

3

Desempenho organizacional

De acordo com Jensen e Sage (2000), durante os últimos 60 anos, abordagens relativas à medição do desempenho organizacional tornaram-se significativamente mais orientadas para sistemas, devido à globalização, à crescente complexidade dos negócios e aos avanços tecnológicos, frente às estratégias organizacionais. Segundo esses autores, os requisitos das informações sobre desempenho organizacional vêm evoluindo continuamente, desde os estudos de tempo e movimento de Taylor, chegando ao estado da arte verificado com os critérios de excelência dos Prêmios da Qualidade.

Este Capítulo tem por objetivo detalhar a prática de gestão da avaliação do desempenho que, sob uma óptica estratégica, necessita ter seus conceitos e fundamentos esclarecidos quando associada ao *Balanced Scorecard*, revelando os aspectos humanos, que podem aprimorar a aprendizagem, a adaptação e a evolução das organizações.

3.1

Avaliação do desempenho

A proliferação de painéis de avaliação de desempenho nas organizações reflete um crescimento geral do interesse pelo aprimoramento desse tipo de ferramental de gestão. Entretanto, os painéis de indicadores geralmente enfocam assuntos de interesse interno, ficando as áreas de interesse dos clientes inadequadamente integradas ao esquema principal, de acordo com Lawton (2002). Segundo o mesmo autor, quanto mais integradas forem as medições utilizadas pela empresa, mais holísticos tendem a tornar-se, também, os esforços de aprimoramento organizacional.

Para Nadler, Hackman e Lawler III (1979 apud CHIAVENATO; SAPIRO, 2004, p.305), a estratégia organizacional influencia o comportamento organizacional de várias formas:

- as decisões estratégicas determinam as tarefas organizacionais - as decisões estratégicas determinam objetivos, alocação de recursos, tarefas críticas que a organização deve realizar, produtos, serviços, mercados etc. A estratégia serve para esclarecer o que é crítico para a organização.
- as decisões estratégicas influenciam o desenho organizacional - na verdade, o desenho organizacional serve à estratégia, o que significa que o desenho é função da estratégia. Mudanças estratégicas implicam mudanças na estrutura organizacional.
- as decisões estratégicas influenciam e são influenciadas por questões de poder na organização - a estratégia organizacional está relacionada com as relações de poder, política e conflitos entre pessoas e grupos na organização. A relação entre estratégia e poder é circular, pois, à medida que um grupo se torna mais poderoso, ele também pode se tornar mais capaz de influenciar a determinação da estratégia.
- a eficácia organizacional é determinada conjuntamente pelas decisões sobre estratégias e desenho organizacional - as decisões sobre estratégia e desenho organizacional - em nível individual, grupal ou sistêmico - são interdependentes e combinam-se para determinar quão eficaz será a organização.

Contudo, uma estratégia com elevado potencial de sucesso pode falhar se o desenho organizacional for mal projetado, se os grupos não funcionarem bem ou se as pessoas não estiverem motivadas. Da mesma forma, uma organização pode não ser eficaz, mesmo que tenha pessoas motivadas e grupos com *empowerment* e se estiver implementando uma estratégia inapropriada.

Assim, o desempenho organizacional reflete a estratégia em termos de sua formulação e implementação, explicitando sua adequação frente às realidades externa e interna da organização.

Na gestão das organizações como sistemas, Rummler e Brache (1994) alertam para os seguintes aspectos essenciais em relação à medição do desempenho:

- a ausência de medição impede a plena gestão;

- sem medição, a identificação dos problemas é prejudicada;
- sem medição, as pessoas não podem compreender totalmente o que se espera delas;
- a medição é fundamental para que as pessoas tenham maior compreensão da adequação do seu desempenho.

3.1.1 Gestão do desempenho organizacional

Sink e Tuttle (1993), após trabalharem por muito tempo com organizações excelentes que buscavam se tornar organizações do futuro, por meio do projeto, desenvolvimento e implantação de esforços de gerenciamento da produtividade e qualidade, definiram a gestão do desempenho como sendo (p. 36):

- criar visões do estado futuro que se almeja.
- planejar — avaliar o estado em que a organização se encontra no momento, no que diz respeito à visão, criar estratégias para a obtenção do estado futuro almejado e reunir forças de modo a caminhar rumo a essa visão.
- projetar, desenvolver e implantar eficazmente intervenções específicas de melhoria que tenham alta probabilidade de fazer caminhar rumo ao estado futuro almejado, principalmente em termos de níveis de desempenho.
- projetar, reprojeter, desenvolver e implantar sistemas de medição e avaliação que informarão se a caminhada segue na direção pretendida e o quão bem ela se desenrola.
- assegurar-se de que existam sistemas de apoio cultural, de modo que existam recompensas e estímulos ao progresso, podendo-se manter a excelência que está obtendo e podendo-se controlar os níveis de desempenho necessários para enfrentar a nova concorrência.

Para esses autores, o processo de gerenciamento do desempenho é, portanto, um processo pelo qual essas coisas acontecerão de modo sistemático, coerente, persistente, paciente e abrangente em toda a organização. O processo de gestão do

desempenho em uma organização deve preocupar-se não só com o que é feito, mas com o modo como é feito.

Sink e Tuttle (1993) mostram uma clara separação entre medição e avaliação. Segundo eles, a medição é um processo não baseado em valor. É simplesmente o processo pelo qual se decide o que medir e se faz a coleta, o acompanhamento e a análise dos dados. Esse processo pode e deve ser separado da avaliação, que é o processo pelo qual padrões, especificações, requisitos, valores, julgamentos etc são impostos para determinar o grau em que o desempenho satisfaz às necessidades ou expectativas dos clientes ou dos processos. Assim, o processo de gestão de desempenho compreende um sistema aberto, uma vez que a organização está em permanente contacto com seus ambientes, com um sistema de *feedback* em ciclo fechado, que corresponde ao componente de avaliação do processo de medição.

Para Sink e Tuttle (1993), a gestão do desempenho é projetada para estimular o controle e a realização de metas de longo prazo, de forma a fazer a organização competir, sobreviver e crescer. É verificar se a organização está conseguindo concretizar sua visão quanto ao que pretende tornar-se. A linha de base, a longo prazo, é a sobrevivência e o crescimento, pela constante melhoria do desempenho, respeitando os valores e princípios organizacionais. Para o caso empresarial, os lucros viriam como consequência.

3.1.2 Indicadores de desempenho

Todo sistema de medição do desempenho é formado por um conjunto de indicadores, previamente estabelecidos, que irão verificar o alcance, ou não, de determinados objetivos organizacionais.

Para Hronec (1994, p. 4), “As medidas de desempenho devem induzir a estratégia em toda a organização, para que todas as pessoas da organização entendam o que ela é, e como seu trabalho e desempenho estão vinculados àquela estratégia geral”. Para tanto, é necessário que se conheçam os inter-

relacionamentos entre os objetivos da organização e suas formas de medição, de forma que isso possa ser administrado e validado (KANJI; SÁ, 2002).

Segundo o mesmo autor, comumente os gestores consomem muito tempo elaborando declarações de missão, mas quase sempre se afastam dos detalhes envolvidos no desenvolvimento do conjunto de medidas de desempenho, simplesmente porque essa não é uma tarefa fácil. Ela exige o equilíbrio entre os interesses dos participantes, a compreensão dos clientes e seus desejos (tanto internos quanto externos) e a identificação dos processos da organização.

Para Horneec, os indicadores de desempenho refletem os ‘sinais vitais’ da organização. Eles servem para informar às pessoas o que estão fazendo, como estão se saindo e se estão agindo como parte de um conjunto. Os indicadores de desempenho comunicam o que é importante para toda a organização:

- a estratégia para os níveis;
- os resultados alcançados;
- a eficácia das ações de controle e de melhoria.

