

UMA ABORDAGEM CONSTRUTIVISTA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO CAPITAL HUMANO COMO FATOR DE SUCESSO NA APLICAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD*

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo demonstrar, através de uma abordagem construtivista, a relevância da avaliação de desempenho na implementação do *Balanced Scorecard* (BSC). Apresenta-se a técnica de avaliação de desempenho e suas características, bem como as ferramentas de intervenção para a melhoria de *performance*: *Feedback*, *Coaching* e *Counseling*. Apresenta-se, ainda, a técnica de medição da prontidão estratégica do capital humano, onde seus idealizadores são os mesmos do BSC, dando ênfase a cargos estratégicos. Evidenciam-se algumas falhas na implementação do BSC, principalmente, em relação ao capital humano. Para demonstrar a utilização das ferramentas de intervenção para a melhoria de *performance*, idealizou-se um estudo de caso hipotético como forma de evidenciar a aplicação das ferramentas de intervenção da Avaliação de Desempenho na implementação do BSC, onde busca analisar e tratar uma discrepância de *performance*. Por fim, propõe-se uma nova maneira de pensar e de agir para ajudar as empresas a executarem a estratégia por meio das ferramentas de intervenção na melhoria do desempenho do capital humano.

Palavras-chave: Avaliação. *Balanced Scorecard*. Capital humano. *Performance*.

1. Introdução

Com o advento da abertura do mercado nacional, associada às rápidas mudanças tecnológicas, as empresas se vêem num clima de concorrência acirrada, onde são pressionadas a se aprimorarem continuamente para a busca de seu desenvolvimento, ou mesmo por uma questão de sobrevivência no mercado cada vez mais competitivo.

Na busca de se obter competitividade, as empresas implementam várias ações que, na maioria das vezes, podem resultar em gastos desnecessários e, até mesmo, no aumento considerável de esforços, sem, com isso, conseguirem alcançar os resultados esperados.

Em sua grande maioria, não são as ações que foram implementadas de forma equivocada, mas porque suas estratégias foram desenvolvidas para elevar ao máximo o valor de seus recursos como capital financeiro, tecnologia, marcas, entre outras, deixando, em segundo plano, o seu recurso mais relevante que é o capital humano.

Segundo Becker, Huselid & Ulrich (2001), pressionadas pelas realidades da nova economia, a qual o capital humano assume importância primordial como fundamento da criação de valor, as organizações reconhecem que “as pessoas são o recurso mais importante”. À medida que a principal fonte de produção da economia migra do capital físico para o capital intelectual, e pelo fato de seu impacto sobre a estratégia da empresa, as organizações se vêem forçadas a converter o capital humano na principal fonte de potencial competitivo sustentável.

Acredita-se que uma estratégia de capital humano compreensível e aceitável, diante da realidade da empresa, é elemento fundamental para a eficácia na execução da estratégia da empresa diferenciada e ajustada às condições de cada organização (BEATTY, BECKER & HUSELID, 2005).

Beatty, Becker & Huselid (2005) afirmam ainda que o capital humano, em si, é a fonte renovável mais importante de vantagem competitiva, na medida em que as empresas competem cada vez mais com base no conhecimento.

Nesse sentido, torna-se necessário fechar a lacuna entre o desenvolvimento da estratégia da empresa e sua implementação por meio de pessoas. Ou seja, não se deve concentrar apenas na construção de uma estratégia de negócios em si, mas em como a estratégia pode ser executada, através das pessoas, e garantir o seu sucesso.

Kaplan & Norton (2004a, p. 246) afirmam que o capital humano deve ser alinhado com a estratégia, para que a organização extraia valor das competências dos empregados. À medida que se alinha o capital humano com a estratégia, desenvolvem-se perspectivas sobre como as pessoas podem contribuir para a execução da estratégia.

A proposta é detectar e trabalhar os problemas de desempenho dentro de uma abordagem construtivista, pois, acredita-se que todos dentro da organização são responsáveis pelo sucesso das estratégias da organização, mesmo aqueles que possam parecer menos importantes.

Diante disso, apresenta-se a metodologia de avaliação de desempenho como um instrumento de gerenciamento do capital humano da organização, bem como as ferramentas de intervenção no processo de aperfeiçoamento da *performance* das pessoas, utilizadas dentro de uma abordagem construtivista. Apresenta-se ainda a relevância de se medir a prontidão estratégica do capital humano como forma de avaliar a intensidade contributiva dos funcionários para o desempenho dos processos internos críticos.

Com base nas falhas, identificadas por Ottoboni et al (2002), na implementação do sistema de mensuração denominado *Balanced Scorecard*, evidenciam-se as falhas relacionadas com o capital humano, objetivo deste trabalho.

Por fim, de maneira ilustrativa, expõe-se um estudo de caso hipotético com a finalidade de demonstrar a utilização das ferramentas de intervenção para a melhoria de *performance* dos funcionários de uma organização. Dessa forma, espera-se disponibilizar uma nova maneira de pensar e agir para ajudar aos gestores na implementação de qualquer estratégia.

2. Avaliação de Desempenho

Avaliar o desempenho das pessoas tem sido uma das necessidades prementes e, por que não dizer, um dos grandes desafios da atualidade. Necessidade por que as empresas precisam de capital humano para desenvolver as mais diversas atividades. E desafios por que podem incorrer na inferência de uma avaliação de *performance* positiva ou não.

Na visão de Moura (2000, p. 3), “atualmente existem várias técnicas utilizadas para o desenvolvimento de sistemas de avaliação de desempenho que visam levantar as informações referentes ao comportamento do funcionário nas tarefas desenvolvidas, comparando o desempenho atual do funcionário com o desempenho esperado”.

Ainda, segundo Dutra (*apud* Santos Neto, 2001, p. 74), a avaliação de desempenho deve ser vista como um instrumento para o gerenciamento eficaz dos recursos humanos da organização, cujas contribuições são encontradas nas mais diversas atividades.

