1 Estrutura do trabalho	07
Figura 2.1 Custo original de recursos humanos	33
Figura 3.1 O Balanced Scorecard	60
Figura 3.2 O <i>Balanced Scorecard</i> como estrutura para a ação estratégica	62
Figura 3.3 Medidas essenciais para a perspectiva dos clientes	78
Figura 3.4 A cadeia genérica de valor	82
Figura 3.5 Indicadores de reciclagem	88
Figura 4.1 Modelo proposto	106
Figura 5.1 Organograma da FEESC	110
Figura 5.2 Relações de causa-e-efeito entre os objetivos estratégicos	126

LISTA DE QUADROS

Quadro 2.1 Situação geral do gerenciamento de atividades de treinamento	14
Quadro 2.2 Métodos utilizados para realizar o levantamento das necessidades de treinamento	15
Quadro 2.3 Caracterização dos termos educação, desenvolvimento e treinamento	23
Quadro 2.4 PIB de países da América Latina em 1997	30
Quadro 2.5 Gastos com treinamentos	35
Quadro 2.6 O processo de treinamento	44
Quadro 5.1 Desempenho dos funcionários da FEESC na opinião dos professores consultados	111
Quadro 5.2 Avaliação dos serviços prestados pela FEESC na opinião dos professores consultados	113
Quadro 5.3 No. de solicitações por cursos	115
Quadro 5.3 Treinamentos realizados em 1997	116
Quadro 5.4 Treinamentos realizados em 1998	117
Quadro 5.5 Treinamentos realizados em 1999	118
Quadro 5.6 Processos executados pelas divisões da FEESC	122

RESUMO

Os programas de treinamento de recursos humanos têm-se tornado uma importante ferramenta para alavancar a competitividade das empresas. Entretanto, é comum observar que quando estas atravessam crises financeiras, parcelas significativas dos cortes nos investimentos estão relacionados com a área de treinamento. Essa situação é, em grande parte, decorrente da dificuldade relacionada com a mensuração dos benefícios gerados através de treinamentos, que, por sua vez, está diretamente relacionada com a identificação das verdadeiras necessidades de treinamento. Dessa forma, o presente trabalho tem como objetivo investigar o processo de levantamento das necessidades de treinamento em ambientes gerenciados pelo *Balanced Scorecard*, um sistema gerencial que permite evidenciar os focos mais importantes na busca da visão e estratégia estabelecidas para a empresa; a partir desses focos identificam-se as necessidades de treinamento.

Palavras-chave: Balanced Scorecard, Treinamento, Recursos Humanos

ABSTRACT

The training programs become an important tool in raising a firm's competitiveness. However, it's a common practice, when a company has financial problems, that significant parts of the investments reductions are related to the training area. This situation is, in part, due to the difficulty related to the measurement of the benefits created by the training programs, that are directly in relation with the identification of the real training needs. In that way, the objective of this work is the investigation of the process of finding the training needs in a environment managed by the Balanced scorecard, wich is a management system that allows to evidence the most important focuses in the search of the vision and strategy established by the company; from these focuses the training needs are identified.

Key-words: Balanced Scorecard, Training programs, Human Resource

V'CAPÍTULO 01 – INTRODUÇÃO

1.1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos tem-se observado uma grande transformação no comportamento gerencial em relação ao papel dos funcionários dentro de uma organização. Tal mudança envolve, principalmente, a migração da colaboração através do trabalho braçal para o trabalho intelectual. Para muitos autores, essa mudança caracteriza a passagem da Era Industrial para a Era da Informação.

Nesse contexto, trabalhadores acostumados com o jargão de que estavam sendo pagos para trabalhar e não para pensar, passaram a conviver com a exigência, cada vez maior, de sua participação nos processos de melhoria. Essa condição é justificável, uma vez que estando em contato direto com as operações produtivas e com os clientes, os funcionários encontram-se aptos a apresentar idéias que permitam buscar a otimização dos processos.

Dessa forma, com o objetivo de acompanhar as constantes inovações tecnológicas e adquirir as mudanças de comportamento necessárias para uma postura pró-ativa em busca dos objetivos da organização, é necessário que estes funcionários sejam constantemente treinados.

Porém, em muitos casos, investimentos consideráveis são aplicados na busca de incremento na capacitação de recursos humanos e os resultados esperados não são alcançados. Situações dessa natureza são ilustradas pela citação abaixo:

O treinamento tornou-se mais do que nunca um poderoso aliado das empresas que buscam sempre manter seus funcionários a par das novas técnicas, tecnologias e conceitos, que não param de se modificar no mundo da velocidade e da informação. A importância

de manter equipes treinadas é indiscutível. Essa verdade leva as empresas a investirem maciçamente em cursos, palestras, seminários, e programas dos mais variados. Entretanto nem sempre o retorno esperado é alcançado, ou seja, muitas vezes, nada muda. A pergunta que fica no ar é sempre a mesma: Por quê? (BRICCHI, 1998)

A condição representada pela citação de Bricchi pode ter sua origem em um processo deficiente de identificação das reais necessidades de treinamento dentro de uma organização. Para realizar tais diagnósticos é desejável que sejam conhecidos os objetivos globais da empresa, as competências necessárias para atingir esses objetivos e a situação atual. A partir da lacuna existente entre o necessário e o real são indicados os treinamentos.

Chiavenato (1996) ressalta que os processos de desenvolvimento de RH não estão voltados exclusivamente apenas para a melhoria do que já existe, mas também preocupam-se com a perspectiva futura. Na concepção do autor, a atenção deve estar voltada “para a criação do futuro da empresa, que certamente envolve uma transformação organizacional dirigida a uma perspectiva de longo prazo. Como a empresa pretende ser nos próximos dois ou cinco anos? O que se deve fazer para tanto? Quais as habilidades e capacidades deverão ser desenvolvidas desde já?”.

Apesar da coerência e relevância da abordagem acima, o autor supracitado afirma que “como as empresas não conseguem ter uma visão integrada sobre o futuro, a tarefa da administração de recursos humanos é desenvolver um processo capaz de traçar uma visão coletiva dentro da empresa” e sugere ainda que tal diagnóstico seja realizado com base na “análise dos desenvolvimentos tecnológicos, nas mudanças dos estilos de vida, *insights*, e coisa assim, que podem mudar as regras de vida e dos negócios.”

Talvez, “desenvolver um processo capaz de traçar uma visão coletiva dentro da empresa” seja uma atividade um pouco complexa para ser desenvolvida pelo setor

responsável pela administração de RH, principalmente se utilizando os indicadores sugeridos acima. Se, na opinião de Chiavenato, as empresas têm dificuldades para ter uma visão integrada sobre o futuro, como apenas um dos setores componentes dessa organização poderá fazê-lo com sucesso?

Dentro desse espírito investigativo, e sob a ótica de afirmações dessa natureza, foi definido o objeto de estudo do presente trabalho. Nesse sentido, procurou-se investigar quais as ferramentas disponíveis para realizar o diagnóstico das necessidades de treinamento e suas limitações em termos de identificação das correlações entre os objetivos da empresa, a situação desejável e a atual, em termos de capacitação de recursos humanos. A partir desses resultados, buscar-se-á a identificação de uma ferramenta coerente para tal fim.

1.2 JUSTIFICATIVA E IMPORTÂNCIA DO TRABALHO

Em conformidade com as questões levantadas no item anterior, a importância do presente trabalho encontra-se fundamentada na busca pela melhoria dos benefícios conseguidos através da realização de programas de treinamento. Tomar-se-á como base a busca pela identificação das reais necessidades de incremento na capacitação dos recursos humanos de uma organização.

Nesse sentido, espera-se que, uma vez que as organizações consigam maior acuracidade na identificação das necessidades supracitadas, estas passarão a desfrutar de benefícios relacionados com:

- melhor utilização dos recursos investidos, evitando desperdício de capital empregado na realização de programas de treinamentos, e da produtividade perdida pelo afastamento de treinandos e instrutores de suas atividades normais;

- melhor capacitação da organização para enfrentar desafios comuns a mercado de livre iniciativa e para aproveitar oportunidades de negócios oriundas de mercados dessa natureza.

Deve-se atentar para o fato de que a ação desses benefícios não se limita às empresas, pois, uma vez que as competências desenvolvidas nos funcionários estão em acordo com os interesses globais de uma organização, esta passará a ter um maior interesse em manter esse pessoal em seus quadros, aumentando sua possibilidade de permanência no emprego.

Dessa forma, a identificação de uma ferramenta que permita um diagnóstico mais preciso das carências de treinamento em recursos humanos incorrerá em benefícios, tanto para as empresas, como para seus funcionários. Sendo este o objeto de estudo do presente trabalho, fica justificada sua necessidade e importância.

1.3 - OBJETIVOS DO TRABALHO

1.3.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral do presente trabalho é mostrar como o levantamento das necessidades de treinamento é realizada em ambientes gerenciados por um *Balanced Scorecard*.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Na busca de atingir o objetivo geral, são almejados os seguintes objetivos específicos:

- Destacar a importância do processo de levantamento das necessidades de treinamento dentro de uma organização;
- Identificar as ferramentas tradicionalmente utilizadas para o Levantamento das Necessidades de Treinamento e suas limitações;

- Investigar o funcionamento de um *Balanced Scorecard* e suas principais premissas;
- Identificar as relações existentes entre as perspectivas de um *Balanced Scorecard* e o levantamento das necessidades de treinamento.

1.4 – METODOLOGIA UTILIZADA E ESTRUTURA DO TRABALHO

A metodologia utilizada neste trabalho compreende as seguintes etapas:

- Revisão bibliográfica sobre programas de treinamento, englobando sua importância, suas etapas e os conceitos relevantes para o presente trabalho;
- Revisão bibliográfica sobre o *Balanced Scorecard*, evidenciando sua estrutura e premissas básicas;
- Proposta da utilização do *Balanced Scorecard* como ferramenta para evidenciar os focos para onde devem ser direcionados os programas de treinamento;
- Análise da proposta em um ambiente real e análise dos resultados obtidos.

Dessa forma, o presente trabalho encontra-se estruturado em conformidade com a descrição abaixo e representado pela figura 1.1:

- **CAPÍTULO 02:** descreve-se a importância de programas de treinamento para o bom desempenho de recursos humanos e, conseqüentemente, para as organizações. Sob esta ótica, evidencia-se a importância do processo de Levantamento das Necessidades de Treinamento (LNT) para o correto diagnóstico e prescrição de programas dessa natureza, bem como as ferramentas tradicionalmente utilizadas para tal fim.

- CAPÍTULO 03: descreve-se um sistema gerencial intitulado de *Balanced Scorecard* (BSC) que, dentre suas premissas básicas, inclui a possibilidade de realizar o LNT tomando como base os objetivos globais de uma organização;
- CAPÍTULO 04: apresenta-se uma proposta que evidencia como o LNT pode ser realizado dentro de um ambiente gerenciado através de um *Balanced Scorecard*;
- CAPÍTULO 05: relata-se um estudo de caso, onde é realizado um levantamento das necessidades de treinamento a partir da elaboração de um *Balanced Scorecard*. O resultado obtido é confrontado com o que tradicionalmente vinha sendo realizado pela empresa, de forma a evidenciar as vantagens obtidas pela utilização de um BSC;
- CAPÍTULO 06: apresenta-se as conclusões do trabalho e as recomendações para trabalhos futuros.

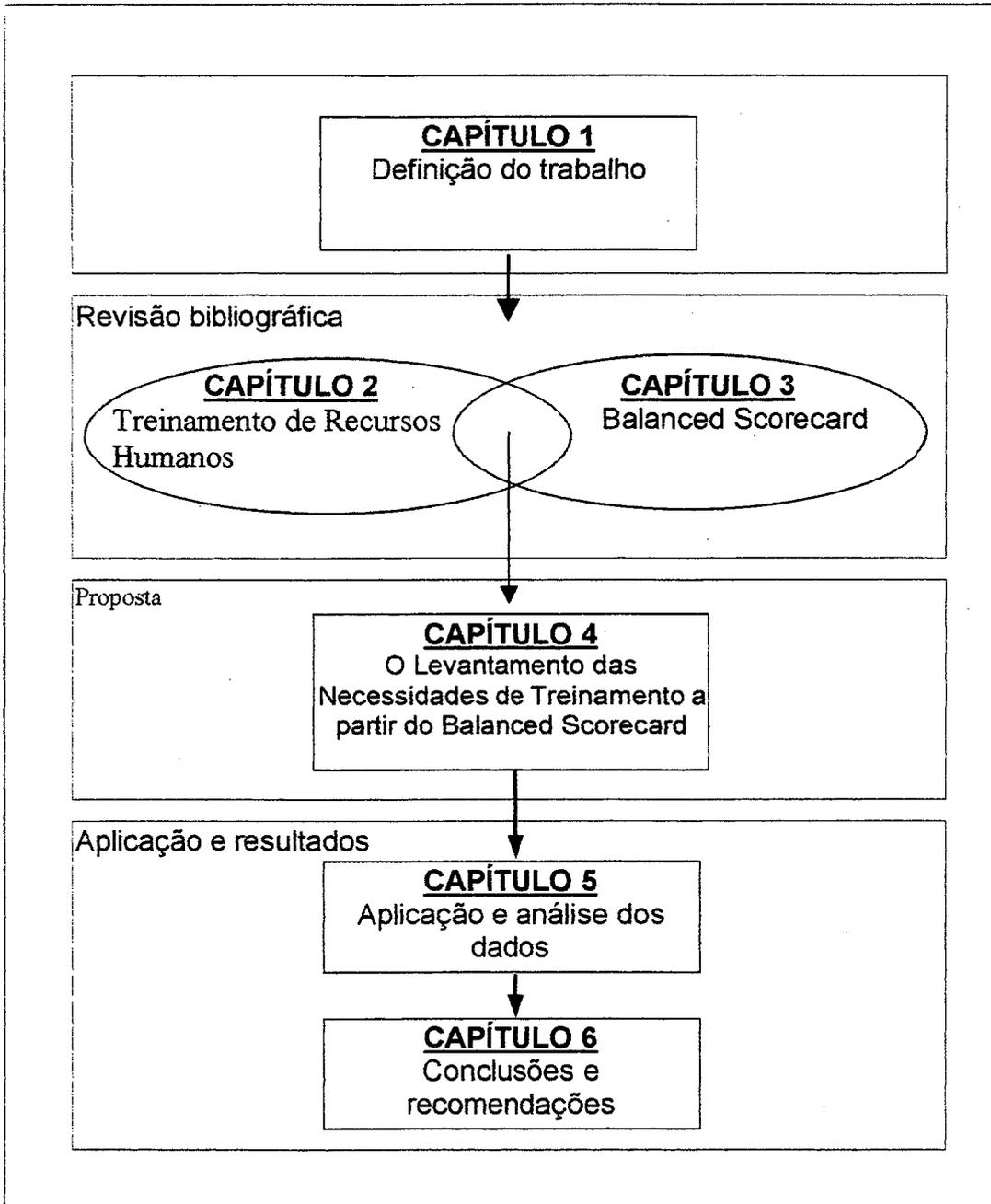


Figura 1.1 – Estrutura do trabalho

CAPÍTULO 02 - TREINAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

2.1 A CRESCENTE IMPORTÂNCIA DOS RECURSOS HUMANOS

O fim do Século XX tem sido testemunha de uma explosão tecnológica somente comparável com a Revolução Industrial; a grande diferença é que esta nova revolução assume proporções mundiais e acontece em uma velocidade bem maior. A todo momento são desenvolvidas novas tecnologias que através de modernos canais de comunicação, como a Internet, logo são disponibilizadas para o mercado. Além disso, o mundo experimenta a diminuição de barreiras alfandegárias e a criação de mercados de livre comércio, ficando cada vez mais fácil o acesso a essas novas tecnologias.

É possível observar que tecnologias de ponta deixam de ser privilégios de poucos e, dessa forma, os Recursos Humanos (RH) passam a ser o grande diferencial entre as empresas; são eles os responsáveis pela administração, produção de bens/serviços e relacionamento com os clientes, atividades de fundamental importância para o sucesso e a continuidade das atividades de uma organização.

Para muitos autores, tais mudanças caracterizam a passagem da Era Industrial para a Era da Informação. Na opinião de Chiavenato (1996), enquanto na Era Industrial a capacidade das empresas era determinada em função da disponibilidade de equipamentos e capital, as empresas da Era da Informação são consideradas como um conjunto de habilidades. Tais habilidades devem ser constantemente elaboradas e desenvolvidas com o objetivo de suprir as necessidades decorrentes das oportunidades de mercado. Por isso, os processos de desenvolvimento de RH passam a ser elementos essenciais na agilidade necessária para o aproveitamento dessas oportunidades.

Para Silva (1999), a produtividade, tão buscada nos dias de hoje, depende de quatro fatores: tecnologia, equipamentos, matéria-prima e pessoas. Para o autor, o fator

humano assume importância decisiva na medida em que os outros componentes dependem da ação humana. Dentro desse contexto, os gestores devem estar abertos a mudanças profundas na forma de ver o negócio da empresa e de repensar os papéis profissionais que o novo cenário exige.

Campos (1995) justifica essa mudança de foco na atenção das empresas afirmando que “o trabalho humano está migrando da utilização dos braços para a utilização da mente. O conhecimento está se tornando o principal fator de sobrevivência dos indivíduos, da empresas e da sociedade”.

A crescente importância dos RH, implica na necessidade de investimentos cada vez maiores em ações de gerenciamento desse efetivo e, nesse caso, atividades como recrutamento, seleção, alocação e treinamento passam a consumir recursos consideráveis.

Os treinamentos são de particular importância, pois, através destes, os recursos humanos da empresa passam a acompanhar evoluções tecnológicas e desenvolver habilidades. Com isso, os funcionários passam a ter um maior potencial de geração de resultados, contribuindo para o sucesso dos empreendimentos da organização. Como se pode observar, os RH devem ser considerados como um valioso patrimônio de uma organização.

Tais afirmações são confirmadas por Chiavenato (1992) ao afirmar que “se pretendemos modernizar nossas empresas devemos começar pelas pessoas que nela trabalham. A modernização passa antes pela cabeça das pessoas e pela sua competência para chegar posteriormente às máquinas, equipamentos, métodos, processos, produtos e serviços. Estes são a consequência da modernização[...] mas não sua origem.”

Sanches (1996) vai mais além, ressaltando que:

Nesse contexto, não se admite a existência de pessoas, cargos, atividades ou áreas de trabalho que não contribuam em nada para com os resultados finais, pois tudo o que existe dentro de uma organização está condicionado à sua real contribuição para o crescimento da empresa. A crença de que apenas a área comercial consegue gerar lucros e mostrar resultados, e a área de RH ou administrativa é sempre mantida pela primeira, sem conseguir medir seu desempenho, não agregando valor algum à organização, já não é mais verdadeira.

A atenção maior de uma organização deve, então, ser direcionada para o homem, pois, além de idealizador, é o executor de todo o sistema produtivo e demais atividades relacionadas à gestão empresarial. Por mais avançada que seja a tecnologia empregada em um sistema produtivo, deve ser lembrado que o homem continua sendo responsável por, no mínimo, a manutenção e a programação desses equipamentos e, por isso, deve-se buscar o seu contínuo crescimento e aperfeiçoamento.

Silva (1999) ressalta que “a realização de programas de treinamento esporádicos não conduz ao desenvolvimento de um clima de envolvimento e comprometimento com os objetivos globais da empresa. Quanto ao investimento, a situação será sempre insatisfatória, uma vez que o resultado de treinamentos esporádicos serão na maioria dos casos insuficientes para justificar os gastos incorridos.”

A grande verdade é que o treinamento de pessoal só fará sentido, na medida em que se perceba que há um planejamento, uma seqüência e uma continuidade nas iniciativas realizadas. Por isso, no decorrer desse trabalho, por diversas vezes será utilizada a expressão Programas de Treinamento como forma de ressaltar a importância de que essa atividade seja realizada de forma planejada, estruturada e contínua.

2.2 A INFLUÊNCIA DO FATOR TREINAMENTO NO DESEMPENHO DOS RECURSOS HUMANOS

Há vários fatores que impulsionam as empresas a treinarem seus funcionários. Para Farias (1992), os principais fatores estão relacionados a:

- A existência de recém-formados, que possuem no máximo uma boa base teórica, cabendo assim à empresa desenvolver alguns aspectos e habilidades necessárias ao bom desempenho do funcionário;
- Os cargos e suas funções que estão se modificando a cada dia, provocando a necessidade de um contínuo ciclo de aprendizagem;
- a existência de novos empregados, que devem estar preparados para as suas responsabilidades;
- Conflitos internos, que geram problemas interpessoais entre chefes e subordinados.

Outros fatores, não menos importantes, estão ligados à necessidade de acompanhar a evolução tecnológica e a necessidade de inteirar funcionários sobre a empresa, suas normas e seus produtos. Esses últimos, são particularmente interessantes para os novos funcionários da empresa, onde Toledo e Milioni (1986) ressaltam que, dentre os vários objetivos de um treinamento, deve existir a preocupação em ambientar os novos funcionários; fornecer aos mesmos novos conhecimentos e desenvolver comportamentos necessários para o bom andamento do trabalho, e conscientizá-los da real importância de auto-desenvolvimento.

Além das questões relacionadas com avanços tecnológicos e novos funcionários, Bass (1978) resalta o aumento na complexidade organizacional e alterações nas relações de autoridade organizacional. Dentro desse contexto, o autor indica a incidência, cada vez maior, de grandes e complexas organizações que trabalham com ampla diversidade de

produtos e serviços e que operam em mercados de abrangência internacional. Devido à estrutura organizacional de tais instituições, diversos problemas relacionados à coordenação e a integração de atividades exigem novas aptidões administrativas e de supervisão. Dessa forma, para solucionar novas situações de conflito, tanto em relacionamentos interpessoais como na interação com os equipamentos, os profissionais devem estar aptos a buscar soluções rápidas e eficientes.

Vasconcelos (1999), em uma abordagem mais abrangente, justifica a importância de programas de treinamentos argumentando que “ Não há possibilidade de nos desenvolvermos economicamente e, conseqüentemente, elevarmos o nosso nível social, sem aumentarmos as nossas habilidades, sejam elas intelectuais ou técnicas. Logo, aumentar a capacitação e as habilidades das pessoas é função primordial do treinamento.”

Boog (1980) arremata a discussão, afirmando que “educação geral, vocacional, técnica e universitária não podem prover recursos sob medida para os negócios, indústria e governo. Alguns conhecimentos e habilidades só são aprendidos no contexto de treinamento de uma empresa.”

Além dos motivos citados acima, Vasconcelos (1999) reforça que programas de treinamento não possuem apenas resultados técnicos mas, “ao se treinar um empregado, este pode se sentir prestigiado perante sua empresa, pois desta forma ela demonstra sua preocupação com o bem seus profissionais, dando-lhe a oportunidade de crescimento pessoal e profissional.”, ou seja, os benefícios de programas de treinamento não se restringem a aspectos técnicos, podendo também proporcionar vantagens motivacionais.

Weiss (1996), através de uma visão mais abrangente, ressalta que um programa de treinamento bem estruturado beneficia tanto os treinandos, como o instrutor e a organização. A justificativa para tal é que “os indivíduos treinados passam a trabalhar melhor que antes, crescendo ou se desenvolvendo[...]o treinador se beneficia ganhando a lealdade do colaborador ou empregado[...]a organização se beneficia tendo empregados mais produtivos, mais leais e mais entusiasmados.”

Porém, quando as empresas passam por dificuldades financeiras, um dos primeiros cortes nos investimentos é realizado na área de RH, mais especificamente, em programas de treinamentos. Isto se dá porque os resultados concretos obtidos através de programas de treinamento, não são fáceis de serem mensurados e demonstrados. Com o objetivo de minimizar tal problema, a elaboração de um programa de treinamento deve preocupar-se com três critérios básicos: público-alvo, custos e recursos a serem empregados, e objetivos a serem alcançados. O primeiro dos critérios está relacionado com o planejamento dos treinamentos, de forma a direcionar métodos, conteúdo e linguagem com o nível e o interesse do público-alvo. O segundo está relacionado com a disponibilidade de recursos para a execução do planejado e, quando combinado com o terceiro critério, pode ser utilizado para analisar os resultados do treinamento através de análises de custo-benefício.

2.3 O TREINAMENTO NA GESTÃO PELA QUALIDADE

Muitas são as empresas que se lançam em busca da implantação de sistemas que lhes permitam o gerenciamento de seus processos com foco na qualidade. Porém algumas culminam por não alcançar seus objetivos, ou seja, não conseguem sucesso na implantação de tais programas.

Nas palavras de Rabelo (1995), “O sucesso de um programa de qualidade não depende unicamente da introdução de técnicas estatísticas ou equipamentos avançados de produção, ensaio e controle, mas também, e, talvez, principalmente, de profundas mudanças gerenciais[...] entre essas últimas, citam-se freqüentemente as mudanças na área de recursos humanos.”

Para que os funcionários passem a ser importantes colaboradores na busca da qualidade dos produtos e serviços fornecidos pela empresa, é preciso que estes aprendam mais que operar instrumentos de medição ou preencher gráficos de controle, é necessário

que compreendam a importância dessas inovações para a empresa e é preciso uma mudança de valores e de comportamento.

Tais mudanças, lembrando o que já foi discutido, podem ser buscadas através de programas de treinamento. Porém, em uma pesquisa publicada por Rabelo (1995), realizada junto a empresa que estão implantando programas de qualidade, mostrou que nem todas as empresa compactuam com esse pensamento.

Pela pesquisa, pode-se observar que quase um terço das empresas pesquisadas não acompanha os gastos realizados com treinamentos (ver Quadro 2.1), menos da metade realiza trabalho formal de levantamento da necessidades de treinamento; dentre as que ainda o fazem, são utilizados procedimentos ineficientes, tais como requisições dos funcionários e requisições da gerência de linha (ver Quadro 2.2). A ineficiência desses métodos será discutida em momento oportuno ao longo desse trabalho.

SITUAÇÃO GERAL DO TREINAMENTO	
ATIVIDADE	EMPRESAS
Acompanha gastos com treinamento	68,5%
Faz levantamento sistemático das necessidades de treinamento	47,3%
Monitora eficácia do treinamento	52,6%

Quadro 2.1 – Situação Geral do gerenciamento de atividades de treinamento

Fonte: RABELO, Flávio. BRESCIANI FILHO, Ettore. OLIVEIRA, Carlos A. B. *Treinamento e gestão da qualidade*. RAE. v. 35. p. 13-19. São Paulo, Mai./Jun. 1995.

Tal resultado, na palavras do autor supracitado:

Nos leva questionar até que ponto as empresas consideram o treinamento como uma atividade estratégica [...] grande parte dos insucessos dos programas de qualidade deve-se ao fato de a empresa exigir responsabilidades pela qualidade aos trabalhadores da produção sem propiciar os meios necessários (treinamento) para

que eles possam efetivamente controlar a qualidade do que produzem.

MÉTODOS UTILIZADOS PARA REALIZAR O LEVANTAMENTO DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO	
MÉTODOS	EMPRESAS
Análise dos planos de negócio	11,1%
Auditorias de treinamento	55,5%
Requisição da gerência de linha	100%
Avaliação de desempenho	55,5%
Requisições dos funcionários	77,7%

Quadro 2.2 – Métodos utilizados para realizar o levantamento das necessidades de treinamento
 Fonte: RABELO, Flávio. BRESCIANI FILHO, Ettore. OLIVEIRA, Carlos A. B. *Treinamento e gestão da qualidade*. RAE. v. 35. p. 13-19. São Paulo, Mai./Jun. 1995.

Uma vez justificada a importância dos programas de treinamento para o bom desempenho dos recursos humanos, aparece um questionamento: a responsabilidade pelo gerenciamento de RH e, de uma forma mais específica, por programas de treinamento, deve ser delegada para um setor específico ou deve ser uma atribuição de cada gerência?

2.4 O GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS COMO RESPONSABILIDADE GERENCIAL

Para tratar de tal assunto, a necessidade, ou não, de um setor específico para a administração de RH, Vasconcelos (1999) publicou uma pesquisa realizada com 30 profissionais da área.

Sobre o enfoque da responsabilidade por programas de treinamento, a pesquisa demonstra que tais profissionais consideram a área de treinamento importante, desde que esta não atue somente como organizadora de programas de treinamento. Para grande parte dos profissionais consultados na pesquisa, se o objetivo da área for apenas organizar treinamentos ou fornecer instrutores, esta deve ser terceirizada, pois a manutenção de uma área de treinamento é um gasto que nem sempre pode ser revertido em resultados concretos.

Mendes *apud* Vasconcelos (1999) reforça o resultado da pesquisa com a afirmação: “o treinamento, é importante, mas a área de treinamento em uma empresa, não necessariamente. Acredito que as empresas, em geral, não devem incorporar em sua estrutura uma área de treinamento sob a pena de elevar significativamente os seus custos fixos.” Madeu *apud* Vasconcelos (1999) arremata: “Acho que é muito caro manter a área de treinamento.”

Araújo *apud* Vasconcelos (1999) compartilha da mesma opinião e completa afirmando:

Acredito que não há uma área específica de treinamento, todos os gerentes e diretores necessitam ser profissionais hábeis em recursos humanos. Há empresas especializadas em treinamentos que oferecem ou organizam treinamentos. Vejo a área de RH totalmente terceirizada e, conseqüentemente, multifuncional. Forçando com que os funcionários que detém o poder do gerenciamento sejam mais e mais gerenciadores de seres humanos, com conhecimentos e facilidades de RH.