Os indicadores de desempenho podem ser usados em várias situações, tais como (WORLD BANK, 1996):

- no planejamento estratégico - para ajudar a clarear os objetivos e a lógica intrínseca;
- no processo orçamentário - para auxiliar uma alocação mais eficiente dos recursos;
- na avaliação dos resultados - para medir o que foi alcançado em relação aos objetivos;
- no *marketing* e em relações públicas - para comunicar valor para o meio externo à organização;
- na gestão da qualidade - para medir a satisfação dos clientes e avaliar a capacidade de melhorá-la;
- no *benchmarking* - para identificar os melhores desempenhos, de forma a aprender a partir das melhores práticas.

A guisa de definição, Hronec (1994, p. 6) diz que:

Medida de desempenho é a quantificação de quão bem as atividades dentro de um processo ou seu *output* atingem uma meta especificada. As medidas de desempenho devem ser desenvolvidas de cima para baixo, e precisam interligar as estratégias, recursos e processos.

Quantificação é parte importante dessa definição. Para medir algo é preciso

determinar dimensões, valores ou capacidades. A medição exige o ato de "medir" e deve ser, portanto, confiável e uniforme, baseando-se em fatos e não em opiniões, palpites ou intuições.

Para Takashina e Flores (1996, p. 19-20) indicadores são “formas de representação quantificáveis das características de produtos e processos”.

Fonseca, Lourenço e Allen (1997) conceituam como indicador de desempenho a entidade que reflete características mensuráveis de produtos, serviços, processos e operações utilizados pela organização e serve para avaliar e melhorar o desempenho operacional, a satisfação dos clientes e acompanhar o progresso de todas as atividades em direção a metas comuns. Para esses, os objetivos dos indicadores de desempenho são:

- medir a satisfação e as necessidades dos clientes;
- monitorar o progresso da organização;
- analisar estatisticamente os processos de produção e de serviços;
- acompanhar o ritmo das mudanças baseadas em planos de melhorias;
- comparar o desempenho da organização com a concorrência.

Para eles, os indicadores de desempenho devem distribuir-se nos seguintes grupos (FONSECA; LOURENÇO; ALLEN, 1997, p. 108-109):

- da qualidade: medem o atendimento aos desejos, necessidades e expectativas dos clientes. Esta categoria mede a “excelência” do produto ou serviço, como vista pelos clientes internos ou externos;
- do tempo: medem a velocidade da organização, como ela consegue reagir às influências externas, responder aos pedidos dos clientes, às mudanças na concorrência e às mudanças ambientais. Esta categoria mede a “excelência” dos processos de produção e dos serviços.
- dos custos: medem o desempenho financeiro da organização, isto é os gastos com o pessoal, processo e administração. Essa categoria mede a “excelência” financeira da organização.

Esses autores adotam como principais critérios de seleção dos indicadores-chave do desempenho (p. 109-110):

- representar da melhor forma possível os fatores que levam à melhoria da satisfação dos clientes e do desempenho operacional, ou seja, as necessidades dos clientes e da organização, as características dos produtos e serviços e as metas estabelecidas para a empresa;
- facilitar a análise estatística e o grau de correlação entre a melhoria da qualidade e a melhoria do desempenho operacional e satisfação dos clientes;
- orientar as ações no sentido de assegurar que melhorias adotadas em toda a organização contribuam para os propósitos globais da empresa;
- fornecer uma base comum para a tomada de decisões. Quando maior for a validade do conceito das medições feita pelo indicador maior a probabilidade de

assegurar consenso nas decisões;

- ser compreensível, simples e sem ambigüidades. As pessoas que não compreendem uma unidade de medida começam a suspeitar das que a compreendem;
- ser susceptível à uniformidade de interpretação, isto é, serem rigorosamente definidos e interpretados. Quando as unidades de medida de desempenho associam-se à estratégia da organização, todos usam as mesmas definições;
- ter ampla aplicação, isto é, o ideal é a aplicação de unidades de medida (ou escolher indicadores) que avaliem o desempenho da qualidade nos vários segmentos da organização (ser abrangente);
- ser preciso e de aplicação barata, isto é, estabelecer um nível de precisão que permita tomar decisões válidas (além de um determinado nível de precisão, o processo exige custos maiores e às vezes, proibitivos tendo em vista os “sensores” já existentes na organização);
- levar em conta as tendências e referenciais de excelência (benchmarking), para permitir comparações com a concorrência;
- levar em conta a interligação entre todos os indicadores escolhidos.

Na versão 2006 dos Critérios de Excelência da Fundação Nacional da Qualidade (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2006) pode-se encontrar a seguinte definição de indicadores de desempenho (p. 55):

Indicadores

Também denominados de “indicadores de desempenho”, compreendem os dados que quantificam as entradas (recursos ou insumos), os processos, as saídas (produtos), o desempenho de fornecedores e a satisfação das partes interessadas. São usados para acompanhar o desempenho ao longo do tempo e podem ser classificados em: simples (decorrentes de uma única medição) ou compostos; diretos ou indiretos, em relação à característica medida; direcionadores ou resultantes.

3.1.3 Sistemas de avaliação do desempenho

Modernamente, encontra-se em Kaplan e Norton (1997, p.21) a afirmação de que "se o desempenho não está sendo medido, ele não está sendo gerenciado". Esses autores acrescentam ainda que se a organização anseia sobreviver e prosperar na Era do Conhecimento, ela deve se utilizar de um sistema de gestão do desempenho alinhado com sua estratégia.

Segundo Neely e Gregory (1995), o sistema de medição de desempenho é uma técnica usada para quantificar a eficiência e a eficácia das atividades do negócio. A eficiência vai tratar da relação entre a utilização econômica dos recursos; levando em consideração um determinado nível de satisfação. Por sua

vez, a eficácia avalia o resultado de um processo no qual as expectativas dos diversos clientes são ou não atendidas.

Para Clark Jr., o sistema de medição do desempenho é definido como (1995 apud RATTON, 1998, p. 51):

o conjunto de pessoas, métodos, ferramentas para gerar, analisar, expor, descrever e avaliar dados e informações sobre as múltiplas dimensões de desempenho das pessoas, grupos e níveis organizacionais em seus múltiplos constituintes.

Um sistema de medição de desempenho é um conjunto de medidas referentes à organização como um todo, às suas partições (divisões, departamento, seção etc.), aos seus processos e às suas atividades organizadas e bem definidas em blocos, de forma a refletir certas características do desempenho para cada nível gerencial interessado (OLVE; ROY; WETTER, 2001).

Um sistema de medição tem como objetivos (KAPLAN; NORTON, 1996b; OLVE; ROY; WETTER, 2001; RATTON, 1998):

- comunicar a estratégia e clarificar valores;
- identificar e diagnosticar problemas e oportunidade;
- ajudar e entender os processos;
- definir responsabilidades;
- melhorar o controle e o planejamento;
- mudar comportamento e envolver pessoas.

A mensuração do desempenho acontece há muito tempo. Kaplan e Norton (1996a) comentam que, desde o período da revolução industrial, as organizações vêm desenvolvendo sistemas de medição inovadores, embora calcados em medidas financeiras, como foi o caso do modelo da DuPont, no início do século XX.

Considerando os trabalhos de Taylor e Gilbreth, nas décadas de 20 e 30, envolvendo a medição dos tempos e movimentos na indústria, pode-se dizer que foi aí que teve início o uso de indicadores de desempenho (JENSEN; SAGE, 2000).