A avaliação de desempenho é um processo pelo qual as pessoas, independente do âmbito de atuação, são avaliadas dentro de parâmetros e características pré-determinadas, com

intuito de mensurar o resultado da atividade. No entanto, a avaliação de desempenho não pode ser entendida como uma medida punitiva, mas sim, como um instrumento de gestão.

O propósito da avaliação de desempenho está relacionado ao melhor aproveitamento das capacidades das pessoas em prol da organização. No entanto, longe de ser uma alusão unicamente aos interesses da empresa, a avaliação de desempenho deve servir para melhorar a atuação profissional dos seus empregados.

Dentro de uma visão construtivista, apresentam-se, a seguir, as ferramentas que podem ser utilizadas pela avaliação de desempenho como forma de contribuição no aperfeiçoamento da *performance* das pessoas, buscando-se evidenciar a discrepância de desempenho e tratá-la de modo que a própria pessoa corrija-a voluntariamente, sem a ameaça de qualquer forma punitiva. Essa discrepância, segundo Mager & Pipe (2001), é “uma diferença, um desajuste entre o desempenho que é, e o que deveria ser”. Às vezes, as discrepâncias podem ser causadas por excesso de desempenho.

3. Ferramentas de Intervenção na Melhoria da Performance

Segundo Kaplan & Norton (1997, p. 148), cada vez mais as empresas estão formando equipes para executar processos de negócios importantes – desenvolvimento de produtos, serviço aos clientes e operações internas.

Um dos grandes desafios encontrados na gestão de pessoas é transformar um grupo de pessoas numa equipe. Nesse sentido, Ensslin; Ensslin & Petri (2007) afirmam que “converter um grupo de pessoas numa equipe de trabalho efetiva exige um líder que saiba realçar e combinar o talento específico de cada membro para alcançar um dado nível de um ou mais dos objetivos propostos [...]”.

Um líder é aquele que consegue obter o sucesso esperado na execução dos trabalhos sob sua responsabilidade, através da motivação espontânea dos membros de sua equipe.

Mas tão importante quanto isso, o líder deve ter consciência de que para atingir um objetivo comum, é necessário o esforço e participação de todos os membros da equipe. Mesmo daqueles que possam parecer menos importantes (BERNARDINHO, 2006, p.78-79).

O líder deve buscar a colaboração de cada membro, visando atingir os objetivos comuns, pressupondo que as pessoas de sua equipe, mesmo com habilidades e conhecimentos diferentes, complementem-se para o desenvolvimento das atividades com a finalidade de atingir aos objetivos propostos. A este líder, para efeito de simplificação, denominar-se-á de Supervisor.

As ferramentas de intervenção no processo de aperfeiçoamento da *performance* das pessoas buscam trabalhar simultaneamente para identificar e analisar necessidades de melhoria do desempenho nos trabalhos executados por pessoas, objetivando corrigir discrepâncias de *performances*. Essas ferramentas representam uma série contínua de intervenções à disposição do Supervisor. A utilização de cada uma dependerá da situação a ser analisada.

Os instrumentos de intervenção têm o propósito de ajudar o Supervisor no alcance dos objetivos da empresa, em relação à *performance* desejada das pessoas por ele lideradas, de uma forma que valoriza e motiva as pessoas envolvidas nesse processo (ENSSLIN; PETRI, 2007).

Neste sentido, destaca-se a necessidade de acompanhamento na aplicação dessas ferramentas. Esse acompanhamento possui dois propósitos: o primeiro, prestigiar e valorizar o

empregado como forma de reconhecimento, quando este atingir a *performance* desejada; o segundo, fornecer ao empregado a informação de seu desempenho, quando não atingir o desejado, para o mesmo corrigir as situações de *performance* baixa.

Ensslin; Ensslin & Petri (2007) apresentam três ferramentas de intervenção para a melhoria de *performance* das pessoas. São elas:

- a) **Feedback:** utilizada, pelo supervisor, para reduzir ou eliminar as possibilidades da discrepância tornar-se maior ou mesmo virar padrão. Através do *feedback*, o empregado fica informado a respeito da sua *performance* alcançada e a *performance* que se espera dele. O *feedback* deve ser fornecido de forma contínua. Independente do desempenho, o empregado deve ter o conhecimento dos indicadores pelos quais será avaliado. O funcionário precisa receber informações sobre qual é, e qual deveria ser o seu desempenho. É um instrumento de intervenção simples, barato, rápido e bastante eficaz, reduzindo na maioria das vezes até 47 por cento das discrepâncias de *performance* identificadas. Como ferramenta de intervenção, o *feedback* parte do pressuposto de que o empregado sabe quais são as causas ou motivos pelos quais sua *performance* não está sendo atingida.
- b) **Coaching:** um termo importado do atletismo, porém, com uma aplicação que permeia várias outras profissões. Possui características de promover ajuda ao empregado, objetivando melhor explorar seus talentos. É como se fosse uma forma de treinar, ajudar os empregados a desenvolver suas capacidades e potencialidades. Outras origens situam-se em áreas motivacionais e ainda em áreas técnicas operacionais. Desta forma, o *coaching* pode ser todas estas, porém sua operacionalização será restrita a de prescrever uma possível solução. O *coaching* será utilizado sempre que o *feedback* não tenha alcançado seu propósito de fazer a *performance* retornar ao padrão acordado. Na sua utilização, parte-se do pressuposto de que o líder, ou supervisor, sabe, em função da sua experiência e conhecimentos técnicos, quais são as causas e as origens da má *performance*, ajudando ao empregado a desenvolver suas capacidades para que alcance a *performance* desejada. Assim como um médico identifica um problema e prescreve certo remédio para seu paciente como forma ou proposta de solução para aquele problema, o *coaching* também identifica, compara ao padrão e prescreve uma solução para aquele desajuste encontrado na *performance* do empregado. Em resumo, o *coaching* é um instrumento de motivação, auto-desenvolvimento e valorização, utilizado para que o empregado alcance a *performance* desejada com entusiasmo e satisfação.
- c) **Counseling:** é caracterizado como uma ferramenta de intervenção mais sofisticada do processo de aperfeiçoamento. Seu ponto de concentração está focado no problema e não no empregado, assumindo natureza positiva e construtivista na sua forma de atuação, não devendo ser confundido com ação disciplinar. É um diálogo estruturado com começo, meio e fim, entre o supervisor e o empregado, com o objetivo de corrigir as discrepâncias com o empregado, através do uso de técnicas de resolução de problemas. Em síntese, pode ser entendido como um processo de apoio para o supervisor, onde se procura identificar a causa do problema e reforçar a *performance* combinada. Deve ser utilizado sempre quando o problema de *performance* não for resolvido com o *feedback* ou o *coaching*. O *counseling* parte do pressuposto de que nem o empregado, nem o supervisor sabem as causas, as origens da má *performance*. Assim, empregado e supervisor precisam, juntos, gerar um entendimento mais amplo que permita identificar as origens da