Nem todos os autores possuem a mesma visão sobre o setor e Sanches (1996) defende a posição de que a área é importante, porém mal avaliada e, conseqüentemente, tratada como pouco relevante para se atingir os objetivos da organização. Para o autor, dizer que o trabalho da área de RH não pode ser medido objetivamente é o principal

motivo utilizado para que a área não mensure os resultados de suas atividades e o quanto elas agregam valor para a empresa. “A organização precisa aprender a administrar seus ativos, ou seja, pessoas, capital, equipamentos, material, tudo o que interage no processo da busca pela realização do trabalho [...] quando uma área de trabalho não consegue justificar sua importância, não precisa existir.”(SANCHES, 1996)

Em termos de medição do desempenho desse setor, Sanches (1996) explica que:

A chave para a medição de desempenho é tornar visível o que se pretende atingir, mensurar resultados, seja em termos de qualidade, quantidade, custos ou tempo, é responsabilidade que precisa ser cobrada de todos os indivíduos que fazem parte de uma organização. Para isso é necessário que todos tenham pleno conhecimento dos negócios da empresa, qual o alvo que se pretende acertar e de que maneira isso pode ser feito. A área de RH precisa esquecer sua função de prestadora de serviços para o cliente interno e procurar realizar suas tarefas de maneira que essas agreguem valor para os clientes, tendo como ponto de referência os resultados que a organização espera, sem esquecer que está lidando com seres humanos, e não com máquinas que tem como único objetivo alcançar lucros.

Campos (1995), é outro a defender a existência do setor, porém admite que devem ocorrer mudanças no papel da área de RH. Este, dentro do novo panorama de mercado e concorrência, deve ser composto de duas funções básicas:

- **FUNÇÃO CONSULTORIA:** Apoio técnico aos diretores, gerentes e supervisores nos assuntos relativos a RH para que eles possam montar seus planos de ação, planos locais de educação e treinamento, problemas de pessoal, etc.

- FUNÇÃO EXECUTIVA: Condução dos sistemas relativos à área de recursos humanos, tais como avaliação de desempenho, plano de carreira, recrutamento e seleção, planejamento geral da educação e treinamento, etc.

Porém, dentre as várias atividades relacionadas com o gerenciamento de recursos humanos, podemos observar que a elaboração de programas de treinamento é uma das responsabilidades gerenciais de maior importância. Vasconcelos (1999) utiliza uma relação de causa-e-efeito para mostrar a relação entre programas de treinamento e os resultados financeiros de uma empresa. Dessa forma, nas palavras do referido autor:

O fim de toda a empresa é ter lucro. Para ter lucro uma empresa precisa ter clientes satisfeitos que comprem seus produtos e/ou serviços e, divulguem a sua satisfação para outras pessoas, garantido assim uma penetração de mercado mais elevada. Para ter clientes satisfeitos, a empresa deve produzir e/ou fazer algo com qualidade que venha a saciar os desejos e as necessidades do consumidor. Para ter qualidade em tudo o que se faz, deve-se ter pessoas qualificadas produzindo, e para ter estas pessoas, a empresa deve investir na preparação das mesmas através de treinamentos.

Em relação às principais tendências no gerenciamento de programas de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos, Chiavenato (1996) relaciona: uma forte ênfase na busca em agregar valor às pessoas e às organizações, uma participação mais ativa dos gerentes e suas equipes nos processos de treinamento, uma maior ligação com o negócio da empresa, a contínua preparação com vistas ao futuro, a adequação das práticas de treinamento às diferenças individuais de pessoas, uma ênfase maior em técnicas grupais e solidárias, e a permanente preocupação com a retroinformação.

Pelo exposto acima, pode-se observar uma forte tendência de migração da

responsabilidade pelo gerenciamento dos recursos humanos de um setor específico para as gerências locais. Tal migração não reflete uma menor preocupação com o efetivo humano e sim um maior *empowerment* das referidas gerências. Essa tendência é justificável uma vez que, por estar em contato direto com seu pessoal, a gerência de cada área possui consciência das necessidades do setor a ela subordinado.

Fica, porém, uma ressalva: além de ter pleno conhecimento das necessidades de seu setor, é preciso que cada gerência local saiba como seus subordinados se relacionam com os demais setores e como influenciam nos resultados gerais da organização. Dessa forma, para que a migração descrita acima apresente efeitos satisfatórios, é preciso que o sistema gerencial utilizado seja capaz de tornar claro para todos dentro da empresa quais os objetivos gerais da organização, qual a participação de cada um na busca por esses objetivos e como os setores interagem entre si.

Ainda na busca de se estabelecer uma nomenclatura uniforme para ser utilizada no decorrer do trabalho, o próximo item busca uma definição coerente para o termo treinamento.

2.5 O CONCEITO DE TREINAMENTO

Na busca de estabelecer um consenso a respeito do termo treinamento, procurou-se investigar quais as definições que têm sido costumeiramente aceitas. Além disso, foram buscadas definições para alguns dos termos que freqüentemente são utilizados nas discussões de que tratam dos referido assunto.

2.5.1 A EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE TREINAMENTO

A definição do termo treinamento tem sofrido consideráveis mudanças ao longo do tempo. Tais mudanças podem ser associadas aos sistemas gerenciais de maior aceitação

em cada período, bem como dos interesses das empresas em relação ao efetivo humano utilizado por estas. Dessa forma, Gil (1994) identifica dois períodos básicos:

O treinamento nas empresas tem sido desenvolvido segundo enfoques diferentes ao longo do tempo. Nas primeiras décadas do século, coincidindo com o período de hegemonia da escola classista da administração, assumiu principalmente a forma de adestramento de recursos humanos. Seu objetivo expresso era a preparação do indivíduo para atingir o mais elevado nível de produtividade possível. Como o homem era visto como um ser que trabalhava essencialmente em troca de dinheiro, sem nenhuma identificação com a organização, o treinamento só poderia visar, naturalmente, os aspectos físicos do trabalho.

Dessa forma, em um primeiro instante, os treinamentos tinham o simples objetivo de fazer com que o indivíduo estivesse apto para executar de forma mecânica e repetitiva sua função específica. O único aspecto social desse tipo de atividades estava ligado à remuneração dos operadores; Drucker *apud* Klöckner (1999) enfatiza esse aspecto ao relatar que os trabalhos de Taylor tinham o objetivo de tornar os trabalhadores mais produtivos, para que estes recebessem melhores remunerações. Gil (1994) caracteriza um segundo momento como:

Com o advento da escola das relações humanas, o treinamento nas empresas passou a abranger aspectos psicossociais dos indivíduos. Assim, os programas de treinamento passaram a incluir também objetivos voltados para o relacionamento interpessoal e sua integração à organização [...] nos tempos atuais, o que predomina no setor de treinamento é o modelo sistêmico. O treinamento é visto como um meio para suprir as carências dos indivíduos em termos de

conhecimentos, habilidades e atitudes, para que estes desempenhem tarefas necessárias para alcançar os objetivos da organização. O treinamento passa a ser entendido como um dos sistemas da administração de recursos humanos, que desenvolve a partir dos seguintes subsistemas: diagnósticos, prescrição, execução e avaliação.

Como já foi mencionado, o trabalho humano está se tornando cada vez menos braçal e mais intelectual, de forma que os programas de treinamento e desenvolvimento de RH passam a visar a formação e o aprimoramento contínuo das pessoas em função das necessidades atuais e futuras do negócio, levando em conta, também, as expectativas e aspirações pessoais.

Porém, apesar de existir certa unanimidade em relação à importância de programas de treinamento, existem certas divergências quanto à sua definição. Muito dessa indefinição deriva da evolução mostrada acima, pois, para alguns autores, o processo de educação formal deve ser tratado de forma diferenciada de programas de capacitação técnica. Com o objetivo de clarificar essas abordagens encontram-se, no próximo item, algumas das definições mais utilizadas.

2.5.2 A DEFINIÇÃO DE TREINAMENTO

Hall *apud* Carvalho (1988) define treinamento como o “processo de ajudar os empregados a adquirir eficiência no seu trabalho presente ou futuro, através de apropriados hábitos de pensamento e ação, habilidades, conhecimentos e atitudes”

McGeehee & Thayer *apud* Carvalho (1988) caracterizam treinamento como um “somatório de atividades que vão desde a aquisição de habilidade motriz até o desenvolvimento de um conhecimento técnico complexo, à assimilação de novas atitudes administrativas e à evolução de comportamento face a problemas sociais complexos.”

Para Chiavenato (1992), treinamento pode ser definido como “ o ato intencional de fornecer os meios para proporcionar a aprendizagem. Aprendizagem é uma mudança no comportamento humano decorrente de novos conhecimentos, novas habilidades, novas atitudes e novos conceitos e filosofias ”

Vasconcelos (1999), apresenta uma definição coerente com a Chiavenato, porém de uma forma mais abrangente. Para ele, treinar: “é educar, ensinar, é mudar o comportamento, é fazer com que as pessoas adquiram novos conhecimentos, novas habilidades, é ensina-las a mudar de atitudes. Treinar no sentido mais profundo é ensinar a pensar, a criar e a aprender a aprender.”

Tais definições encontram-se em pleno acordo com o que já havia sido relatado sobre o estágio de evolução da relação entre os objetivos de programas de treinamento e objetivos da empresa e dos funcionários. A principal dúvida reside na denominação costumeiramente utilizada para diferenciar programas de treinamento que possuem objetivos muito específicos.

Boog (1980) adverte que “é bastante comum encontramos quem utilize a expressão “treinamento” como sinônimo de “desenvolvimento” e vice-versa, quando não é também usada a palavra “educação” .”(os grifos são do autor). Com o fim de conceituar esses termos, o referido autor utiliza referências de Laird, Burr, de Pontual e Boog e de Flippo. Tais definições, bem como os objetivos, o enfoque, a responsabilidade, os resultados esperados e o tempo para se obter tais resultados encontram-se formatados no Quadro 2.3.

	EDUCAÇÃO	DESENVOLVIMENTO	TREINAMENTO
DEFINIÇÃO	Processo através do qual a série potencial de capacidade do homem é estimulada e aumentada	Processo de crescimento integral do homem, a expansão de sua habilidade de utilizar totalmente as suas capacidades e aplicar seu conhecimento e experiência para a solução ou resolução de novas e diferentes situações	Processo de efetuar mudanças no comportamento do homem, aplicado na aquisição de habilidades relacionadas à sua tarefa
OBJETIVO	Fornecer conhecimentos, habilidades e valores necessários para viver com sucesso, mais a habilidade de manejar com eficácia novos dados e situações mutáveis	Suprir habilidades, conhecimentos e atitudes específicas para o desempenho de tarefas futuras, num processo de crescimento contínuo	Suprir habilidades, conhecimentos e atitudes específicas, necessárias para desempenhar tarefas específicas, dentro de padrões de produtividade estabelecidos
ENFOQUE	Homem – prevê a aplicação futura da aprendizagem atual	Necessidade e potencial do indivíduo + tarefa e cargo futuro – preventivo. É um meio de se evitar que apareça um problema de produção	Necessidade da tarefa/cargo atual - é um meio de se resolver um problema de produção
RESPONSABILIDADES	Sistemas escolar – público e privado	Empresa – através de todos os níveis de chefia, assessorados pelo órgão de treinamento	Empresa – através de todos os níveis de chefia, assessorados pelo órgão de treinamento
RESULTADO ESPERADO	Homens que continuamente adquirem e eficazmente processam novas informações	Homens preparados para ocupar os cargos-chave dentro da organização, na qualidade, quantidade e época necessária	Homens que desempenham tarefas específicas, atendendo aos padrões de produtividade, de maneira a realizar metas pré-estabelecidas
TEMPO	Longo prazo	Médio/longo prazo	Curto prazo

Quadro 2.3 – Caracterização dos termos educação, desenvolvimento e treinamento

Fonte: BOOG, Gustavo G. *Desenvolvimento de recursos humanos: investimento com retorno?* São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1980.

Para fins desse trabalho, o termo treinamento, bem como programas de treinamento, será utilizado para designar o conjunto de atividades que englobem os processos de educação, desenvolvimento e treinamento, conforme descritos no Quadro 2.3. A justificativa para tal é que, o processo aqui denominado de treinamento, deve ser capaz de tornar uma pessoa apta a entender e colaborar na busca de se atingir os objetivos gerais de uma organização, levando ainda em conta seus interesses particulares e da sociedade onde encontra-se inserido. Não existe, portanto, a necessidade de tratar os três processos em separado. Adiante, será analisado o processo de Levantamento das Necessidades de Treinamento (LNT) dentro de uma organização; através de uma pesquisa desse tipo, podem ser identificadas carências relacionadas a processos de educação, de desenvolvimento ou de treinamento. Portanto, na busca de se atingir os objetivos desse trabalho, é coerente aglutinar os três processos descritos acima sob o termo Treinamento.

2.5.3 – CONCEITOS COMPLEMENTARES

Em conformidade com o que já foi discutido no decorrer do trabalho, os objetivos de programas de treinamento estão relacionado a mudanças de comportamento por parte dos treinandos. De uma forma mais específica, o quadro 01 mostra que, quando da realização de um treinamento, objetiva-se o aprimoramento de conhecimentos, habilidades e atitudes. Convém, no entanto, detalhar as definições de tais termos, com o objetivo de complementar o entendimento da definição do termo Treinamento.

Campos (1995) evidencia que as habilidades decorrem do conhecimento e classifica o conhecimento adquirido em duas categorias:

- “CONHECIMENTO OPERACIONAL: Está contido nas operações repetitivas de uma empresa. Pode ser guardado no sistema de padronização.

- **CONHECIMENTO INOVADOR:** é necessário para questionar as ações repetitivas da empresa, para criar novos produtos e novos processos. Não pode ser guardado no sistema de padronização.”

Devido à estreita relação entre conhecimento e habilidade, depois de definido o primeiro, convém explorar a definição de habilidade. Nas palavras de Campos (1995):

Habilidade é a utilização do conhecimento para agregar valor para as pessoas. Trabalhar é praticar habilidades. O conhecimento é transferido ao produto através da habilidade, numa combinação das atividades gerenciais e técnicas [...] quando o empresário disponibiliza seus produtos, está mostrando qual o nível de conhecimento existente em sua empresa [...] a capacitação dos funcionário de uma empresa compete diretamente nas prateleiras com todas as empresas concorrentes [...] habilidades devem ser desenvolvidas a partir das demandas da sociedade.

As competências, por sua vez, são classificadas e definidas por Farias (1998) como:

- **COMPETÊNCIAS TÉCNICAS:** são aquelas ligadas diretamente com a execução de atividades corriqueiras. Proporcionam ao funcionário o conhecimento técnico necessário para a boa consecução de suas tarefas;
- **COMPETÊNCIAS COGNITIVAS:** são aquelas que proporcionam ao trabalhador a capacidade de aprender a aprender, aprender a pensar estrategicamente, responder criativamente a situações novas e inusitadas, e agir pró-ativamente. O desenvolvimento de tal competência objetiva antecipar-se aos problemas antes que estes ocorram, visando ainda introduzir melhorias em processos de trabalho e integrar atividades interdependentes, a fim de o domínio de conceitos relacionados a grupos de atividades afins. Tais

habilidades são de fundamental importância no desenvolvimento da maioria das atividades profissionais, uma vez que a crescente complexidade dos equipamentos, atividades, e suas relações, exigem níveis mais elevados de elaboração mental por parte das pessoas que operam as organizações;

- **COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS:** são aquelas capazes de proporcionar ao profissional a capacidade de organizar o trabalho de acordo com os níveis de importância para o negócio da organização, estabelecer métodos próprios de planejamento, execução e controle dos próprios processos de trabalho, gerenciar seu próprio tempo e espaço de trabalho com vistas à otimização das atividades e a supressão de tarefas desnecessárias ao seu pleno desempenho, eficiência e realização profissional. O desenvolvimento de tal competência objetiva permitir que o funcionário passe a ter uma maior habilidade de gerenciar seus processos de trabalho, evitando constantes interferências gerenciais na solução de problemas operacionais. Com o aumento do poder de decisão, o empregado passa a ter uma maior autonomia, o que caracteriza uma tendência mundial em modelos de gestão participativa na gestão de organizações;
- **COMPETÊNCIAS RELACIONAIS:** são aquelas que visam o desenvolvimento da capacidade de proporcionar níveis adequados de relacionamento entre as pessoas. Dentre essas habilidades encontram-se a capacidade de apresentar idéias, comunicar-se, discutir, dialogar, negociar, argumentar e questionar objetivando a solução de problemas em seu grupo de trabalho ou em relação à problemas intergrupais, tais ações devem ser sempre pautadas na solidariedade e respeito mútuo. Através do desenvolvimento de tais habilidades é incrementada a qualidade do relacionamento entre as pessoas, de forma a proporcionar a condição básica para que as pessoas possam compartilhar espaços e conviver sem problemas;

- **COMPETÊNCIAS SOCIAIS:** definem-se pela capacidade profissional de, a partir de seu cotidiano no trabalho, estabelecer relações entre as esferas do saber e social, percebendo com isso sua função no contexto da sociedade na qual está inserido. Além disso, o desenvolvimento de tal competência implica no desenvolvimento da capacidade de transferir conhecimentos e aprendizados experimentados na vida cotidiana para o ambiente do trabalho e vice-versa;
- **COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS:** estão relacionadas com o desenvolvimento da criatividade, curiosidade, vontade de aprender e abertura à mudanças. Através do desenvolvimento dessas habilidades, o funcionário tende a buscar soluções novas para problemas conhecidos, de forma que novos conhecimentos são gerados, difundidos e absorvidos.

Ao longo das definições acima, mostrou-se como o desenvolvimento de cada uma das competências influencia no bom desempenho dos recursos humanos. Porém, tem-se observado uma maior preocupação, por parte das empresas, com o desenvolvimento de competências técnicas em detrimento das demais. Tal questão é abordada por Farias (1998) da seguinte forma:

No seio de qualquer programa de formação e desenvolvimento de pessoas, no que tange aos interesses comuns da organização e seus colaboradores, percebemos como necessidade fundamental uma análise, tão apurada quanto panorâmica, das habilidades requeridas por aquelas novas relações de trabalho [...] evidenciamos, ainda hoje, em nossas organizações, uma potencialização exacerbada no desenvolvimento apenas de competências técnicas, uma vez que a esta concepção está subjacente o paradigma da especialização, focado na tarefa e na qual a pessoa é mero executor [...] assim, entendemos como fundamental discutir quais as competências demandadas a partir das novas relações de trabalho. Nessa linha, os profissionais responsáveis pelo desenvolvimento de pessoas na organização precisam estar sintonizados com os novos cenários, de

forma que possam contribuir positiva e continuamente com o processo de crescimento pessoal.

A grande procura pelo desenvolvimento das competências técnicas ocorre, principalmente, porque estas são de fácil mensuração enquanto que as outras apresentam caráter mais subjetivo e não possuem resultados de fácil comparação com incrementos na produção.

Dentre as principais conseqüências desse tipo restrito de desenvolvimento, o profissional passa a ter uma visão muito hermética da organização, esquecendo todo o contexto social em que ele e a empresa encontram-se inseridos, ou seja, através desse tipo de treinamentos estão sendo formados profissionais de visão estreita, mecanicistas e descomprometidos com os objetivos da organização.

Por isso, é importante durante a pesquisa de levantamento das necessidades de treinamento, que sejam identificadas as carências, tanto em termos de competências técnicas, como em termos de formação pessoal dos funcionários, evitando que estes sejam treinados apenas para a execução de suas tarefas rotineiras.

Bricchi (1998) reforça a atenção a esse tipo de problema ao afirma que:

Por vezes, os programas fixam-se nos aspectos técnicos deixando questões comportamentais de lado. Até uma mudança na forma de operar uma máquina pode não acontecer como previsto se o operador não estiver conscientizado da importância e do motivo da mudança. Afinal, não é apenas a forma de manuseio que muda, mas todo um comportamento e maneira de pensar que deve ser alterada.

Dessa forma, fica novamente evidenciada a importância do correto levantamento das necessidades de treinamento. Muitos dos recursos investidos em programas de treinamento acabam por não proporcionar os resultados desejáveis apenas por terem sido

aplicados em programas mal direcionados. Para se ter idéia da representatividade desses recursos, procurou-se no item seguinte identificar quanto anda sendo aplicado em programas de treinamento e como esses recursos são consumidos.

2.6 INVESTIMENTOS EM PROGRAMAS DE TREINAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Com o objetivo de ressaltar a importância do volume de recursos aplicados em programas de treinamentos, seguem alguns casos de empresas e os respectivos montantes utilizados para o referido fim.

2.6.1 DADOS SOBRE INVESTIMENTOS COM PROGRAMAS DE TREINAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Uma pesquisa realizada pela ASTD (American Society for Training and Development) e publicada na revista RH em Síntese (Janeiro/Fevereiro, 1998), estima que as empresas americanas gastam em treinamento cerca de US\$ 55,3 bilhões por ano (Dados de 1997). Para se ter idéia da representatividade desse volume de capital, os dados do PIB de alguns países da América Latina no mesmo ano podem ser vistos no Quadro 2.4.

Lembrando que o PIB representa o principal indicador da atividade econômica de um país, podendo ser definido como “o valor de todos os bens e serviços produzidos dentro da fronteira de um país”(Almanaque Abril, 1996), é possível verificar pelos dados do Quadro 2.4, que o volume investido por empresas americanas em programas de treinamento corresponde a quase três vezes o PIB do Equador, país que em 1997 possuía praticamente 12 milhões de habitantes, e chega próximo do PIB do Peru, que na época era

habitado por cerca de 24 milhões de pessoas. Como se pode observar, a indústria do treinamento movimenta montantes consideráveis.

PRODUTO INTERNO BRUTO - 1997

PAÍS	PIB(*)
BRASIL	812
MÉXICO	402,6
ARGENTINA	323,9
COLUMBIA	94,6
VENEZUELA	85,9
CHILE	77,1
PERU	64,6
EQUADOR	20,1

Quadro 2.4 – PIB de países da América Latina em 1997

(*) Valores em bilhões de dólares americanos

Fonte: Gazeta Mercantil (<http://www.geocities.com/Paris/Rue/5045/INDAL01.HTM>).

As empresas brasileiras não são exceção e, com o objetivo de evidenciar essa afirmação, foram coletados alguns dados relacionados a investimentos de empresas brasileiras em atividades de treinamento.

“É o caso da catarinense WEG, fabricante de motores elétricos e automação industrial de Jaguará do Sul, que investiu cerca de US\$ 2 milhões do faturamento em treinamento. Segundo o gerente de treinamento e desenvolvimento, Hilton José da Veiga Faria, foram investidos 4,4% das horas trabalhadas em treinamentos.” (COSTA, 1996)

A Alcatel, com faturamento anual de R\$ 400 milhões, conta com 1.050 funcionários e investe anualmente R\$ 1,7 milhões em treinamento, sendo R\$ 500 mil no programa de desenvolvimento gerencial. Apesar do volume movimentado, o gerente de planejamento de RH e remuneração da empresa, André Luiz de a. Moraes, afirma que “de uma forma geral, no Brasil, não sabemos bem onde a gente precisa treinar. E treinar por

treinar não adianta.” Moraes completa afirmando que para realizar o planejamento de novos treinamentos a técnica utilizada é “...simplesmente repetir os programas bem-sucedidos, mudar aqueles que exigem mudanças e eliminar aqueles que apresentaram resultados insatisfatórios.” (RH em Síntese, ed. 11, Julho/Agosto, 1996)

Vale salientar que para qualificar um programa de treinamento como bem-sucedido é preciso, em primeiro lugar, que se tenha um padrão do que realmente se deseja atingir com tal treinamento; em segundo lugar é necessário que existam ferramentas precisas o suficiente para comparar os resultados obtidos com o padrão estabelecido e, por fim, para garantir que tal treinamento deve ser repetido, é preciso que se tenha certeza das novas necessidades e carências em termos de treinamento, pois, somente porque um treinamento foi bem sucedido, não quer dizer que este tenha que ser realizado outras vezes; um levantamento das necessidades de treinamento pode indicar que as deficiências que poderiam a ser supridas com tal tipo de treinamento não mais existem na empresa.

ABM –Amro Bank, banco holandês, há 80 anos no Brasil, com faturamento anual em torno de R\$ 129 milhões, conta com 2100 funcionários e investe anualmente R\$ 2 milhões em treinamentos. (RH em Síntese, ed. 11, Julho/Agosto, 1996)

A Volkswagen investiu, em 97, cerca de US\$ 8 milhões em treinamento, desenvolvimento e educação. Só em educação foram US\$ 1,2 milhão. A Rhodia investe cerca de US\$ 1 mil ao ano por funcionário, entre educação e formação profissional. (SANCHES, 1998)

A Champion Papel e Celulose, de São Paulo, investiu US\$ 1 milhão em vários programas, como a reformulação e ampliação do programa de treinamento em inglês; implantação de um centro de treinamento em Três Lagoas, Mato Grosso do Sul; ampliação e reformulação do programa de trainees e estagiários, e de programas de potenciais. (ALVARES, 1996)

A Rigesa Celulose, papel e embalagens, investiu em 1996, um total de US\$ 760 mil em treinamento, intensificando a atuação na área de qualidade, segurança no trabalho e treinamento técnico. (ALVARES, 1996)

A Telepar – Telecomunicações do Paraná investiu, em 96, R\$ 4,8 milhões em treinamento. Os treinamentos da Telepar foram dirigidos para as áreas de novas tecnologias, administração, vendas, marketing, atendimento ao público e desenvolvimento atitudinal. (ALVARES, 1996)

A indústria de alimentos Ceval, com sede em Gaspar, Santa Catarina, realizou investimentos em treinamento que somaram US\$ 1,1 milhão. Os programas foram voltados para o desenvolvimento gerencial, qualidade ISO 9000, informatização, além de programas abertos voltados para o aprimoramento e reciclagem em diversas áreas. (ALVARES, 1996)

Porém, deve ser ressaltado que investir em treinamento não basta, é preciso que os recursos sejam aplicados da maneira correta, sendo direcionados para as reais necessidades das empresas. Enfatiza-se, mais uma vez, a importância de um LNT bem elaborado, pautado na seriedade e no compromisso com os objetivos globais da empresa.

Outra questão relevante é, em que foram gastos os montantes acima, ou seja, quais as atividades ligadas ao treinamento de recursos humanos que consomem recursos? Como esses gastos estão sendo alocados a essas atividades? Focalizando informações nesse sentido, o próximo item busca contextualizar as questões relacionadas com atividades de treinamento em um ambiente de gerenciamento estratégico de custos.

2.6.2 – A ORIGEM DOS CUSTOS EM PROGRAMAS DE TREINAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Pacheco (1996) define custo original de RH como “sacrifício incorrido para selecionar, contratar e desenvolver pessoas.” Flamholtz *apud* Pacheco mostra na Figura 2.1 como é formado o custo original de RH.

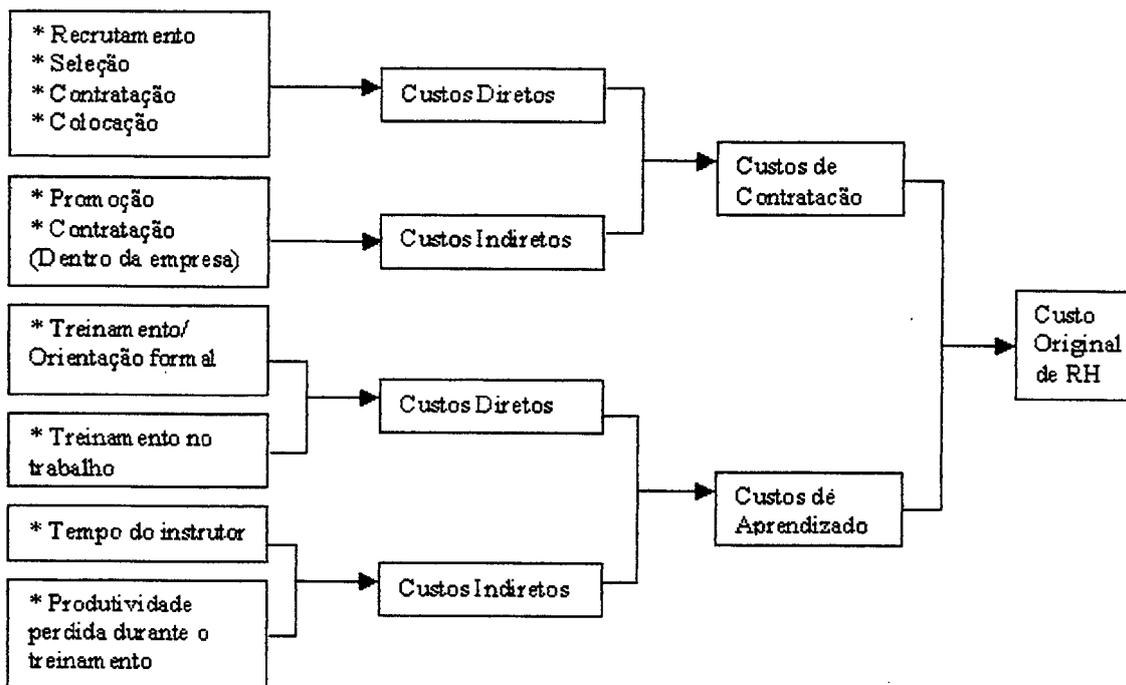


Figura 2.1 – Custo original de recursos humanos

Fonte: PACHECO, Vicente. **Uma contribuição ao estudo da contabilidade de recursos humanos e seu poder de informação**. Dissertação de Mestrado. São Paulo: USP, 1996.