Ao longo dos últimos quase noventa anos, diversos sistemas de avaliação do desempenho surgiram. Tomando por ponto de partida os trabalhos de Rodrigues (2006), Ravelomanantsoa; Ducq; Vallespir (2006), Anderson e McAdam (2004), Kanji e Sá (2002), Olve, Roy e Wetter (2001), Epstein e

Westbrook (2001), Rucci, Kim e Quinn (1998), Otley (1999), Brown (1999), Edvinsson (1997), Brignall e Ballantine (1996), Hronec (1994), Kaplan e Norton (1992), Lynch e Cross (1991), McNair, Lynch e Cross (1990), Sink e Tuttle (1989), Goldratt e Cox (1986), apresenta-se uma comparação entre diversas abordagens utilizadas para tratar da sistemática de medição e avaliação do desempenho, desde a visão mais limitada dos primitivos modelos exclusivamente financeiros, como é o caso do modelo Du Pont, até se chegar aos casos mais modernos inseridos na apreciação dos resultados das organizações candidatas às premiações da qualidade e excelência da gestão: nos EUA, *Malcolm Baldrige National Quality Award – MBNQA*, pelo *National Institute of Standards and Technology - NIST* (2006); na Europa, *EFQM Excellence Award*, pela *European Foundation for Quality Management - EFQM* (2006) e no Brasil, o Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF, pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (2006) e o Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ, pela Fundação Nacional da Qualidade - FNQ (2006). Assim, o Apêndice A sintetiza, em cinco páginas, essas diversas abordagens, explicitando sua evolução no período de 1914 a 2006, detalhando seus autores, estrutura de medição e dimensões.

3.1.4 Balanceamento dos sistemas

Cabe mencionar que as medidas puramente financeiras são criticadas por sua inadequação para refletir as atividades que estão, no tempo presente, criando valor para a organização (KANJI; SÁ, 2002). Os indicadores financeiros são tipicamente classificados como do tipo *lagging*, ou seja, eles registram o efeito de decisões não quando elas são tomadas, mas quando o resultados dessas decisões é materializado, o que pode ocorrer muito tempo depois (EPSTEIN; MANZONI, 1998 apud KANJI; SÁ, 2002), diferentemente do tipo *leading*, ligados às causas, ao modo como as ações evoluem.

Corroborando as idéias de Kanji e Sá, Barney (1996) enfatiza que as medições do desempenho organizacional apenas em termos contábeis apresentam

limitações quanto: à discricção dos gerentes - às vezes movidos por interesses próprios; ao viés de interpretação para os investimentos de longo prazo - considerados como despesa enquanto ainda não produzem receita; e à subvalorização dos ativos intangíveis - geralmente desconsiderando aspectos sobre valor da marca, imagem, fidelidade e grau de relacionamento com os clientes.

Embora o modelo tradicional de avaliações financeiras tenha fornecido informações úteis para as empresas por muito tempo, ele não permite uma contabilização adequada dos ativos intangíveis. Considerando a crescente economia do conhecimento, o modelo tradicional não se mostra mais suficientemente capaz de incentivar a busca por novas vantagens competitivas e crescimento a longo prazo.

O sistema financeiro tradicional tem ênfase na melhoria de resultados a curto prazo, e na influência maior sobre o valor corrente das ações, do que na sustentação dos investimentos de longo prazo.

São favorecidos os investimentos cujos retornos possam ser prontamente medidos. Com esse modelo, os investimentos em ativos intangíveis são menosprezados, deixando-se de priorizar adequadamente projetos envolvendo a inovação em produtos e processos, a capacitação dos empregados e a melhoria da satisfação do cliente, entre outros.

Devido a essas limitações, o balanceamento dos sistemas de avaliação do desempenho emerge como uma tentativa de reconciliar medidas financeiras, com foco mais no curto prazo, com medidas não financeira, com foco mais no longo prazo. Isso constitui uma tentativa de solução para dicotomia verificada na agenda dos gestores com a necessidade de dividir atenção entre o que é operacional e o que é estratégico (LEITÃO, 1996).

No conjunto de indicadores que compõem um mapa estratégico BSC, há que se considerar, também, a existência de balanceamento entre as medidas associadas aos objetivos estratégicos – os chamados indicadores *outcomes* ou *lagging indicators*, bem como medidas associadas aos fatores críticos de sucesso – os chamados *drivers* ou *leading indicators*.

A Figura 10 resume essa situação e a Figura 11 mostra as principais preocupações e necessidades que um sistema balanceado de avaliação do desempenho deve buscar suprir.

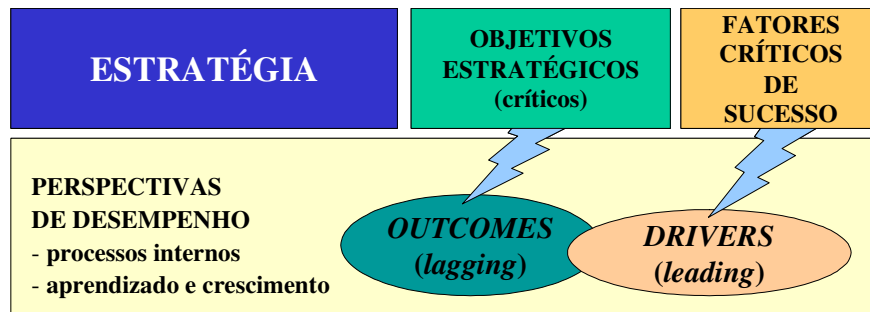


Figura 10 – Balanceamento dos indicadores de desempenho

Cabe salientar que, para criar um painel balanceado, que realmente reflita tanto as prioridades relativas à organização quanto as que forem relativas aos clientes, há que se considerar categorias de medidas associadas aos valores-chave de ambas as partes: resultados que os clientes esperam obter fazendo negócios com a organização, medidas amplas com relação a determinados atributos dos produtos (qualidade, confiabilidade, facilidade de uso etc) e medidas do desempenho dos processos da organização, que enfatizem como as atividades são realizadas (LAWTON, 2002).

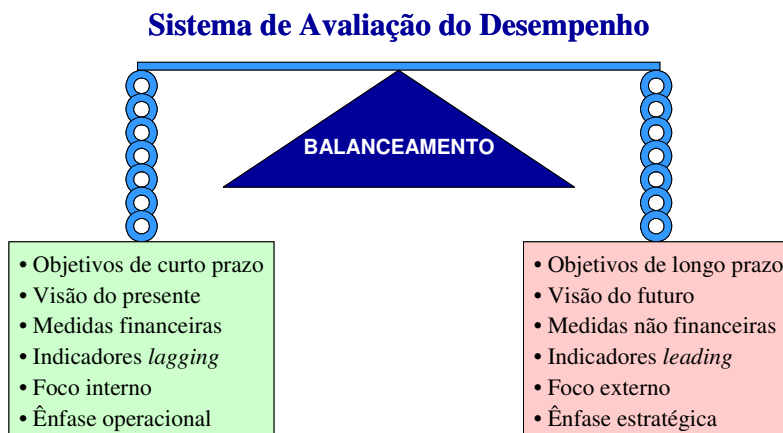


Figura 11 - Preocupações e necessidades de balanceamento na avaliação do desempenho

Segundo Kaplan e Norton (1997), medições tradicionais não são completamente compatíveis com as competências e habilidades que as organizações precisam enfrentar atualmente no ambiente de negócio. Com isso, uma visão puramente financeira na avaliação de desempenho não é compatível

com um ambiente em que ativos intangíveis, relacionamentos de negócio, competências e capacidades das organizações determinam, cada vez mais, as chances de sucesso no futuro.

Deve-se frisar, também, que há casos em que uma medição múltipla do desempenho da organização, tendo como base as suas partes interessadas (*stakeholders*), é difícil de ser aplicada, sendo necessário que as implicações particulares para cada parte interessada sejam isoladas. Nesse caso, o entendimento do desempenho organizacional derivado das estratégias torna-se bastante complexo, sendo conveniente a adoção de medidas simplificadas para a avaliação do desempenho, enfatizando apenas algumas dimensões em detrimento de outras (BARNEY, 1996).

Por fim, cabe mencionar que um sistema de indicadores adequado deve refletir, sempre que possível, todos os aspectos organizacionais e, além disso, ser um desdobramento do mapeamento das estratégias, de forma que os gestores possam, por meio desses indicadores, analisar as estratégias em curso e, constantemente, reavaliar os rumos da organização.

Em um sistema de avaliação do desempenho sem relacionamentos causais entre os indicadores, o que se tem é simplesmente uma compilação aleatória das medidas, em vez de uma ferramenta estratégica para controlar ações a curto prazo para alcançar objetivos a longo prazo.