discrepância de *performance*, bem como possíveis maneiras de administrar essa discrepância. Devido a sua complexidade de uso, o *counseling* é dividido em etapas, onde as principais são: Seção *Counseling*, Relatório *Counseling* e Acompanhamento e Monitoramento (*follow up*).

Como se pode observar, as primeiras assistências são mais simples e rápidas e as últimas mais complexas e demoradas. A utilização da ferramenta específica está condicionada à gravidade de cada situação. Em algumas circunstâncias, dependendo da seriedade da situação, o supervisor poderá utilizar direto o *Counseling*.

4. Medição da Prontidão Estratégica do Capital Humano

Todo cargo é importante para a organização. Uma empresa pode precisar de motoristas, operadores de computador, supervisores de produção, atendentes telefônicos, entre outros. Todos, de uma forma ou de outra, contribuem para o desempenho da organização. No entanto, certos cargos têm impacto maior para a implementação da estratégia do que outros. São os chamados cargos estratégicos.

A implementação da estratégia começa pela capacitação e envolvimento das pessoas que devem executá-la. As organizações que desejam a contribuição de todos os funcionários para a implementação da estratégia compartilharão suas visões e estratégias de longo prazo com seus funcionários e os incentivarão ativamente a sugerir formas pelas quais a visão e a estratégia possam ser alcançadas (KAPLAN; NORTON, 1997).

Dentro da premissa que os ativos intangíveis influenciam o desempenho da empresa ao aprimorar os processos internos mais críticos para a geração de valor, Kaplan & Norton (2004b) desenvolveram um sistema de medição da prontidão estratégica de ativos intangíveis onde se destina a medir três categorias de ativos intangíveis essenciais na implementação de qualquer estratégia.

Dentre essas categorias, encontra-se o capital humano, que, no caso, o que a empresa pode medir é se seu pessoal está bem treinado e motivado para buscar uma determinada meta, sendo necessário ainda identificar se os empregados possuem a habilidade certa na medida certa para realizar os processos internos críticos para o sucesso da estratégia.

Para isso, Kaplan & Norton (2004b) sugerem identificar as **famílias de cargos estratégicos**, ou seja, os postos de trabalho nos quais indivíduos dotados da habilidade, do talento e dos conhecimentos adequados exercem o maior impacto para aprimorar processos internos críticos.

Identificados esses **cargos estratégicos**, passa-se a definir as competências específicas para que se desempenhe cada uma dessas funções estratégicas. A diferença entre os requisitos necessários para desempenhar essas funções com eficiência e a capacitação atual da empresa representa um “vão de competência” que mede a prontidão do capital humano da organização (KAPLAN; NORTON, 2004b).

Em síntese, a prontidão da estratégia do capital humano é determinada pela intensidade contributiva dos funcionários para o desempenho dos processos internos críticos.

Kaplan & Norton (2004b) afirmam, ainda, que medir o valor de ativos intangíveis consiste, na verdade, em avaliar o grau de alinhamento de tais ativos à estratégia. Se há uma estratégia sólida e ativos intangíveis bem alinhados à estratégia, esses ativos vão gerar valor para a organização.

5. Falhas na Implementação do *Balanced Scorecard*

De acordo com Martins (*apud* OTTOBONI et al, 2002), o sistema de medição do desempenho é um dos elementos centrais de um sistema de gestão, onde os indicadores são imprescindíveis na avaliação de desempenho atual da empresa e no acompanhamento do progresso alcançado, permitindo a comparação do seu desempenho com o desempenho de outras empresas do setor.

Ottoboni et al (2002) afirmam que existe uma grande quantidade de metodologias para medição e avaliação do desempenho nas organizações. E que muitos métodos baseados em indicadores financeiros estão caindo em desuso.

O *Balanced Scorecard*, também conhecido pela sigla BSC, segundo os próprios idealizadores, Robert S. Kaplan e David P. Norton, foi desenvolvido como um sistema de mensuração e não de estratégia, pois, acreditava-se que as empresas podiam ser induzidas a erros por confiarem exclusivamente em indicadores financeiros (KAPLAN; NORTON, 2000).

Segundo Kaplan & Norton (2000), o BSC logo se converteu em uma ferramenta para a gestão da estratégia, em virtude da preservação das mensurações do desempenho financeiro, complementadas com a mensuração de outros vetores que em conjunto com os financeiros representavam a visão e a estratégia da organização.

Apesar dessa sofisticação do BSC, Neely et al (*apud* OTTOBONI et al, 2002) afirmam que 70 por cento das implementações do BSC falham.

Dentre as várias razões de falhas identificadas por Ottoboni et al (2002), como, por exemplo, as falhas causadas por dificuldades durante a fase de implementação, enumerar-se-á, neste trabalho, apenas as inerentes ao capital humano, conforme segue:

- a) **Motivação dos Empregados:** existem falhas por não haver o desenvolvimento de uma perspectiva múltipla, envolvendo as relações entre empresa e funcionários;
- b) **Comunicação da Estratégia do Negócio:** existem falhas ao agir como uma ferramenta que não comunica a estratégia do negócio, as prioridades da organização, e que não integre a organização de forma horizontal (através da funcionalidade) e vertical (através dos níveis de gerência);
- c) **Avaliação de Desempenhos:** existem falhas por não servir como um processo dinâmico e contínuo, que não avalie desempenhos e que não defina estratégias e medidas baseadas em resultados.