As definições dadas por Flamholtz, e transcritas por Pacheco, para os custos apresentados na figura acima são:

- **CUSTOS DE CONTRATAÇÃO:** envolvem todos os custos relacionados a contratação de um novo profissional para determinado cargo. Estão incluídos os custos relacionados às atividades de recrutamento, seleção, contratação e colocação;

- **RECRUTAMENTO:** são os custos incorridos para identificar um universo de profissionais aptos a ocupar o cargo em questão;
- **SELEÇÃO:** custos relacionados com a escolha, dentro do universo de profissionais recrutados, do que melhor se adequa às exigências do cargo e da organização;
- **CONTRATAÇÃO E COLOCAÇÃO:** os custos de contratação e colocação incorrem após a escolha do profissional e estão relacionados à sua alocação na empresa e no cargo;
- **PROMOÇÃO OU CONTRATAÇÃO DENTRO DA EMPRESA:** envolvem todos os custos relacionados acima (recrutamento, seleção, contratação e colocação), porém o universo de candidatos restringe-se aos profissionais já incorporados à organização;
- **CUSTOS DE APRENDIZADO:** são os custos relacionados com o aperfeiçoamento de um profissional até que este alcance um nível de desempenho esperado. Tais custos incluem os custos de treinamento, orientação formal e treinamento no trabalho. Estes, por sua vez, são compostos por gastos com instrutor e a produtividade perdida durante o período de treinamento;
- **TREINAMENTO E ORIENTAÇÃO FORMAL:** são os custos relacionados com treinamentos formais, desenvolvidos fora do ambiente de trabalho e que, em sua maioria, têm como objetivo promover a familiarização com os procedimentos da empresa, suas instalações e os produtos por ela fornecidos;
- **TREINAMENTO NO TRABALHO:** envolvem os custos relacionados com treinamentos executados dentro do posto de trabalho. O objetivo de tais treinamentos é, em sua maioria, o aperfeiçoamento na função e normalmente utilizam ferramentas ou equipamentos somente disponíveis no ambiente de trabalho;

- **TEMPO DO INSTRUTOR:** é o gasto relacionado com a remuneração do profissionais diretamente responsáveis pela transmissão das informações;
- **PRODUTIVIDADE PERDIDA DURANTE O TREINAMENTO:** é o custo relacionado ao desempenho perdido durante o treinamento formal ou no trabalho. Além do treinando, perdem produtividade outros profissionais ligados à tarefa de transmissão de informações.

Os gastos com treinamento podem ainda ser divididos em atividades ou materiais específicos. O EDITORIAL de RH em Síntese (Ed. 20, Janeiro/Fevereiro de 1998) afirma que tais tipos de gastos, ou seja, despesas com instalações de treinamento, pagamento de treinamentos para empresa matriz ou para a subsidiária, material de curso produzido internamente, catálogos, marketing interno, despesas de viagem para o *staff* de treinamento e administração de treinamento são responsáveis por cerca de 22% dos gastos anuais com treinamentos. (ver Quadro 2.5)

ITEM	PARTICIPAÇÃO
Salário com pessoal de treinamento	36,9%
Pagamento de serviço de terceiros	27,3%
Reembolso de instrução	13,9%
Outras despesas	21,9%

Quadro 2.5 – Gastos com treinamentos (em %)

Fonte: **Treinamento é vital para a performance competitiva.** Editorial. RH em Síntese. Ed. 20. Janeiro/Fevereiro, 1998.

Boog (1980) ressalta que “o que usualmente é calculado como custo de treinamento (instrutores, instalações e taxas de inscrição) é apenas uma parte do custo total, sendo que a maior parte do custo são os salários dos participantes (que alcançam 90% do custo total) e não são computados.”

Então, para que seja realizado um acurado levantamento e alocação dos custos envolvidos em programas de treinamento, é necessário que estes sejam estratificados de forma mais detalhada, separados em gastos com materiais e atividades. Dessa forma, se faz necessário que as atividades sejam identificadas, podendo ser utilizado para tal fim o método de custeio baseado em atividades.

2.6.2.1 - CONCEITOS BÁSICOS EM GERENCIAMENTO ESTRATÉGICO DE CUSTOS

Em princípio, a única utilidade dos sistemas de custeio era realizar o rateio dos gastos do período aos produtos. A medida que os sistemas de custeio passaram a fornecer informações precisas sobre os diversos aspectos relacionados às operações industriais, foi observado que mais que simples metodologias de alocação de custos, esses sistemas são poderosas ferramentas para a gestão estratégica de custos, onde, “a expressão Gestão Estratégica de Custos vem sendo utilizada nos últimos tempos para designar a interação que deve haver entre o processo de gestão de custos e o processo de gestão da empresa como um todo” (MARTINS, 1998)

Dentre os termos relacionados ao gerenciamento de custos, e relevantes para os objetivos desse trabalho, ressaltam-se as definições apresentadas por Bomia (1997):

- **GASTO:** é o sacrifício financeiro na obtenção de produtos ou serviços, ou seja, é o valor dos bens e serviços adquiridos;
- **DESEMBOLSO:** é o pagamento resultante da aquisição do bem ou serviço, podendo ocorrer em momento diferente do gasto;
- **CUSTO:** é o gasto relativo a bem ou serviço utilizado na produção de outros bens e serviços, isto é, o valor dos insumos utilizados na fabricação dos produtos da empresa;

- **DESPESA:** é o valor dos bens ou serviços consumidos direta ou indiretamente para a obtenção de receitas. É o termo utilizado para identificar os gastos não relacionados com a produção;
- **DESPERDÍCIO:** é o esforço monetário que não agrega valor aos produtos da empresa e nem serve para dar suporte diretamente o trabalho efetivo;
- **PERDA:** é o valor dos bens e serviços consumidos de forma anormal e involuntária;
- **INVESTIMENTO:** é o valor dos bens e serviços não transformados em despesa, custo ou perda no período, por causa de sua vida útil ou de benefícios atribuíveis a períodos futuros.

Pela análise das definições acima, pode-se observar que não existem grandes divergências na terminologia pertinente, e, dessa forma, ao longo desse trabalho serão adotadas as definições estabelecidas por Borna.

E como devem ser classificados os gastos com treinamentos? Serão estes desperdícios, despesas ou investimentos?

2.6.2.2 - TREINAMENTOS: DESPESA OU INVESTIMENTO?

Segundo Pacheco (1996), “a prática contábil atual trata todos os gastos com treinamento de RH como despesas”. Tal fato vai de encontro à conceituação exposta acima, pois, se os treinamentos são utilizados para desenvolver ou aumentar as capacidades dos indivíduos na busca de melhores resultados futuros para a organização, esse tipo de gasto deveria ser classificado como investimento.

Como forma de ratificar tal afirmação, segue a opinião de Boog (1980):

Apesar de, pela nossa legislação, os dispêndios feitos com treinamentos serem classificados como “despesas administrativas”, conceitualmente tais dispêndios poderiam ser classificados como “investimentos em ativos humanos (os grifos são do autor) [...] os dispêndios feitos com educação não são feitos com o propósito de usufruir benefícios no presente (consumo), mas sim com vistas a benefícios futuros, pecuniários ou não (investimento).

Porém, deve-se atentar que de forma análoga a um material qualquer que é comprado e não é utilizado, tornando-se obsoleto ou deteriorado, se os gastos com treinamentos não forem bem aplicados, ou seja, não produzirem resultados que venham a contribuir para um correto andamento das atividades da empresa, tais gastos acabarão sendo classificados como desperdício e não como investimento.

Para que isso não aconteça é preciso que seja realizado um levantamento das necessidades de treinamento que considere tanto as carências, como os objetivos da empresa como um todo e não apenas deficiências pontuais de determinado setor ou departamento. Ressalta-se, mais uma vez, a importância da etapa de levantamento das necessidades de treinamento.

2.7 TREINAMENTOS MAIS PROCURADOS

Através de uma pesquisa intitulada *Human Performance Practices Survey – HPPS* (Pesquisa de Práticas de Performance Humana), realizada pela *American Society for Training and Development – ASTD* foram levantados dados que permitiram identificar quais os cursos mais procurados pelas empresas.

Alguns dos dados da pesquisa, publicados na revista RH em Síntese (Janeiro/Fevereiro, 1998), evidencia que cerca de 25% do tempo de treinamento é

aplicado com o objetivo de instruir funcionários sobre o uso de novas tecnologias, relacionadas a habilidades técnicas específicas da função, e habilidades com o computador. A pesquisa afirma que a grande maioria dos cursos, ao invés de serem promovidos pela empresa são comprados de terceiros; a exceção fica para treinamentos de novos funcionários que, por possuírem grande carga de informações específicas da empresa, tendem a ser desenvolvidos pela equipe interna.

Segundo a pesquisa, os cursos mais procurados são:

- **CONSCIENTIZAÇÃO** - Informação sobre as políticas e práticas que afetam o relacionamento entre funcionários ou o ambiente de trabalho. Tópicos incluem oportunidades iguais de trabalho, postura ativa, diversidade no local de trabalho, assédio sexual e AIDS;
- **HABILIDADES BÁSICAS** - Treinamento para auxílio e correção em áreas específicas, interpretação de textos, matemática e ensino de um segundo idioma;
- **APLICAÇÕES E CONHECIMENTO DE COMPUTADORES** - O uso de programas de computador, incluindo novos aplicativos de paginação, banco de dados e gráficos. Inclui também treinamento em softwares específicos das empresas, mas não engloba treinamento de linguagem de computadores;
- **SERVIÇO AO CLIENTE** - Para manter ou melhorar o relacionamento com clientes, incluindo treinamento de operadores de centrais telefônicas (call centers);
- **DESENVOLVIMENTO DE EXECUTIVOS** - Para desenvolver a liderança e visão de jovens e potenciais executivos seniores. Os programas enfocam as responsabilidades e desafios para se liderar iniciativas de alcance global na corporação ou principais unidades de negócios. Inclui planejamento estratégico, estruturação de políticas e objetivos;

- **HABILIDADES TÉCNICAS ESPECÍFICAS** - Focado nos procedimentos (incluindo o uso de tecnologia) para a criação de produtos, entrega de serviços ou engajamento no processo de negócios. Oferecido para funcionários que usam tecnologia e maquinaria;
- **HABILIDADES DE SUPERVISÃO/GERENCIAMENTO** - Para aumentar a eficácia e a habilidade de gerentes e supervisores. Inclui a condução de processos de avaliação de funcionários, implementação de políticas e regulamentos, gerenciamento de processos/projetos, planejamento e orçamento;
- **ORIENTAÇÃO PARA NOVOS FUNCIONÁRIOS** - Oferece a novos empregados informações completas e uniformes sobre a empresa: operação, missão, função, políticas, planos de compensação, benefícios, serviços, exigências de trabalho, padrões, regras, segurança no trabalho e relacionamento funcionário-gerência desejável;
- **SEGURANÇA OCUPACIONAL E CONFORMIDADE** - Segurança contra sinistros, procedimentos e regulamentações, incluindo treinamento sobre saúde ambiental, normas de segurança e outros treinamentos para atendimento de normas legais;
- **CONHECIMENTO DE PRODUTOS** - Para profissionais de vendas e serviços. Fornece informações sobre produtos e serviços que a empresa vende ou distribui, incluindo especificações, reparos, melhoria e manutenção;
- **HABILIDADES/COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS** - Treinamento para conhecimento ou práticas especializadas que desenvolvem competências em disciplinas como contabilidade, engenharia, manufatura, ciência da computação, gerência de sistemas de informação, eletrônica, mecânica, química, finanças e consultoria. Inclui programação avançada de computação. Adequados especificamente a uma disciplina ou a um tipo de indústria;

- PRÁTICAS DE NEGÓCIOS, QUALIDADE E COMPETIÇÃO - Treinamento em gerenciamento para qualidade total, processos de reengenharia de negócios, benchmarking e fundamentos de negócios;
- TREINAMENTO DE VENDAS - Auxilia pessoal de vendas, franqueados e revendas, a desenvolverem atitudes, habilidades e hábitos necessários para influenciar decisões de compra de clientes habituais e em prospecção;
- TIMES/GRUPOS - Fornece, para indivíduos e grupos, treinamento para melhorar a comunicação, colaboração e trabalho em grupo. Inclui alocação de recursos, resolução de conflitos e tomada de decisão.

Uma dúvida está em saber se os treinamentos promovidos ou adquiridos pelas organizações estão direcionados para as reais carências empresariais ou se o processo de treinamento é casual e “os cursos de treinamento são escolhidos aleatoriamente à medida que são oferecidos por terceiros ou quando surge alguma divulgação externa.” (CHIAVENATO, 1996)

Para evitar tal tipo de incoerência e direcionar os treinamentos de forma a se conseguir os melhores resultados, deve ser realizada uma pesquisa de levantamento das necessidades de treinamento. A necessidade, bem como a importância, de tal pesquisa vem sendo evidenciada ao longo de todo o trabalho; no próximos itens preocupa-se com sua definição e com as ferramentas costumeiramente utilizadas para sua realização.

2.8 LEVANTAMENTO DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO

A famosa retórica das empresas em afirmar que foram investidas grandes quantidades de horas ou significativos percentuais do faturamento em treinamento deixam de ter significado prático, caso não tenha sido realizada uma criteriosa pesquisa de levantamento das necessidades e carências da empresa, no sentido de direcionar tais

recursos. É preciso que se tenha cuidado com o que Leitão (1996) define como Síndrome do Treinamento:

Significando a utilização indiscriminada desta intervenção, sem se levar em conta se existe de fato necessidade para tanto e sem se proceder a efetiva análise da sua validade [...] parece que os especialistas da área (de RH) tendem a utilizar o treinamento de maneira indiscriminada [...] apesar de o treinamento constituir presença marcante no cenário das organizações, é possível observar, muitas vezes, ser considerado como um fim em si mesmo, cujo evento por ele mesmo supera os resultados a que se deveria propor.

A prescrição indiscriminada de programas de treinamento, conforme relatada por Leitão, também é combatida por Boog (1980). Na concepção deste:

Aí resulta um erro fundamental de muitos profissionais, de verem no treinamento a solução de todos os males empresariais, quando na verdade não o é. A causa de uma baixa produtividade pode ser uma ferramenta mal preparada, um material com especificação diferente da prevista, uma estrutura organizacional mal definida, um *lay-out* inadequado, uma distorção salarial, uma chefia com dificuldades de relacionamento com os subordinados, um funcionário com problemas particulares ou... falta de treinamento.

2.8.1 AS ETAPAS DO PROCESSO DE TREINAMENTO

Segundo Chiavenato (1992), o treinamento é um processo cíclico composto de quatro etapas; sendo estas:

- Levantamento das necessidades de treinamento;
- Programação do treinamento para atender às necessidades;
- Implementação e execução dos programas de treinamento;
- Avaliação dos resultados do treinamento.

Informações relacionadas com cada um das etapas encontram-se sumarizadas no Quadro 04, porém, dentre estas, interessa para fins do presente trabalho a etapa de Levantamento das Necessidades de Treinamento (LNT). Apesar de todas as etapas serem particularmente importantes, deve ser observado que se as necessidades forem identificadas de forma errada ou distorcida, todos os esforços, e as demais etapas, serão direcionados para um objetivo que não reflete as reais necessidades da instituição, acarretando um desperdício de recursos.

Essa afirmativa é reforçada por Faquim (1997) ao relatar que “a escolha da metodologia adequada para se usar em um programa de treinamento e desenvolvimento de pessoal depende de uma avaliação prévia das necessidades dos funcionários e dos objetivos que a empresa pretende atingir.”

DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO	DECISÃO QUANTO À ESTRATÉGIA	IMPLEMENTAÇÃO OU AÇÃO	AValiaÇÃO E CONTROLE
LEVANTAMENTO DAS NECESSIDADES	PROGRAMAÇÃO DO TREINAMENTO	EXECUÇÃO DO TREINAMENTO	AValiaÇÃO DOS RESULTADOS
<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos da organização • Competências necessárias • Resultados da avaliação do desempenho • Problemas de pessoal • Problemas de produção 	<ul style="list-style-type: none"> • Quem treinar • Como treinar • Em que treinar • Onde treinar • Quando treinar 	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicação do programa de treinamento pelo gerente, pela área de RH, pela assessoria, ou ambos 	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoração do processo • Avaliação e medição • Comparação da situação atual com a anterior.

Quadro 2.6 – O processo de treinamento

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. *Gerenciando pessoas*. São Paulo: Makron Books, 1992.

2.8.2 O LEVANTAMENTO DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO (LNT)

Na definição dessa etapa, Macian (1987) afirma que “o LNT nada mais é do que um diagnóstico, o mais completo possível, sobre o estado geral da empresa e dos que nela atuam. É uma sondagem, visando o estabelecimento de processos e instrumentos capazes de corrigir e prevenir falhas, ou melhorar o desempenho.”

Carvalho (1988) complementa afirmando que “a pesquisa da necessidade de treinamento constitui a etapa inicial que viabiliza o processo de formação. É a partir desse levantamento que se processam as demais fases essenciais ao sistema de formação.”

Para Gil (1994), o LNT pode ser definido como: “o processo que tem como objetivo identificar as carências de indivíduos e grupos para a execução de tarefas necessárias para o alcance dos objetivos da organização”

Quando se realiza um levantamento das necessidade de treinamento, deve-se ter em mente que o principal objetivo não é apenas solucionar problemas existentes e sim, evitar problemas futuros. Para isso, é importante que a atividade de LNT seja uma atividade contínua dentro da organização e que, para se obter bons resultados, deve-se fazer um esforço global que compreenda toda a organização.

Utilizando as palavras de Vasconcelos (1999), temos que:

Quando o treinamento é bem orientado e realizado, agrega valor às pessoas na forma de conhecimento. Se bem direcionado, leva a valores e objetivos comuns, possibilitando o trabalho e a motivação de cada membro da organização. Isso indiretamente fará com que os indivíduos se capacitem e realizem suas funções, gerando a sinergia necessária para o crescimento tanto individual como coletivo da organização.

Para tal, é preciso que a pesquisa investigue as necessidades da empresa como um todo, de forma que o treinamento proporcione resultados positivos em toda a instituição e não apenas em focos isolados.

Tal pesquisa, segundo Macian (1987) deve abranger:

- A ORGANIZAÇÃO: Sua ideologia, sua política de ação, seu nível de desenvolvimento tecnológico, sua postura em relação à treinamento, áreas que apresentam problemas mais sérios de treinamento;
- OS INDIVÍDUOS: qual seu grau de capacitação profissional, com que frequência apresentam sugestões ou demonstram uma atuação participativa;
- O AMBIENTE: Como a empresa se situa no mercado, qual a imagem que o público tem da organização.

Gil (1994) reforça tal abordagem, enfatizando que, por sua própria natureza, o LNT deve ser concebido como uma pesquisa que se desenvolve em três níveis :

- ANÁLISE ORGANIZACIONAL: consiste na identificação dos níveis de eficiência e eficácia da organização, a fim de determinar as formas de treinamento que poderão contribuir para sua elevação. Uma acurada análise organizacional possibilita identificar como ocorre o crescimento da empresa, a que se deve e quais os fatores que ao dificultam. Permite ainda verificar em que medida os recursos humanos disponíveis vêm contribuindo para o alcance dos objetivos da empresa;
- ANÁLISE DAS TAREFAS: consiste na identificação das atividades que compõe as tarefas bem como dos requisitos pessoais necessários para seu desempenho eficaz;
- ANÁLISE DOS RECURSOS HUMANOS: consiste na identificação, junto aos empregados, dos níveis de conhecimento, habilidades e atitudes requeridas para a execução das tarefas que executam.

Bass (1978), por sua vez, afirma que a análise da organização para fins de treinamento deve preocupar-se em identificar seus objetivos, tanto de curto como de longo prazo. O autor ressalta ainda que os objetivos de longo prazo devem ser estabelecidos em vastas áreas de atuação dentro da empresa e, em seguida, é preciso que

sejam estabelecidas metas e estratégias específicas para os diversos setores da empresa; tais metas devem ser o meio pelo qual os objetivos serão alcançados. Como os objetivos, metas e estratégias são constantemente revisados, são passíveis de sofrer grandes modificações entre essas revisões, porém, se os objetivos de longo prazo foram estabelecidos de forma correta, não sofrerão grandes alterações e serão úteis para auxiliar na definição dos planos de treinamento da empresa. Nas palavras do referido autor, “um dos mais importantes fatores que se conhece nessa circunstância é a aparente incapacidade de traduzir e canalizar diversos objetivos gerais para alvos operacionais mais pormenorizados e específicos.”

Pelo exposto acima, parecer existir um consenso em relação à importância, os objetivos e a abrangência do LNT. Resta saber se as ferramentas tradicionalmente utilizadas em tal tipo de investigação são capazes de permitir que os objetivos proposto acima venham a ser plenamente atingidos. Nesse sentido, o próximo item relaciona e descreve as principais ferramentas utilizadas pelas empresa nos processos de levantamento de necessidades de treinamento.

2.8.3 FERRAMENTAS TRADICIONAIS PARA O LEVANTAMENTO DA NECESSIDADE DE TREINAMENTO

Dentre as várias ferramentas utilizadas em pesquisas de LNT, as relacionados por Ferreira (1994), estão em concordância com as apresentadas pela demais bibliografias sobre o assunto e parecem ser as mais coerentes e que melhor traduzem a realidade. Na opinião do referido autor, devem ser preferidos para identificação da necessidade de treinamento:

- **QUESTIONÁRIOS:** devem ser formados por perguntas curtas, específicas e objetivas. Tais perguntas devem ser elaboradas de forma a permitir respostas curtas e planejadas;

- **ENTREVISTAS:** devem ser previamente planejadas, sua realização deve seguir uma lista de questões e, sempre que possível, deve ser realizada no local de trabalho do entrevistado. Deve-se manter o controle da entrevista e, com isso, fazer com que as respostas sejam direcionadas para o real objetivo da entrevista. Os dados coletados durante a entrevista devem ser registrados em formulário apropriado;
- **CONVERSAS INFORMAIS:** são fontes importantes, pois, muitas das informações coletadas durante conversas informais não seriam conseguidas através de outros meios. É importante que o analista esteja sempre atento para identificar informações importantes, que podem aparecer de forma não muito clara;
- **COMITÊS DE TREINAMENTO:** deve ser responsável por identificar necessidades de treinamento, avaliar o desempenho e analisar os resultados obtidos. Dentre os componentes, que devem ser comprometidos com os objetivos da corporação, deverão existir pessoas do alto escalão da empresa. Não é necessário que este se afastem de suas atividades normais; as atividades do comitê poderão ser realizadas *ex-officio*;
- **WORKSHOP:** Devem ser reunidos grupos com o objetivo de aprimorar suas atividades através de práticas reais de suas funções. À medida que os trabalhos são desenvolvidos é possível que se identifiquem necessidades de treinamento de indivíduos ou do grupo. Deve-se estar atento se as falhas identificadas estão relacionadas com habilidades ou conhecimentos. Outro aspecto interessante nesse tipo de atividade é que podem ser igualmente detectadas carências relacionadas com a compreensão dos objetivos da empresa ou com certos procedimentos organizacionais;
- **ANÁLISE DA ORGANIZAÇÃO:** através de análises dessa natureza é possível identificar falhas em questões importantes, por exemplo: planejamento confuso, má divulgação das funções, delegação conflitante de responsabilidades,

programas injustos de incentivo, objetivos da corporação mau definidos, inexistência de padrões de desempenho. Problemas, como os citados acima, podem ser fatores desestimulantes para a organização, podendo levar a desempenho insatisfatório e, por isso, devem ser encarados como indícios de necessidade de treinamento individual ou grupal.

Além dos métodos tradicionais, Faquim (1997) mostra uma maneira pouco comum de se identificar as carências dos funcionários: a criação de uma sala equipada com microcomputadores, multimídia, Internet, livros, revistas, TV, vídeo e áudio; a partir das áreas mais procuradas pelos funcionários são identificadas suas carências e direcionados os treinamentos. O autor ressalta que tal centro não tem a finalidade de substituir nenhum tipo de treinamento, seu objetivo é que, no caso, “eles é que vão identificar a necessidade de treinamento.”

Uma vez descritas as principais ferramentas tradicionalmente utilizadas em pesquisas de levantamento de necessidade de treinamentos, segue uma análise mais crítica, ressaltando suas principais limitações.

2.8.4 LIMITAÇÕES DAS FERRAMENTAS TRADICIONAIS

Em relação às limitações das principais ferramentas utilizadas, Macian (1987) ressalta:

- **OBSERVAÇÃO DIRETA:** somente deve ser utilizada quando observador estiver bastante familiarizado com os procedimentos a serem utilizados; não é aplicável quando a população a ser pesquisada é numerosa;
- **ENTREVISTA:** a correta utilização deste tipo de ferramenta depende de um adequado preparo do entrevistador, que deve ser capaz de manter a

descontração e segurança do entrevistado, de forma a garantir a veracidade e objetividade dos dados coletados;

- **QUESTIONÁRIO:** deve-se ter cuidado quanto à extensão, clareza da linguagem, objetividade na formulação de perguntas, bem como garantia da coerência e precisão entre os objetivos a atingir e o conteúdo do questionário;
- **REUNIÕES:** os participantes das reuniões, por vezes, ocultam suas verdadeiras percepções, quer por receio, quer por dificuldade real de expressão. Na busca pela solução de tal restrição, muitos profissionais recorrem para as dinâmicas de grupo, porém para utilizar tais técnicas, é necessário que o profissional tenha conhecimentos específicos a seu respeito e, por isso, pessoas não qualificadas devem evitar seu emprego;

Gil (1994) ressalta ainda outras limitações:

- **QUESTIONÁRIOS:** é um procedimento rápido, econômico, de fácil tabulação e aplicável a um grande número de pessoas. Apresenta, porém, algumas limitações: a interpretação uniforme dos dados é difícil de ser assegurada, freqüentemente são fornecidas informações incompletas e para muitas pessoas constitui uma tarefa muito difícil;
- **ENTREVISTA:** Possibilita a obtenção de informações mais complexas e acuradas, sem exigir que o respondente tenha que escrever. Porém, exige maior dispêndio de tempo e a presença de profissionais capacitados para sua realização;
- **OBSERVAÇÃO:** é o procedimento que garante maior confiabilidade às informações obtidas. Seu alcance, entretanto, é limitado, pois não se aplica a tarefas complexas;

- **DISCUSSÃO EM GRUPO:** é um procedimento que vem sendo cada vez mais utilizado. Permite a obtenção de dados em profundidade, num curto espaço de tempo. Apresenta, no entanto, certa limitação, pois a coleta de dados é feita de maneira indireta.

De uma forma geral, Macian (1987) recomenda que os fatores abaixo devem ser observados no intuito de evitar que sejam cometidos enganos de diagnósticos. Tais enganos estão relacionados a:

- Certas necessidades aparentemente organizacionais, constatadas em entrevistas, podem corresponder a anseios pessoais dos funcionários;
- Influência pelo êxito alcançado em outros treinamentos bem-sucedidos, partindo para uma repetição pura e simples dos programas, sem uma análise mais aprofunda de sua pertinência;
- Dar maior peso a informações fornecidas por pessoas de posição mais destacada na empresa, desprezando fontes que, por estarem mais envolvidas com os problemas, têm deles uma visão mais clara;
- Utilizar amostras viciadas, isto é, que contenham informações só da chefias ou só dos funcionários, carregando, portanto, vieses de percepção;
- Usar instrumentos muito longos, exaustivos, que cansam os sujeitos da pesquisa. É importante selecionar bem o que se quer realmente saber, evitando solicitações irrelevantes;
- Usar sempre o mesmo instrumento de coleta, convém mesclar o emprego de técnicas: questionários, entrevistas, exercícios de dinâmica de grupos, etc;
- Analisar os dados apenas em função das respostas do momento, esquecendo-se de que a organização deve sempre ser vista como um todo e de que as informações devem ser compatibilizadas com outros elementos componentes do contexto geral.

Outro aspecto a ser considerado na análise dos resultados obtidos pelas ferramentas tradicionais é que, nem sempre, as falhas identificadas representam necessidade de treinamento ou podem ser supridas através destes.

Gil (1994) ratifica tal afirmação quando relata que o desempenho insatisfatório de funcionários nem sempre está ligado a falta de treinamento, podendo ser atribuído a falta de equipamentos ou materiais necessários para a adequada execução das atividades. Outro motivo pode ser a disponibilidade, por parte do próprio funcionário, de aptidões físicas, mentais ou motivacionais para o exercício da profissão. No primeiro caso, ao invés de treinamentos, se faz necessário o levantamento e a aquisição dos equipamentos relacionados com a execução da atividade. No segundo caso, um programa de recrutamento e seleção de funcionários, mesmo que interno, pode apresentar resultados mais satisfatórios.

Na concepção de Bass (1978), os responsáveis pelas atividades de LNT devem preocupar-se em:

Verificar se os atuais empregados que estão tendo desempenho abaixo do padrão podem melhorar de atuação através de adequado treinamento ou devem ser afastados para dar vagas àqueles realmente aptos à função. Ao mesmo tempo, é necessário saber se modificações técnicas introduzidas na função conduzirão o desempenho do empregado para cima do padrão, se novo equipamento ou métodos novos podem ser a solução ou se o treinamento é a alternativa mais aconselhável.

Outro problema relacionado por Mellander (19xx) é que “o treinamento freqüentemente tende a ser mais “orientado aos sintomas” do que “orientado às causas” (os grifos são do autor). É necessário proceder a uma análise criativa das relações de causa e efeito para ajudá-lo a evitar ensinar coisas erradas, da forma errada.” O autor ressalta que para se obter sucesso no LNT, a partir das ferramentas tradicionais, seria

preciso que todos na organização tivessem a mesma interpretação para as atividades e os objetivos da empresa, “bem como da direção das futuras tendências – chamada popularmente de visão” (MELLANDER , 19xx) e conclui afirmando que é necessário desenvolver uma visão holística, de forma que cada funcionário entenda como suas ações estão influenciando nos resultados da empresa. Para tal é importante que todos tenham acesso às informações sobre os avanços na direção dos objetivos da empresa e “não basta implementar sistemas de informação tradicionais limitados a dados financeiros históricos”, reforça o autor.

Pela análise acima, pode ser observado que as maiores limitações dessa ferramentas estão associadas à subjetividade das informações obtidas e a forma como estas são influenciadas a partir de opiniões individuais. Além disso, pode ser notada uma forte tendência no sentido de apresentarem diagnósticos estanques, que refletem apenas carências pontuais, esquecendo sua relação com os objetivos e as necessidades globais da organização. Em itens anteriores, por várias vezes foi sugerido que o LNT fosse realizado envolvendo os interesses dos indivíduos e da organização; no entanto, o que se observa em uma forte ênfase na opinião individual, faltando mecanismos que retratassem a realidade da organização e seus planos para o futuro. Somente através de análises dessa natureza, seria possível realizar o planejamento de programas de treinamento com vistas a suprir as lacunas existentes entre a realidade diagnosticada e a condição futura desejada.