Devido à dificuldade de se medir indicadores não financeiros, caso eles não apresentem uma ligação causal com os indicadores financeiros, somente esses últimos acabarão por dominar o conjunto, desequilibrando, desse modo, o sistema de avaliação do desempenho (CORPORATE EXECUTIVE BOARD, 2001).

Um exemplo de tentativa para esse equilíbrio é a proposta de Goldratt e Cox (1986) que, no final dos anos 80, com o livro *A Meta*, utiliza a teoria da restrição como base para a avaliação do desempenho dos processos organizacionais. Para esses autores, o objetivo da gestão empresarial deveria ser, tão somente:

- aumentar a geração de dinheiro hoje e no futuro;
- aumentar a satisfação dos clientes hoje e no futuro e
- aumentar a satisfação dos empregados hoje e no futuro.

Na sua abordagem da medição do desempenho, Goldratt e Cox tratam de

minimizar os efeitos dos gargalos operacionais, de forma a propiciar melhorias quanto: ao ganho - taxa de geração de dinheiro por vendas; ao inventário - tudo aquilo que o sistema investe visando gerar vendas futuras e às despesas operacionais - todo o dinheiro que o sistema gasta na transformação de inventário em ganho. Com isso, os indicadores financeiros globais de lucro líquido, retorno sobre o investimento e caixa apresentariam resultados favoráveis. Assim, o esforço operacional é claramente vislumbrado como causa dos resultados financeiros.

Ao responderem a uma entrevista sobre o sucesso do *Balanced Scorecard*, Kaplan e Norton (2001) declararam que o objetivo principal deles era resolver o problema da avaliação de desempenho, no qual os índices financeiros, por si sós, não são capazes de captar e refletir as atividades criadoras de valor das organizações modernas. Eles, porém, não previram que o BSC também fosse solução para um problema bem maior: a incapacidade das organizações de implementar novas estratégias e de se mover em novas direções, principalmente nas direções de criação de valor para o cliente. Além disso, eles não tinham percebido que essa nova abordagem estava tocando na questão de como criar valor com ativos intangíveis, algo tão fundamental na nova economia do conhecimento.

3.1.5 **Dificuldades para medir e avaliar**

Para Motomura (1999), à medida que os gestores se conscientizam de que boas idéias não são suficientes para se ter uma gestão que valorize a excelência, a velocidade e a eficácia, eles devem, então, questionar o que é possível ser feito.

Esse mesmo autor sugere que um ponto chave, na implantação de um modelo de gestão que solucione essas questões, é a existência de um sistema de indicadores apropriado, que leve em consideração a medição do ‘fazer acontecer’, de forma a focar a atenção dos líderes e dos membros da organização em relação à situação em que essa se encontra, ao nível de melhoria que se tem alcançado, à capacidade de inovar e a de fazer com que os projetos organizacionais obtenham

sucesso.

Para Stankard (2005), a própria natureza humana gera o lado sombrio da medição do desempenho organizacional mediante comportamentos defensivos, evitando situações embaraçosas devido a resultados aquém do desejado pelos gestores. As pessoas que assim se sentem ameaçadas acabam por agir de forma contra-produtiva. As pessoas tentam evitar a associação com os maus resultados, lançando mão de desculpas pouco comprováveis ou atribuindo culpa a outrem. Algo muito semelhante aos alertas de Argyris (1994) sobre o não envolvimento das pessoas com o aprendizado de laço duplo devido a uma combinação de razões sociais e psicológicas, contemplando a segurança da não exposição e a fidelização a velhos modelos mentais.

A falta de conhecimento sobre variabilidade também contribui para esse lado sombrio, pois as pessoas reagirão defensivamente, desconsiderando os efeitos randômicos ou a baixa significância nos resultados. Essa ignorância pode levar até a casos de falsificação ou manipulação das medições.

Quando verdades embaraçosas sobre o desempenho organizacional são tratadas predominantemente por reações defensivas, o cinismo passa a dominar e discussões sobre o que de fato está errado acabam por cessar, fazendo com que o desempenho piore ainda mais.

Em geral, tais comportamentos defensivos surgem na forma de falsos conselhos construtivos, visando evitar situações embaraçosas, principalmente na introdução de novos processos de medição. É, portanto, nesse estágio inicial que mais se deve apoiar a prática e o aprendizado para evitar o desenvolvimento desses comportamentos danosos.

Há que se considerar que a comunicação internamente à organização é um processo difícil. Com as falhas de comunicação surgem, em geral, expectativas e ações não apropriadas. Basta que as pessoas não usem as mesmas definições, não sigam as mesmas regras e nem se atenham aos mesmos limites. Às vezes, porém, até usando as mesmas palavras, as pessoas não estão se comunicando entre si. Portanto, um entendimento claro daquilo que se mede e avalia é essencial para que a avaliação do desempenho cumpra seu papel em favor do aprendizado organizacional.

Outro fator que dificulta o entendimento das medições e avaliações,

principalmente aquelas de natureza mais subjetiva, diz respeito à influência dos interesses e conhecimentos de quem as executa.

De uma forma eminentemente prática, Takashina e Flores (1996) apontam para a ocorrência de armadilhas na gestão do desempenho baseada em indicadores, que podem ser prevenidas caso evite-se utilizá-los para medir:

- apenas para comparar o previsto contra o realizado, sem levar a questionamentos;
- para monitorar, sem foco na melhoria;
- para descobrir erros, com objetivo de punir;
- características sem associação com a estratégia;
- para cortar custos, em vez de melhorar a qualidade e o desempenho;
- características não importantes;
- sem enfoque na satisfação das pessoas;
- sem considerar o progresso de forma sistemática e integrada;
- sem considerar a variabilidade dos resultados;
- sem estabelecer prioridades e hierarquias das diversas medidas;
- um conjunto muito extenso de indicadores.

Por fim, no relatório *Creating and Implementing the Balanced Scorecard*, elaborado pelo *Corporate Executive Board* para examinar os desafios enfrentados e as lições aprendidas pelas empresas que implantaram BSC, encontra-se o alerta de Christopher Ittner e David Larcker sobre o problema da quantidade excessiva de indicadores, que, em vez de contribuir para um maior e melhor entendimento do desempenho organizacional, ocasiona um efeito contrário devido à limitação humana dos gestores em dividir sua atenção entre tantas informações:

Using a small number of measures has been the trend among companies who have successfully implemented the scorecard. Wharton School professors Christopher Ittner and David Larcker warn against “measurement disintegration,” in which superfluous measures can dilute the effect of the measurement process and therefore hide, instead of reveal, the drivers of success. Although research into cognitive psychology reveals that humans can handle approximately seven items at any given moment, scorecard indicators can range in number from as few as eight to many as 40 or more. A 1998 survey by the Hay Group revealed that surveyed companies utilized approximately six to 10 indicators for each perspective, in line with Kaplan and Norton’s recommendation of an average of two-dozen (CORPORATE EXECUTIVE BOARD, 2001, p. 8)

Nesse aspecto particular da quantidade de indicadores, ninguém ousou tanto quanto Jack Welch que, reconhecendo a sobrecarga de números com que os

gestores têm de lidar, afirmou que a atenção em apenas três indicadores seria suficiente para dirigir qualquer empresa: fluxo de caixa, fidelidade dos clientes e motivação dos empregados (WELCH; BYRNE, 2001 apud RICKARDS, 2003).

Recentemente, na *V International Conference on Performance Measurement and Management - PMA 2006*, organizada pela *Performance Measurement Association*, Kerklann, Verhoeff e Zomerdiik apresentaram uma pesquisa, apoiada na opinião de 257 visitantes, em maio/2006, a *sites* de gestão na Internet, sobre o número de indicadores que se mostra mais apropriado. Dentre várias descobertas obtidas nessa pesquisa, as relativas ao número de indicadores que os gestores consideraram ótimo e ao número de indicadores que eles realmente utilizam na gestão, são motivo de destaque (2006, p. 389), conforme se vê nos Quadros 12 e 13.