Nesse contexto, Ottoboni et al (2002) acreditam que o BSC necessita ainda ser estudado, depurado e simplificado para ser corretamente aplicado nas empresas, de maneira que os gerentes se sintam mais seguros no momento de decidir implementá-lo.

6. Estudo de um caso hipotético

O Plano de Negócios da *Chocolatteria Doces Finos* (DIAS et al, 2004) permitiu a construção de um Mapa Estratégico do BSC integrado com a visão da empresa explicitada pelo tema estratégico: *Ser reconhecida nacionalmente pelos seus produtos* (ver Figura 1).

No modelo apresentado na Figura 1, o Mapa Estratégico descreve os objetivos estratégicos que devem ser seguidos para o alcance do objetivo maior, descrevendo o processo de transformação de ativos intangíveis em resultados tangíveis para os clientes.

Como forma de evidenciar a aplicação das ferramentas de intervenção da Avaliação de Desempenho na implementação do BSC, descrever-se-á um caso hipotético, onde será

analisado uma discrepância de *performance* que afeta o objetivo estratégico “*Prestar serviço ágil e cordial*”.

Verificando a Figura 1, observa-se que, para atender a este objetivo estratégico, o empregado passa por um treinamento, tanto em nível de atendimento quanto em nível de padronização de processos.

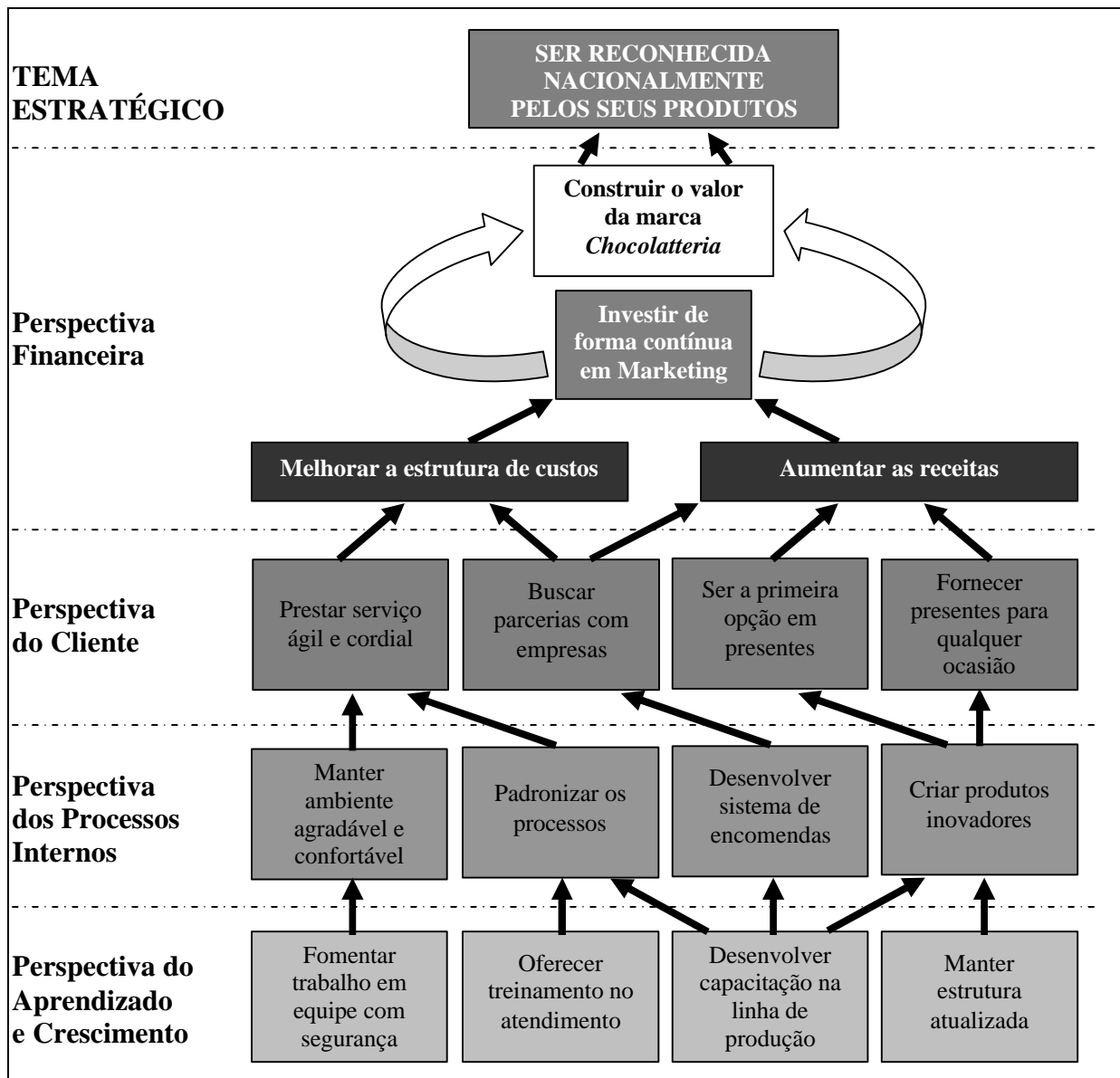


Figura 1 – Mapa Estratégico da Chokolatteria Doces Finos

Fonte: Adaptado de Dias *et al*, 2004, e Kaplan & Norton, 2004a

Para avaliar o desempenho dos funcionários em relação ao objetivo estratégico, necessita-se criar um indicador para medir a sua *performance*. No entanto, por se tratar de um objetivo estratégico que possui, simultaneamente, aspectos quantitativos (tempo do atendimento) e qualitativos (modo de atender), há a necessidade de se criar pelo menos dois indicadores distintos para evitar ambigüidade na interpretação do indicador. De acordo com Ensslin; Montibeller Neto & Noronha (2001), isto ocorre porque o uso de um único indicador não avaliaria, adequadamente, aquele aspecto considerado como um ponto fundamental.