2.9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Chega-se, portanto, ao final desse capítulo tendo sido evidenciado que:

- programas de treinamento são de suma importância para manter uma organização competitiva dentro do novo cenário mundial. Porém, para que estes programas cumpram seu papel, é preciso que sejam direcionados de forma a

suprir as reais carências da organização na busca de atingir seus objetivos globais;

- para que os programas de treinamento sejam planejados e executados de forma coerente, deve ser realizada uma criteriosa pesquisa de levantamento das necessidades de treinamento. Tal pesquisa deve ser um processo contínuo, que envolva a empresa de uma forma global e integrada, e combine um diagnóstico confiável da situação atual com os interesses atuais e futuros;
- as ferramentas tradicionalmente utilizadas para a atividade de LNT apresentam limitações que impedem o seu uso efetivo. Dentre essas limitações, ressalta-se a dificuldade em se obter uma visão integrada da empresa e uma forte tendência de serem influenciados por opiniões individuais;
- tal dificuldade tem um reflexo maior quando se deseja identificar a lacuna existente entre o que seria necessário para se alcançar as metas e os objetivos de uma empresa e o que esta realmente possui;

Pelas condições expostas acima, seria desejável que o sistema gerencial adotado por uma empresa fosse capaz de, a medida que mensura seu desempenho, identificar onde esta necessita incrementar suas competências. Dessa forma, estar-se-ia em constante processo de levantamento das necessidades de treinamento e sempre com foco no desempenho global da organização. Ainda em conformidade com o que já foi discutido, também seria desejável que tal sistema fosse capaz de mostrar como os diversos setores interagem entre si e qual o papel de cada um na busca pelos objetivos de curto e longo prazo da organização. Dessa forma, seria mais fácil justificar como o desenvolvimento de competências individuais pode colaborar com os resultados globais de uma empresa.

Nesse sentido, o próximo capítulo expõe um sistema gerencial intitulado *Balanced Scorecard*. Tal sistema parece atender às exigentes necessidades citadas no parágrafo anterior.

CAPÍTULO 03 - BALANCED SCORECARD

3.1 UM BREVE HISTÓRICO

Em meados de 1990, o Instituto Nolan Norton, uma unidade de pesquisa da KPMG, patrocinou um estudo, de duração de um ano, em diversas empresas; tal estudo foi intitulado “*Measuring Performance in the Organization of the Future*”.

A motivação para realizar o referido estudo foi criada por se acreditar que os métodos tradicionalmente utilizados para a mensuração do desempenho empresarial estavam se tornando obsoletos por utilizarem apenas indicadores contábeis e financeiros. Através da utilização desse tipo de indicador de forma isolada só é possível analisar resultados de períodos do passado, ficando difícil mostrar as potencialidades de geração de resultados futuros. As medidas financeiras são inadequadas para medir, orientar e avaliar o processo de geração de valor futuro, através do investimento em clientes, fornecedores, funcionários, processos, tecnologia e inovação.

Com a evolução dos estudos, chegou-se a uma proposta que foi denominada de *Balanced Scorecard* (BSC). Tal proposta foi organizada em função de quatro perspectivas distintas: financeira, dos clientes, dos processos internos e da inovação e aprendizado. O termo *Scorecard* foi utilizado para ressaltar a forma como os resultados dos períodos passaram a ser demonstrados, similar a um placar (*Scorecard*); o termo *Balanced* (balanceado), por sua vez, foi inserido para enfatizar o equilíbrio existente entre objetivos de curto e longo prazo, medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores de ocorrência e tendência, e entre as perspectivas supracitadas, que tratam de aspectos internos e externos à organização.

A partir de uma série de experiências de implantação do BSC, verificou-se que, mais que um sistema de medição de desempenho, o BSC poderia ser utilizado como um

sistema gerencial, uma vez que, além de monitorar os resultados da empresa, permite que sejam identificados os processos estratégicos, ou seja, aqueles que devem apresentar um rendimento excepcional para que a empresa como um todo apresente resultados satisfatórios.

Devido à essa mutação, “o *Balanced Scorecard* deixou de ser um sistema de medição aperfeiçoado para se transformar em um sistema de gerencial essencial.” (KAPLAN e NORTON, 1997)

3.2 AS MEDIDAS FINANCEIRAS

As medidas financeiras vêm sendo tradicionalmente utilizadas na avaliação do desempenho empresarial. Porém, a ênfase exagerada na busca pela obtenção e manutenção de resultados financeiros, principalmente os de curto prazo, pode induzir empresas a investirem em soluções rápidas e superficiais em detrimento daquelas que priorizariam a criação de valor a longo prazo.

Nesse contexto, são negligenciadas ações direcionadas para desenvolvimento de novos produtos e serviços, otimização de processos, capacitação de recursos humanos, investimentos em tecnologia de informação e bancos de dados, e desenvolvimento de clientes e mercados.

Apesar do corte em investimentos dessa natureza aparecer nos relatórios financeiros como redução de custos e, conseqüentemente, aumento de lucratividade, estar-se-á, dessa forma, deixando de construir o alicerce sobre o qual a empresa montaria a estrutura responsável pela continuidade de suas atividades.

Campos (1998) alerta para esse tipo de problema, afirmando que:

Quando o enfoque de uma organização é orientado essencialmente para as variáveis financeiras há o perigo de que

os sistemas de medição de desempenho motivem os gerentes a concentrar esforços quase exclusivamente no lucro a curto prazo e na redução de custos, ignorando muitas vezes fatores críticos que determinam o sucesso a longo prazo dos negócios [...] se em um determinado exercício a empresa for muito bem financeiramente, mas com indicadores referentes ao atendimento a seus clientes abaixo do esperado, muito provavelmente, a médio prazo, irá apresentar problemas de sobrevivência.

Para ilustrar esse tipo de situação segue o caso da Xerox, extraído de Kaplan e Norton (1997) :

A Xerox, até meados de 70, detinha praticamente o monopólio no setor de fotocopiadoras. A empresa não vendia suas máquinas; arrendava-as e contabilizava lucros sobre cada cópia tirada. As vendas e os lucros provenientes do aluguel dessas máquinas, e da venda de acessórios como papel e *toner*, eram grandes e estavam crescendo. Mas os clientes, além da preocupação com os altos custos de cópia, para os quais não havia nenhuma alternativa concreta, estavam insatisfeitos com os altos índices de defeito e mal funcionamento dessas máquinas dispendiosas. Em vez de reprojeta-las para reduzir a frequência de defeitos, os executivos da Xerox perceberam uma oportunidade para melhorar ainda mais seus resultados financeiros, permitindo a compra direta das máquinas e criando uma grande equipe de assistência técnica como um centro de lucro independente, com a finalidade de consertar

máquinas com defeito no domicílio do cliente. Dada a demanda, essa divisão logo passou a contribuir substancialmente para o aumento dos lucros da Xerox. Além disso, como nada podia ser feito até a chegada do técnico, as empresas compraram máquinas extras como reforço, de modo que as vendas e os lucros cresceram ainda mais. Portanto, todos os indicadores – crescimento das vendas e dos lucros, retorno sobre o investimento – sinalizavam uma estratégia bem-sucedida. Mas os clientes continuavam insatisfeitos e hostis. Eles não queriam que seu fornecedor tivesse como mérito maior uma excepcional equipe de assistência técnica. Eles queriam máquinas eficientes que não apresentassem defeitos. Quando novas empresas japonesas e norte-americanas entraram no mercado oferecendo máquinas capazes de produzir cópias semelhantes ou até melhores, que não quebravam e tinham preços mais baixos, elas conquistaram os clientes insatisfeitos e infieis da Xerox. E a Xerox, uma das mais bem-sucedidas empresas dos Estados Unidos de 1955 a 1975, chegou à beira da falência.

Porém, deve ficar claro que as medidas financeiras não são dispensáveis, pois são importantes para externar as conseqüências econômicas de decisões e ações consumadas. A questão é que, dentro do novo cenário de um mercado competitivo, tais medidas tornaram-se insuficientes para analisar resultados e direcionar ações em busca da geração de resultados futuros.

Deve ficar claro, que o BSC não descarta as medidas financeiras, mas adiciona a estas medidas não-financeiras. Olve, Roy e Wetter (1999) ressaltam que as medidas não-

financeiras já vêm sendo utilizadas a bastante tempo, a inovação proposta pelo BSC está em relacionar essas medidas a resultados financeiros, antes dissociados. O autor ressalta ainda que as medidas não-financeiras escolhidas devem ser capazes de complementar os resultados revelados pela medidas financeiras, de forma a facilitar o gerenciamento, tanto de objetivos de longo prazo, como de ações de curto prazo. O gerenciamento das ações de curto prazo é importante para se ter a certeza que a empresa está sendo guiada pelo caminho que visa atingir os objetivos globais da organização.

No intuito de apresentar as características básicas de um *Balanced Scorecard*, bem como os principais benefícios conseguidos com sua elaboração e implementação, segue o próximo item.

3.3 – BALANCED SCORECARD

Conforme mencionado no item anterior, o *Balanced Scorecard* não se limita a um conjunto aleatório de medidas financeiras e não-financeiras. Tantos os objetivos como as medidas estabelecidas para o BSC devem derivar de um processo hierárquico que parte da visão e da estratégia da empresa. Tais objetivos e medidas focalizam o desempenho organizacional sobre quatro perspectivas distintas: financeira, dos clientes, dos processos internos, e do aprendizado e crescimento. O conjunto de objetivos, medidas, metas e iniciativas forma a estrutura básica de um *Balanced Scorecard*, conforme ilustrado na Figura 3.1.

A forma como o BSC disponibiliza a informações é elogiada por Campos (1998); este ressalta que devida a “apresentação gráfica e de fácil análise, o conjunto de medidas do cenário permite aos gerentes uma rápida e abrangente visão da situação dos negócios.” As quatro perspectivas serão abordadas de forma mais detalhada no próximo item.

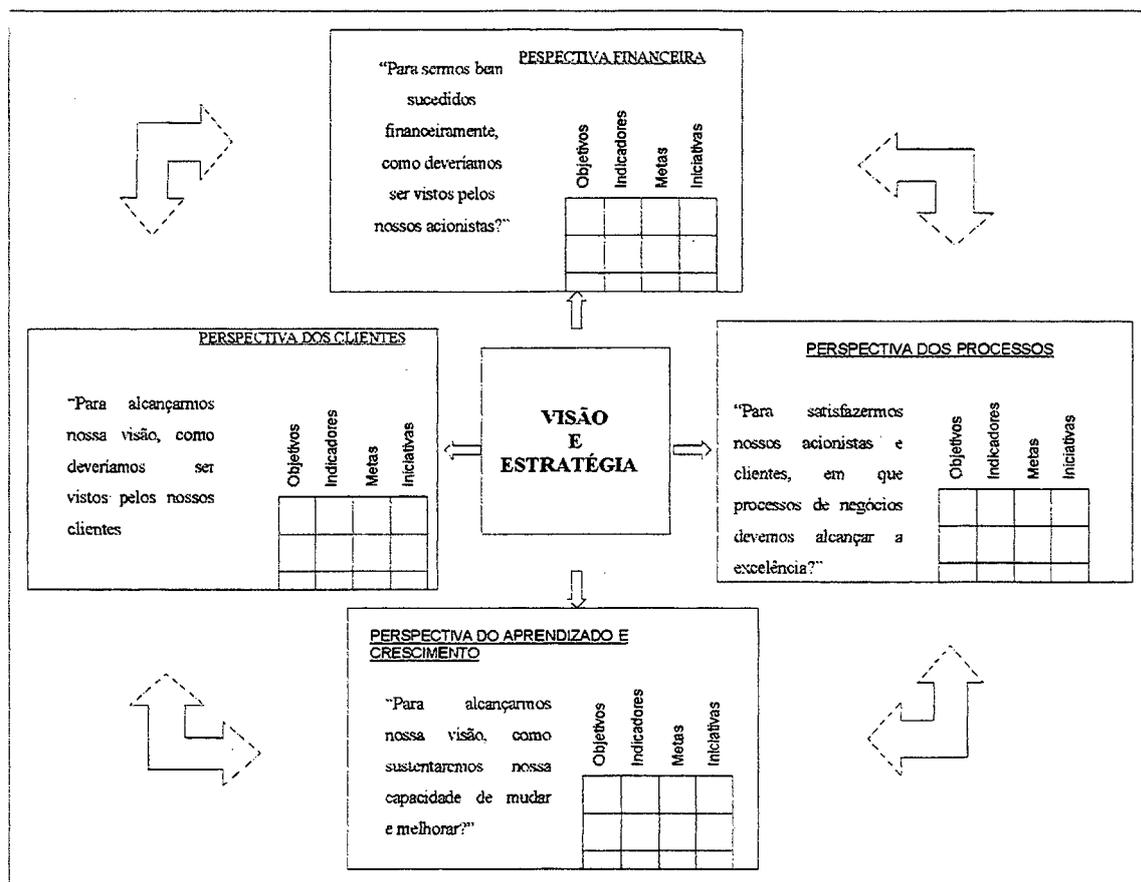


Figura 3.1 – O *Balanced Scorecard*

Adaptado de: KAPLAN, Robert S. NORTON, David P. *A estratégia em ação: Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

Pode ser observado na figura 3.1, que o *Balanced Scorecard* procura traduzir a missão e a estratégia de uma unidade de negócios em objetivos e medidas tangíveis. Para Kaplan (1997) essas medidas deve ser tais que representem:

O equilíbrio entre indicadores externos voltados para acionistas e clientes, e as medidas internas dos processos críticos de negócios, inovação, aprendizado e crescimento. Há um equilíbrio entre as medidas de resultado – as conseqüências dos esforços do passado – e as medidas que determinam o desempenho futuro. E o *Scorecard* se equilibra entre medidas objetivas, de resultado, facilmente

quantificáveis, e vetores subjetivos, até certo ponto discricionários, das medidas de resultados.

Então, pode ser observado que o BSC possui objetivos maiores que a análise do desempenho organizacional sob a ótica de medidas financeiras e não-financeiras, pois, além de se preocupar com os resultados de períodos passados, tem foco em medidas que podem influenciar e que representam as possibilidades de resultados futuros. Além disso, ao traduzir a visão e a estratégia em objetivos e medidas, o BSC cria uma estrutura e uma linguagem comum que facilita a interpretação e a comunicação dessa visão e estratégia através da empresa. Nas palavras de Kaplan e Norton (1997) o *Balanced Scorecard* deve ser tratado como um “sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia a longo prazo”.

Para Olve, Roy e Wetter (1999), a estratégia e a visão da empresa devem ser utilizadas para nortear o processo de formulação dos objetivos estratégicos, medidas (ou indicadores), metas e iniciativas para cada uma das quatro perspectivas. Para tal é necessário que seja realizado um processo cíclico composto de quatro etapas. Em primeiro lugar, é necessário que a visão seja compreendida e compartilhada; depois, esta deve ser comunicada em termos de objetivos e medidas estratégicas, as quais serão utilizadas para direcionar o trabalho, alocar recursos e estabelecer metas; a partir dos resultados obtidos será possível analisar melhorias em termos do aprendizado organizacional e, dessa forma, permitir uma reavaliação da Visão. Em cada etapa, o BSC funciona como um meio de comunicação. Para Kaplan e Norton(1997), o processo descrito acima pode ser representado pela Figura 3.2.

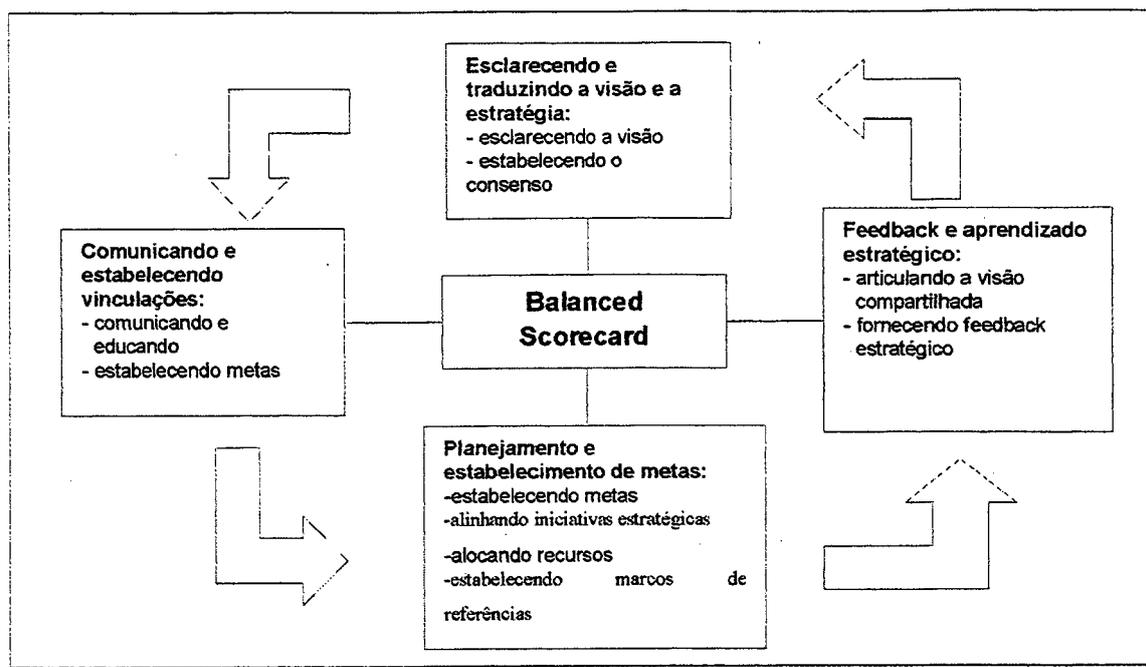


Figura 3.2 – O *Balanced Scorecard* como estrutura para a ação estratégica.

Adaptado de: KAPLAN, Robert S. NORTON, David P. *A estratégia em ação: Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

Quando os processos representados acima são realizados de maneira correta, permitem que a visão e a estratégia sejam transformadas, a princípio, em objetivos e metas financeiras, que contemplam os interesses dos acionistas. Em seguida, são determinados os objetivos e as metas relacionados com a perspectiva dos clientes; estes darão o suporte necessário para que as metas estabelecidas na perspectiva financeiras sejam alcançadas. Após o estabelecimento das metas financeiras e dos clientes, a organização deve preocupar-se com os processos internos; devem ser identificados os processo críticos, que são aqueles nos quais deve ser buscada a excelência de forma a garantir um desempenho superior para clientes e acionistas; nessa etapa poderão ser revelados processos internos inteiramente novos, os quais serão necessários para que a estratégia organizacional seja bem-sucedida. O suporte final virá da perspectiva do aprendizado e crescimento, nesta são identificados focos nos quais devem ser realizados investimentos em termos de reciclagem de funcionários, tecnologia e sistema de

informações, e melhoria de procedimentos organizacionais. Através de melhorias em pessoas, sistemas e procedimentos é possível conseguir um desempenho superior nos processos internos, que, por sua vez, irão proporcionar resultados satisfatórios junto a clientes e, conseqüentemente, junto a acionistas.

Kaplan e Norton (1997), ressaltam que o processo de planejamento e estabelecimento de metas permite, ainda, que a organização:

- Quantifique os resultados pretendidos a longo prazo;
- Identifique mecanismos e forneça recursos para que os resultados sejam alcançados;
- Estabeleça referenciais de curto prazo para as medidas financeiras e não-financeiras do BSC.

Outra vantagem obtida pelos processos gerenciais representados na Figura 03, está relacionada com a possibilidade de acompanhamento dos resultados e revisão da estratégia (*feedback* estratégico). Dessa forma, a utilização do BSC permite que sejam monitorados os resultados de curto prazo, de forma a verificar se os resultados de longo prazo são passíveis de serem alcançados e, dessa forma, permite rever a estratégia e as hipóteses em que ela está baseada.

Pode ser observada uma íntima relação entre o *Balanced Scorecard* e a estratégia organizacional. Porém, deve ficar claro que o BSC não deve ser utilizado para sua formulação estratégica, mas para sua implementação e revisão. Kaplan e Norton (1997) ressaltam que:

O *Balanced Scorecard* é basicamente um mecanismo para a implementação da estratégia, não para sua formulação [...] qualquer que seja a abordagem utilizada [...] para a formulação

de sua estratégia, o *Balanced Scorecard* oferecerá um mecanismo valioso para a tradução dessa estratégia em objetivos, medidas e metas específicos, e para a monitoração da implementação dessa estratégia [...] implementamos o *Scorecard* em empresas onde a estratégia já havia sido bem articulada e aceita.

Nesse contexto, Campos (1998) ressalta que o BSC deve preocupar-se em espelhar a estratégia e que, ao fazê-lo, soluciona uma das principais deficiências dos sistemas gerenciais tradicionais: “ a incapacidade de integrar e sintonizar a estratégia a longo prazo com as ações e os resultados a curto prazo.”

Na concepção de Olve, Roy e Wetter (1999), os principais benefícios conseguidos através da implantação do BSC, estão relacionados com:

- Fornecer à gerencia um controle de dimensões estratégicas;
- Comunicar, de forma clara, qual o benefício individual de cada funcionário para com a organização;
- Discutir como os investimentos relacionados com o desenvolvimento de competências, relacionamento com clientes e tecnologias de informação resultarão em benefícios futuros;
- Criar oportunidades para um aprendizado sistemático a partir de fatores importantes para o sucesso da organização;
- Criar consciência sobre o aspecto de que nem todas as decisões e investimentos realizados pela empresa resultarão em resultados imediatos de aumentos dos lucros ou redução dos custos;

- Achar maneiras de mostrar o que a empresa é e pode fazer, de forma complementar ao que usualmente é divulgado em relatórios financeiros;

Para Kaplan e Norton (1997), os benefícios podem ainda ser relacionados com:

- Esclarecer e obter consenso em relação à estratégia;
- Comunicar a estratégia para toda a empresa;
- Alinhar metas departamentais e pessoais à estratégia;
- Associar os objetivos estratégicos com metas de longo prazo e orçamentos anuais;
- Identificar e alinhar iniciativas estratégicas;
- Realizar revisões estratégicas periódicas e sistemáticas;
- Obter *feedback* para aprofundar o conhecimento da estratégia e aperfeiçoá-la.

3.4 AS QUATRO PERSPECTIVAS

Em conformidade com o que foi mencionado no item anterior, o *Balanced Scorecard* procura traduzir a visão e a estratégia da organização em objetivos, medidas (ou indicadores), metas, e iniciativas sob a ótica de quatro perspectivas distintas: financeira, dos clientes, dos processos internos, e do aprendizado e crescimento (ver Fig. 02).

Como forma de nortear o processo de montagem das perspectivas, Kaplan e Norton (1997) sugerem que sejam utilizadas as perguntas abaixo:

- **PERSPECTIVA FINANCEIRA:** “Para sermos bem-sucedidos financeiramente, como deveríamos ser vistos pelos nossos acionistas?”;

- PERSPECIVA DOS CLIENTES: “Para alcançarmos nossa visão, como deveríamos ser vistos pelos nossos clientes?”;
- PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS: “Para satisfazermos nossos acionistas e clientes, em que processo de negócios devemos alcançar a excelência?”;
- PERSPECTIVA DO APRENDIZADO E CRESCIMENTO: “Para alcançarmos nossa visão, como sustentaremos nossa capacidade de mudar e melhorar?”.

Pela própria estrutura das perguntas, pode ser observado que existe uma seqüência para a montagem das perspectivas. Esta, parte da perspectiva financeira, passa pela perspectiva dos clientes, em seguida pela perspectiva dos processos internos e, por fim, pela perspectiva do aprendizado e crescimento.

A interrelação entre as perspectivas não é determinada de forma aleatória, mas sim com base em relações de causa-e-efeito. A importância dessas relações é enfatizada por Kaplan e Norton (1997), ao relatarem que:

A ênfase na construção de relações de causa e efeito no *Scorecard* gera um raciocínio sistêmico dinâmico, permitindo que os indivíduos nos diversos setores da organização compreendam como as peças se encaixam, como o seu papel influencia o papel de outras pessoas, além de facilitar a definição dos vetores de desempenho e as iniciativas correlatas que não apenas medem a mudança, como também a alimentam.

Olve, Roy e Wetter (1999) lembram que, em muitos casos, os gestores possuem tais relações mapeadas de forma intuitiva. A medida que tais relações vão sendo explicitadas, torna-se mais fácil discuti-las e compartilha-las com o restante da empresa.

O autor ressalta ainda que o uso interativo de softwares simuladores possibilita que as relações de causa e efeito sejam explicitadas.

3.4.1 AS QUATRO PERSPECTIVAS SÃO SUFICIENTES?

Dentre as principais questões que vêm à tona quando se discute sobre as perspectivas do *Balanced Scorecard* podemos ressaltar duas: as quatro perspectivas propostas por Kaplan são suficientes? Devem ser utilizadas sempre as mesmas perspectivas?

Na defesa do modelo por eles proposto, Kaplan e Norton (1997) sugerem que:

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

Os autores supracitados exemplificam a criação de uma perspectiva complementar. Nesse sentido, é relatado caso de uma empresa que, por trabalhar com produtos químicos, apresentava grande necessidade de criar uma perspectiva que tratasse de seu desempenho ambiental. Para os gestores de tal empresa, o desempenho ambiental era um dos fatores críticos para o sucesso da estratégia empresarial, uma vez que era de suma importância mostrar para a comunidade como a empresa estava preocupada com as questões ambientais.

Vale ressaltar que as questões tratadas na perspectiva ambiental citada no exemplo poderiam ter sido abordadas dentro da perspectiva dos clientes e dos processos interno. A empresa optou pela criação de um quinta perspectiva para mostrar que questões ambientais recebiam tratamento especial.

Maisel *apud* Olve, Roy e Wetter (1999), por sua vez, utiliza um modelo para o BSC (*Maisel's Balanced Scorecard Model*) que, assim como o de Kaplan e Norton, toma como base quatro perspectivas, porém, substitui a perspectiva do aprendizado e crescimento por uma perspectiva de recursos humanos. A justificativa para tal está pautada na necessidade de atenção que os gestores devem ter em gerenciar e medir os resultados de fatores diretamente relacionados com os recursos humanos da empresa. Dentro desse contexto, Olve, Roy e Wetter citam algumas empresas que optaram pela criação de uma quinta perspectiva: a perspectiva dos funcionários ou perspectiva dos recursos humanos.

Apesar de mostrar o porquê da criação de tal perspectiva, os autores consideram tal abordagem desnecessária, argumentando que à medida que novas perspectivas são adicionadas, o modelo torna-se mais complexo e vai sendo perdido o foco nos processos críticos, que representa uma das grandes vantagens do modelo proposto por Kaplan e Norton.

Conforme já mencionado ao longo do texto, os recursos humanos representam um dos mais importantes patrimônios de uma organização, sendo elemento-chave para seu sucesso. Sob esta ótica, justificar-se-ia, então, o pleno gerenciamento desses recursos humanos dentro do *Balanced Scorecard*.

Nenhum dos autores citados discordam de tal argumentação, contestam, porém, a necessidade de criação de uma perspectiva complementar para esse fim. Como os funcionários têm um papel ativo dentro da organização, acabam tendo seu desempenho mensurado através das demais perspectivas.

No desenvolver desse capítulo poderá ser observado que dentro de cada perspectiva existem medidas relacionadas ao desempenho dos funcionários. Na perspectiva financeira, por exemplo, consegue-se medir o retorno por funcionário; na perspectiva dos cliente existe a preocupação em se mensurar a quantidade de clientes por funcionário; na perspectiva dos processo internos costuma-se gerenciar a relação dos custos administrativos por empregado; e o gerenciamento da perspectiva do aprendizado e crescimento tem um de seus principais focos ligados à identificação de lacunas relacionadas com o desenvolvimento de pessoal, bem como em seu grau de motivação.

Então, pode-se concluir que mesmo não existindo uma perspectiva específica para os recursos humanos, estes estarão sendo constantemente avaliados através de medidas existentes nas demais perspectiva, garantindo, dessa forma, o seu gerenciamento na busca pelos objetivos da organização.

Olve, Roy e Wetter (1999) defendem o modelo original de Kaplan e Norton, com as quatro perspectivas originais, argumentando que este apresenta a vantagem de ser compacto e de permitir o foco em pouca medidas importantes. Além disso, para os referidos autores, a criação de outras perspectivas poderia causar interferências desnecessárias entre estas.

Outra dúvida comum está relacionada com o número de medidas para cada perspectivas. A literatura, de uma forma geral, sugere que sejam utilizadas cerca de 4 ou 5 medidas para cada perspectiva, o que resultaria em uma média de 15 a 20 medidas para o *Balanced Scorecard*. Olve, Roy e Wetter (1999) ressaltam que as medidas devem ser escolhidas com cuidado, pois um quantidade muito pequena de medidas podem ocasionar um visão limitada da empresa, enquanto que uma grande quantidade de tais medidas pode tornar muito complexa a tarefa de colher e interpretar as informações relacionadas com essas medidas; “em ambos os casos, os benefícios proporcionados pelo BSC serão diminuídos [...] acreditamos que uma quantidade consideravelmente pequena de medidas padronizadas é necessária, talvez de três a cinco em cada perspectiva.” alertam os autores.