Quadro 12 – Quantidade ótima de indicadores (extraído de KERKLANN; VERHOEFF; ZOMERDIJK, 2006, p.389)

Medida estatística	Qde. ÓTIMA de indicadores
Moda	10
Média	12,7
Maioria dos respondentes (2/3)	5 a 10

Quadro 13 – Quantidade de indicadores em uso (extraído de KERKLANN; VERHOEFF; ZOMERDIJK, 2006, p. 389)

Qde. de indicadores EM USO	% respondentes
0 a 3	8,4
4 a 6	29,2
7 a 9	22,8
10 a 15	23,8
16 a 25	6,9
Mais de 25	8,9

3.2 ***Balanced Scorecard***

Recentemente, em uma entrevista, um dos criadores do modelo de gestão estratégica *Balanced Scorecard* - BSC, Robert Kaplan (2004b), definiu sua criação como sendo um sistema de mensuração de desempenho empresarial que complementa as medições financeiras tradicionais com avaliações sobre o cliente, determina os processos internos que devem ser apropriados e analisa as possibilidades de aprendizado e de crescimento. Também identifica investimentos em recursos humanos, sistemas e capacitação que poderão influir positivamente nas atividades da empresa.

Kaplan (2004a) atribui o sucesso do BSC ao papel de ponte, que ele estabelece, entre a estratégia e a visão decididas pelos altos escalões das empresas e as ações cotidianas de seus funcionários, mediante a tradução da estratégia abstrata em prioridades claras, e o relacionamento com resultados estratégicos tangíveis, que as empresas e seus funcionários precisam buscar. Diferentemente da simples visão financeira tradicional, o *Balanced Scorecard* consegue transmitir a importância da conversão dos ativos intangíveis.

3.2.1 **Conceituação do BSC**

Em linhas gerais, o *Balanced Scorecard* procura conectar o mapeamento estratégico da organização, com um conjunto de medidores de desempenho, capazes de retratar as nuances e as interligações entre as diversas áreas das organizações. O BSC trata do conhecimento, das habilidades e dos sistemas de que os empregados necessitam para inovar e construir as capacidades estratégicas corretas e as eficiências que agreguem valor à organização, o que pode vir a melhor posicioná-la no ambiente competitivo, conduzindo-a a um patamar mais elevado de desempenho e possibilitando a obtenção de lucro, principal interesse dos acionistas (KAPLAN; NORTON, 2000b).

A medição do desempenho é obtida por um conjunto de indicadores, previamente estabelecidos, que verificam o grau de alcance de determinados objetivos organizacionais. Isso requer o conhecimento dos inter-relacionamentos entre os objetivos estratégicos da organização e suas formas de medição. (KANJI; SÁ, 2002).

O BSC constitui-se também em um efetivo processo de aprendizado, uma vez que integra:

- uma estrutura estratégica compartilhada, que comunica a estratégia e permite que cada participante possa ver sua contribuição para a realização da estratégia global;
- um processo de *feedback* que coleta dados de desempenho sobre a estratégia e permite formular hipóteses sobre inter-relacionamentos entre os objetivos e iniciativas estratégicas a serem testadas; e
- um processo de solução de problemas em equipe, que realiza análises, aprende sobre os dados de desempenho e, então, adapta a estratégia, de acordo com o surgimento de novas condições e assuntos a serem analisados (KAPLAN; NORTON, 1996a).

Essa metodologia permite que os gerentes olhem para o negócio sob quatro importantes perspectivas integradas, obtendo, desse modo, uma visão holística da organização e não apenas financeira. A propósito, uma visão puramente financeira na avaliação de desempenho não é mais compatível com um ambiente no qual ativos intangíveis, relacionamentos de negócio, competências e capacidades das organizações determinam, cada vez mais, as chances de sucesso no futuro.

Tais perspectivas fornecem respostas para quatro perguntas básicas para os gestores (KAPLAN; NORTON, 1992):

- a) como os clientes nos vêem? (perspectiva do cliente);
- b) em que devemos nos superar? (perspectiva interna);
- c) nós podemos continuar a melhorar e criar valor? (perspectiva da inovação e aprendizado) e
- d) como nós somos vistos pelos acionistas? (perspectiva financeira).

Transformar idéias em ações é uma das atividades mais difíceis dentro das organizações, pois implica romper barreiras e vencer inúmeras resistências que são observadas sob as mais variadas formas. Essas resistências incluem não só

problemas operacionais intrínsecos às organizações, mas, principalmente, aspectos intangíveis como a cultura organizacional, a postura dos líderes etc.

Dessa forma, envolver os funcionários, fazer com que a liderança crie significado para aqueles que a seguem - unindo-os em uma equipe coesa, dar atenção às coisas certas, inspirar confiança e ter autocontrole tornaram-se condições imperativas para que a implantação de novas estratégias tenha sucesso (BENNIS, 2001), acionando o aprendizado organizacional por meio das mudanças, de forma a conquistar melhorias ou inovações.

Segundo Kanji e Sá (2002), o BSC é mais que um sistema de medidas de desempenho. Ele envolve quatro processos que seguem a seqüência PDCA (*plan-do-check-act*) de uma forma interativa: o planejamento do negócio (P), o *feedback* e o aprendizado (D), o clarear e traduzir a visão (C) e a comunicação e o alinhamento (A) (JENSEN; SAGE, 2000), sendo comumente adotado como um modelo de administração estratégica (KAPLAN; NORTON, 1992) que:

- descreve a visão do futuro da organização e cria compreensão compartilhada;
- clarifica e atualiza a estratégia corporativa;
- comunica objetivos estratégicos ao longo da organização;
- alinha as necessidades dos clientes com os objetivos do negócio;
- trabalha como um modelo holístico de estratégia, permitindo que todos os empregados vejam como eles contribuem para o sucesso organizacional, por meio do alinhamento das metas departamentais e pessoais com a estratégia corporativa;
- foca nos esforços para mudança, identificando oportunidades para iniciativas nas áreas que estão para trás;
- liga objetivos estratégicos a metas e orçamentos;
- constrói um sistema de recompensa que é alimentado pelas iniciativas em prol do alcance dos objetivos estratégicos;
- alinha revisões estratégicas e operacionais;
- obtém *feedback* acerca da efetividade do desdobramento da política estratégica e da implementação, para avaliar o progresso obtido ao longo do tempo e facilitar a revisão estratégica.

De acordo com Hepworth (1998 apud KANJI; SÁ, 2002), o grande valor do BSC está no desenho conjunto de todas as áreas-chave do negócio e na

identificação dos encadeamentos de ações que levam ao sucesso. Para Kanji e Sá (2002), o principal benefício do BSC é sua habilidade de traduzir a visão e a estratégia de uma organização em objetivos e medidas tangíveis, a partir do uso de indicadores para comunicar a estratégia e para medir o sucesso de sua implementação.

Leaby e Wentzel (2002) ressaltam que em grandes organizações, com várias unidades de negócio, a implementação do BSC pode se tornar complicada. Para ser efetivo, cada sistema BSC deve ser customizado para cada caso, pois existem diferentes necessidades de informação para a medição. Além disso, segundo Ho e McKay (2002), o BSC funciona melhor se os empregados tomarem parte no estabelecimento de seus parâmetros, definindo como as medições podem ser aplicadas.

Organizações que efetivamente adotaram o BSC apresentam as seguintes características em comum, conforme Leaby e Wentzel (2002):

- possuem a alta gerência comprometida;
- envolvem o máximo possível de pessoas no processo;
- disseminam o BSC por toda a organização;
- utilizam o BSC como um processo contínuo de aprimoramento;
- certificam-se de que a estratégia de longo prazo está embutida no desenho do painel.