Visando ilustrar o processo de avaliação, a Figura 2 evidencia o indicador para medir o desempenho dos empregados em relação ao tempo de atendimento (prestar serviço ágil) e a Figura 3 para medir o modo como ocorre o atendimento aos clientes (prestar serviço cordial).

A escolha dos limites superior e inferior de cada indicador foi realizada com base no melhor nível considerado pela empresa como o **melhor viável** e o pior nível como aquele considerado por ela como o **pior admissível** (ENSSLIN; MONTIBELLER NETO; NORONHA, 2001).

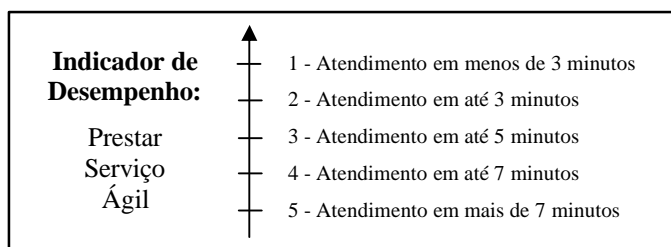


Figura 2 – Indicador de Desempenho Prestar Serviço Ágil.

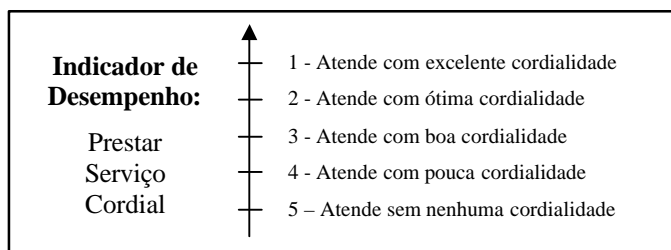


Figura 3 – Indicador de Desempenho Prestar Serviço Cordial.

A empresa sabe que o atendimento ágil pode prejudicar a cordialidade. Por isso, entende que o nível 3 dos indicadores, demonstrado tanto na Figura 2 como na Figura 3, é o suficiente para que o cliente fique satisfeito com o serviço prestado, pois representa um atendimento ágil que revela a boa vontade do empregado em relação ao atendimento ao cliente, ou seja, um tratamento cordial, simpático, caloroso. Acredita-se que a *performance* abaixo desse nível comprometerá o sucesso no alcance do objetivo estratégico.

O responsável pelo setor de atendimento da *Chocolatteria Doces Finos* é o gerente de vendas. No entanto, sua responsabilidade, enquanto ocupante de cargo estratégico, é garantir a satisfação dos clientes em relação à prestação do serviço dentro dos padrões estabelecidos.

A medição dessa *performance* é realizada, principalmente, na aplicação de questionário juntos aos clientes e pela supervisão do gerente de vendas.

Frederico é o gerente de vendas de uma das lojas da *Chocolatteria Doces Finos* e Danilo é um dos funcionários sob sua supervisão. Embora a empresa adote um procedimento padrão e forneça cursos e treinamento em atendimento ao cliente, Frederico observa que Danilo tem apresentado uma *performance* abaixo do esperado em relação ao atendimento. Ele não tem sido ágil no atendimento aos clientes, fazendo-os esperarem por um tempo acima do previsto e, com isso, sobrecarregando os demais colegas de trabalho.

Diante dessa situação, Frederico resolve fornecer um *feedback* a Danilo sobre a demora nos seus atendimentos. Frederico aproveita um momento reservado no ambiente de trabalho e calmamente fala para Danilo que ele necessita observar o tempo no atendimento que é de no máximo cinco minutos. A melhor maneira de Frederico iniciar um diálogo com Danilo sobre sua má *performance* é: “Na última semana, você demorou em média 8 minutos

nos seus atendimentos”. Em complemento, Frederico deve informar suas expectativas: “Nosso atendimento deve durar no máximo 5 minutos para cada cliente, sem se descuidar da cordialidade. Espero que você alcance esse tempo nas próximas duas semanas”.

Frederico pode explorar ainda mais essa situação com Danilo, dando chance para ele apresentar seu ponto de vista, simplesmente perguntando: “Existe alguma coisa que eu possa fazer para ajudá-lo a ser mais rápido no atendimento?”. Isso pode proporcionar ao Frederico a identificar a(s) causa(s) ou a necessidade de mudar de ferramenta (ENSSLIN; ENSSLIN; PETRI, 2007). O *feedback* teve como propósito, em primeiro lugar, informar a Danilo que seus tempos apresentavam discrepância com o tempo combinado, e, em segundo lugar, disponibilizar a ajuda do supervisor em caso de alguma das causas do tempo de atendimento estar sendo devido a algo fora do controle de Danilo.

Frederico deve ter esse diálogo de maneira reservada, caso contrário, Danilo se sentirá embaraçado na frente dos amigos e ficará na defensiva, dificultando o processo de melhoria de seu desempenho.

Nesse caso, Danilo ouve pacientemente o Frederico e retribui dizendo que irá tentar melhorar o seu trabalho. Como um bom supervisor, Frederico faz anotações dos desempenhos que Danilo vem apresentando e, principalmente, do que ficou acordado com ele. Estas anotações servirão para fazer o acompanhamento da melhora, ou não, de *performance* de Danilo.

Decorridos 15 dias do fornecimento do *feedback*, Frederico verifica que não houve melhora significativa no desempenho de Danilo. Ele continuava demorando no atendimento aos clientes, entretanto, a média caiu para 2 minutos de atraso.