Ainda tratando das medidas a serem utilizadas nas perspectivas, Olve, Roy e Wetter (1999) ressaltam que durante o processo de escolha das medidas para cada uma das perspectivas devem ser observados os critérios abaixo:

- As medidas não devem apresentar ambigüidades e devem ser entendidas de forma uniforme através da empresa;
- Quando associadas, as medidas devem cobrir de forma satisfatória os vários aspectos do negócio relacionados com a estratégia e com os fatores críticos de sucesso;
- As medidas utilizadas nas diferentes perspectivas devem estar claramente conectadas. Um *Balanced Scorecard* deve ser capaz de retratar a empresa como esta é, ou deveria ser. Tal retrato deve ser interpretada como relatório coerente e convincente, que mostra claramente como os esforços descritos nos níveis mais baixos do BSC são plenamente justificáveis em busca de se atingir os objetivos dos níveis mais altos;
- O processo de mensuração deve ser fácil e descomplicado; se possível deve utilizar sistemas de medição já existentes na empresa;
- Deve ser evitada a combinação de medidas que tenham desenvolvimento incompatível ou conflitante.

Uma vez justificada a utilização das quatro perspectivas originais do modelo proposto por Kaplan e Norton, segue uma abordagem mais detalhada para estas.

3.4.2 A PERSPECTIVA FINANCEIRA

Apesar dos indicadores financeiros terem recebido críticas ao longo de todo o trabalho, deve ter ficado claro que estes não são dispensáveis para a avaliação do

desempenho empresarial, apenas apresentam algumas ineficiências (ver item 3.2) e, por isso, precisam ser combinados a indicadores não-financeiros. Nesse sentido, o BSC mantém a perspectiva financeira como forma de avaliar as conseqüências financeiras de decisões já tomadas.

Para Olve, Roy e Wetter (1999), a perspectiva financeira deve ser concebida de tal forma, que seja capaz de identificar os resultados de curto prazo decorrentes das escolhas estratégicas feitas nas outras perspectivas, ao mesmo tempo em que deve estar atenta para os objetivos de longo prazo responsáveis pelo desempenho futuro da organização. Como os objetivos dessa perspectiva representam os interesses dos acionista, tais objetivos são utilizados como premissas para as demais perspectivas.

Tal raciocínio é reforçado por Kaplan e Norton (1997) ao afirmarem que os objetivos e medidas financeiras devem desempenhar um papel duplo: definir o desempenho financeiro esperado da estratégia e servir de meta principal para os objetivos e medidas de todas as outras perspectivas do *Balanced Scorecard*.

Nesse contexto, onde os objetivos financeiros servem de foco para os objetivos e medidas das outras perspectivas do BSC, deve-se ter cuidado para que as medida selecionada nas demais perspectivas façam parte de uma relação de causa e efeito que culmine com a melhoria do desempenho financeiro. Além disso, as medidas selecionadas para a perspectiva financeira devem ser capazes de sinalizar sobre os resultados de ações executadas nas demais perspectivas.

Kaplan e Norton (1997) sugerem que a perspectiva financeira seja montada a partir de três temas estratégicos. São eles:

- **CRESCIMENTO E MIX DE RECEITA:** esse tema está relacionado com a ampliação da oferta de produtos e serviços, conquista de novos clientes e mercados, alterações no *mix* de produtos e serviços;

- **REDUÇÃO DOS CUSTOS E AUMENTO DA PRODUTIVIDADE:** nesse caso, o tema está relacionado com ações que busquem baixar o custo direto de produtos e serviços, reduzir os custos indiretos e otimizar a utilização de recursos;
- **UTILIZAÇÃO DOS ATIVOS E ESTRATÉGIAS DE INVESTIMENTOS:** nesse caso as ações estão relacionadas com plena utilização dos ativos disponíveis e com a segregação de ativos que estejam gerando retornos inadequados, de forma a melhorar o retorno gerado pelos ativos financeiros e físicos.

Kaplan e Norton (1997) ressaltam que no caso de empresas públicas e instituições sem fins lucrativos, a perspectiva financeira passará a ser tratada como uma limitação e não como um objetivo. Nesse caso, as metas relacionadas com a perspectiva financeira devem estar relacionadas com a limitação dos gastos e sua compatibilidade com orçamentos prévios.

Porém, deve-se atentar que quando tal tipo de organização opera com gastos abaixo dos valores orçados não implica que esta estará operando de forma eficaz e nem que as necessidades de seus clientes estarão sendo atendidas de forma satisfatória. Então, em paralelo ao monitoramento dos gastos, devem ser analisados o nível e a qualidade do serviço prestado por tais empresas. Mais uma vez fica evidenciado a necessidade da combinação entre medidas financeiras e não-financeiras.

Apesar de tê-los aglutinados em três temas estratégicos básicos, Kaplan e Norton (1997) sugerem que os objetivos financeiros podem diferir consideravelmente em cada fase do ciclo de vida de uma empresa. Nesse sentido, os autores identificam três etapas básicas:

- **CRESCIMENTO:** são empresas que se encontram nos estágios iniciais de seus ciclos de vida e possuem produtos e serviços com significativo potencial de crescimento e, por isso, razoáveis volumes de investimentos são justificáveis. Tais empresas, podem ter como objetivo financeiro o percentual de crescimento da receita e aumento de vendas para determinados mercados, grupos de clientes e regiões;
- **SUSTENTAÇÃO:** são empresas que se encontram estabelecidas no mercado e cuja preocupação é conservar sua condição de mercado; em alguns casos, um pequeno crescimento pode ser esperado. Nesse estágio, o objetivo financeiro pode estar relacionado com o retorno sobre o capital investido, receita contábil gerada e valor econômico agregado;
- **COLHEITA:** é a fase de maturidade, onde apenas se busca uma recuperação dos investimentos realizados nas etapas anteriores. Não se justificam investimentos significativos, uma vez que produtos e serviços oferecidos pela empresa já alcançaram determinado grau de exaustão. Em tais situações, deve-se Ter como principal objetivo financeiro a maximização do fluxo de caixa e a diminuição do capital de giro necessário.

Sob essa ótica, os objetivos financeiros para a primeira das fases, Crescimento, devem estar relacionados com a possibilidade de resultados futuros em termos de aumento de vendas, o qual pode ser resultante de novos mercados, novos clientes e/ou novos produtos e serviços. Na fase de Sustentação, os objetivos financeiros passam a ser direcionados para a mensuração do retorno proporcionado pelo capital investido na empresa, o qual pode ser analisado por medidas tradicionais, tais como: retorno sobre o capital empregado, receita operacional e margem de contribuição. Na terceira etapa, Colheita, essas medidas deixam de deter o interesse maior, uma vez que não existem a realização de investimentos significativos e a atenção volta-se para as possibilidades de

geração de caixa no presente, como consequência de todos os investimentos realizados nos períodos passados.

Porém, quando se pretende adotar a proposta descrita acima, deve ser lembrado que uma súbita mudança de tecnologia, mercado ou legislação pode fazer com que uma empresa mude radicalmente da fase em que se encontra e, por isso, é necessário que os objetivos financeiros sejam analisados periodicamente de modo a permitir que a estratégia financeira seja reafirmada ou modificada.

Na concepção de Olve, Roy e Wetter (1999), os interesses e expectativas dos acionistas vão mais além do que simples resultados financeiros; dessa forma é interessante, útil e fácil, que a perspectiva financeira seja estendida de forma a cobrir todos para os interesses dos acionistas, pois, apesar de estarem especialmente preocupados com os resultados financeiros, é desejável que os acionistas fiquem a par do desempenho empresarial de uma forma global. Dessa forma, além de avaliar os resultados obtido, poderão ter noção do potencial de geração de resultados futuros, ou, como sugerem Olve, Roy e Wetter (1999), se conseguirmos uma maneira de imparcialmente comunicar como a empresa tem melhorado seus processos ou mudado sua base de clientes, será uma boa idéia permitir que os acionistas se mantenham informados. É preciso que se tenha em mente que mais que uma perspectiva financeira, um *Balanced Scorecard* necessita de uma verdadeira perspectiva dos acionistas.

Além dos fatores já citados, a importância direcionada para a perspectiva financeira é justificável, uma vez que as metas financeiras se apresentam, normalmente, como o objetivo maior das operações de uma organização em uma economia de mercado. Porém, não se deve esquecer que as três outras perspectivas que, além de conduzirem para um desempenho financeiro superior, também são necessárias como indicadores de ocorrência, uma vez que permitem a identificação de variações indesejáveis que só apareceriam nos indicadores financeiros de forma tardia.

Nesse sentido, será discutida no próximo item a perspectiva dos clientes, que representa as fontes que irão proporcionar a receita necessária o sucesso financeiro da organização.

3.4.3 A PERSPECTIVA DOS CLIENTES

“Na perspectiva dos clientes, o *Balance Scorecard* permite que os executivos identifiquem os segmentos de clientes e mercados nos quais a unidade de negócios competirá e as medidas de desempenho da unidade nesses segmentos-alvo.” (Kaplan e Norton, 1997)

Para Olve, Roy e Wetter (1999), a perspectiva dos clientes descreve as maneiras que permitem criar valor para os clientes, sob quais formas o cliente reconhece esse valor e quanto está disposto a pagar por ele. Dentro dessa cadeia, a maior parte do esforço deve ser despendido no sentido de aumentar e garantir a lealdade dos clientes. Para os autores, tal perspectiva pode ser considerada como o “coração do *Balanced Scorecard*”, pois, se a empresa falhar na entrega de produtos e serviços certos, com preço compatíveis, satisfazendo o cliente tanto a curto como a longo prazo, não serão gerados lucros e a empresa fatalmente incorrerá em prejuízos

De forma análoga aos temas estratégicos propostos para a perspectiva financeira, Kaplan e Norton, propõem que a perspectiva dos clientes seja montada com vistas a participação de mercado, retenção de clientes, captação de clientes, satisfação de clientes e lucratividade de clientes. Esse conjunto de critérios é chamado pelos autores de Grupo de Medidas Essenciais dos Clientes. Tais critérios encontram-se representados na figura 04 e descritos abaixo:

- **PARTICIPAÇÃO DE MERCADO:** “reflete a proporção de negócios num determinado mercado (em termos de clientes, volume gasto ou valor unitário vendido)” (Kaplan e Norton, 1997). Para os autores, medir a participação de

mercado é razoavelmente simples, desde que se conheça o grupo de clientes ou segmentos de mercado nos quais se deseja atuar; uma vez que o tamanho total de segmentos pode ser conseguido junto a grupos setoriais, associações comerciais e estatísticas do governo. Além de preocupar-se com a participação de mercado, é importante medir em quanto a empresa participa na conta total de negócios de cada cliente;

- **RETENÇÃO DE CLIENTES:** “controla, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios retém ou mantém relacionamentos contínuos com seus clientes” (Kaplan e Norton, 1997). A retenção dos atuais clientes é um importante fator na busca por manter, e mesmo aumentar, a participação em segmentos de mercado. Kaplan e Norton (1997) sugerem que a retenção pode ser medida pelo percentual de crescimento nas transações realizadas com antigos clientes da organização;
- **CAPTAÇÃO DE CLIENTES:** “mede, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios atrai ou conquista novos clientes ou negócios” (KAPLAN e NORTON, 1997). A captação de novos clientes é uma das condições básicas para aumentar a participação em mercados-alvo. Para os autores, a captação pode ser medida pelo número de novos clientes ou pelo volume total de vendas para novos clientes nesses segmentos. Além disso, deve ser observado o custo de captação por cliente, a relação entre a receita gerada pelos novos clientes e volume de contratos de venda, ou entre a receita gerada por novos clientes e o volume monetário gasto na captação desses clientes;
- **SATISFAÇÃO DE CLIENTES:** “mede o nível de satisfação dos clientes de acordo com critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor”(KAPLAN e NORTON, 1997). Tanto a captação como a retenção dos clientes é, em parte, determinada pelo grau de atendimento de suas necessidades. Através de indicadores de satisfação, normalmente obtidos

através de pesquisas, são conseguidas informações sobre o desempenho da empresa;

- **LUCRATIVIDADE DE CLIENTES:** “mede o lucro líquido de clientes ou segmentos, depois deduzidas as despesas específicas necessárias para sustentar esses clientes.” (KAPLAN e NORTON, 1997). Ao contrário do que possa parecer, a captação, retenção e satisfação de clientes não garantem, obrigatoriamente, sua lucratividade. Deve ser lembrado que nem todas as exigências dos clientes podem ser atendidas quando se pretende manter determinado nível de lucratividade. Na concepção dos autores supracitados, a lucratividade de clientes pode ser medida através da relação entre o volume negociado com estes e da lucratividade associada a esses negócios.

Pela análise da figura 3.3, pode-se observar que a satisfação, retenção, captação e lucratividade de clientes não se relacionam de forma aleatória. Tais critérios se interrelacionam através de uma relação de causa-e-efeito, onde a satisfação de clientes é buscada como forma de garantir a retenção de clientes já existentes e de efetuar a captação de novos clientes; ações nesse sentido devem ser executadas com vistas na lucratividade associada aos clientes que se deseja reter ou captar. A captação e retenção de clientes irá influenciar diretamente a participação de mercado da organização.

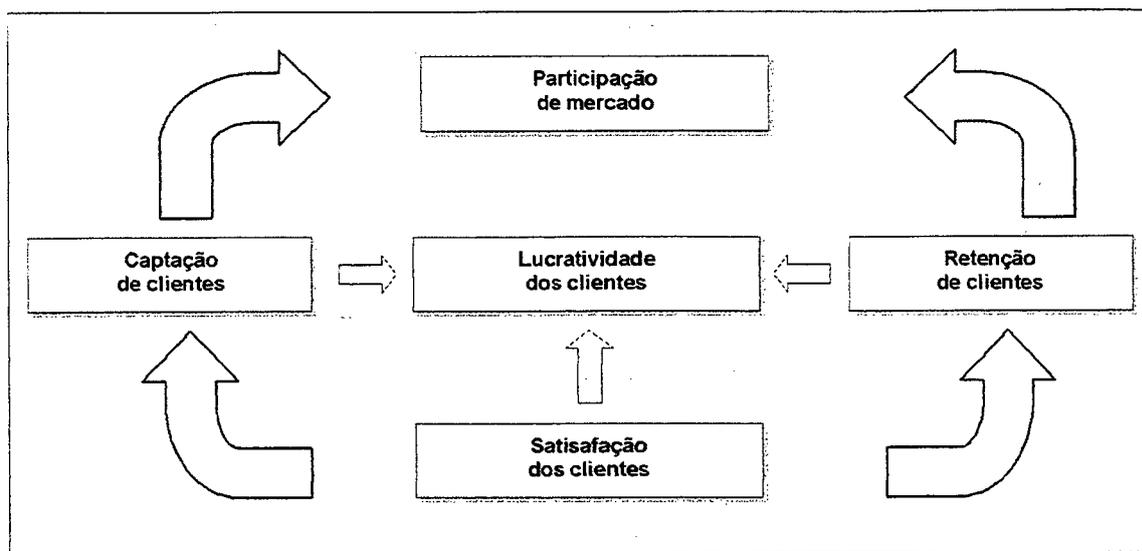


Figura 3.3 – Medidas essenciais para a perspectiva dos clientes
 Adaptado de: KAPLAN, Robert S. NORTON, David P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

Na busca pela satisfação de clientes, que aparece como a base da cadeia descrita acima, surge o conceito de Proposta de Valor. Nas palavras de Kaplan Norton (1997), tem-se:

O que uma empresa deve oferecer para seus clientes para alcançar altos níveis de satisfação, retenção, captação e, conseqüentemente, participação de mercado? [...] as Propostas de Valor apresentadas aos clientes são os atributos que os fornecedores oferecem, através de seus produtos e serviços, para gerar fidelidade e satisfação em segmentos-alvo. Proposta de Valor é o conceito fundamental para o entendimento dos vetores das medidas essenciais de satisfação, captação, retenção e participação de mercado e de conta.

Os atributos de produtos e serviços que compõe a proposta de valor a ser apresentada aos clientes, podem, segundo Kaplan e Norton (1997), ser agrupados em três categorias básicas:

- **ATRIBUTOS DE PRODUTOS E SERVIÇOS:** englobam a funcionalidade, preço e qualidade dos produtos e serviços oferecidos pela organização;
- **RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES:** envolve fatores pertinentes à entrega do produto ou serviço ao cliente, bem como ao tempo de resposta entre pedido e entrega, e ao conforto associado à interação entre cliente e fornecedor;
- **IMAGEM E REPUTAÇÃO:** relaciona-se com fatores intangíveis que atraem os clientes para a empresa. Envolve atributos de confiabilidade e segurança associados à empresa ou aos produtos/serviços por esta oferecidos.

Para que a proposta de valor seja concebida de forma adequada é preciso que, em primeiro lugar, a organização identifique como o mercado está segmentado e, em seguida, escolher os segmentos de mercado nos quais pretende atuar. Para Kaplan e Norton (1997) “a identificação das propostas de valor dirigidas a esses segmentos específicos é o segredo para o desenvolvimento de objetivos e medidas na perspectiva dos clientes [...] depois de identificar e focalizar seus segmentos de mercado, a empresa deve cuidar dos objetivos e indicadores específicos.”

A importância do processo de determinação de objetivos e indicadores específicos é ressaltada por Olve, Roy e Wetter (1999) ao afirmarem que, enquanto não se estiver familiarizado com a relação entre o preço e os atributos dos produtos e serviço (qualidade, funcionalidade, tempo de entrega, imagem e relacionamento), não se deve seguir na busca

pela definição de uma estratégia para clientes e mercados e nem se deve continuidade na elaboração das demais perspectivas. Kaplan e Norton (1997) demonstram compartilhar da mesma opinião ao afirmarem que:

Depois de concluída a formulação da perspectiva dos clientes, os executivos devem ter uma idéia clara de seus segmentos-alvo de cliente e negócios, e dispor de um conjunto de medidas essenciais – participação, retenção, captação, satisfação e lucratividade – para esses segmentos. Essas medidas de resultados representam metas para as operações, logística, marketing e desenvolvimento de produtos, e serviços da empresa.

Enquanto os objetivos e as metas da perspectiva financeira preocupam-se com a criação de valor para os acionista, na perspectiva dos clientes o valor percebido por estes será utilizado como suporte em busca de sua satisfação, retenção e captação, com vistas na participação de mercado. Porém, para que se consiga fornecer produtos e serviços cujos atributos sejam capazes de satisfazer os clientes é preciso que os processo internos estejam direcionados para tal, ou seja, assim como a perspectiva dos clientes busca fornecer o suporte para que os objetivos e metas da perspectiva financeira sejam alcançados, a perspectiva dos processo internos deve ter foco na proposta de valor da perspectiva dos clientes. Nesse sentido, o próximo item trata da perspectiva dos processos internos.

3.4.4 A PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS

“Para a perspectiva dos processos internos da empresa, os executivos identificam os processo críticos em que devem buscar a excelência, afim de atender aos objetivos dos acionistas e de segmentos específicos de clientes.” (KAPLAN e NORTON, 1997)

Dessa forma, e em consenso com o que vem sendo afirmado ao longo do texto, é interessante que os objetivos relacionados com a perspectiva dos processos internos só sejam formulados após a criação dos objetivos e metas das perspectivas financeira e dos clientes. Nessa condições, fica mais fácil para a empresa identificar e direcionar uma atenção maior nos processo que irão influenciar diretamente nos resultados ligados a clientes e acionistas.

Um questão que deve ser lembrada é que não basta existir a preocupação com a melhoria dos processos já existentes, pois, em muitos casos, processos inteiramente novos poderão ser revelados como necessários para o sucesso da estratégia organizacional. Nesse contexto, Kaplan e Norton (1997) recomendam:

Recomendamos que os executivos definam uma cadeia de valor completa dos processos internos que tenham início com o processo de inovação – identificação das necessidades atuais e futuras dos clientes e desenvolvimento de novas soluções para essas necessidades -, prossiga com os processos de operações – entrega dos produtos e prestação dos serviços aos clientes existentes – e termine com o serviço pós-venda – oferta de serviços pós-venda que complementem o valor proporcionado aos clientes pelos produtos ou serviços de uma empresa.

A Cadeia de Valor dos Processos Internos, mencionada pelos autores no parágrafo anterior, encontra-se representada pela figura 3.4 e definida abaixo:

- **INOVAÇÃO:** durante este processo, devem ser pesquisadas as necessidades, reais e futuras, dos clientes-alvo. Em seguida, são desenvolvidos os produtos ou serviços que deverão satisfazer as necessidades diagnosticadas;

- **OPERAÇÕES:** uma vez desenvolvidos os produtos, a atenção fica voltada para sua produção e disponibilização para os clientes. Esta etapa tem início com o recebimento de um pedido e termina com a entrega do produto ou a prestação do serviço. “Os processos de operações [...] representam a onda curta da criação de valores [...] tem sido, historicamente, o foco dos sistemas de medição de desempenho da maioria das empresas.”(KAPLAN e NORTON, 1997);
- **SERVIÇO PÓS-VENDA:** é composta por uma série de serviços prestados ao cliente após a efetivação da compra dos produtos ou serviços fornecidos pela empresa. O serviço pós-venda inclui treinamentos, garantia e conserto, correção de defeitos e devoluções, e processamento de pagamentos. A referida etapa tem grande importância no processo de criação da imagem e reputação da

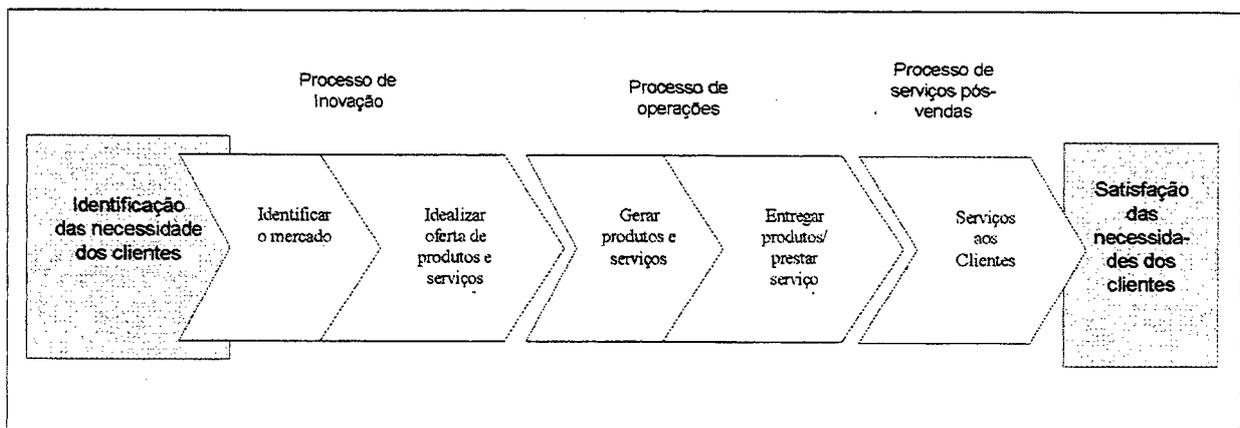


Figura 3.4 – A cadeia genérica de valor.

Adaptado de: KAPLAN, Robert S. NORTON, David P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

organização na cadeia de valor do cliente.

O foco exclusivo nos processos de operações, conforme mencionado anteriormente, faz com que empresas, ao procurar melhorias, tenham a atenção voltada

unicamente para suas questões internas, esquecendo de fatores externos como, por exemplo, os interesses dos clientes.

Além disso, vale salientar que enquanto a maioria dos sistemas tradicionais de gerenciamento e avaliação de desempenho de processos preocupa-se apenas em melhorar o desempenho de departamentos ou processos específicos, o *Balanced Scorecard* trabalha com uma visão integrada dos processos, dentro de uma relação de causa-e-efeito, de forma que permite analisar o desempenho da organização como um todo. “Tal abordagem só é possível, uma vez que no BSC, os objetivos e medidas para a perspectiva dos processos internos derivam de estratégias explícitas voltadas para o atendimento às expectativas dos acionistas e clientes-alvo” (KAPLAN e NORTON, 1997).

Deve ser lembrado que a busca pela otimização dos processos de operação é importante e não deve ser esquecida, porém, não é a única e nem a mais importante dentro da cadeia de valores dos processos internos.

3.4.5 A PERSPECTIVA DO APRENDIZADO E CRESCIMENTO

A perspectiva do Aprendizado e Crescimento tem sua importância pautada no suporte necessário para que sejam atingidos os objetivos e as metas das demais perspectivas. Essa importância é evidenciada por Kaplan e Norton (1997), ao afirmarem que:

A quarta e última perspectiva do *Balanced Scorecard* desenvolve objetivos e medidas para orientar o aprendizado e o crescimento organizacional. Os objetivos estabelecidos nas perspectivas financeira, do cliente e dos processos internos revelam onde a empresa deve se destacar para obter um desempenho excepcional. Os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento oferecem

a infra-estrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos na outras três perspectivas.

Na concepção de Olve, Roy e Wetter (1999), a perspectiva do Aprendizado e Crescimento preocupa-se em garantir o desenvolvimento e a renovação de capacidades relacionadas com os resultados de longo prazo; tais capacidades representam um dos principais pré-requisitos para a sobrevivência empresarial. Nessa perspectiva não deve ser considerado apenas o que deve ser feito para manter e desenvolver o *know-how* necessário para entender e satisfazer o cliente, mas também como fazer para sustentar, e garantir, a eficiência e a eficácia necessárias aos processos que culminam com a criação de valor para os clientes e, conseqüentemente, para os acionistas.

Em conformidade com o que vem sendo afirmado, quando o sistema gerencial de uma organização utiliza apenas medidas financeiras ou medidas de curto-prazo, fica difícil justificar investimento em treinamento de pessoal, uma vez que, na maioria dos casos, os benefícios gerados a partir desses investimentos somente ocorrerão em períodos futuros. “Tais investimentos são tratados como despesas do exercício pelo modelo contábil financeiro, de modo que a redução desses investimentos é uma maneira simples de produzir ganhos incrementais a curto prazo” (KAPLAN e NORTON, 1997). Ou seja, deixar de aplicar recursos na capacitação de recursos humanos pode, a curto prazo e de forma distorcida, melhorar os resultados financeiros. Porém, se a organização deixa de investir nessa capacitação estará, também, deixando de formar a infra-estrutura necessária para dar suporte aos processo que buscam a satisfação dos clientes, a qual, por sua vez, tende a promover um desempenho financeiro superior.

De forma similar aos temas estratégicos propostos para as demais perspectivas, Kaplan e Norton (1997) sugerem que a perspectiva dos Aprendizado e crescimento seja concebida com base em três categorias básicas:

- **CAPACIDADE DOS FUNCIONÁRIOS:** o desenvolvimento das capacidades dos funcionários passa a ter uma maior importância a partir do momento que estes deixam de realizar funções operacionais para assumir uma postura pró-ativa. Mudanças desse tipo, já apresentadas ao longo deste trabalho, acontecem face a automação de operações repetitivas. Atualmente, grande parte das idéias que auxiliam em processo de melhoria provém de funcionários da linha de frente, que se encontram mais próximos dos processos produtivos e dos clientes da organização. Para que os funcionários sintam-se aptos a colaborar com a empresa, e realmente o façam, é preciso que seja realizado uma mudança em seu comportamento, de forma a direcionar suas capacidades no sentido de contribuir com os objetivos organizacionais. Cada funcionário deve conhecer profundamente os processos internos da organização, bem como os produtos e serviços oferecidos por esta, de forma a ser um ativo colaborador do processo de mudanças;
- **CAPACIDADES DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO:** informações relacionadas com clientes, processos internos e consequência financeiras das ações dos funcionários são importantes para que estes desempenhem de forma positiva suas atividades. Cada vez mais, *feedback* sobre produtos e serviços fornecidos pela empresa são importantes e, por isso, tais informações precisam fluir de forma rápida, precisa e oportunas. A capacidade dos sistemas de informação pode ser avaliada pelo número de processos que oferecem *feedback* em tempo real sobre os produtos e serviços fornecidos pela organização (qualidade, tempo e preço) e/ou pelo número de funcionários que têm acesso a informações dessa natureza;
- **MOTIVAÇÃO, EMPOWERMENT e ALINHAMENTO:** “mesmo funcionários habilitados, que dispõe de excelente acesso às informações, não contribuirão para o sucesso organizacional se não forem motivados a agir no melhor interesse da empresa, ou se não tiverem liberdade para decidir ou agir”

(KAPLAN e NORTON, 1997). Dessa forma, é importante que além de aptos, os funcionários estejam motivados e tenham autonomia para influenciar nas mudanças e nos resultados organizacionais. Para medir o nível de motivação e autonomia podem ser utilizados indicadores relacionados com o número de sugestões por funcionário e, dentro desse indicador, pode ser utilizada como medida complementar o número de sugestões implementadas. Outra questão importante refere-se ao alinhamento dos objetivos individuais e dos departamentos com os objetivos organizacionais; é preciso que as metas dos departamentos e dos indivíduos estejam alinhadas com os objetivos propostos pela estratégia organizacional e articulados ao longo de todo o *Balanced Scorecard*.

Dentro do conceito de Capacidade dos Funcionários, descrito acima, Kaplan e Norton (1997) propõem que seja investigada a Base Comum de Medidas Essenciais. Tal conjunto de medidas é composta pelos fatores descritos abaixo:

- **SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS:** pode ser considerado como um vetor que direciona os outros dois grupos. Somente a partir da satisfação dos clientes é possível conseguir sua retenção e aumentar sua produtividade. Kaplan e Norton (1997) ressaltam que “tal aspecto é particularmente importante para empresas de serviços onde, freqüentemente, os funcionários menos habilitados e que menos ganham interagem diretamente com os clientes.” Para se gerenciar o nível de satisfação dos funcionários, podem ser utilizadas pesquisas que incluam questões relacionadas ao nível de envolvimento em decisões, reconhecimento pela realização de bons trabalhos, acesso à informações necessárias para o bom andamento das tarefas, incentivo ao uso da criatividade, qualidade do apoio administrativo e nível de satisfação geral com a empresa.;
- **RETENÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS:** preocupa-se em reter os funcionários nos quais a empresa tem interesse a longo prazo. Dessa forma evita-se que a

empresa perca aqueles em quem vem investindo e que serão úteis na busca por seus objetivos. A retenção dos funcionários pode ser medida através do nível de rotatividade de pessoas-chave para a organização;

- **PRODUTIVIDADE DOS FUNCIONÁRIOS:** está relacionado com o aumento na produtividade, que pode ser conseguido através de aumento no nível de satisfação e de capacidades dos funcionários. Pode, ainda, ser influenciado por inovações, melhorias nos processos internos ou nas relações com os clientes. Tal produtividade pode ser mensurada a partir do nível de produção e da quantidade de funcionários para se atingir esse nível. Dentre as medidas disponíveis, Kaplan e Norton (1997) sugerem que seja utilizado a receita gerada por funcionário, atendo para o nível dos custos necessários para gerar essa receita.