Segundo Kaplan e Norton (1997), muitas organizações vêm, há muito tempo, utilizando sistemas de medição incorporando indicadores financeiros e não financeiros. O BSC, entretanto, vai além disso ao direcionar medições sobre a efetividade da missão e da estratégia organizacional. De acordo com esses autores, o BSC é diferente de outros sistemas de medição estratégicos por contemplar indicadores relacionados meramente aos resultados e outros relacionados a explicar como ocorrem tais resultados. Isso é uma das razões do poder do BSC, ao funcionar como uma ferramenta que busca destacar o encadeamento dos fatos até o alcance do resultado, em lugar de apenas concentrar-se em medidas isoladas.

Na implantação do BSC, é necessário considerar os seguintes elementos conceituais que permitem a formação de painéis de desempenho, perfeitamente estruturados (RAMBERSAD, 2004):

- a) objetivos estratégicos - são resultados mensuráveis, derivados dos fatores críticos de sucesso, com o propósito de realizar a visão

organizacional. Por meio de verbos de ação, descrevem sucintamente os resultados visualizados. Os objetivos estratégicos serão eficazes apenas se forem formulados de maneira a serem mensuráveis e exercerem influência sobre os gerentes e funcionários. Devem ser selecionados os objetivos mais importantes, que sejam mensuráveis, estejam abertos a influências, sejam aceitáveis por diferentes grupos de pessoas dentro da organização e estejam alinhadas com a visão organizacional, com a cultura de negócios e com a disponibilidade de conhecimentos e habilidades para realizá-los;

- b) fatores críticos de sucesso – FCS - são definidos com base na visão organizacional. Trata-se das áreas em que a organização deve ser excelente para sobreviver, ou aquelas que são de extrema importância para o sucesso organizacional. São exclusivos da organização; em geral, indicam sua estratégia e determinam sua vantagem competitiva. São os fatores que, relacionados com as competências essenciais, possibilitam que a organização se destaque no mercado. Esses fatores também orientam a organização e podem ser fundamentais para o seu sucesso ou fracasso. Os FCS devem estar relacionados com as bases da vantagem competitiva e com o interesse de garantir o sucesso no futuro;
- c) relações de causa e efeito - todos os objetivos estratégicos devem ser integrados e afetar uns aos outros. Os elos entre os diferentes objetivos tornam-se claros por meio de uma cadeia de causa e efeito;
- d) indicadores de desempenho - critérios de mensuração referentes aos fatores críticos de sucesso e aos objetivos estratégicos, pelos quais é possível avaliar o funcionamento dos processos. É o padrão com que se mede o progresso do objetivo estratégico e que torna mensuráveis a visão e os objetivos organizacionais. Os indicadores de desempenho e as metas proporcionam à gerência sinais oportunos, baseados nas diretrizes em que se concentra a organização, resultantes da mensuração das mudanças e da comparação dos resultados com padrões predeterminados. Dessa forma, um bom painel BSC deve ter uma mistura de medidas de resultado (indicadores do tipo *lagging*) e de impulsionadores do desempenho (indicadores do tipo *leading*) (NORREKLIT, 2000 apud KANJI; SÁ, 2002);

- e) metas - alvos quantitativos dos indicadores de desempenho. Mostram o valor a ser alcançado. Podem basear-se nas expectativas da gerência, nas necessidades dos clientes e nos resultados dos estudos de *benchmarking*;
- f) iniciativas estratégicas - são providências para a realização dos objetivos estratégicos. Dentre essas iniciativas, escolhem-se aquelas que mais contribuem para os fatores críticos de sucesso. As iniciativas são escolhas estratégicas orientadas para os níveis estratégico, tático, operacional e individual. Elas devem ser específicas, cativantes, sensatas, factíveis.

3.2.2 O mapeamento das estratégias

Segundo Kaplan (2004), um mapa estratégico é uma arquitetura lógica que define uma estratégia especificando o relacionamento entre acionistas, clientes, processos de negócio e capacidades. Esse mapa permite que o *Balanced Scorecard* esteja ligado à estratégia organizacional.

Com o mapa estratégico, todos na organização passam a dispor de uma representação visual do alinhamento lógico dos objetivos e dos indicadores de desempenho, ao longo das perspectivas consideradas no *Balanced Scorecard*.

Os mapas estratégicos oferecem uma representação visual dos objetivos organizacionais críticos e dos seus inter-relacionamentos principais, responsáveis pelo impulsionamento do desempenho da organização (KAPLAN; NORTON, 2000b). Segundo os mesmos autores, esses mapas servem, também, para mostrar como a organização faz para converter as iniciativas e os recursos alocados, bem como a cultura organizacional e o conhecimento dos empregados em resultados tangíveis.

Nesse contexto, o ponto-chave para execução da estratégia organizacional é que existam pessoas que a entendam e que conheçam, principalmente, os processos cruciais relativos à conversão de ativos intangíveis em resultados

palpáveis, o que pode ser facilitado pela confecção e utilização dos mapas estratégicos (KAPLAN; NORTON, 2000b).

A definição clara da proposição de valor é o passo isolado mais importante no desenvolvimento do mapa estratégico, gerando-se mais valor quando a gestão do conhecimento está conectada à estratégia e à proposição de valor da organização (KAPLAN; NORTON, 2000a). Dessa forma, a proposição de valor para o cliente e a maneira como isso é convertido em crescimento e rentabilidade para os acionistas são os fundamentos da estratégia.

Segundo Kaplan e Norton (2000a), as organizações bem sucedidas possuem proposições de valor compatíveis com as seguintes estratégias básicas de diferenciação:

- liderança do produto (inovação com base no que é altamente desejável);
- intimidade com o cliente (estabelecimento de vínculos com os clientes, por meio do conhecimento das pessoas envolvidas e suas necessidades);
- excelência operacional (excelência do ponto de vista operacional, oferecendo qualidade, preço e facilidade superiores às oferecidas pelos concorrentes).

Pode-se dizer, então, que os temas estratégicos refletem a visão dos executivos quanto ao que deve ser feito internamente para a obtenção de resultados estratégicos, procurando-se entender, então, a dinâmica dos processos internos de negócio nas organizações.

O mapa estratégico do BSC explicita as hipóteses da estratégia, descrevendo o processo de transformação dos ativos intangíveis em resultados tangíveis para os clientes, e, finalmente, em resultados financeiros (KAPLAN; NORTON, 2000a). O BSC proporciona a identificação de oportunidades de melhoria do desempenho financeiro, não só pela redução de custo e aumento da utilização dos ativos, mas, também, pelo crescimento das vendas (KAPLAN; NORTON, 2000b).

Pela simplicidade de seu visual, o mapa estratégico BSC cumpre um importante papel ao facilitar a comunicação da estratégia por toda a organização, fazendo com que as pessoas de todos os níveis da estrutura possam ter uma visão global da estratégia organizacional.

3.2.3 A transformação de idéias em ações

Transformar idéias em ações é uma das atividades mais difíceis dentro das organizações, pois isso implica romper barreiras e vencer resistências observadas sob as mais variadas formas. Essas resistências incluem não só problemas operacionais intrínsecos às organizações, mas, principalmente, aspectos intangíveis como a cultura organizacional, a postura dos líderes etc. Dessa forma, envolver os funcionários, fazer com que a liderança crie significado para aqueles que a seguem - unindo-os em uma equipe coesa -, dar atenção às coisas certas, inspirar confiança e ter autocontrole tornaram-se condições imperativas para que a implantação de novas estratégias tenha sucesso (BENNIS, 2001), acionando o aprendizado organizacional por meio das mudanças, de forma a conquistar melhorias ou inovações.

Como todo processo de mudança, o desenvolvimento e adoção do BSC exige o comprometimento e engajamento da liderança superior da organização. A introdução do BSC traz, inevitavelmente, alguma mudança e, portanto, resistência (KANJI; SÁ, 2002). Mudanças que afetam a disponibilidade de informações sobre o desempenho podem ser particularmente ameaçadoras, uma vez que têm o potencial de modificar o equilíbrio de forças dentro da organização (EPSTEIN; MAZONI, 1998 apud KANJI; SÁ, 2002). Adicionalmente, a cultura e a filosofia existentes internamente na organização têm que ser incorporadas ao BSC, para esse seja aceitável pelo corpo gerencial (LETZA, 1996 apud KANJI; SÁ, 2002).