Apesar de Danilo ainda não ter conseguido atingir a expectativa, Frederico continua dando regularmente *feedback* para Danilo sobre sua *performance*, tanto as boas quanto as ruins. Mediante a pequena melhora de Danilo, Frederico pode abordá-lo da seguinte maneira: “Danilo, nas últimas duas semanas, você apresentou uma boa melhora no seu atendimento. Observei que sua média de tempo no atendimento passou de 8 para 7 minutos por cliente. No entanto, o combinado foi você atingir o máximo de 5 minutos sem se descuidar da cordialidade”.

Ao utilizar os instrumentos de intervenção, o supervisor deve-se ater a fatos e sempre informar o desempenho do empregado e o desempenho que se deseja que o empregado atinja, conforme fez Frederico (ENSSLIN; ENSSLIN; PETRI, 2007).

Na semana seguinte ao último *feedback*, Frederico verifica que Danilo tem melhorado o tempo de atendimento, mas ainda não o suficiente para atender ao padrão estabelecido. Verificou também que Danilo passou a apresentar deficiência na cordialidade, demonstrando apatia pelos clientes.

Diante dessa nova situação, Frederico resolve intervir utilizando-se do *coaching*. Nesse sentido, ele pode seguir o mesmo processo do *feedback* ou pode buscar resolver o problema de maneira que Danilo se sinta motivado a alcançar a *performance* desejada com entusiasmo e satisfação.

Frederico se encaminha até Danilo, já com as sugestões pré-concebidas, e diz: “Danilo, observei que você conseguiu diminuir o tempo nos atendimentos. Por outro lado, constatei que você apresentou dificuldades ao fazer as tarefas de maneira apressada.” Continuando, Frederico indaga: “O que está acontecendo que faz com que seu atendimento não seja ágil?” Danilo responde: “Eu tenho me esforçado, mas é que às vezes eu me esqueço de algumas coisas quando recebo um pedido muito variado”. Frederico então faz as sugestões:

“Nesse caso, porque você não escreve uma lista das atividades e afixa no seu local de trabalho para que possa consultá-la. Isso facilitará o seu atendimento.” Danilo concorda com a idéia e se prontifica a fazê-la: “É uma boa idéia. Vou fazer isso e vou procurar ser mais cuidadoso”.

Frederico faz novas anotações do desempenho de Danilo e busca saber como foi a sua avaliação durante o treinamento que é realizado com os empregados (ver Figura 1).

No decorrer dos dias, Frederico observa que Danilo não aderiu à sugestão oferecida a ele. Ainda se utilizando do *coaching*, Frederico vai conversar com Danilo. Só que desta vez, utilizando a sua “autoridade” técnica: “Danilo, eu quero lhe ajudar na melhora do seu desempenho. Para isso, nos próximos 3 dias, quero que você acompanhe a Amanda, na parte da manhã, para observar como ela faz nos seus atendimentos. Você deverá identificar as diferenças entre o seu atendimento e o dela. Quero que relacione essas diferenças e, no horário da tarde, treine o seu atendimento”.

Chegada à semana seguinte, Frederico, verificando o desempenho de Danilo, conclui que com o *coaching* houve pouca melhora, e a discrepância de *performance* ainda persiste. Frederico revisa suas anotações e verifica que já foi dado *feedback* para Danilo, onde houve uma melhora sem atender ao padrão esperado, e que também já havia utilizado o *coaching*, sem obter o resultado desejado. Como o desempenho de Danilo está sobrecarregando os colegas de sua equipe, Frederico decide realizar uma Seção *Counseling* e informa ao Departamento de Recursos Humanos antes de iniciar o processo.

Sabendo que se trata de uma ferramenta mais complexa, Frederico faz um planejamento, onde reúne todas as informações sobre o desempenho de Danilo, verifica a existência de outras informações, junto ao Departamento de Recursos Humanos, para subsidiar o seu plano de ação, e sumariza os itens que deseja analisar em relação à baixa *performance* de Danilo.

Por se tratar de um processo positivo e construtivo, Frederico deve fazer com que Danilo o veja como um aliado. Por isso, antes de marcar a Seção *Counseling* com Danilo, Frederico precisa consultar sua agenda de compromissos para verificar a disponibilidade de possíveis datas e horários para a realização da seção. Deve ainda escolher um local onde não sejam importunados durante a seção.

Reunidas as informações necessárias e realizado o plano de ação, Frederico procura Danilo e, pessoalmente, comunica que precisa marcar uma reunião com ele, certificando-se que estão a sós: “Danilo, preciso marcar uma reunião com você. Gostaria de saber quais os horários que você tem livre?” Danilo responde: “Normalmente, nas manhãs de quartas e quintas-feiras o movimento é fraco”. Como Frederico tem em mente os dias e horários livres em sua agenda, ele faz uma sugestão de maneira que dê a entender que foi Danilo quem fez a escolha: “Pode ser na quinta-feira?” “Pode sim”, diz Danilo. Frederico então sugere o horário: “Às 10 horas está bom pra você?”. E Danilo responde: “Está sim”. “Então a gente se vê na próxima quinta-feira, às 10 horas na sala da Supervisão”, diz Frederico, confirmando o dia e hora, e indicando o local da reunião.

À véspera da reunião, Frederico revisa suas anotações e a lista onde estão ordenadas as atividades que serão desenvolvidas na reunião, bem como o resumo com os pontos de preocupação que deverão ser trabalhados.

No dia e hora marcados, Frederico recebe Danilo na sala da supervisão, cumprimentando-o com um tom de voz calmo e cordial: “Seja bem-vindo, Danilo. Fico contente que tenha vindo.”, diz Frederico. “Por favor, sente-se aqui”, aponta para uma cadeira. Em seguida, Frederico faz o mesmo, ficando de frente para Danilo, sem que haja uma mesa ou qualquer outro obstáculo entre eles, e informa a razão do encontro: “Essa nossa

reunião é para discutirmos questões relacionadas com a forma que você está atendendo nossos clientes”.