Ainda dentro do conceito relacionado com a capacitação de funcionários, mas com o foco para a necessidade de treinamento, Kaplan e Norton (1997) alertam que “podemos analisar a demanda pela reciclagem de funcionários em duas dimensões: O nível de reciclagem exigido e o percentual da força de trabalho que precisa ser reciclada.” (ver Figura 3.5)

A Figura 3.5 mostra três áreas distintas: Reciclagem Estratégica, Reciclagem Maciça e Atualização de competências. A área denominada de Reciclagem Estratégica indica que uma determinada parcela da força de trabalho necessita de um alto nível de novas habilidades estratégicas e a área denominada de Reciclagem Maciça, indica que uma grande parcela da força de trabalho necessita de uma renovação maciça de habilidades.

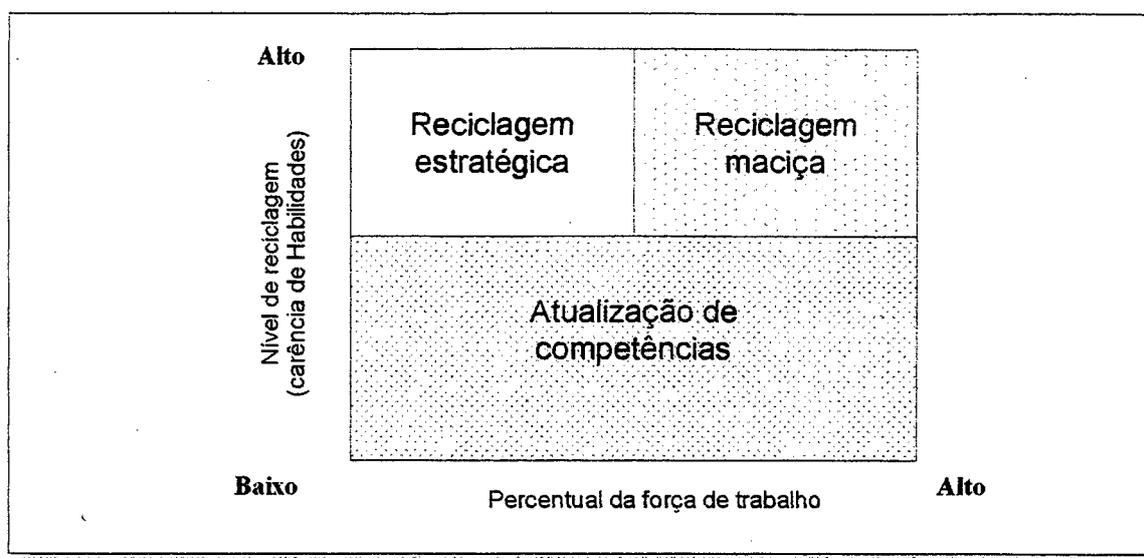


Figura 3.5 – Indicadores de reciclagem

Adaptado de: KAPLAN, Robert S. NORTON, David P. *A estratégia em ação: Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

Dentro dessa análise, surge um indicador de grande importância para empresas que utilizam o *Balanced Scorecard*: a Taxa de Cobertura de Cargos Estratégicos. Sobre esse indicador, Kaplan e Norton (1997) afirmam que:

Esse indicador monitora o número de funcionários qualificados para funções estratégicas específicas conforme as necessidades organizacionais previstas para curto, médio e longo prazo. As qualificações para uma determinada função são definidas de modo que os funcionários que a desempenham possuam as capacidades críticas para alcançar os objetivos dos clientes e dos processos internos [...] normalmente, o indicador revela uma lacuna significativa entre as necessidades futuras e as competências atuais, medidas nas dimensões de habilidades, conhecimentos e atitudes. Essa lacuna deve servir de motivação para iniciativas estratégicas com a finalidade de eliminar essa deficiência de qualificação dos recursos humanos.

A Taxa de Cobertura de Cargos Estratégicos não tem utilização obrigatória vinculada ao *Balanced Scorecard*. Sua utilização, no entanto, direciona a montagem de programas de treinamento que irão proporcionar o suporte, em termos de competências, necessários para o sucesso na busca pelos objetivos estratégicos. Dessa forma, investimentos dessa natureza poderão ser melhor direcionados e, como estes passarão a ter influencia direta nos resultados financeiros globais, podem ser justificados de forma mais clara.

Como pode ser observado, o *Balanced Scorecard* possui estreita relação com o processo de levantamento das necessidades de treinamento; também pode ser observado que essa relação aparece de forma natural e gradativa, a medida que as perspectiva vão sendo estruturadas.

3.5 METODOLOGIAS DE ELABORAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD*

Na busca por uma metodologia que permita operacionalizar e, conseqüentemente, facilitar o processo de elaboração de um *Balanced Scorecard* foram identificados junto à literatura duas alternativas básicas. A primeira foi proposta por Kaplan e Norton, criadores do BSC, e a segunda por Olve, Roy e Wetter, na obra intitulada *Performance drivers: a practical guide using the Balanced Scorecard*. As duas metodologias encontram-se descritas nos próximos itens e, em seguida, é formulada uma metodologia que as combina com vistas aos objetivos propostos pelo presente trabalho.

3.5.1 A METODOLOGIA PROPOSTA POR KAPLAN E NORTON

“O primeiro *Balanced Scorecard* da empresa pode ser construído através de um processo sistemático que busque consenso e clareza sobre como traduzir a missão e a estratégia da unidade de negócios em objetivos e medidas operacionais [...] toda organização tem características próprias e pode desejar seguir seu próprio caminho para a construção do *Balanced Scorecard*. Entretanto, podemos delinear um plano típico e

sistemático que utilizamos para criar o *Scorecard* em dezenas de organizações.” (KAPLAN e NORTON, 1997)

Nesse sentido, os autores sugerem que seja formada uma equipe para conduzir o referido processo. A composição dessa equipe deverá incluir um responsável pela condução do processo, intitulado pelos autores supracitado de “arquiteto, ou líder de projeto”, e da equipe executiva da unidade de negócios. O arquiteto de projeto deverá ser capaz de estruturar e facilitar o processo, além de coletar informações básicas necessárias para a construção do BSC. Kaplan e Norton (1997) ressaltam ainda que “algumas organizações utilizaram consultores externos para dar assistência ao arquiteto interno no processo de desenvolvimento do *Scorecard*.”

O processo, composto de quatro etapas, encontra-se descrito a seguir:

1 – DEFINIÇÃO DA ARQUITETURA DE INDICADORES

1.1 - SELECIONAR A UNIDADE ORGANIZACIONAL ADEQUADA

Dentre os quesitos necessários para que o processo de elaboração e implementação de um *Balance Scorecard* obtenha sucesso, Kaplan e Norton (1997) ressaltam a importância da escolha de uma unidade de negócios adequada. Na concepção dos autores, a unidade escolhida deve preferencialmente possuir uma cadeia de valores completa (inovação, operações, marketing, vendas e serviços). Além disso, ressaltam os autores, “a unidade organizacional possui (ou deveria possuir) uma estratégia para realizar sua missão. Em caso afirmativo, a unidade é uma candidata válida ao *Balanced Scorecard*.”

1.2 – IDENTIFICAR AS RELAÇÕES ENTRE A UNIDADE DE NEGÓCIOS E A CORPORAÇÃO

Após a seleção de uma unidade de negócios, os autores proponentes do presente modelo sugerem a identificação das relações existentes entre a unidade

escolhida, as demais unidades e a corporação. Através dessa identificação é possível tornar explícitas possíveis limitações ou oportunidades que possivelmente ficariam ocultas caso a unidade fosse considerada como uma estrutura organizacional totalmente independente.

2 – O CONSENSO EM FUNÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

2.1 – REALIZAR A PRIMEIRA SÉRIE DE ENTREVISTAS

Nessa etapa, são buscadas informações a respeito da visão e estratégia da unidade e da organização. Também devem ser obtidas informações sobre o setor e o ambiente competitivo da unidade, incluindo informações sobre tendências e tamanho de mercado, empresas e produtos concorrentes, preferências de clientes e inovações tecnológicas. Nesse contexto, esse é um momento oportuno para identificar os objetivos estratégicos e as idéias preliminares para as medidas das quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*, bem como para esclarecer possíveis dúvidas e identificar conflitos que porventura possam existir em relação à interpretações sobre a visão e a estratégia ou em termos de relacionamentos pessoais ou interfuncionais.

2.2 – SESSÃO DE SÍNTESE

Após a realização das entrevistas, deve ser realizada uma reunião com o objetivo de discutir as informações obtidas nas entrevistas. Nesse estágio é possível identificar possíveis focos de resistência pessoal ou organizacional em relação ao processo de elaboração e implantação do BSC, bem como elaborar uma relação preliminar dos objetivos e medidas a serem propostos para a elaboração das quatro perspectivas. Na elaboração dessa relação deve ser observado se os objetivos propostos estão interligados através de relações de causa e efeito e, ainda, se traduzem de forma coerente a estratégia da unidade selecionada.

2.3 – *WORKSHOP* EXECUTIVO: PRIMEIRA ETAPA

Deve ser realizado junto à equipe da alta administração com o objetivo de iniciar o processo de geração de consenso em relação ao *Balanced Scorecard*. Nesse sentido, durante o *workshop* são buscadas respostas para a pergunta: “Se eu for bem sucedido na minha visão e estratégia, de que maneira meu desempenho será diferente para os acionistas, para os clientes, para os processos internos da empresa e para minha capacidade de crescer e melhorar?” (KAPLAN e NORTON, 1997). Com vistas aos objetivos dessa etapa, devem ser formados quatro subgrupos; cada um passará a ser responsável por uma perspectiva e, ao final do *workshop*, pretende-se que tenha sido identificados de três a quatro objetivos estratégicos para cada perspectivas, além de uma descrição detalhada de cada objetivo e uma lista de indicadores potenciais para cada objetivo.

3 – ESCOLHA E ELABORAÇÃO DE INDICADORES

3.1 – REUNIÕES DOS SUBGRUPOS

Devem ser realizadas várias reuniões com os subgrupos montados na etapa anterior. Para Kaplan e Norton (1997), tais reuniões devem almejar quatro objetivos básicos:

- “1. Refinar a descrição dos objetivos estratégicos, de acordo com as intenções expressas no primeiro *workshop* executivo.
2. Para cada objetivo, identificar o indicador ou indicadores que melhor captem e comuniquem a intenção do objetivo.
3. Para cada indicador proposto, identificar as fontes das informações necessárias para tornar essas informações acessíveis.
4. Para cada perspectiva, identificar as relações críticas entre os indicadores dessa perspectiva do *Scorecard*. Tentar identificar de que maneira cada medida influencia a outra.”

Os autores ressaltam ainda que, ao final dessa etapa, deve-se obter:

- “Uma lista de objetivos para cada perspectiva, acompanhada de uma descrição detalhada de cada objetivo.
- Uma descrição dos indicadores para cada objetivo.
- Uma ilustração de como cada indicador pode ser quantificado e apresentado.
- Um modelo gráfico de como os indicadores se interrelacionam dentro de uma perspectiva, e entre as quatro perspectivas.”

3.2 – *WORKSHOP* EXECUTIVO: SEGUNDA ETAPA

O segundo *workshop* executivo deve abranger uma número maior de participantes do que o envolvido no primeiro; dessa forma, devem ser convocados, além da alta administração, seus subordinados diretos e os gerentes de nível médio. O objetivo dessa etapa é a discussão das propostas formuladas pelos subgrupos, a criação de metas de superação e o início da formulação de um plano de implementação.

4 – ELABORAÇÃO DO PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO

4.1 – DESENVOLVER O PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO

Essa etapa deve começar pela composição de um novo grupo, o qual deve ser composto pelos líderes dos subgrupos. Esse novo grupo deve preocupar-se em formalizar as metas de superação propostas na etapa anterior e dar continuidade ao processo de desenvolvimento de um plano de implantação. Nesse momento começam a ser articuladas propostas relacionadas com os sistemas de informação que darão suporte ao *Balanced Scorecard*.

4.2 - *WORKSHOP* EXECUTIVO: TERCEIRA ETAPA

A equipe executiva deverá ser reunida uma terceira vez com o objetivo de chegar a um consenso definitivo sobre a visão, os objetivos e indicadores

desenvolvidos durante os dois primeiros *workshops* e para validar as metas de superação propostas pela equipe instituída na etapa anterior. “Até o final do *workshop* a equipe executiva deverá chegar a um acordo em relação a um programa de implementação que terá por objetivo comunicar o *Scorecard* aos funcionários, integrar o *Scorecard* à filosofia gerencial, e desenvolver um sistema de informações que sustente o *Scorecard*.” (KAPLAN e NORTON, 1997)

4.3 – FINALIZAR O PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO

A partir dessa etapa, busca-se a integração, de forma progressiva, do BSC ao sistema gerencial previamente existente na empresa. Kaplan e Norton (1997), recomendam que:

O projeto típico de introdução do *Scorecard* pode durar 16 semanas [...] esse cronograma pressupõe que a unidade de negócios já formulou sua estratégia e tem acesso a pesquisas de mercado e de clientes para orientar decisões relativas à segmentação de mercados e às propostas de valor a serem apresentadas aos clientes em segmentos específicos. Se a unidade de negócios tiver que realizar uma análise estratégica de seu setor para poder fazer opções fundamentais de estratégias de mercado, produto e tecnologia, ou se tiver que realizar pesquisas de mercado mais detalhadas, o cronograma será estendido pelo tempo exigido por essas tarefas.

Os referidos autores ressaltam que, ao final do cronograma, os executivos e gerentes da unidade de negócios deverão chegar a um consenso em relação à tradução da estratégia em objetivos e indicadores específicos para as quatro perspectivas e deverão definir um plano de implantação com vistas à consolidação do *Balanced Scorecard*.

3.5.2 A METODOLOGIA PROPOSTA POR OLVE, ROY E WETTER

1 – DEFINIR A EMPRESA, DESCREVENDO SEU DESENVOLVIMENTO E A ESTRUTURA DA COMPANHIA

O objetivo dessa etapa é desenvolver uma base para estabelecer um consenso a respeito das características e necessidades da empresa, definir sua posição e estrutura atual. Devem Ser realizadas entrevistas com a maior quantidade possível de pessoas, começando pela alta administração e envolvendo os mais importantes líderes de opinião. Com o objetivo de conseguir resultados mais objetivos, essas entrevistas devem, se possível, ser realizadas por pessoas de fora da organização. A partir das informações obtidas será possível confirmar ou elaborar a visão e a estratégia da empresa.

2 – ESTABELEECER / CONFIRMAR A VISÃO E ESTRATÉGIA DA EMPRESA

Como o *Balanced Scorecard* é baseado em uma visão comum e compartilhada por todos dentro da empresa, é essencial que esse consenso seja estabelecido o mais cedo possível. Dessa forma, antes de se prosseguir com a elaboração do BSC é necessário que seja obtida uma confirmação de como cada participante interpreta a visão. Os autores proponentes do presente método sugerem que seja realizado um seminário coletivo entre a alta administração e os líderes de opinião e, nesse seminário, deve ser solicitado aos participantes que descrevam como a empresa estará quando a visão for alcançada. Essa descrição pode ser dividida sob a ótica das quatro perspectiva originais do *Balanced Scorecard*, de forma a realizar uma introdução prévia desse conceito. A etapa deve ser finalizada com uma discussão sobre as divergências encontradas entre as opiniões e, no intuito de estabelecer uma visão definitiva, os autores sugerem que sejam utilizadas as perguntas abaixo:

- A Visão nos proporciona o grau de confiança necessário?
- A Visão nos proporciona um desafio desejável?

- A Visão nos ajuda a formular objetivos pessoais de maneira satisfatória?
- A Visão parece ser substancialmente significativa e ter sido elaborada por nós?

3 – ESTABELEECER AS PERSPECTIVAS

Depois de estabelecido um consenso a respeito da visão e das características da empresa, é oportuno que sejam determinadas as perspectivas que irão compor o *Balanced Scorecard*. Os autores sugerem que sejam tomadas como base as quatro perspectivas originais propostas por Kaplan e Norton, mas não descartam a possibilidade da criação de outras ou modificação das originais. A escolha das perspectivas deve ser norteada, em primeiro lugar, pela lógica da estrutura da empresa; devem ser observadas as relações de causa e efeito entre as perspectivas e os efeitos das ações devem refletir nos resultados da perspectiva financeira.

4 – DESMEMBRAR A VISÃO E A ESTRATÉGIA SEGUNDO AS PERSPECTIVAS ESTABELECIDAS; FORMULAR OS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Em conformidade com o que vem sendo afirmado ao longo do trabalho, o *Balanced Scorecard* deve ser capaz de traduzir a visão e a estratégia da empresa em objetivos e medidas tangíveis; essa tradução facilita o entendimento dos conceitos relacionados com a declaração de visão e estratégia e fornece caminhos práticos para que estas sejam alcançadas. Dessa forma, o objetivo desta etapa é traduzir a visão e a estratégia em objetivos para as perspectivas determinadas na etapa anterior.

Uma vez que “a estratégia descreve as regras básicas, eventos e decisões necessárias para que a companhia seja projetada de uma situação atual até uma situação desejada no futuro, a visão” (OLVE, ROY e WETTER, 1999), é possível que essa tradução seja realizada solicitando que os participantes, de preferência os mesmos do

seminário realizado na etapa 2, descrevam as regras gerais que os levariam a atingir, de forma fácil e eficiente, a situação descrita pela visão. A descrição deve ser baseada nas várias perspectivas e pode ser tomado como ponto de partida a descrição (estabelecida na etapa 2) de como a empresa deve ser quando alcançar sua visão.

5 – IDENTIFICAR OS FATORES CRÍTICOS PARA O SUCESSO

Nessa etapa, partindo-se dos objetivos estratégicos determinados na etapa anterior, procura-se identificar quais os fatores cujos resultados influenciam diretamente nos resultados dos objetivos supracitados; esses fatores são denominados de fatores críticos de sucesso. Durante o processo de identificação dos fatores críticos de sucesso, é importante que seja buscado o alinhamento vertical e horizontal do BSC. Tal alinhamento está relacionado com as relações de causa e efeito entre as perspectiva e, conseqüentemente, entre objetivos estratégicos e fatores críticos de sucesso; sua verificação evita a utilização de medidas conflitantes.

Para que o processo seja desenvolvido de forma contínua, é recomendado que a presente etapa seja conduzida pelos mesmos componentes da etapa anterior.

6 – DESENVOLVER MEDIDAS; IDENTIFICAR RELAÇÕES DE CAUSA E EFEITO

Durante essa etapa serão desenvolvidas importantes medidas, as quais serão utilizadas durante todas as demais etapas do processo. Se possível, esta etapa deve ser desenvolvida em conjunto com a etapa anterior.

O grande desafio está em identificar as relações de causa e efeito e em criar um equilíbrio entre as diferentes medidas a serem utilizadas pelas várias perspectivas. Esse equilíbrio está relacionado, principalmente, com os conflitos entre objetivos das perspectivas e entre os resultados de longo e de curto prazo.

Nesse sentido, Olve, Roy e Wetter sugerem que esta etapa seja realizada em duas fases: na primeira, as medidas são propostas e, em seguida, é estudado quais são praticáveis e quais apresentam relação lógica com os objetivos das perspectivas e, conseqüentemente, com a visão e a estratégia.

7 – ESTABELECEER UM *SCORECARD* DE NÍVEL ORGANIZACIONAL

Ao final da etapa anterior, já é possível que seja montado um *Balanced Scorecard* relacionado com a estrutura da organização. Dessa forma, a presente etapa tem o objetivo de aprová-lo e apresentá-lo para os interessados. Com vistas à implementação, é importante que todos na organização tomem conhecimento do trabalho que está sendo realizado para o desenvolvimento de um *Balanced Scorecard*. Como, em muitos casos, este será o primeiro contato com o novo conceito, é oportuno que seja desenvolvido material explicativo e que sejam abertos canais para a coleta de sugestões que facilitem o processo de desmembramento de BSC de um nível organizacional para níveis mais específicos.

8 – DESMEMBRAR O *SCORECARD* PARA OS NÍVEL DAS UNIDADES DE NEGÓCIOS

Dependendo do porte da organização, é interessante que o *Balanced Scorecard* estabelecido para a organização seja desmembrado e aplicado ao nível de unidades de negócios.

Uma vez que um dos principais objetivos de um BSC é proporcionar aos funcionários uma visão clara e sistêmica da estrutura da empresa e de como suas atividades diárias influenciam nos resultados globais dessa empresa, é necessário que este *Scorecard* seja desmembrado para níveis mais específicos até que se torne suficientemente tangível e

compreensível. Dessa forma, em organizações simples, onde é possível que todos verifiquem a influencia de um *Scorecard* em nível organizacional sobre suas atividades corriqueiras, não é necessário realizar o referido desmembramento.

9 – FORMULAR METAS

Devem ser estabelecidas metas para todas as medidas a serem utilizadas pelo *Balanced Scorecard*, tanto de curto como de longo prazo. As medidas de curto prazo são importantes para verificar continuamente se a empresa está no caminho certo para atingir os objetivos de longo prazo e, dessa forma, permitir ações corretivas sejam tomadas em tempo hábil. Os proponentes da presente metodologia sugerem que sejam determinados responsáveis pelo cumprimento das metas e pelos processos de mensuração dos resultados relacionados com as referidas metas.

10 – DESENVOLVER UM PLANO DE AÇÃO

Com vistas à implantação do BSC, devem ser especificados os passos a serem seguidos a fim de alcançar as metas e a visão determinadas nas etapas anteriores. Nesse sentido, o plano de ação de incluir listas de prioridades, responsabilidades pessoais, cronogramas e relatórios, de abrangência intermediária e final.

11 – IMPLEMENTAR O SCORECARD

Para manter o interesse no BSC, é importante que este passe a ser utilizado continuamente como uma ferramenta de gerenciamento, mesmo nos procedimentos mais básicos. Dessa forma, o *Balanced Scorecard* passará a ser tratado como um dos sistemas integrantes da empresa e sua efetiva utilização acontecerá de forma natural. A partir dessa

etapa, começa a ser necessário a utilização de sistemas de informação apropriados; a utilização de tais sistemas está relacionado com a armazenagem de dados e o fluxo de informações.

Com o início da implantação do *Balanced Scorecard* e da coleta e análise de informações relacionadas com o novo sistema, torna-se possível avaliar as medidas selecionadas nas etapas anteriores; é oportuno que estas sejam constantemente testadas e avaliadas e, se necessário, devem ser substituídas por outras mais representativas.

Por fim, vale ressaltar que o processo de implantação é tão importante e complexo que não deve ser considerado como uma simples etapa dentre as várias já descritas. A idéia aqui proposta tem como objetivo mostrar que o processo de elaboração e implantação de um BSC deve ser tratado de forma contínua, evitando interrupções desnecessárias, que podem culminar com o desvio do foco do projeto. Na concepção de Olve, Roy e Wetter, um *Balanced Scorecard* só deve ser considerado como implantado quando este se tornar um dinâmico e funcional componente da vida diária da empresa.

3.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O *Balanced Scorecard* que originalmente deveria ser uma sistema de medição do desempenho empresarial, acabou se firmando como um sistema gerencial. Tal evolução não tem cunho apenas conceitual, uma vez que além de se considerar os resultados dos períodos, o BSC ainda considera os caminhos que levaram a esses resultados e os que devem ser tomados em busca do sucesso implementação estratégica.

Para isso, a estratégia e a visão estabelecidas para a empresa são desmembradas em quatro perspectivas distintas: financeira, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Essas perspectivas, por sua vez, encontram-se interrelacionadas através de relações de causa-e-efeito. Essas relações permitem que as necessidades de cada uma das perspectivas sejam refletidas nas demais, evidenciando o

suporte necessário e permitem que as ações tomadas junto aos processos críticos sejam traduzidas em termos de resultados financeiros, justificando essas ações.

Nesse sentido, a perspectiva do aprendizado e crescimento do *Balanced Scorecard* reflete, durante sua concepção, quais competências devem ser buscadas para que a organização consiga um desempenho superior junto a seus processos internos, que levará a clientes mais satisfeitos e, conseqüentemente, resultados financeiros melhores. Depois de implementado, o gerenciamento com base no BSC facilitará a identificação de lacunas entre as competências necessária e as que realmente existem, servindo como direcionador para a criação de programas de treinamento. Além disso, a utilização do *Balanced Scorecard* como sistema gerencial permitirá acompanhar a evolução na busca de eliminar a lacuna supracitada, bem como de justificar os investimentos realizados em capacitação de recursos humanos, devido à sua relação com os resultados financeiros globais.

Dessa forma, pode-se concluir que o processo de Levantamento das Necessidades de Treinamento, objeto de estudo desse trabalho, ocorre naturalmente durante a elaboração e utilização do *Balanced Scorecard*. Nessas condições, além de um diagnóstico inicial, que identifica focos onde a empresa deve procurar a excelência, diagnósticos que indicam carências localizadas são realizados a medida que o desempenho dos períodos é avaliado.

Nesse contexto, o próximo capítulo pretende mostrar como se dá a relação entre o *Balanced Scorecard* e o Levantamento das Necessidades de Treinamento.

CAPÍTULO 04 - ESTRUTURAÇÃO DA PROPOSTA

4.1 O LEVANTAMENTO DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO ATRAVÉS DA ELABORAÇÃO DE UM *BALANCED SCORECARD*.

No capítulo anterior foi descrito o *Balanced Scorecard*, um sistema gerencial que, dado sua estrutura, facilita o direcionamento de programas de capacitação de funcionários através do levantamento das necessidades de treinamento. Vale lembrar que este não é o único, e nem o maior, objetivo de um *Balanced Scorecard*.

O processo convencional de elaboração do BSC não exige adaptações para que este possa ser utilizado com o objetivo de indicar os focos onde a empresa deve ter uma atenção maior em termos do desenvolvimento de competências em seus recursos humanos. Essa condição foi ressaltada no capítulo anterior, ao mostrar que para a criação da perspectiva do aprendizado e crescimento, a qual está relacionada com as capacidades dos recursos humanos, é necessário que em estágios anteriores tenham sido identificados os interesses dos acionistas, dos clientes e os processos críticos para o sucesso da organização.

4.2 METODOLOGIA PROPOSTA

O modelo proposto no presente trabalho não busca implantar o *Balanced Scorecard* como um todo e nem em toda a empresa. As devidas adaptações permitirão evidenciar o processo de levantamento das necessidades de treinamento, através da análise e avaliação dos fatores críticos de sucesso para a empresa.

Além disso, não é o objetivo maior do presente trabalho discutir ou propor uma metodologia para a elaboração ou implantação de um *Balanced Scorecard*. A aplicação

encontra-se restrita aos objetivos elaborados para este trabalho, de forma a mostrar que estes podem ser alcançados.

Nesse sentido, propõe-se uma metodologia que elimina propositadamente algumas das recomendações feitas anteriormente, mas preocupa-se em conservar a essência do *Balanced Scorecard*. Dessa forma, primar-se-á pela tradução da visão e da estratégia da organização em objetivos tangíveis que permitam a identificação dos processos críticos. A estes, deve ser dedicada uma atenção especial na busca pelo aprimoramento do desenvolvimento dos recursos humanos em fatores essenciais para o sucesso organizacional.

Uma vez que as metodologias expostas anteriormente não apresentam grandes divergências entres os objetivos determinados para cada etapa e apresentam coerência e seqüência lógica entre as etapas propostas, sugere-se que a seqüência de passos a ser utilizada derive destas. Dessa forma, as etapas a serem seguidas para a elaboração de um BSC, com vistas aos objetivos do presente trabalho, combinam os objetivos determinados pelas metodologias citadas anteriormente, conforme a descrição a seguir:

Etapa 0: CARACTERIZAR A EMPRESA

- OBJETIVOS:

- Definir a estrutura e características da empresa;
- Identificar produtos/serviços fornecidos pela empresa;
- Identificar os processos internos da empresa;
- Identificar clientes e mercados alvo;
- Identificar produtos e/ou empresas concorrentes.

Etapa 1: CONFIRMAR A VISÃO E A ESTRATÉGIA DA EMPRESA

- OBJETIVO:

- Estabelecer consenso a respeito da interpretação da visão e da estratégia adotadas pela empresa;

Etapa 2: ESTABELEECER AS PERSPECTIVAS

- OBJETIVOS:

- Escolher e definir as perspectivas que melhor se adequam à visão, estratégia e estrutura da empresa.

Etapa 3: TRADUZIR A VISÃO E A ESTRATÉGIA EM OBJETIVOS ESPECÍFICOS PARA CADA PERSPECTIVA

- OBJETIVOS:

- Estabelecer objetivos estratégicos para cada uma das perspectivas estabelecidas na etapa anterior;
- Identificar a relações de causa e efeito entre os objetivos estratégicos;
- Identificar possíveis incompatibilidades entre objetivos estratégicos.

Etapa 4: IDENTIFICAR OS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

- OBJETIVO:

- Identificar os fatores que influenciam diretamente nos resultados dos objetivos estratégicos de cada perspectiva.

Etapa 5: IDENTIFICAR MEDIDAS PARA OS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- OBJETIVOS:

- Identificar medidas que permitam avaliar os resultados na busca dos objetivos estratégicos de cada uma das perspectivas;
- Identificar as relações de causa e efeito entre as medidas;
- Identificar possíveis incompatibilidades entre objetivos e/ou medidas.