O BSC mostra-se apropriado para direcionar e avaliar a gestão das competências organizacionais, apontando seus diferenciais competitivos, apresentando uma visão de futuro e uma contínua monitoração da adequação da estratégia, em comparação ao enfoque tradicional de mero controle sobre as ações realizadas e os resultados alcançados.

Mediante as facilidades de entendimento promovidas pela comunicação da estratégia por meio do mapa BSC, as pessoas podem exercer seu papel de uma forma coerente com o rumo que a organização deseja na criação do futuro.

3.2.4

A associação com o Incrementalismo Articulado

A dinâmica existente na formulação das estratégias é questão essencial para as organizações que procuram manter um processo de planejamento mais adequado às transformações existentes nos ambientes interno e externo.

Independentemente das ênfases oriundas das diferentes escolas de formulação estratégica, Moncrieff (1999) sustenta a forte influência resultante dos pressupostos, aprendizados e crenças que as pessoas que tomam parte no processo possuem *a priori*, bem como, de seus interesses próprios, frutos das dinâmicas sociais e políticas existentes nas organizações.

Assim, é comum que os dirigentes mantenham mapas mentais, reforçados pela cultura organizacional reinante, constituindo paradigmas que afetam mais suas percepções do que propriamente as análises técnicas formalmente conduzidas. Isso ocorre de tal forma que faz com que o processo de formulação estratégica seja, na verdade, um grande processo de aprendizado para os dirigentes e para a organização como um todo (MONCRIEFF, 1999).

Há, portanto, clara necessidade de alinhar o pensamento estratégico com as ações realizadas pelas pessoas na organização, atentando-se para o fato de que o mero alinhamento das ações com as intenções pode ser desastroso, uma vez que as vantagens competitivas residem, de fato, nos resultados das ações empreendidas. O foco do alinhamento desejado passa, então, pela compreensão das competências essenciais que a organização possui (MONCRIEFF, 1999). Dessa forma, a formulação estratégica constitui-se em um processo interativo e dinâmico, conforme mostrado na Figura 12.

Para bem administrar as incertezas, a organização necessita desenvolver capacidades de aprendizado, calcado na contínua reflexão crítico-avaliativa das ações empreendidas, de forma a rever os objetivos, buscando torná-los mais adequados à realidade, em constante transformação (MELO, 1986).

Friend e Jessop (1969 apud MELO, 1986) identificaram grupos básicos de incerteza quanto: às características ambientais; aos valores de quem seja afetado pelo planejamento; e às ações a serem realizadas por outros agentes.

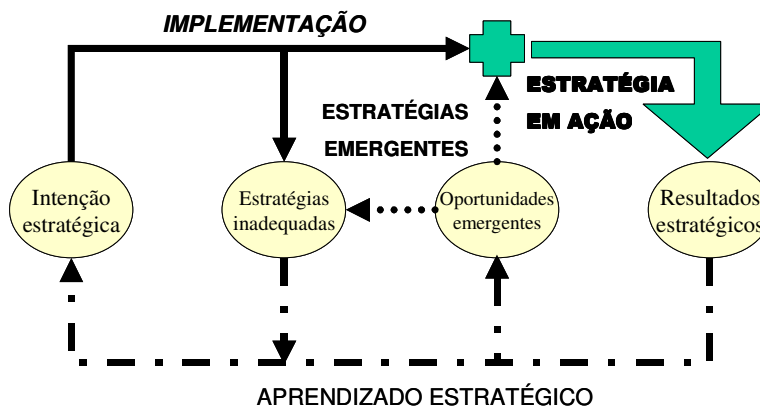


Figura 12 – Dinâmica do processo estratégico (adaptado de MONCRIEFF, 1999)

Nessas condições, busca-se idealmente que “o processo de planejamento seja conduzido de modo a possibilitar a administração da incerteza” (MELO, 1986).

As incertezas ambientais, as incertezas próprias de organização em relação aos seus valores, bem como apelos a incertezas em relação à ação de outros agentes fazem com o que o planejamento do tipo adaptativo se constitua em uma metodologia com boas chances de sucesso.

O Planejamento Racional Compreensivo, típico dos anos cinquenta, caracterizava-se pela centralização, rigidez, implementação seqüencial, com a utilização de projeções para gerar recomendações de redirecionamento. Por outro lado, a proposta de planejamento chamada Incrementalismo Disjuncto, introduzida por Lindblom (1959 apud MELO, 1987), baseada na espontaneidade das mudanças sociais, buscava melhorias incrementais, dada a impossibilidade de se definir a priori um estado ou situação futura desejada.

Da síntese dos elementos positivos de ambas abordagens, surge o Planejamento Adaptativo, em duas vertentes: as abordagens não-sinópticas e o redesenho normativos de sistemas. Nessas visões de planejamento, o sistema não apenas se molda ao ambiente, mas também o modifica. Na linha de Planejamento Adaptativo Não-sinóptico, o Incrementalismo Articulado apresenta-se buscando oferecer uma melhor solução para o equilíbrio dinâmico que deve haver entre compromisso e flexibilidade no processo, para fazer frente às incertezas e suas crescentes turbulências associadas.

O Incrementalismo Articulado é uma estratégia composta que destaca a necessidade de se desenvolver o processo, em si, de planejamento, sendo

incremental ao enfatizar a ocorrência das mudanças em partes, a fim de permitir a avaliação dos efeitos de cada uma. É, também, articulado por requerer o estabelecimento de diretrizes que proporcionem a definição dos critérios de avaliação utilizados, de modo a proporcionar a evolução do processo na direção desejada (MELO, 1986).

Considerando as condições necessárias ao desenvolvimento organizacional, identificadas por Herbst (1974 apud MELO, 1986), o Incrementalismo Articulado mostra-se como uma estratégia adaptativa fundamentada na implementação de mudanças de forma gradual, segundo critérios derivados dos valores assumidos por aqueles que sofram impactos do processo, ocorrendo a definição de um caminho desejado, que serve de base para articular as ações a realizar (MELO, 1977 apud MELO, 1986).

Com o Incrementalismo Articulado, é possível tornar a organização mais apta a promover adaptações em função de variações ambientais não previstas. Mas, para que maiores ganhos possam ser extraídos dessa característica, há necessidade de que a organização seja dotada de capacidade de aprendizagem, de modo a poder compreender reflexões críticas sobre ações que possam levar à redefinição dos objetivos estabelecidos.

O Incrementalismo Articulado é desenvolvido tanto na dimensão organizacional, promovendo-se a articulação gradual das partes com o todo, como na dimensão do processo, mediante o emprego de uma tarefa articuladora e um instrumento articulador.

Entende-se como organização articulada “aquela em que tanto a autonomia como a interdependência de suas partes está assegurada” (MELO, 1977 apud MELO, 1986, p. 1388). Na qual, “o grau desejado de articulação entre as partes é atingido através de um processo de ‘reticulação’ isso é, uma rede integrada e coordenada de órgãos com responsabilidade compartilhada em relação a uma situação problemática” (FRIEND; POWER, 1974 apud MELO, 1986, p. 1388).

Também, nem sempre ocorre a coexistência de níveis de autonomia e de interdependência entre as partes da organização, de modo que o necessário grau de articulação desejado possa ocorrer plenamente, principalmente devido à dificuldade de se estabelecer, a partir das lideranças da organização, os meios necessários para a criação de uma rede, suficientemente integrada e coordenada, em torno de uma tarefa articuladora, bem como de um instrumento articulador.

As tarefas articuladoras são introduzidas visando à construção de um aprendizado participativo que seja capaz de transformar ações conflitantes em esforços colaborativos. Tais tarefas envolvem as partes em um esforço colaborativo voltado para um objetivo por elas compartilhado, mediante a mobilização de atores organizacionais-chave na análise das funções, objetivos e métodos de trabalho de cada uma. Isso demanda instrumentos articuladores, criados para manter um grau apropriado de articulação entre as partes, consolidando a tarefa articuladora (MELO, 1983, 1997, 2002).

Com essa tecnologia de articulação, busca-se assegurar, por meio de uma estratégia incremental, transformar um agregado de partes em uma multi-organização, na qual componentes têm condições de atingir objetivos comuns (STRINGER, 1967 apud MELO, 1986). Uma multi-organização apresenta natureza colaborativa, sendo capaz de somar experiências e capacidades no alcance de objetivos comuns (MELO, 1987).

O processo de implementação do BSC assemelha-se bastante a essa configuração, na medida em que depende da interação e participação de todas as partes da organização, geralmente em trabalhos de grupo, envolvendo desde altos dirigentes a executantes, em tarefas estruturadas para a construção do mapa estratégico, principalmente quando há desdobramentos para partes da organização, a partir de estratégias corporativas.

No início do trabalho, não há imagem nítida do estado final, uma vez que tanto os objetivos estratégicos quanto indicadores de desempenho a serem utilizados dependerão dos entendimentos e consensos obtidos pelas pessoas envolvidas nas tarefas.

Geralmente, o trabalho avança com a formação de uma equipe de desenvolvimento, com membros oriundos de diversas áreas da organização. Contudo as ações não ficam restritas a esse grupo. Mais pessoas são envolvidas para colaborar com os membros da equipe de desenvolvimento em tarefas específicas, quando não sejam também entrevistadas ou convidadas a participar das reuniões de validação das etapas de conclusão do projeto do mapa estratégico. Para garantir sucesso, deve-se buscar comprometer as pessoas identificadas como formadores de opinião no ambiente organizacional (OLVE; ROY; WETTER, 2001).

Considerando a existência de unidades operacionais frente a uma sede corporativa, primeiramente é construído o mapa estratégico da corporação como um todo (o de maior nível hierárquico). Em seguida, as unidades operacionais partem para a construção dos seus próprios mapas estratégicos, constituindo um desdobramento daquele projeto corporativo original.

Em geral, mesmo quando ocorrem implementações-piloto, três papéis fundamentais são desempenhados durante a construção e incorporação do BSC pela organização como um novo sistema de gestão estratégica (KAPLAN; NORTON; 1997):

O arquiteto – responsável maior pela implementação do BSC, geralmente um alto executivo de área de apoio, deve orientar o processo, supervisionar o cronograma de reuniões e entrevistas e garantir disponibilidade de informações à equipe de desenvolvimento, além de auxiliar na tradução de opiniões e intenções sobre a estratégia em objetivos explícitos e mensuráveis.

O agente de mudanças – reportando-se diretamente ao executivo principal, é quem deve ter a responsabilidade por desenvolver o novo sistema e por moldar a sua posterior utilização rotineira.

O comunicador – responsável por compreender, criar adesão e apoiar todos os membros da organização, mediante campanhas de comunicação, alinhadas com a estratégia, objetivando suscitar conscientização e motivação nas pessoas.

A partir da seqüência de etapas e das tarefas e instrumentos comumente adotados para a implementação da metodologia *Balanced Scorecard* (KAPLAN; NORTON; 1997), Lourenço (2003) pôde estabelecer, como mostra o Quadro 14, uma correlação com os passos principais da estratégia do Incrementalismo Articulado.

À luz dos princípios do Incrementalismo Articulado, a metodologia *Balanced Scorecard* serve à elaboração de uma sistemática de planejamento adaptativa, gerada a partir da articulação gradual das partes com o todo da organização e mediante o emprego de uma tarefa articuladora - a construção do mapa estratégico - e diversos instrumentos articuladores – grupos de trabalho multifuncionais, *workshops*, entrevistas etc, sem contar que, durante todo o processo, há a busca constante do consenso acerca da compreensão da estratégia, a partir de critérios – as perspectivas lógicas da transformação da estratégia em

ação e os temas estratégicos considerados – que traduzem os valores assumidos pelos decisores.

Quadro 14 – Correlação entre as etapas do BSC e os passos do Incrementalismo Articulado (LOURENÇO, 2003)

INCREMENTALISMO ARTICULADO	BALANCED SCORECARD	
PASSOS	ETAPAS TÍPICAS	TAREFAS/INSTRUMENTOS
1. Identificação da tarefa articuladora	I. Definição da arquitetura	- seleção da unidade operacional a aplicar - identificação das ligações entre a unidade e a corporação
2. Especificação do instrumento articulador	II. Definição dos objetivos estratégicos	- entrevistas;
3. Seleção do núcleo		- sessões de síntese; - <i>workshop</i>
4. Deflagração do processo por atores-chave	III. Escolha dos indicadores estratégicos	- reuniões de subgrupos por perspectiva
5. Interligação gradual de outras partes		- <i>workshop</i>
6. Desenvolvimento de ligações transversais	IV. Elaboração do plano de implementação	- grupo de líderes dos subgrupos
7. Manutenção		- plano de implementação - identificação de planos de ação - <i>workshop</i> - atualização das informações

Tudo isso culmina com o desenvolvimento de uma estrutura de gestão comum, com ênfase na sua contínua revisão, a partir da análise crítica dos resultados organizacionais e demais informações-chave associadas.

3.2.5 Ferramenta para o aprendizado organizacional

O *Balanced Scorecard* possui um escopo de sua aplicabilidade ampliado como ferramenta auxiliar ao processo de aprendizagem organizacional, mediante a integração dos objetivos estratégicos da empresa, com um sistema de medidores de desempenho, de forma que as organizações consigam manter uma consistência

entre sua visão e suas ações, à medida que modificações no rumo organizacional são introduzidas, juntamente com novas estratégias e novos processos.

O BSC assume, assim, um papel natural, pois, com ele, o desenvolvimento das competências dos empregados e a análise de informações-chave são suportados por uma estrutura de gestão comum, com ênfase na sua contínua revisão, à luz da evolução das estratégias (OLVE; ROY; WETTER, 2001).

Comparativamente aos sistemas tradicionais de medição de desempenho, mais focados na avaliação financeira e que serviram aos propósitos organizacionais da Era Industrial, o BSC mostra-se mais apropriado para direcionar e avaliar a gestão das competências, apontando seus diferenciais competitivos, apresentando uma visão de futuro e uma contínua monitoração da adequação da estratégia, em comparação ao enfoque tradicional de mero controle sobre as ações realizadas e os resultados alcançados.

Com tudo isso, o BSC serve para consolidar o aprendizado como um dos principais fundamentos para a excelência do desempenho organizacional. Esse aspecto deve estar permanentemente internalizado na cultura organizacional, de forma a estar associado às práticas de gestão utilizadas nas organizações que buscam resultados cada vez mais significativos, pelo refinamento ou introdução de inovações em seus processos e produtos.

É nesse contexto que o BSC se encaixa, por permitir que a organização fique integrada e monitorada a partir de indicadores que traduzam os inter-relacionamentos entre as mais diversas áreas e suas conexões com as estratégias. O BSC torna-se, portanto, uma ferramenta que permite operacionalizar idéias compartilhadas pelo maior número possível de membros dentro da organização, ligando-os, de uma forma mais comprometida, aos objetivos do planejamento estratégico e à sustentabilidade no competitivo cenário atual.

Apesar de toda a história de sucesso que o BSC possui, no campo da avaliação estratégica do desempenho, pode-se considerar a existência de lacunas no que diz respeito às teorias de aprendizagem organizacional mais aceitas, não se aprofundando em direção aos aspectos humanos que podem ampliar o entendimento e permitir a medição da transformação dos ativos intangíveis em resultados. Nesse sentido, o Capítulo seguinte busca contextualizar essa situação para que respostas específicas venham logo a seguir.