Frederico, com o uso de suas anotações, continua: “No nosso terceiro encontro, ocorrido em 15 de abril, manifestei que você fizesse uma lista de suas atividades e afixasse no seu local de trabalho para ajudá-lo no atendimento. Você concordou com a idéia e disse que procuraria ser mais cuidadoso”. Danilo, diante desse fato, ficou na defensiva e tentou se justificar: “Eu concordei, mas não fiz porque eu sei fazer as coisas. O problema é que você está sempre pegando no meu pé, aí eu fico nervoso quando você está por perto e as coisas começam a dar errado”.

Frederico, sem mudar a sua postura e sempre se atendo aos fatos, prossegue: “De tempos em tempos, nossos clientes preenchem um questionário de pesquisa sobre a satisfação no atendimento. Na última pesquisa, três clientes, ao fazerem sugestões, indicaram o seu nome sugerindo que fizesse um curso de boas maneiras ou que fosse mais simpático na sua forma de atender as pessoas”.

Antes que Frederico conclua, Danilo retruca: “Eu não sei o que você está falando. Os clientes nunca reclamaram de mim. Meus colegas são testemunhas de que nunca destratei um cliente”. Frederico percebe que Danilo está ficando agitado e, propositadamente, interrompe a seção para evitar que a reunião fique fora de controle: “Você aceita um copo de água?”. Danilo responde que não. Frederico então diz: “Mas eu preciso. Você se incomoda se eu pegar um copo para mim”. Danilo consente e Frederico consegue interromper o comportamento agitado que Danilo vinha apresentando.

Frederico dá continuidade à reunião, no entanto, deixando claro para Danilo que ele está ali para ajudá-lo: “Danilo, há três semanas atrás, eu observei que alguns dos clientes, que sempre compram com a gente, estavam evitando ser atendidos por você. Isso faz com que seus colegas fiquem sobrecarregados. Houve colega seu que veio reclamar dessa situação comigo. Por questões de ética não posso falar o nome. O que eu quero que você entenda é que eu estou aqui para lhe ajudar”. Frederico continua: “No nosso último encontro, você disse que ia procurar melhorar. O que está acontecendo que faz com que você não consiga diminuir o seu tempo no atendimento?”.

Danilo percebe que Frederico tem sido paciente com ele, responde: “Acredito que não consigo ser mais rápido, devido a um acidente de moto que tive na adolescência: precisei colocar pinos na perna direita. Isso me dificulta quando preciso fazer movimentos bruscos com a perna e não consigo andar rápido”.

Com base na resposta de Danilo, Frederico informa o que se espera dele: “Nossa expectativa é fornecer um atendimento em, no máximo, 5 minutos, e de maneira cordial”. Continuando, ele indaga: “Em sua opinião, o que podemos fazer para que você consiga ser mais rápido no atendimento?”. Prontamente, Danilo responde: “Acredito que se eu ficar mais próximo dos produtos que têm maior procura, eu evite realizar muito esforço. Com isso, certamente, serei mais rápido no atendimento”. Concordando com a sugestão de Danilo, Frederico diz: “Isso é possível de ser resolvido”. E ainda sugere: “Que tal na próxima reunião da equipe, eu, como supervisor, alertar aos outros colegas que você estaria solicitando a ajuda deles nas questões que envolvessem muito esforço”. Danilo concorda com a idéia.

Sem perder o foco da reunião, Frederico continua: “E quanto ao fato de você não conseguir demonstrar cordialidade com os clientes. Como podemos resolver isso?”. Diante ao fato, Danilo se justifica: “Nesses dias, eu estava passando por problemas pessoais e acredito que isso tenha abalado o meu trabalho”. Frederico evita que a conversa recaia para o lado pessoal, dizendo: “Se você tem problemas pessoais que estão atrapalhando o seu desempenho

profissional, o Departamento de Assistência ao Empregado-DAE pode ser útil. Eu vou lhe fornecer o número e depois você decide se faz o contato ou não”. Sempre atento aos fatos, ele prossegue: “A respeito dos questionários preenchidos pelos clientes, você tem ciência desse seu comportamento durante o atendimento?”. “Eu sei fazer o trabalho, mas devido ao esforço e aos problemas pessoais, devo ter me descuidado na hora do atendimento”, responde Danilo.

Frederico continua: “Você compreende que além de fornecer um atendimento ágil, ele tem que ser de maneira cordial?” E Danilo confirma: “Eu entendo e vou procurar melhorar a partir de hoje”. Frederico complementa: “Como podemos resolver isso? Quais as suas sugestões para que no futuro o seu atendimento melhore nesse aspecto?” Danilo então sugere: “Eu peguei algumas dicas com a Amanda e vou colocá-las em prática. Acredito que se eu não tiver que fazer grandes esforços, conseguirei melhorar meu atendimento aos clientes”.

Satisfeito com as respostas, Frederico sugere que Danilo idealize um plano de trabalho: “Danilo, estou satisfeito com suas sugestões, entretanto, gostaria que você formulasse um plano de trabalho para que pudéssemos acompanhar o seu desempenho. Gostaria também de marcar outra reunião para daqui a 15 dias e outra para mais 15 dias, nesse mesmo horário, para fazermos esse monitoramento. O que você acha?” Danilo concorda e, com o material fornecido por Frederico, começa a fazer o plano de trabalho.

Frederico, acreditando que atingiu todos os objetivos da reunião, resolve encerrar a seção: “Bem, para encerrarmos nosso encontro, gostaria de rever o que ficou acertado: Eu vou providenciar a mudança de local do seu atendimento. Você irá procurar diminuir o tempo do seu atendimento para, no máximo, 5 minutos. Na próxima reunião de equipe, vou informar aos seus colegas que, eventualmente, você necessitará da ajuda deles em questões que envolvam muito esforço. Você irá buscar melhorar o seu atendimento quanto ao aspecto da cordialidade, seguindo as etapas descritas no seu plano de trabalho. Nós agendamos uma reunião de acompanhamento para daqui a 15 dias, às 10 horas, e outra nos próximos 15 dias, no mesmo horário”. Finalizando, Frederico pergunta a Danilo: “Será que esqueci de alguma coisa?”. O mesmo responde: “Acredito que não”. “Você gostaria de acrescentar mais alguma coisa ou de dizer algo?”. Danilo acena com a cabeça de forma negativa.

Tendo em vista que Frederico não identificou motivos que o levassem a escrever um Relatório da Seção de *Counseling*, agradece a presença de Danilo: “Danilo, obrigado por ter vindo conversar comigo. A gente se encontra, então, daqui a 15 dias. Tenha um bom dia”. “Bom dia para o senhor também”, responde Danilo, que se retira da sala.

Após a saída de Danilo da sala, Frederico, apesar de ter decidido não escrever um relatório da seção, faz uma revisão e sumariza os pontos principais da reunião para assegurar que Danilo entendeu a *performance* desejada, a *performance* atual, as causas da discrepância, as ações corretivas e o plano de monitoramento.

Diante disso, Frederico e Danilo construíram um ambiente de entendimento sobre o problema de *performance*, conseguindo resolver através da utilização das ferramentas de intervenção, e fortalecendo os objetivos da empresa, através da estratégia de oferecer um serviço ágil e cordial.

7. Considerações finais

De todos os fatores que afetam o desempenho da empresa, o capital humano é o recurso mais importante e, ao mesmo tempo, o que apresenta pior desempenho na maioria das empresas. A perspectiva tradicional sobre o sucesso do capital humano geralmente é pautada na padronização e na redução de custos. Essa mentalidade pode atuar contra os objetivos

estratégicos da empresa, uma vez que existe uma diferenciação entre empregados, cargos e da maneira como a empresa gerencia o desempenho de sua força de trabalho (BEATTY; BECKER; HUSELID, 2005).

Para qualquer organização criar e manter uma vantagem competitiva, necessitará implementar uma estratégia para superar seus concorrentes. Geralmente, uma vantagem competitiva é obtida pela diferenciação do produto ou serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único diante do mercado (PORTER, 1991).

Assim, Beatty, Becker & Huselid (2005, p. 1) afirmam que num ambiente econômico caracterizado pela hipercompetição e pela expansão internacional, no qual os ativos intangíveis são cada vez mais a base das vantagens competitivas e das oportunidades de crescimento, qualquer coisa aquém da excelência do capital humano é não só oportunidade perdida; em muitos casos, representa ameaça direta à própria sobrevivência da empresa.

Conforme se verificou no estudo de caso exposto no item 6, o supervisor busca, junto com o empregado, a construção do entendimento acerca da discrepância de performance, de maneira positiva e construtiva, onde o desempenho apresentado está abaixo do desejado. Depois, buscou-se, com base nos conhecimentos do supervisor, intervir para ajudar o empregado na melhora de seu desempenho. E, por último, quando nenhuma das técnicas anteriores surtiu efeito, buscou-se identificar o problema, entender o problema e encontrar soluções e/ou formas de gerir ou administrar esse problema.

Esta abordagem contém uma linha de raciocínio baseada na crença de que o desempenho e o sucesso do capital humano dependem da responsabilidade compartilhada entre os gerentes e o pessoal sob sua gestão, ou seja, entre os detentores dos cargos estratégicos e os profissionais, a sua disposição, para a execução da estratégia.

Acredita-se estar propondo uma nova maneira de pensar e de agir para ajudar aos gestores, e porque não dizer, às empresas a executarem a estratégia por meio das ferramentas de intervenção na melhoria de desempenho do capital humano.

Referências

- BEATTY, R.; BECKER, B.; HUSELID, M. Scorecard para recursos humanos: conceitos e ferramentas para medir a contribuição das equipes. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- BECKER, B.; HUSELID, M.; ULRICH, D. Gestão estratégica de pessoas com “scorecard”: interligando pessoas, estratégias e performance. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.
- BERNARDINHO [BERNARDO ROCHA RESENDE]. Transformando suor em ouro. 3. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.
- DIAS, J. S., et al. Plano de negócios da Chocolateria Doces Finos. Trabalho de conclusão de curso apresentado ao MBA Executivo em Gestão Empresarial. Boa Vista: FGV/RJ, 2004.
- ENSSLIN, L., ENSSLIN, S. R.; PETRI, S. M. Identificando e analisando problemas de performance: módulos A, B e C. Notas de aula da disciplina EPS6307 – Avaliação de Desempenho; 1º trimestre, 2007; PPGEF-UFSC, 2007.
- ENSSLIN, Leonardo, MONTIBELLER NETO, Gilberto; NORONHA, Sandro MacDonald. Apoio à decisão: metodologias para estruturação de problemas e avaliação multicritério de alternativas. Florianópolis: Insular, 2001.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. A estratégia em ação: Balanced Scorecard; tradução Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- _____. Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. tradução Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

_____. Mapas estratégicos – Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis; tradução Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. Medindo a prontidão estratégica de ativos intangíveis. Harvard Business Review. Fevereiro, 2004. pg. 38-49.

MAGER, R. F.; PIPE, P. Analisando problemas de performance: como descobrir por que as pessoas não estão fazendo o que deveriam e como lidar com isso. Tradução Roger Maioli dos Santos. São Paulo: Market Books, 2001.

MOURA, S. T. Avaliação de desempenho: uma visão atual. Revista Estudante On Line. São Paulo: FECAP, 2000. Disponível em: http://www.fecap.br/Portal/Arquivos/Graduacao_Rev_Estudante_On_Line/Moura2.pdf. Acesso em: 01/04/2007.

SANTOS NETO, W. Avaliação de recursos humanos, utilizando o SYSMCDA, Sistema Informatizado de Suporte à Aplicação da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão. Florianópolis, 2001. (Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina). Disponível em: <http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/6000.pdf>. Acesso em: 24/03/2007.

OTTOBONI, C.; et al. Algumas razões para ocorrências de falhas na implementação do Balanced Scorecard (BSC). In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 22, 2002, Curitiba. Anais... Curitiba: ABEPRO, 2002.

PORTER, Michael E. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7. ed. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro: Campus, 1991.