Etapa 6: ESTABELECER METAS

- OBJETIVOS:

- Estabelecer metas para as medidas selecionadas anteriormente;
- Identificar os processos que possibilitem a mensuração dos resultados relacionados com as metas estabelecidas.

Etapa 7: ELABORAÇÃO DO PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO

- OBJETIVOS:

- Elaboração de material de divulgação;
- Idealizar sistemas de informação para dar suporte ao BSC;
- Definir plano de implementação para integrar o *Balanced Scorecard* à filosofia gerencial;
- Elaborar cronograma para o plano de implementação.

Para que os objetivos do presente trabalho sejam atingidos, é suficiente que sejam executadas apenas as cinco primeiras etapas dentre as descritas acima, pois, a partir da identificação dos fatores críticos de sucesso, será possível determinar quais os tipos de

treinamento que podem contribuir para a visão seja alcançada de forma satisfatória. A figura 4.1 esquematiza como o levantamento das necessidades de treinamento pode ser realizado a partir da elaboração de um *Balanced Scorecard*, objetivo geral do presente trabalho.

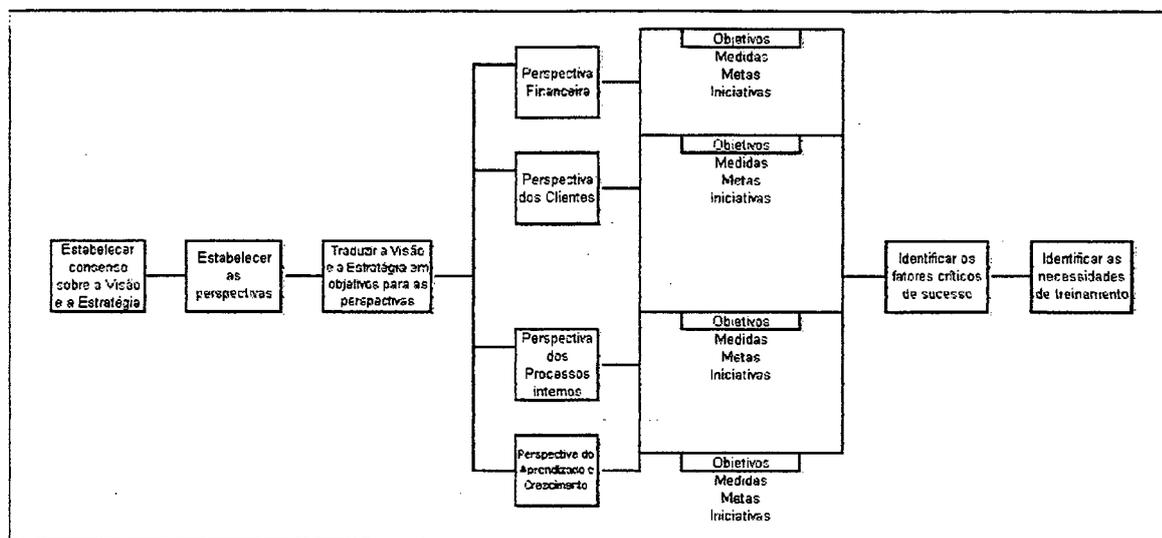


Figura 4.1 – Metodologia Proposta

Analisando a figura 4.1, pode-se observar que, pela metodologia proposta, os focos dos programas de treinamento devem derivar dos fatores críticos para o sucesso da empresa, os quais são identificados a partir dos objetivos estratégicos determinados para cada perspectiva, que, por sua vez, são elaborados a partir de uma visão e de uma estratégia previamente determinadas. Dessa forma, a presente proposta sugere o alinhamento dos objetivos dos programas de treinamento com os objetivos globais de uma empresa, de forma a maximizar o potencial de geração de resultados.

Vale ressaltar que as medidas, metas e iniciativas são determinadas com o objetivo de prover informações com vistas ao gerenciamento dos resultados na busca dos objetivos estratégicos, não justificando, portanto, sua inclusão no processo de identificação das necessidades de treinamento.

CAPÍTULO 05 - APLICAÇÃO DO MODELO PROPOSTO

5.1 CONSIDERAÇÕES GERAIS

A aplicação do modelo proposto no capítulo anterior foi realizada na FEESC – Fundação de Ensino e Engenharia de Santa Catarina, uma instituição sem fins lucrativos que atua em atividades de pesquisa e extensão universitária em parceria com a Universidade Federal de Santa Catarina.

Durante o desenvolvimento da aplicação, foram levantados dados relacionados com o histórico dos programas de treinamento proporcionados pela instituição a seus funcionários e, com o objetivos de evidenciar as conclusões, foi realizada um análise comparativa entre esses dados e os resultados obtidos pela aplicação do modelo proposto. Nesse contexto, segue o relato da aplicação supracitada.

5.2 JUSTIFICATIVA

Dentre os fatores que levaram à escolha da FEESC para realizar a aplicação, merece ser evidenciado o interesse demonstrado pela instituição em desenvolver estudos dessa natureza, bem como a disponibilidade de dados e informações necessárias para a realização do trabalho.

Além disso, vale ser ressaltado que a FEESC criou, em 1996, um programa para a melhoria da qualidade de seus serviços. Tal programa, intitulado de **Programa Participativo para Melhoria do Atendimento**, incluía a realização de pesquisas das necessidades dos clientes-alvo e dos funcionários da instituição, além da criação de uma **Comissão de Treinamento**, que tinha como objetivo maior a identificação das necessidades e a estruturação de programas relacionados com o desenvolvimento das capacidades dos recursos humanos da instituição. A criação e manutenção da referida comissão, denota a atenção que a instituição dedica para o contínuo aperfeiçoamento de seus funcionários

A realização das pesquisas supracitadas revela a existência dos dados necessários para a elaboração da perspectiva dos Cliente do *Balanced Scorecard*. Em relação à perspectiva Financeira, serão utilizados os dados trabalhados por Marinho (1999). O mapeamento das atividades, necessário para a elaboração da perspectiva dos Processos Internos, foi realizado por Vechia (1999). A quarta e última perspectiva do BSC - do Aprendizado e Crescimento, objeto do estudo, será elaborada a partir dos dados obtidos nas pesquisas supracitadas e do resultado da formulação das demais perspectivas.

Portanto, a FEESC possui as condições necessárias para que a aplicação fosse realizada sem aproximações desnecessárias, contribuindo para que os resultados obtidos fossem confiáveis e permitissem uma análise consistente.

5.3 A INSTITUIÇÃO¹

A Fundação de Ensino e Engenharia de Santa Catarina - FEESC, foi instituída em 18 de maio de 1966 pela Centrais Elétricas de Santa Catarina S/A - CELESC, com a finalidade criar um Curso de Formação de Engenheiros Eletricistas, do interesse da CELESC e demais empresas do setor elétrico. Integraram-se a esta iniciativa a centrais Elétricas Brasileiras S/A - ELETROBRAS, a Centrais Elétricas do Sul do Brasil S/A - ELETROSUL, a Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC e o Engenheiro Rogério Flesch.

Em data posterior o curso criado pela FEESC foi absorvido pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC (atual curso de Engenharia Elétrica da Universidade, em nível de graduação, mestrado e doutorado), passando a FEESC por uma reformulação de seus estatutos, constituindo-se de uma Fundação de Apoio da UFSC, no desenvolvimento de suas atividades de ensino, pesquisa e extensão universitárias.

A Assembléia Geral da FEESC, órgão de decisão superior, é constituído:

¹ Extraído de <http://www.feesc.ufsc.br>, em: 18/11/99.

- a) de um representante da CELESC - Centrais Elétricas de Santa Catarina S/A;
- b) de um representante da ELETROBRÁS - Centrais Elétricas Brasileiras S/A;
- c) de um representante da ELETROSUL - Centrais Elétricas do Sul do Brasil S/A;
- d) de um representante da UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina;
- e) do Diretor e dos Chefes de Departamento do Centro Tecnológico da UFSC;
- f) dos Diretores e do Superintendente da Fundação;
- g) do Engenheiro Rogério Flesch.

A Fundação de Ensino e Engenharia de Santa Catarina - FEESC, consoante seu estatuto, possui os seguintes objetivos:

- a) captar e gerir projetos de pesquisa, ensino e extensão, no âmbito da Universidade Federal de Santa Catarina, prioritariamente nas áreas de atuação do Centro Tecnológico da UFSC;
- b) estimular e promover a realização de estudos, pesquisas e programas de capacitação, a consultoria técnica de alto nível e a prestação de serviços técnicos, elencando, dentre outros: planejamento, organização, execução e avaliação de programas de desenvolvimento institucional, científico e tecnológico e de programas de qualificação e atualização profissional; estudos, pesquisas, consultorias e serviços técnicos nas diversas áreas da engenharia, computação, estatística, arquitetura, urbanismo e correlatas; planejamento de políticas de informática, modernização organizacional, desenvolvimento, implantação e manutenção de projetos de informatização e suporte a recursos computacionais; estudos, pesquisas e planejamento em recursos hídricos e meio ambiente; estudos, pesquisas e planejamento em geração, transformação, transmissão e distribuição de energia, em suas diversas formas;
- c) promover a criação e manutenção de cursos de formação, atualização, aperfeiçoamento e pós-graduação;
- d) promover a integração ao mercado de trabalho de alunos de instituições de ensino médio e superior;

- e) conceder bolsas de estudo, pesquisa e extensão, destinadas a alunos e servidores de instituições de ensino e pesquisa, nos termos da legislação em vigor;
- f) colaborar com outras áreas da Universidade, em casos especiais, no apoio às atividades de ensino, cultura, pesquisa e extensão

Em síntese, a finalidade da FEESC é a captação e gestão de recursos para o desenvolvimento de atividades de pesquisa e extensão universitárias, em cooperação estreita com a Universidade Federal de Santa Catarina, notadamente nas áreas de engenharia e correlatas.

Através de suas atividades propicia uma efetiva cooperação Universidade-empresa, apresentando para as empresas e instituições soluções concretas para suas demandas e, para a Universidade a oportunidade de realizar trabalhos práticos, criando e consolidando grupos de pesquisa de elevado nível técnico-científico.

O atual cronograma da instituição encontra-se representado pela figura 5.1.

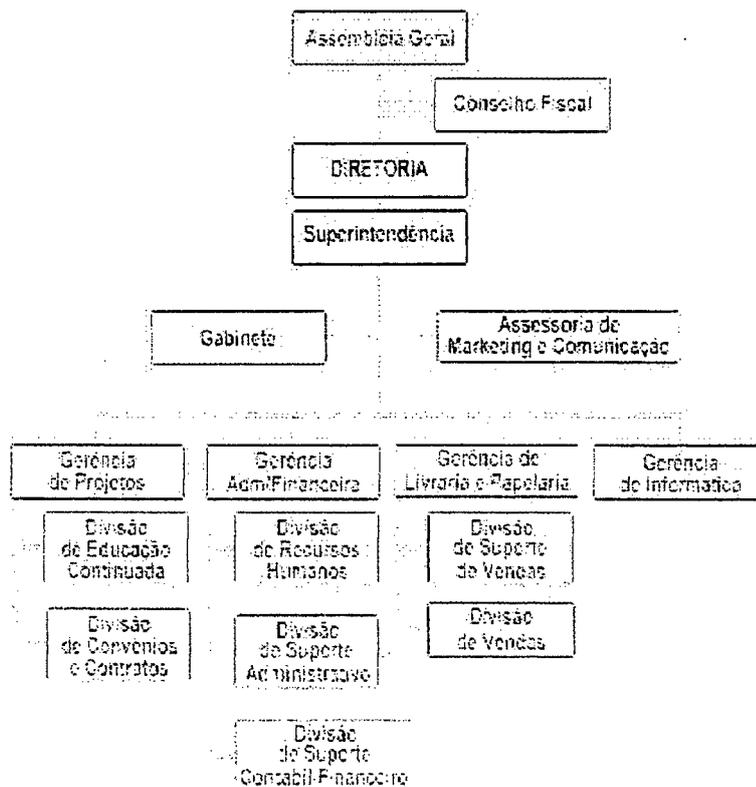


Figura 5.1 – Organograma da FEESC

Fonte: <http://www.feesc.usfc.br/>, em 18/11/99

5.4 LEVANTAMENTO DE DADOS

Em 1996, a FEESC deu início ao Programa Participativo para Melhoria no Atendimento. Na busca de informações que permitissem identificar os focos que necessitavam de melhorias, foram realizadas pesquisas que visavam os interesses de seus funcionários e de seus principais clientes, os professores do Centro Tecnológico – CTC da Universidade Federal de Santa Catarina. Os dados obtidos com as pesquisas encontram-se descritos e analisados a seguir.

5.4.1 PESQUISA REALIZADA JUNTO AOS PROFESSORES USUÁRIOS DA FEESC

Os professores usuários da FEESC foram consultado a fim de descobrir informações a respeito do desempenho dos setores e dos serviços oferecidos pela referida instituição. O resultado da consulta, realizada através da aplicação de questionários (ver Anexo – A) encontra-se descrita nos quadros 5.1 e 5.2.

PARTE – I: Na sua opinião, os funcionários da FEESC: (*)

	Telefonista	Recepcionista	Setor de pessoal	Setor de projetos	Setor financeiro	Setor de compras
Atendem de maneira rápida e eficiente	3.67	3.43	3.91	3.64	3.60	3.67
Atendem com atenção e cortesia	3.67	3.08	3.90	3.91	3.74	3.89
Conhecem o trabalho que realizam	3.79	3.72	3.78	3.64	3.60	3.78
Prestam esclarecimentos sobre produtos e serviços	3.50	3.37	3.75	3.37	3.62	3.72
Prestam informações precisas e confiáveis	3.54	3.50	3.75	3.55	3.60	3.67
Retornam as informações sempre que necessárias	3.46	3.40	3.88	3.46	3.60	3.67

Quadro 5.1 – Desempenho dos funcionários da FEESC na opinião dos professores consultados.

(*) 1–Nunca; 2–Algumas vezes; 3–Quase sempre; 4–Sempre; 5–Sem opinião

OBSERVAÇÃO: as notas 5 não foram incluídas na composição das médias acima

Pela análise dos resultados expostos no quadro 5.1, podem ser identificados os dez piores resultados (grifados em vermelho), expressos pela média dos pontos obtidos. Vale salientar que todos esse dez resultados que apresentaram média igual ou inferior a 3,5.

Nesse contexto, pode ser evidenciado:

- Recepcionista não atende com a atenção e cortesia esperadas;
- Recepcionista não atende de maneira rápida e eficiente;
- Recepcionista, telefonista e Setor de projetos não prestam esclarecimentos sobre produtos e serviços;
- Telefonista e recepcionista não prestam informações precisas e confiáveis (o setor de projetos, grifado em azul, apresentou média 3.55, bem próxima do valor considerado como baixo);
- Telefonista, recepcionista e setor de projetos não retornam as informações solicitadas quando necessário.

Dessa forma, pode ser observada uma concentração de insatisfações junto à telefonista, recepcionista e setor de projetos. Observa-se também que a maioria das reclamações gira em torno da qualidade do atendimento e da disponibilização das informações solicitadas. Pode-se, ainda, observar que não ocorreram reclamações a respeito do conhecimento dos funcionários sobre suas funções, mas sim sobre seu conhecimento a respeito dos produtos e serviços fornecidos pela FEESC e da disponibilidade de informações ligadas a estes.

Em investigação posterior, foi evidenciado que os novos funcionários contratados pela FEESC não passam por um processo de treinamento formal a respeito da estrutura da fundação, suas atividades, e os produtos e serviços oferecidos por esta. Os recém-contratados, quando da sua admissão, são encaminhados para a companhia de funcionários veteranos, para que estes possam informar-lhes sobre suas novas

atribuições. Como consequência, os novos funcionários passam a ter uma visão muito restrita de suas atividades, deixando de lado questões mais abrangentes sobre a integração entre os diversos setores da instituição e sua relação com os produtos e serviços oferecidos por esta.

Em seguida, encontram-se os resultados da segunda parte do questionário.

PARTE – II: Como você avalia os serviços abaixo:

	Nunca	Algumas vezes	Quase sempre	Sempre	Sem opinião
A elaboração e acompanhamento de projetos, convênios e contratos atendem sua expectativa	0	3	2	8	0
O apoio a cursos e seminários é satisfatório	0	0	5	7	0
A execução de uma compra solicitada é realizada em tempo hábil	0	0	4	6	0
Os produtos adquiridos Quando solicitados são de Qualidade	0	0	2	6	0
Os pagamentos solicitados são efetuados com rapidez	0	0	4	13	0
Os extratos das contas internas (projetos) são de fácil compreensão	0	1	3	13	0
A periodicidade dos extratos das contas é satisfatório	0	0	5	13	0
A prestação de contas dos convênios é eficiente	0	0	5	6	0
A emissão e cobrança das faturas atendem as necessidades	0	0	3	9	0
Existe facilidade para resolver problemas por telefone sem necessidade de ir à FEESC	0	0	9	4	0

Quadro 5.2 – Avaliação dos serviços prestados pela FEESC na opinião dos professores consultados.

Analisando o quadro 5.2, observa-se que em algumas questões existe uma considerável proporção de respostas insatisfatórias, em relação às satisfatórias. Essas questões (grifadas em vermelho) estão relacionadas a:

- Elaboração e acompanhamento de projetos, convênios e contratos;
- Prestação de contas dos convênios;
- Apoio a cursos e seminários;
- Resolução de problemas por telefone.
- Tempo necessário para a realização de compras;

As questões acima evidenciam, novamente, insatisfações relacionadas com o setor de projetos, responsável pelo gerenciamento dos principais produtos oferecidos pela FEESC (convênios, contratos e educação continuada), e com a disponibilidade de informações. Apesar do setor de compras ter apresentado ineficiência relacionada com o tempo necessário para realizar uma compra, optou-se por não incluí-lo como ponto crítico ao longo do restante da aplicação. A justificativa para tal está pautada nos bons resultados obtidos pelo setor na primeira etapa da consulta (ver quadro 5.1), os quais levam a questionar as ineficiências evidenciadas para o setor na segunda etapa da consulta.

Portanto, as insatisfações evidenciadas pelos professores usuários da FEESC podem ser direcionadas para o atendimento proporcionado pela telefonista e recepcionista, e para o setor de projetos, que engloba a divisão de educação continuadas e a divisão de convênios e contratos (ver figura 5.1).

Uma vez identificadas os focos onde, na opinião dos usuários, necessitavam de melhorias no sentido de incrementar a qualidade do atendimento, a FEESC procurou ouvir opinião dos funcionários sobre sua opinião a respeito das necessidades de

treinamento dentro da fundação. O resultado obtido através da referida pesquisa encontra-se descrito no próximo item.

5.4.2 PESQUISA REALIZADA JUNTO AOS FUNCIONÁRIOS

No intuito de identificar quais os cursos de interesse dos funcionários, foi aplicado junto a estes um questionário (ver Anexo - B). O resultado obtido com a pesquisa encontra-se transcrito no Quadro 5.3.

CURSO	SOLICITAÇÕES
Atendimento ao público (*)	36
Conheça a FEESC (*)	23
Relação entre funcionários (*)	22
Inglês básico	27
Inglês Avançado	20
Informática avançada	18
Informática básica	18
Técnicas de vendas	15
Redação	14
Uso de ferramentas automatizadas de auxílio (que usam computador)	14
Oratória / apresentação em público	9
Matemática financeira	9
Compras	8
ABNT	8
Legislação administrativa	7
Datilografia	7
Legislação tributária	6
Documentação	6
Licitação	6
Legislação trabalhista	5
Contabilidade	5
Importação	4

Quadro 5.3 – No. de solicitações por curso.

(*) Curso denominados de “Cursos de interesse geral”

Analisando o questionário utilizado na pesquisa, pode-se observar que este apresentava uma relação predeterminada de opções de treinamento, de tal forma que os resultados obtidos

foram, invariavelmente, influenciados por esse leque restrito de opções. Além disso, os cursos denominados de “cursos de interesse geral” foram abordados isoladamente, de forma que estes não competiram diretamente com as outras opções e, conseqüentemente, a importância ou carência percebida pelos funcionários em relação a esses treinamentos não pôde ser explicitadas

Uma vez descritos os resultados obtido através da consulta aos funcionários, segue um relato dos cursos que forma efetivamente proporcionados a esses funcionários.

5.4.3 TREINAMENTOS REALIZADOS

Conforme relatado, o projeto para a melhoria do atendimento na FEESC teve início em meados de 1996 e, a partir de 1997, os programas de treinamento passaram a ser gerenciado por uma comissão de treinamento. Nesse contexto, segue o registro das informações relacionadas com os treinamentos efetivamente realizados pela instituição no referido período.

- Treinamentos realizados em 1997 (*):

CURSO	No. de HORAS	No. de PARTICIPANTES
Especialização na moderna gestão empresarial	495	2
Especialização em Qualidade e Produtividade	420	1
Como entender o sistema de patentes	15	1
Curso básico de inglês	3:45/semana	24
Curso intermediário de inglês	2:30/semana	4
Técnicas de apresentação em público	12	13
Project 4.0	16	1
Internet	10	18
DOS/Windows/Word	30	8
Windows 95/Word 7.0	15	21
Delphi	30	2
Fazendo e mantendo clientes	12	28
Congresso de educação e informática	16	1

(*) Não existem registros sobre as funções/cargos dos participantes

- **Treinamentos realizados em 1998:**

CURSO	PARTICIPANTES
Tecnologia ATM	Gerente de informática
I Seminário sobre aquisição de bens e seleção de consultores pelas normas do Banco Mundial – PADCT III	Gerente administrativo-financeiro Chefe divisão suporte administrativo
Mastering Visual Basic 5 – Fundamentos	Gerência de informática Programador
Programador em Visual Basic	Programador
SQL Server 7.0 Preview	Gerente de informática
Redação oficial e criativa	Recepcionista Aux. Administrativa divisão de RH Secretária Diretoria Aux. Administrativa divisão de suporte contábil-financeiro Telefonista Aux. Administrativa gerência de informática (divisão de cursos) Chefe da divisão de RH Aux. Administrativo divisão de suporte contábil-financeiro Office-boy Chefe da divisão de suporte administrativo
INTERDEV	Gerente de informática
Erwin	Programador Gerente de informática
I Fórum FIESC de Negócios	Gerente de informática

- **Treinamentos realizados em 1999 (**):**

CURSO	PARTICIPANTES
MS SQL 7.0 – Administrador	Gerente de informática
MS SQL 7.0 – Implementation	Programador
VII Seminário de RH	Aux. Administrativa divisão de RH Aux. Administrativa divisão de RH Gerente Financeiro Gerente de informática
Administração do Windows NT 4.0 s	Programador
Rotinas trabalhistas e previdenciárias	Aux. Administrativa divisão de RH Chefe da divisão de RH
X CONCARH	Gerente Financeiro

(**) Dados referentes ao período de Janeiro a Outubro de 1999

5.4.4 ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL

Para realizar a escolha dos treinamentos a serem indicados para seus funcionários, a FEESC dispunha de dois conjuntos de informações: os focos de insatisfações indicados pelos usuários e um conjunto de solicitações dos funcionários em relação a programas de treinamentos. O comitê de treinamento deveria, então, cruzar essas informações e indicar quais os treinamentos que melhor se aplicariam à fundação.

Apesar da proposta original da FEESC estar em acordo com as recomendações sugeridas ao longo do trabalho, o que se observa é um certo desalinhamento entre as insatisfações manifestadas pelos usuários, os interesses dos funcionários e os treinamentos realizados.

Nesse sentido, evidencia-se que, ao longo desses três anos, uma quantidade considerável de cursos foi concentrada em poucos funcionários, colaborando para que a

telefonista e a recepcionista somente participassem de um dos treinamentos oferecidos (Redação oficial e criativa); apenas uma auxiliar administrativa da divisão de cursos de informática participou do referido treinamento, e não foram encontrados registros sobre a participação de funcionários do setor de projeto em qualquer um dos treinamentos aplicados durante o referido período. Pelas informações obtidas nas pesquisas relatadas anteriormente, esses profissionais foram alvo de insatisfações por parte dos usuários, devendo, então, ser considerado como alvo preferencial para os treinamentos.

Além disso, não existem registros sobre procedimentos responsáveis por realizar o cruzamento dos treinamentos solicitados pelos funcionários com os objetivos globais da fundação; também pode ser observado que os dados obtidos na pesquisa junto aos professores não são utilizados pela comissão de treinamento. Acaba-se percebendo que as três ações - identificação das necessidades dos clientes, identificação das necessidades dos funcionários e indicação de treinamentos - foram tratadas de forma isolada, minimizando o potencial de geração de benefícios.

Apesar da notória preocupação de FEESC, e da dedicação de sua comissão de treinamento, com vistas à melhoria da capacitação de seus recursos humanos, o que pode estar ocorrendo é uma situação similar àquela descrita no item 2.7 do presente trabalho, onde é questionado se “os treinamentos promovidos ou adquiridos pelas organizações estão direcionados para as reais carências empresariais ou se o processo de treinamento é casual e os cursos de treinamento são escolhidos aleatoriamente à medida que são oferecidos por terceiros ou quando surge alguma divulgação externa.”

Essa situação pode ser consequência da falta de uma ferramenta que permitisse uma efetiva utilização das informações obtidas nas pesquisas, de forma a evidenciar os verdadeiros focos que careciam de uma atenção maior. Nesse sentido, busca-se no próximo item evidenciar como o processo de identificação das necessidades de treinamento poderia ser realizado em um ambiente gerenciado pelo *Balanced Scorecard*.

5.5 SITUAÇÃO PROPOSTA

Pelo modelo proposto no Capítulo 4 (ver figura 4.1) do presente trabalho, a identificação dos focos que devem receber prioridade na capacitação dos recursos humanos, devem derivar dos fatores críticos de sucesso que, por sua vez, derivam dos objetivos estratégicos de cada uma das perspectiva do *Balanced Scorecard*. Dessa forma, será necessário que as etapas 0 a 4 sejam elaboradas e, a partir daí, sejam identificadas as necessidades de treinamento. Vale ressaltar que as informações utilizadas para tal fim serão as mesmas utilizadas para o processo descrito no item anterior, de forma a garantir a compatibilidade entre os resultados.

5.5.1 A ELABORAÇÃO DE UM *BALANCED SCORECARD*

Etapa 0: CARACTERIZAR A EMPRESA

Conforme descrito no item 5.1, a FEESC é uma instituição sem fins lucrativos que atua em parceria com a Universidade Federal de Santa Catarina com a finalidade de promover o desenvolvimento de atividades de ensino, pesquisa e extensão. A referida fundação, apesar de ligada à UFSC, possui autonomia administrativa e financeira.

Além de ser proprietária da Livraria da Convivência, a FEESC realiza o gerenciamento de convênios entre professores universitários e órgãos de fomento, o gerenciamento de contratos entre professores universitários e empresas, a elaboração e administração de cursos de extensão, especialização e informática, e o controle da produção química desenvolvida nos laboratórios da universidade.

Para fins deste trabalho, não serão consideradas as atividades ligadas à livraria e à produção química, uma vez que estas possuem característica bem distintas daquelas relacionadas aos demais produtos oferecidos pela instituição. Dessa forma, o público-alvo da FEESC, para fins deste trabalho, será constituído principalmente pelos professores do Centro Tecnológico da Universidade Federal de Santa Catarina, uma vez que estes

recorrem à fundação para que sejam realizados os contratos, convênios e cursos supracitados.

Em relação aos processos internos da FEESC, estes foram mapeados por Vechia (1999) e encontram-se agrupados no Quadro 5.6.

Em conformidade com as evidências levantadas pela pesquisa realizada junto aos professores usuários da FEESC (ver item 5.4.1), dentre os processos listados no Quadro 5.6, os que necessitam de aprimoramento com vistas à melhoria do atendimento são aqueles relacionados com a divisão de educação continuada e com a divisão de convênios e contratos. A definição e o desmembramento em atividades, propostos por Vechia (1999), para estes processos é:

- **Processo 1 - Educação Continuada:** engloba as atividades envolvidas na oferta de cursos de informática, extensão e especialização. É composto pelas atividades:
 - A1 – Estruturar cursos
 - B1 – Planejar cursos
 - C1 – Fazer orçamentos
 - D1 – Elaborar informações pré-operacionais
 - E1 – Divulgar cursos
 - F1 – Vender cursos
 - G1 – Cobrar cursos
 - H1 – Operacionalizar cursos

DIVISÃO	PROCESSO
Educação Continuada	Educação Continuada
Convênios e Contratos	Convênios e Contratos
Recursos Humanos	Recrutamento e Seleção de Pessoal Administração de Pessoal Benefícios
Suporte Administrativo	Importação Exportação Licitação Compra com Recursos Privados Controle de Produção Química Transporte
Suporte Contábil/Financeiro	Finanças Contabilidade

Quadro 5.6 – Processos executados pelas divisões da FEESC.

Fonte: VECHIA, Rosangela Della. **Uma proposta para a implantação do custeio baseado em atividades na Fundação de Ensino de Santa Catarina – FEESC.** Monografia. Florianópolis: UFSC, 1999.

- **Processo 2 - Convênios e Contratos:** está relacionado com a captação de recursos para a realização de projetos de interesse dos professores. Além disso, é responsável pelo controle dos recursos captados e pela prestação de contas dos projetos. É composto pelas atividades:
 - A2 – Captar recursos
 - B2 – Elaborar documentação necessária
 - C2 – Abrir contas internas
 - D2 – Administrar cronogramas
 - E2 – Disponibilizar e aplicar recursos
 - F2 – Prestar contas e enviar projetos para órgão financiador
 - G2 – Distribuir dinheiro em contas internas

Etapa 1: CONFIRMAR A VISÃO E A ESTRATÉGIA DA EMPRESA

As declarações de visão, missão e estratégia utilizadas pela FEESC foram determinadas entre os gestores da instituição e Marinho (1999). As referidas declarações encontram-se transcritas abaixo:

- **VISÃO:** Uma fundação com estrutura capaz de fornecer ao cliente toda a gama de produtos necessários para sua satisfação.
- **MISSÃO:** Promover o ensino, a pesquisa, o desenvolvimento e a transferência de tecnologia.
- **ESTRATÉGIA:** a estratégia a ser utilizada na busca da visão deve preocupar-se em:
 - Buscar o equilíbrio entre as tecnologias disponíveis e os padrões da empresa contratante;
 - Enfatizar a pesquisa universitária no desenvolvimento de trabalhos;
 - Manter intercâmbio com as empresas;
 - Estabelecer mecanismos de divulgação das pesquisas desenvolvidas;
 - Estimular a atividade de pesquisa dentro das empresas;
 - Estimular o desenvolvimento da inovação e sua difusão.

Etapa 2: ESTABELEECER AS PERSPECTIVAS

Para fins do presente trabalho serão utilizadas as quatro perspectivas originais do *Balanced Scorecard*. A justificativa para tal baseia-se, tanto no fato dessas perspectivas terem sido referenciadas como suficientes para a grande maioria das aplicações (ver item 3.4.1), como por considerar-se que quanto menos modificações forem adicionadas ao modelo original proposto por Kaplan e Norton, mais confiáveis serão os resultados obtidos.

Etapa 3: TRADUZIR A VISÃO E A ESTRATÉGIA EM OBJETIVOS ESPECÍFICOS PARA CADA PERSPECTIVA

PERSPECTIVA FINANCEIRA

- Melhorar Produtividade
- Aumentar mix de receitas
- Reduzir custos
- Manter compatibilidade com o orçamento

PERSPECTIVA DOS CLIENTES

- Buscar excelência no relacionamento com os clientes
- Melhorar a satisfação dos clientes
- Aumentar confiança dos clientes

PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS

- Idealizar e disponibilizar novos produtos e serviços
- Otimizar processos internos
- Reduzir tempo necessário para a operacionalização dos produtos e serviços
- Melhorar o acompanhamento aos produtos e serviços
- Facilitar o acesso às informações

PERSPECTIVA DO APRENDIZADO E CRESCIMENTO

- Estimular a atuação pró-ativa dos funcionários
- Desenvolver continuamente as capacidades dos funcionários
- Aumentar a motivação e o *Empowerment* dos funcionários
- Disponibilizar canais de comunicação adequados

A construção de um diagrama de causa-e-efeito entre os objetivos estratégicos das perspectivas do *Balanced Scorecard* permite a visualização das interrelações e a identificação de possíveis interferências entre esses objetivos. A Figura 5.2 mostra uma representação gráfica das relações de causa-e-efeito entre os objetivos estratégicos estabelecidos para a presente aplicação. A análise da figura permite confirmar a inexistência de conflitos e identificar os fatores críticos de sucesso na busca da visão, os quais são relacionados na etapa 4.

Etapa 4: IDENTIFICAR OS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

A análise da figura 5.2 revela que os fatores críticos para que a visão estabelecida para a FEESC seja alcançada estão relacionados com as condições abaixo:

- existam produtos e serviços que atendam as necessidades dos clientes em termos de promover o ensino, a pesquisa e a extensão;
- os clientes devem confiar e estar motivados a utilizar os produtos e serviços oferecidos pela fundação. Tal condição deve ser buscada através da otimização dos processos internos e dos sistemas de informações utilizados;
- os funcionários envolvidos nas atividades relacionadas acima estejam capacitados e motivados para exercer suas funções de forma pró-ativa, e disponham das condições técnicas necessárias para tal fim;
- como condição final, é importante que todas as considerações supracitadas estejam em acordo com o orçamento estabelecido para o período. Como a fundação não possui fins lucrativos, a medida que os custos envolvidos no processo são reduzidos, mais recursos podem ser disponibilizados para os processos de melhorias.

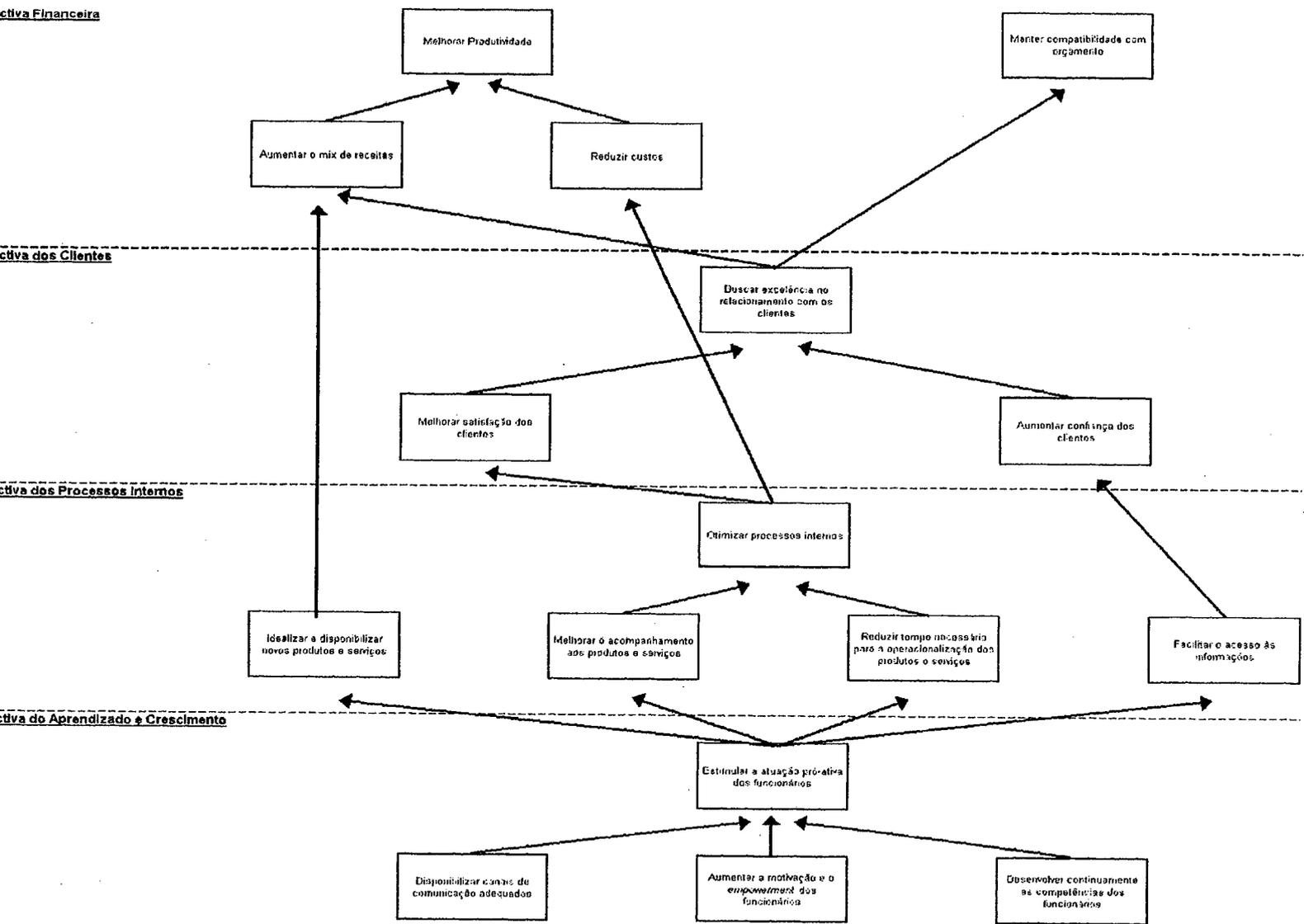


Figura 5.2 – Relações de causa-e-efeito entre os objetivos estratégicos

5.5.2 IDENTIFICAR AS NECESSIDADES DE TREINAMENTO COM BASE NOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

O modelo descrito pela figura 4.1 sugere que os focos nos quais as empresas devem deter uma atenção maior em termos de programas de treinamento devem derivar dos fatores críticos de sucesso para essas empresas.

Nesse sentido, a análise dos fatores críticos determinados para a FEESC permite identificar que uma condição de considerável importância para que a fundação alcance sua visão, é a atuação pró-ativa de seus funcionários. Essa condição é justificável, uma vez que, tanto a operacionalização dos produtos e serviços oferecidos pela FEESC, como a relação com os clientes exige uma intensa participação dos funcionários. Dessa forma, identifica-se a necessidade do desenvolvimento de competências cognitivas (conforme descrita no item 2.5.3).

Porém, para que as atividades supracitadas sejam desenvolvidas de forma satisfatória, não basta que os funcionários estejam aptos e dispostos a realizá-las de maneira adequada, é preciso que existam condições favoráveis. Na análise da figura 5.2, verifica-se que uma condição importante é o acesso às informações; esse acesso está relacionado com a disponibilização das informações necessárias para o correto atendimento aos clientes e com a coleta das informações necessárias para a operacionalização e acompanhamento dos produtos e serviços oferecidos pela fundação; esses fatores influenciam diretamente na satisfação dos clientes e no aumento de sua confiança em relação às operações da instituição. Uma vez que a FEESC possui um sistema capaz de realizar esse de fluxo de informações, é necessário que os funcionários estejam aptos a utilizá-lo, evidenciando que um treinamento específico para a operação desse sistema pode influenciar de forma positiva os resultados gerais da instituição.

Com vistas ao desenvolvimento de novos produtos e serviços, é necessário que os funcionários estejam familiarizados com as necessidades dos clientes e como estes se relacionam com a fundação, que conheçam os produtos e serviços já disponíveis junto à FEESC, que entendam como a fundação funciona e como os setores existentes se

interrelacionam. A par dessas informações, os funcionários estarão aptos a descobrir as potencialidades da instituição que merecem ser desenvolvidas com vistas à oferta de novos produtos e serviços compatíveis com a necessidades dos clientes-alvo. A difusão de informações dessa natureza, terá como consequência marginal a melhoria ao atendimento aos clientes, contribuindo para o aumento de sua satisfação e confiança. Identifica-se, dessa forma, a necessidade da realização de treinamentos que abordem as informações supracitadas, como, por exemplo, o já mencionado “Conheça a FEESC”.

Apesar das considerações realizadas ao longo do presente item, vale lembrar que o desenvolvimento de competências técnicas não deve ser negligenciado. No entanto, a identificação de carências dessa natureza dar-se de forma mais fácil, principalmente em ambientes que utilizam o gerenciamento baseado em atividades. No caso específico do Setor de Projetos da FEESC, verifica-se, além das evidências supracitadas, a necessidade de conhecimentos relacionados à administração de recursos financeiros e ao gerenciamento de cronogramas. Os conhecimentos relacionados à administração financeira podem, por exemplo, ser adquiridos em treinamentos relacionados com matemática financeira, complementados por treinamentos com o Microsoft Excel; quanto à questão do gerenciamento de cronogramas de atividades, poder-se-ia recomendar treinamentos relacionados com o software Microsoft Project ou similares.

Pelo exposto acima, evidencia-se como o levantamento das necessidades de treinamento pode ser realizado em um ambiente gerenciado pelo *Balanced Scorecard*.

5.6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Analisando a seqüência de etapas utilizadas pela FEESC com vistas a melhoria da capacitação de seus funcionários, é possível observar que esta conseguiu reunir as informações necessárias, mas faltou-lhe um instrumento que permitisse o processamento dessas informações. Dessa forma, foi possível observar que o processo de indicação dos

treinamentos não considerou os dados gerados através da consulta aos clientes e que, na maioria das vezes, os treinamentos eram disponibilizados em função das ofertas do mercado, e não das reais necessidades da fundação. Esse tipo de ação leva a uma descontinuidade no processo de treinamento, prejudicando os resultados.

Outra questão que pode ser evidenciada é o enfoque excessivo no desenvolvimento de competências técnicas em detrimento das demais; nesse contexto, o curso “Conheça a FEESC”, um dos mais solicitados e que, posteriormente, teve sua importância justificada, não foi promovido. O motivo para tal, pode estar relacionado com o subjetivismo associado aos resultados que poderiam ser alcançados com a realização de treinamentos dessa natureza..

Pela análise da aplicação da metodologia proposta, é possível observar que os fatores críticos de sucesso identificados através da elaboração do *Balanced Scorecard* estão diretamente relacionados com os focos de insatisfações identificados na consulta aos clientes-alvo da FEESC, de forma que não deveriam ser negligenciados. Dessa forma, os focos de treinamento evidenciados no referente à aplicação do modelo proposto estão em conformidade com o que vinha sendo retratado através de outras fontes (pesquisas).

Em relação à compra de cursos oferecidos pelo mercado, conforme discutido anteriormente, o *Balanced Scorecard* apresenta uma vantagem adicional; como este é montado utilizando relações de causa-e-efeito, é possível verificar como os cursos a serem adquiridos irão influenciar nessas relação e qual o nível de contribuição, ou seja, o BSC dispõe de mecanismos para avaliar investimentos dessa natureza antes que eles sejam realmente realizados.

Pela considerações supracitadas, é possível concluir que ambientes gerenciados pelo *Balanced Scorecard* apresentam características tornam o levantamento das necessidades de treinamento mais consistente.

CAPÍTULO 06 - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

6.1 CONCLUSÕES

Ao longo do capítulo 02, foi ressaltada a importância dos recursos humanos para o sucesso das empresas; associada a esse fato, procurou-se enfatizar o papel dos programas de treinamento como forma de alavancar o desempenho dos indivíduos e, conseqüentemente, das organizações. A relação entre os programas de treinamento e o desempenho dos funcionários parece estar clara na mente dos gestores, haja visto o volume de recursos investidos em atividades dessa natureza. Quando realizados de forma coerente, esses investimentos proporcionam retornos associados ao aumento da competitividade das empresa e a uma maior garantia de manutenção do emprego para os funcionários.

Entretanto, é comum observar que, quando as empresas atravessam crises financeiras, os primeiros cortes de recursos estão voltados para as atividades de treinamento. Essa situação é, em grande parte, decorrente da dificuldade relacionada com a mensuração dos benefícios gerados através de treinamentos, que, por sua vez, está relacionada com a identificação das verdadeiras necessidades de treinamento. Quando esses diagnósticos acontecem de forma distorcida, mascaram os objetivos a serem atingidos com os treinamentos, dificultando a justificativa para a realização dos mesmos. Tal condição é agravada quando os treinamentos buscam o desenvolvimento de competências não-técnicas.

Nesse contexto, foi formulada a hipótese de que a utilização do *Balanced Scorecard* poderia minimizar os malefícios supracitados, ou seja, que um ambiente gerenciado pelo BSC facilitaria o processo de identificação das necessidades de treinamento.

No intuito de verificar a validade da referida hipótese, foi elaborado um *Balanced Scorecard* e, a partir das informações geradas com essa formulação, foi realizado um diagnóstico dos focos que poderiam ser melhorados através do incremento na capacitação de determinados funcionários.

Ao fim da referida aplicação pôde-se concluir que o levantamento das necessidades de treinamento em ambientes gerenciados pelo BSC assume duas proporções. Em um primeiro estágio, ou seja, durante sua elaboração é possível identificar os fatores críticos para que a visão estabelecida para a organização. Através da análise desses fatores, é possível identificar quais os focos que devem ser tratados como clientes-alvo de programas de treinamento.

Em um estágio posterior, relacionado com a implantação e efetiva utilização do BSC, é possível analisar o desempenho da organização em relação a esses fatores críticos, de forma a identificar lacunas em relação ao desempenho desejado. Através dessa nova leva de informações, é possível verificar, dentro do universo dos fatores críticos de sucesso, aqueles que estão carecendo de melhorias e aqueles que estão apresentando resultado satisfatório. Dessa forma, os treinamentos serão indicados para fins específicos, evitando desperdícios.

Além disso, quando o *Balanced Scorecard* é combinado com o gerenciamento baseado em atividades (ABM), permite que sejam identificados quais os profissionais diretamente envolvidos nas tarefas que estão necessitando de melhoria se, dessa forma, a prescrição de um treinamento pode ser feita diretamente para o profissional que está precisando, evitando desperdícios e maximizando o potencial de geração de resultados positivos. Nessas condições, evita-se a situação descrita no item 2.8, onde alerta-se para o perigo da utilização indiscriminada de treinamentos com vistas para a solução de todos os problemas da organização.

Além da questão relacionada com a identificação das necessidades de treinamento, o *Balanced Scorecard* facilita na compreensão do porquê dos treinamentos. Essa condição

é conseguida através das relações de causa-e-efeito que partem da visão e passam por todas as perspectivas, evidenciando que os treinamentos a serem proporcionados aos funcionários não constituem um fim em si mesmos, e que estão alinhados com os objetivos gerais da organização.

6.2 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Para que os objetivos do presente trabalho fossem atingidos, foi necessário a realização de pesquisas que abordavam dois temas distintos: capacitação de recursos humanos (treinamentos) e *Balanced Scorecard*. Nesse sentido, procurou-se seguir a mesma linha para as recomendações de trabalhos futuros, de forma que as presentes recomendações encontram-se agrupadas segundo os temas supracitados.

Dentro da questão relacionada com treinamentos, recomenda-se que a realização de estudos com vistas ao desenvolvimento de metodologias que permitam a apuração e alocação mais precisa de custos relacionados com programas de treinamento. Outra abordagem interessante está relacionada com a mensuração dos resultados obtidos com a realização de treinamentos, de forma que, combinando as duas propostas, podem ser desenvolvidos estudos que busquem analisar, de forma coerente e confiável, a relação custo/benefício associada a programas de treinamento.

Durante o desenvolvimento do trabalho, existiu a preocupação de deixar claro que o levantamento das necessidades do treinamento não é o único e nem o objetivo maior de um *Balanced Scorecard*. Dessa forma, como sugestão para a realização de trabalhos que tenham como tema central o BSC, sugere-se que seja explorada a possibilidade de criação de outras perspectivas, evidenciando os possíveis objetivos estratégicos e indicadores a serem utilizados nessas novas perspectivas. Outra questão interessante está relacionada com a utilização do *Balanced Scorecard* em instituições públicas ou sem fins lucrativos, como na aplicação realizada para o presente trabalho. Tal utilização leva,

invariavelmente, à introdução de adaptações na perspectiva financeira, ficando, então, recomendado a realização de estudos mais profundos nesse sentido. Por fim, recomenda-se que sejam desenvolvidos estudos com objetivo de formular metodologias voltadas para elaboração e implantação do *Balanced Scorecard*, facilitando a difusão do BSC junto às empresa e contribuindo para sua efetiva utilização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Almanaque Abril 1996. São Paulo: Editora Abril, 1996.

ALVARES, Heliana. **Maior preocupação com a qualidade dos recursos humanos.** RH em síntese. Ed. 13. Novembro/Dezembro, 1996.

BASS, Bernard M. VAUGRAN, James A. **O aprendizado e o treinamento na indústria.** São Paulo: Atlas, 1978.

BOOG, Gustavo G. **Desenvolvimento de Recursos Humanos: investimento com retorno?** São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1980.

BORNIA, Antonio Cezar. **Engenharia de Custos.** Florianópolis: UFSC, 1997. Apostila PPGEP/UFSC, 1997.

BRICCHI, Fátima Mota. **Como escolher o melhor treinamento.** Revista T&D. Ed. 67. Julho, 1998.

CAMPOS, Vicente Falconi. **O valor dos recursos humanos na era do conhecimento.** Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1995.

CAMPOS, José Antônio. **Cenário Balanceado: painel de indicadores para a gestão estratégica dos negócios.** São Paulo: Aquariana, 1998.

CARVALHO, Antônio V. **Treinamento de Recursos Humanos.** São Paulo: Pioneira, 1988.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas.** São Paulo: Makron Books, 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. **Como transformar RH (de um centro de despesas) em um centro de lucro.** São Paulo: Makron Books, 1996.

COSTA, Cleida. **Educação para a competitividade.** RH em síntese. Ed. 08. Janeiro/Fevereiro, 1996.

FAQUIM, Lucilene. **O avanço das novas tecnologias.** RH em síntese. Ed. 19. Novembro/Dezembro, 1997.

FARIA, Heloiza M. Nogueira de. **Treinamento de recursos humanos como fator de produtividade.** In: Cadernos Cândidos Mendes, 1992.

- FARIAS, Edvaldo de. **Formação e desenvolvimento profissional sobre a ótica de novas competências.** Rhevisão. No. 03. Ano I. Maio/Junho, 1998.
- FERREIRA, Ernande Monteiro. **Diagnóstico organizacional para qualidade e produtividade.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.
- GANTZEL, Gerson. ALLORA, Valerio. **Revolução nos Custos.** Salvador: Casa da Qualidade, 1996.
- GIL, Antônio Carlos. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo: Atlas, 1994.
- KAPLAN, Robert S. NORTON, David P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KAPLAN, Robert S. COOPER, Robin. **Custo e desempenho: administre seus custos para ser mais competitivo.** São Paulo: Futura, 1998.
- KLÖCKNER, Karen S.S.S. **Algumas diretrizes para programas de treinamento, conscientização e competência no âmbito de sistemas de gestão ambiental.** Dissertação de Mestrado. Florianópolis: PPGEP/UFSC, 1999.
- LEITÃO, Jacqueline S. de Sá. **Clima organizacional na transferência de treinamento.** Revista da Administração. São Paulo. V. 31. No. 03. Julho/Setembro, 1996.
- MACIAN, Lêda Massari. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos.** São Paulo: Editora Pedagógica e universitária Ltda - EPU, 1987.
- MARINHO, Sidnei Vieira. **Utilização da gestão estratégica de custos dentro do *Balanced Scorecard*.** Florianópolis: UFSC, 1999. Dissertação (Mestrado em Engenharia de produção) PPGEP/UFSC, 1999.
- MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos.** São Paulo: Atlas, 1998.
- MELLANDER, Klas. **O poder da aprendizagem.** São Paulo: Editora Cultrix, 1995.
- OLVE, Nils-Göran. ROY, Jan. WETTER, Magnus. **Performance drivers: a practical guide using the balanced scorecard.** New York: John Wiley and Sons, 1999.
- PACHECO, Vicente. **Uma contribuição ao estudo da contabilidade de recursos humanos e seu poder de informação.** Dissertação de Mestrado. São Paulo: USP, 1996.

- RABELO, Flávio Marcílio. BRESCIANI FILHO, Ettore. OLIVEIRA, Carlos Alonso B. **Treinamento e gestão da Qualidade**. Revista da Administração de Empresas. São Paulo. V. 35 . No. 3. Maio/Junho. 1995.
- SANCHES, Cristiana. **RH também dá lucro?** RH em síntese. Ed 09. Março/Abril, 1996.
- _____. **Educação ganha maior dimensão nas empresas**. RH em síntese. Ed. 21. Março/Abril, 1998.
- SCHIAVETO JÚNIOR, Isidro. BERNARDO, Mauro Santo. GONÇALVES, Rosana C. de M. Grillo. **Algumas dificuldades encontradas na implementação de sistemas de custeio baseado em atividades(ABC) em indústrias**. Fortaleza: anais do V Congresso Brasileiro de Gestão Estratégica de Custos, 1998.
- SILVA, Terezinha de S. Q. R. **Razões que justificam investir em treinamento**. RHevisão. No. 06. Ano II. Janeiro/Fevereiro, 1999.
- Tendências em treinamento e desenvolvimento: visão global e a realidade brasileira**. Editorial. RH em síntese. Ed. 11. Julho/Agosto, 1996.
- Treinamento é vital para a performance competitiva**. Editorial. RH em Síntese. Ed. 20. Janeiro/ Fevereiro, 1998.
- TOLEDO, Flávio e MILIONI, B. **Dicionário de Recursos Humanos**. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 1986.
- VASCONCELOS, Jorge Eduardo de. **A importância da área de treinamento dentro das empresa**. RHevisão, No. 07, Ano II, Março/Abril,1999.
- _____. **Treinar: um processo educacional**. RHevisão No. 06, Ano II. Janeiro/Fevereiro, 1999.
- VECHIA, Rosangela Della. **Uma proposta para a implantação do custeio baseado em atividades na Fundação de Ensino de Santa Catarina – FEESC**. Monografia. Florianópolis: UFSC, 1999.
- WEISS, Donald. **Treinando e orientando no local de trabalho**. São Paulo: Nobel, 1996.

ANEXO A

**QUESTIONÁRIO DO PROGRAMA PARTICIPATIVO PARA
MELHORIA DO ATENDIMENTO**



Fundação do Ensino de Engenharia em Santa Catarina
Campus Universitário, s/n - CTC - Caixa Postal 5.040
Cep 88.040-970 - Florianópolis - SC
CGC 82.895.327/0001-33 - Inscrição Estadual 250.450.615
Fones: (048) 234-1279 / 231-9553 - Fax: (048) 231-9677

PROGRAMA PARTICIPATIVO PARA MELHORIA DO ATENDIMENTO

Como usuário da FEESC sua participação será fundamental para o processo de melhoria de nossas atividades.

I - Assinale no espaço correspondente, o número relativo a sua avaliação para cada item abaixo de acordo com os seguintes índices:

1. Nunca

2. Algumas Vezes

3. Quase Sempre

4. Sempre

5. Sem opinião

Atendimento Pessoal - Na sua opinião, os funcionários da FEESC:

	Telefonista	Recepcionista	Setor de Pessoal	Setor de Projetos	Setor Financeiro	Setor Compras
• atendem de maneira rápida e eficiente						
• atendem com atenção e cortesia						
• conhecem o trabalho que realizam						
• prestam esclarecimentos sobre produtos e serviços						
• prestam informações precisas e confiáveis						
• retomam as informações sempre que necessário						



Fundação do Ensino da Engenharia em Santa Catarina

Campus Universitário, s/n - CTC - Caixa Postal 5.040

Cep 88.040-970 - Florianópolis - SC

CGC 82.895.327/0001-33 - Inscrição Estadual 250.450.615

Fones: (048) 234-1279 / 231-9553 - Fax: (048) 231-9677

II - Serviços Prestados - Como você avalia os serviços abaixo:

	<i>Nunca</i>	<i>Algumas vezes</i>	<i>Quase sempre</i>	<i>Sempre</i>	<i>Sem opinião</i>
• a elaboração e acompanhamento de projetos convênios e contratos atendem sua expectativa					
• o apoio à cursos/seminários é satisfatório					
• a execução de uma compra solicitada é realizado em tempo hábil					
• os produtos adquiridos quando solicitados são de qualidade					
• os pagamentos solicitados são efetuados com rapidez					
• os extratos das contas internas (projetos) são de fácil compreensão					
• a periodicidade dos extratos das contas é satisfatório					
• a prestação de contas dos convênios é eficiente					
• a emissão e cobrança das faturas atendem as necessidades					
• existe facilidade para resolver problemas por telefone sem necessidade de ir à FEESC					

III - Você tem alguma crítica ou sugestão quanto a:

Serviços prestados _____

Atendimento _____

Outros _____

IV - Cite algum(s) serviço(s) que a FEESC não oferece e que seriam de seu interesse.

V - Identificação (opcional)

Nome: _____

Setor: _____

Devolver à FEESC até 04/11/96 - A/C.: IVONETE

ANEXO B

QUESTIONÁRIO DA COMISSÃO DE TREINAMENTO

FEESC – Comissão de Treinamento

3/12/1996

Caro(a) Sr(a)

Conforme informações anteriores, nossa comissão tem por objetivo principal, obter dados referentes as necessidades de cada divisão, bem como de cada funcionário, para definir-mos quais treinamentos são prioritários e quais devem ser adotados a médio prazo, para que possamos atingir um melhor nível de qualidade dentro da Fundação do Ensino da Engenharia em Santa Catarina.

Para tanto, solicitamos a gentileza do preenchimento do questionário anexo, que servirá de base para seleção dos treinamentos mais urgentes, bem como aqueles que demandam um maior planejamento para sua correta aplicação.

Nós, da Comissão de Treinamento, agradecemos sua colaboração e atenção.

Atenciosamente,

COMISSÃO DE TREINAMENTO

PESQUISA

Na sua opinião, um treinamento é tão importante quanto um aumento salarial para seu desempenho profissional ?

Sim Não

Dos treinamentos abaixo relacionados, quais os que você considera importante para a sua divisão na FEESC ?

Específicos da Divisão :

- | | | |
|--|---|--|
| <input type="checkbox"/> Inglês Básico | <input type="checkbox"/> Informática Básica | <input type="checkbox"/> Compras |
| <input type="checkbox"/> Inglês Avançado | <input type="checkbox"/> Informática Avançada | <input type="checkbox"/> Documentação |
| <input type="checkbox"/> Matemática Financeira | <input type="checkbox"/> Datilografia | <input type="checkbox"/> ABNT |
| <input type="checkbox"/> Uso de Ferramentas Automatizadas de Auxílio (que usam computador) | <input type="checkbox"/> Redação | <input type="checkbox"/> Técnicas de Vendas |
| <input type="checkbox"/> Legislação Tributária | <input type="checkbox"/> Oratória/Apresentação em Público | <input type="checkbox"/> Outros, favor citar |
| <input type="checkbox"/> Legislação Trabalhista | <input type="checkbox"/> Contabilidade | _____ |
| <input type="checkbox"/> Legislação Administrativa | <input type="checkbox"/> Importação | _____ |
| | <input type="checkbox"/> Licitação | _____ |

Gerais:

- Atendimento ao Público
- Relacionamento entre funcionários

- Institucional (Conheça a FEESC)
- Outros, favor citar

Na sua opinião, a FEESC tem investido no treinamento de seus funcionários ?

- Sim
- Não

Na sua opinião, a FEESC deve oferecer treinamento para seus funcionários, financiando:

Totalmente

Parcialmente

Você pretende continuar a sua formação acadêmica ?

- Sim
- Não

Em caso afirmativo, que tipo de dificuldades você encontra ?

Na sua opinião, como a FEESC poderia apoiar:

