

## **Área Temática: ADMINISTRAÇÃO GERAL**

**Título: As práticas de Desenvolvimento Organizacional utilizadas na implementação do *Balanced Scorecard*: o caso de um Banco nacional.**

### **AUTORES**

**THELMA VALÉRIA ROCHA**

Escola Superior de Propaganda e Marketing  
tvrocha@terra.com.br

### **EDISON POLO**

Universidade do Vale do Itajaí  
EDISONPOLO@AOL.COM

### **JOÃO PAULO REIS FALEIROS SOARES**

Escola Politécnica da Universidade de São Paulo  
jpfaleiros@uol.com.br

### **Resumo:**

Este estudo visa explorar as práticas de desenvolvimento organizacional utilizadas no processo de implementação do *balanced scorecard* (BSC). Quando se menciona a adoção do BSC como ferramenta de gestão estratégica, tem-se a impressão de se tratar de uma mudança exclusiva no sistema técnico-estrutural da empresa. No entanto, é inegável que muitas alterações de comportamento e atitude são requeridas para uma implementação bem sucedida. É necessário, por exemplo, que os colaboradores compreendam a real necessidade de sua adoção e utilizem os indicadores criados no seu dia-a-dia. Além disso, habilidades específicas precisam ser desenvolvidas para potencializar a utilização desta ferramenta de gestão.

Assim, mantendo o enfoque nas mudanças do sistema psico-social envolvidas na implementação do BSC, será realizado um contraponto tendo em vista o que é sugerido na teoria, em um processo de mudanças, por autores especialistas em DO frente à realidade praticada em um Banco nacional que vivencia o processo de implementação do BSC.

Neste sentido, a estrutura deste trabalho inclui uma revisão teórica sobre desenvolvimento organizacional, as práticas utilizadas em mudanças, o processo de implementação de desenvolvimento organizacional, e o caso prático da implementação do BSC em banco brasileiro.

### **Abstract:**

This study it aims at to explore the practical ones of organizational development used in the process of implementation of balanced scorecard (BSC). When if it mentions the adoption of the BSC as tool of strategically management, has it impression of if dealing with an exclusive change in the technician-structural system of the company. However, it is undeniable that many alterations of behavior and attitude are required for a successful implementation. It is necessary, for example, that the collaborators understand the real necessity of its adoption and day-by-day use the pointers created in its. Moreover, abilities you specify need to be developed to increase the use of this tool of management. Thus, keeping the approach in the involved changes of the psycho-social system in the implementation of the BSC, a counterpoint will be carried through in view of what it is suggested in the theory, in a process of changes, for authors specialists in Of the front to the reality practiced in a National bank that lives deeply the process of implementation of the BSC. In this direction, the structure of this work includes a theoretical revision on organizational development, the practical ones

used in changes, the process of implementation of organizational development, and the practical case of the implementation of the BSC in Brazilian bank.

### **Palavras-Chave:**

Desenvolvimento organizacional, Modelos de Gestão, *Balanced Scorecard*.

## **INTRODUÇÃO**

Este artigo apresenta uma análise das práticas de Desenvolvimento Organizacional (DO) utilizadas na implementação de um novo modelo de gestão da estratégia (*Balanced Scorecard*) em uma grande instituição financeira brasileira. Esta análise possibilitará tirar conclusões de como práticas de DO influenciam a efetividade da implementação do BSC.

Para aprofundar esta análise, será apresentado um conjunto de práticas adotadas na implementação do BSC na unidade de negócio desta instituição responsável pela comercialização de Seguros e Previdência, na qual houve maior sucesso na implementação do modelo, à luz, novamente, das práticas de DO, mostrando os fatores que contribuíram para a obtenção de melhores resultados do BSC nesta unidade de negócio.

### **1. O PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO**

O problema a ser investigado é o uso das práticas de Desenvolvimento Organizacional (DO) no processo implementação do *Balanced Scorecard* (devorante BSC). O objetivo geral é discutir como as práticas de DO contribuem para este tipo de mudança. Como objetivo específico, pretende-se verificar como estas mesmas práticas de DO contribuíram no caso a ser estudado e refletir a respeito do que poderia ter sido realizado, de forma a garantir efetividade ainda maior no processo de implementação deste novo modelo de gestão.

### **2. DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL (DO)**

Para ROBBINS(2001), o termo desenvolvimento organizacional (DO) engloba um conjunto de técnicas para entender, mudar e desenvolver a força de trabalho de uma organização, a fim de melhorar sua eficácia.

Neste sentido, as técnicas de DO atribuem grande importância ao crescimento humano e organizacional, aos processos de colaboração e participação e aos espíritos investigativos. Algumas técnicas utilizadas pelo DO incluem o **feedback de pesquisa**, a **formação de equipes** e o **desenvolvimento intergrupar**.

O feedback de pesquisa é uma ferramenta para avaliar atitudes mantidas por membros da organização, identificar discrepâncias entre percepções dos membros e solucionar essas diferenças. A formação de equipes utiliza atividades grupais interativas para aumentar a confiança entre os membros. E o desenvolvimento intergrupar procura mudar as atitudes, esteriótipos e percepções reciprocamente mantidas entre os grupos.

#### **2.1 D.O. E O PROCESSO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL**

Mudança organizacional é um tema que vem sendo discutido pelos administradores há bastante tempo. Para JUDSON(1969) flexibilidade e objetividade são essenciais para o sucesso de uma mudança.

O autor aponta o gerente como peça fundamental no processo de mudança, e deve conservar-se, tanto quanto possível, flexível em sua capacidade de selecionar ou modificar os meios para alcançar os objetivos desejados.

Para CHIAVENATO(1995) a empresa deve olhar sempre o mundo ao redor, diagnosticar as mudanças e acompanhá-las, modificar-se para melhor continuamente. Aprender sempre e aprender mais e melhor, fazendo da mudança a principal vantagem competitiva da empresa.

HAMPTON(1992) trabalha o conceito de resistência ao processo de mudança organizacional. As resistências são sinais importantes, que precisam ser percebidos e acompanhados de perto.

Como possíveis causas de resistência, aponta:

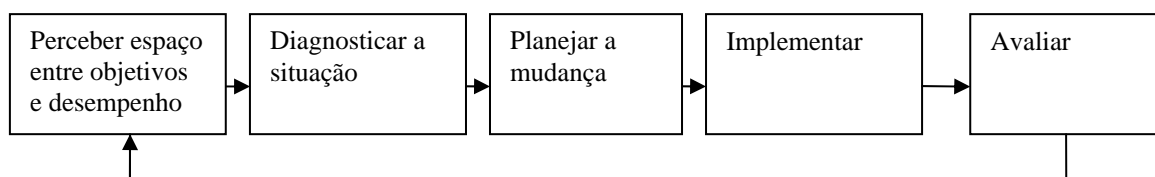
1. Egoísmo provinciano. Quando os gestores preferem manter a situação atual com suas relações de privilégios.
2. Má compreensão e falta de confiança. Quando os colaboradores não conseguem compreender as razões da mudança e acabam boicotando seu processo.
3. Avaliações diferentes. Como o processo de mudança envolve pessoas, as avaliações podem ser diferentes quanto a suas causas e seus benefícios.
4. Baixa tolerância à mudança. As pessoas às vezes resistem à mudança, porque ela ameaça os seus hábitos e relações existentes. A perspectiva de mudança pode despertar temores sobre a falta de capacidade para satisfazer os novos requisitos e a perda de padrões cômodos de relações pessoais.

## 2.2 O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DE DO

Para HAMPTON(1992), DO inclui alterações nos métodos e equipamentos de trabalho, nas normas, na estrutura da organização, nas práticas de controle, nos padrões de comunicação entre as pessoas, no projeto de trabalho, nas técnicas de planejamento e muitos outros aspectos da empresa.

O processo de DO é apresentado pela figura 1, percorrendo as etapas de **perceber o espaço entre os objetivos e o desempenho atual, diagnosticar a situação, planejar a mudança, implementar e avaliar todo processo**. Em alguns casos são omitidas etapas, em outros, a execução pode ser feita sem ser planejada, variando o modo como essas etapas são executadas, caso a caso.

Figura 1. O processo de DO



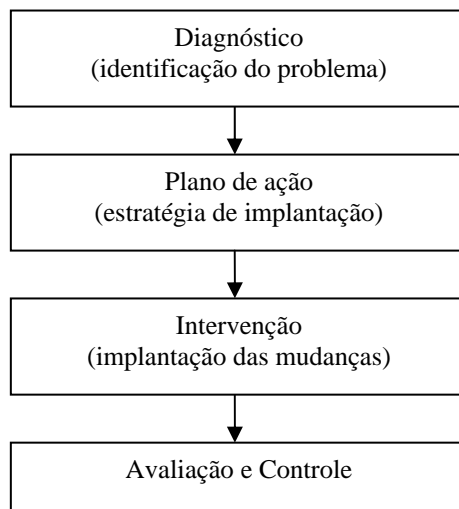
Fonte: HAMPTON (1992)

Já FERREIRA(2002) apresenta essas etapas de forma sintetizada percorrendo as etapas: **diagnóstico, plano de ação, intervenção, avaliação e controle**, conforme figura 2.

Estas quatro etapas identificam o trabalho das consultorias de DO sendo consideradas como agentes de mudanças externas à organização, podendo ser feito por um indivíduo ou grupo dentro da própria organização encarregado pelo processo de mudança.

A etapa de **diagnóstico** visa à geração de informações sobre as causas do problema, bem como as mudanças que devem ser realizadas para que o problema seja resolvido. O **plano de ação** compreende no estabelecimento da estratégia de intervenção para que as mudanças sejam efetivadas, incluindo o envolvimento das pessoas-chave no processo e os métodos a serem aplicados.

Figura 2 – Etapas percorridas no Processo de Implementação de DO



Fonte: FERREIRA (2002)

A **intervenção** diz respeito à execução do plano aprovado e à utilização de métodos sistemáticos de mudança comportamental. Intervir significa entrar na organização ou nas relações entre as pessoas ou ainda nos departamentos, com o propósito de ajudar estas entidades a melhorar sua eficácia.

A **avaliação e controle** englobam a coleta de dados que permitam comparar a situação anterior com a situação pós-intervenção. Logicamente, antes da intervenção e da implantação das mudanças devem ser estabelecidos quais indicadores serão utilizados na etapa de avaliação e controle.

### 3. O BALANCED SCORECARD (BSC)

Segundo KAPLAN e NORTON(1997), torna-se cada vez mais difícil à obtenção de vantagens competitivas sustentáveis por meio do aumento e diversificação da produção. A capacidade de mobilização e exploração de **ativos intangíveis** seria, então, o fator decisivo para a competitividade das empresas no final do Século XX. Desta maneira, o modelo contábil tradicional, apesar de ainda ser utilizado, não gera informações suficientes para se administrar uma empresa. Suas medidas financeiras refletem o desempenho passado.

A partir deste contexto, os autores propõem um novo modelo de gestão: o *Balanced Scorecard* (BSC). Segundo eles, “o Balanced Scorecard traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica.”

O BSC continua enfatizando a busca de objetivos financeiros, mas também inclui outros vetores de desempenho. O BSC mede o desempenho organizacional sob quatro perspectivas equilibradas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. O BSC permite que as empresas acompanhem o desempenho financeiro, monitorando, ao mesmo tempo, o progresso na construção de capacidades e na aquisição dos ativos intangíveis para o crescimento futuro.

Com este modelo, os executivos podem avaliar até que ponto suas unidades de negócio geram valor para os clientes atuais e futuros, e como devem aperfeiçoar as capacidades internas e os investimentos necessários em pessoal, sistemas e procedimentos visando melhorar o

desempenho futuro. Desta forma, busca-se **captar as atividades críticas de geração de valor**.

No entanto, o BSC não se limita a um conjunto aleatório de medidas de desempenho financeiro e não financeiro, pois deriva de um processo hierárquico (top-down) norteado pela missão e pela estratégia. As medidas nele propostas representam o equilíbrio entre indicadores externos voltados para acionistas e clientes, e as medidas internas dos processos críticos de negócios, inovação, aprendizado e crescimento. Trata-se, portanto, de um Sistema de Gestão Estratégica utilizado para gerenciar a estratégia de longo prazo, que visa:

- Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia (focos de atuação / trabalho conjunto interfuncional);
- Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas (iniciativas locais e individuais que apóiam a estratégia);
- Planejar, estabelecer metas e alinhar as iniciativas estratégicas (Metas que viabilizem o alcance da visão / alinhamento com o orçamento);
- Melhorar o feedback e o aprendizado estratégico (testar e aperfeiçoar hipóteses estratégicas / estimular mudanças / ciclo duplo).

A respeito das quatro perspectivas do BSC, pode-se dizer que, segundo KAPLAN e NORTON(1997):

- **Perspectiva Financeira:** Trata dos objetivos normalmente ligados à lucratividade (receita operacional, ROCE e, mais recentemente, o EVA);
- **Perspectiva Clientes:** Permite a identificação dos segmentos de clientes e mercados nos quais a Unidade de Negócios competirá. Medidas essenciais: satisfação de clientes, retenção de clientes, aquisição de novos clientes, lucratividade / cliente. No entanto, também deve incluir medidas exclusivas da proposta de valor que a empresa oferece (como, por exemplo: o que a empresa prioriza: rapidez na produção, pontualidade na entrega ou produtos inovadores?);
- **Perspectiva de Processos Internos:** Exprime os processos críticos nos quais a empresa deve alcançar a excelência para que se ofereçam as propostas de valor capaz de atrair e reter clientes e satisfaçam as expectativas de retorno dos acionistas. As medidas são voltadas aos processos de maior impacto na satisfação do cliente. Neste ponto, focam-se nos processos necessários para o alcance da estratégia da empresa. São abordados processos das fases de inovação (criação de produtos), operações (produção) e pós-venda;
- **Perspectiva Aprendizado e Crescimento:** Identifica a infra-estrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhorias de longo prazo, analisa tecnologia e capacidades atuais *versus* as necessárias para o futuro. Possui três fontes: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais. Medidas usuais desta perspectiva são: satisfação, retenção, treinamento e habilidades dos funcionários / disponibilidade dos sistemas / alinhamento do incentivo aos funcionários.

Outra característica marcante a respeito do BSC é a premissa de que a estratégia é um conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos. Assim, relações de causa-e-efeito tornam explícita a seqüência de hipóteses que levam os vetores de desempenho aos resultados. Todo objetivo estratégico do BSC, assim como suas respectivas medidas, devem ser um elemento integrante das cadeias de causa-e-efeito que comunicam um significado para a estratégia da unidade de negócios.

### 3.1 OS CINCO PRINCÍPIOS DA ORGANIZAÇÃO

KAPLAN E NORTON(2001) sugerem que, para que a organização realize uma gestão orientada a sua estratégia, utilizando o BSC como facilitador, cinco princípios - que também podem ser entendidos como passos fundamentais para a efetiva implementação do modelo - devem ser seguidos, conforme a figura 3.

Como se percebe, os referidos autores já mencionam mudanças no sistema psico-social para que o modelo seja implementado. Percebe-se, nos princípios “**Mobilizar a mudança por meio da liderança executiva**” e “**Transformar a estratégia em tarefa diária de todos**”, que questões como engajamento da liderança e dos colaboradores em geral, instauração de uma cultura de desempenho e disseminação da consciência estratégica em todos os colaboradores são pontos-chave para se implementar e gerir uma estratégia.

Portanto, fica claro que para se conseguir colocar uma estratégia em ação, além de saber utilizar um novo e eficiente modelo de gestão, são necessários novos comportamentos e atitudes, assim como, alterar a percepção do que os gestores valorizam. É justamente neste sentido que se pode dizer que as práticas de Desenvolvimento Organizacional podem ser extremamente úteis.

A fim de se concretizar as mudanças comportamentais desejadas é que atividades de educação e treinamento, consultoria de processos, entre outras intervenções de DO são fundamentais.

Figura 3 – Cinco princípios da organização orientada à estratégia



Fonte: Adaptado de KAPLAN e NORTON (2001)

### 3.2 MUDANÇAS NO SETOR FINANCEIRO BRASILEIRO

Observando o contexto macro-econômico do Setor Financeiro na economia, é fundamental salientar as alterações ocorridas na última década. Até meados da década de 90, este Setor se caracterizava por ganhos extremamente altos com a inflação. A maior parte da receita dos bancos era proveniente de *float* (receita provinda da desvalorização diária da moeda). Desta forma, o crédito, atividade primária dos bancos, não era o foco dos negócios. Assim, pouca atenção aos clientes era necessária, pois o mercado era oligopolizado e menos competitivo, com atuação tímida de instituições estrangeiras.

Após o Plano Real, que entrou em vigor em 1994, ocorreu a estabilização da economia, com queda abrupta da inflação. Conseqüentemente, diminuiu em muito a principal fonte de receita

dos bancos, o *float*. Além disso, grandes *players* internacionais sentiram-se mais confortáveis para explorar este mercado, e aumentaram seus investimentos no Brasil, tornando a competição bastante acirrada no Setor.

Como conseqüências das mudanças da realidade macro-econômica e competitiva no Setor, questões como planejamento de médio-longo prazo e adoção de uma proposta de valor clara para diferenciar-se perante os concorrentes tornaram-se imperativas. Foco em concessão de crédito, atendimento ao cliente, eficiência operacional e escala tornaram-se fatores críticos de sucesso para os bancos.

Para auxiliar neste contexto de mudança abrupta de forma de competição, em que a implementação de novas estratégias se fez extremamente relevante, o BSC se mostrou como um modelo potencialmente eficaz adotado por alguns bancos. Neste sentido, no estudo de caso, será analisado o processo de implementação do BSC em um BANCO nacional.

#### **4. METODOLOGIA**

O método utilizado na parte empírica desse trabalho foi o estudo de caso exploratório único, realizado por meio de uma pesquisa qualitativa. Conforme YIN (2001), o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, especialmente quando os limites entre fenômeno e contexto não são claramente definidos.

É certo que o fenômeno utilização das práticas de desenvolvimento organizacional em processos de mudanças nas organizações tem limites tênues no contexto do BANCO, e ainda fica clara a tentativa de se explorar as possibilidades e oportunidades que esta estratégia agrega. Assim, configura-se como exploratório, visando o desenvolvimento de hipóteses e proposições pertinentes.

A Pesquisa Qualitativa, conforme MALHOTRA (2001) é um método de pesquisa não-estruturado, exploratório, baseado em pequenas amostras, que proporciona “*insights*” e compreensão do contexto do problema.

Quanto ao levantamento de dados, foram feitas entrevistas em profundidade com o Diretor de Recursos Humanos, assim como a Superintendente de Desenvolvimento Organizacional (unidade responsável pela implementação do BSC na empresa entre 2001 e 2004) e a gerente da área PDG (nome que se dá ao BSC na empresa Banco nacional AIG Seguros e Previdência). A ferramenta utilizada nestas entrevistas foi o um roteiro de entrevista semi-estruturado, desenvolvido pelos autores.

No processo de análise do caso, foi comparada a teoria de BSC e Desenvolvimento Organizacional com às ações executadas pela empresa.

#### **5. O CASO DE UM BANCO NACIONAL**

A partir do aumento da competitividade no Setor Bancário, o BANCO aqui descrito resolveu adotar o BSC em 1999 para comunicar, implementar e gerenciar sua estratégia de gestão. Desta forma, seu caso de implementação está maduro, o que se faz interessante para a realização das análises deste artigo.

##### **5.1 O BANCO**

O BANCO escolhido é um dos maiores bancos privados do país, obteve em 2003 um lucro líquido acima de R\$ 1.000 milhão, e um patrimônio líquido acima de R\$ 7.000 milhões (dez/2003), sendo também um dos mais antigos do País.

Atualmente, o BANCO estudado possui quatro grandes Unidades de Negócio:

- **Varejo:** atendimento de pessoas físicas e de empresas com faturamento anual de até R\$ 150 milhões.
- **Atacado:** atendimento a grandes empresas com faturamento anual acima de R\$ 150 milhões.
- **Gestão de Patrimônios (Private Bank):** responsável por Asset Management e Private (investidores com aplicações superiores a R\$ 1 milhão).
- **Seguros e Previdência:** responsável pelo desenho e distribuição de produtos de seguros e previdência.

Paralelamente a estas quatro Unidades de Negócio, o BANCO conta ainda com cinco Unidades de Apoio: Corporativo (que engloba as áreas de Contabilidade, Controladoria, Operações e Tecnologia), Auditoria e Compliance, Jurídico e Relações Governamentais, Risco e Pesquisa Macro, Comunicação Corporativa.

## 5.2 A IMPLEMENTAÇÃO DO BSC NO BANCO

A implementação do BSC no BANCO é um processo longo, que conta com o envolvimento de profissionais de todas as unidades, tanto de negócios quanto de serviços. Nestes mais de quatro anos de implementação, inúmeras ações foram realizadas de maneira a tentar transmitir os conceitos do modelo não só para gestores, mas para toda força de trabalho. Assim, o que se apresentará a seguir é apenas um resumo das ações implementadas, focando aquelas mais relevantes no contexto deste artigo.

- **Dez./1999: Aprovação** no Comitê de Políticas Estratégicas. A partir de amplos estudos realizados por profissionais da área de planejamento estratégico, os principais executivos da empresa decidem adotar o modelo.
- **2000:** Definição das diretrizes estratégicas por Unidade de Negócio e alinhamento dos BSCs. Durante este ano, **as quatro unidades de negócio se concentram em definir seus mapas estratégicos, indicadores e metas**, de forma a traduzirem suas estratégias para que depois fossem comunicadas e acompanhadas. Houve a preocupação de que esses mapas estivessem alinhados entre si, de forma a possibilitar a convergência dos mesmos em um único mapa, válido para todo o Conglomerado.
- **2001: Comunicação Institucional, implantação do software e vínculo com orçamento.** Após serem elaborados os mapas estratégicos e definidos indicadores, foi necessário grande foco em comunicação para que este direcionamento estratégico chegasse aos 28.000 colaboradores da empresa. Foram promovidas palestras para todos os 2.600 gestores, com fitas de vídeo para que estes replicassem o conteúdo aos demais colaboradores. Outros canais de comunicação foram utilizados, tais como a Revista do Banco(edições semestrais) e a TV Banco nacional. Além disso, foi implementado um software para acompanhamento dos indicadores e metas, sendo estabelecido um vínculo com o processo orçamentário.
- **2002: Desdobramento, alinhamento com ferramentas de gestão (Scorecard Pessoal) e Treinamento no software.**



Foi promovido o desdobramento dos mapas estratégicos de cada unidade pelas diversas diretorias que se reportam a estas unidades.

Foi estabelecido o vínculo do plano de metas individual, com o BSC (que internamente foi batizado de PDG – Painel de Gestão). Desta forma, o plano de metas, internamente chamado de Contrato de Gestão, foi dividido nas quatro perspectivas do BSC, sendo atrelado às metas e objetivos da área e estar alinhadas com o mapa estratégico da unidade.

– **2003: Site na Intranet, planos de reconhecimento, vinculação com Remuneração Variável e Treinamento à distância.**

Um site foi criado na Intranet da empresa, com todas as informações conceituais sobre o BSC, assim como a exposição dos mapas estratégicos das diversas áreas.

Uma campanha foi lançada, visando premiar aqueles funcionários que praticaram ações que contribuíssem para os objetivos estratégicos de sua unidade. O alcance das metas dos BSCs das unidades passou a ser utilizado como “acelerador” ou “reductor” do bônus a ser distribuído aos executivos.

Por fim, foi desenvolvido um treinamento à distância denominado “PDG & Contrato de Gestão”.

- **2004: Revisão e acompanhamento dos indicadores no Comitê Executivo.** Este ano foi marcado por profundas mudanças na estrutura da organização. Após as mesmas, os novos responsáveis pelas unidades de negócios e de serviços revisaram seus mapas estratégicos e indicadores. Este movimento procurou simplificar o modelo, de forma a tornar seu acompanhamento pela alta cúpula da organização mais objetivo, e, ao mesmo tempo, mais efetivo.

Como se podem perceber, passos muito importantes para a consolidação da utilização do modelo foram realizados. Grandes conquistas no processo de implementação foram alcançadas. No entanto, algumas questões relevantes para a efetiva gestão da estratégia por meio do BSC poderiam, e ainda podem, ser implementadas, como se vê na análise a seguir.

#### 5.4 AS PRÁTICAS DE DO NA IMPLEMENTAÇÃO DO BSC NO BANCO

Partindo da premissa de que a implementação do BSC pode ser encarada como um processo de mudança estruturado e, conseqüentemente, como um potencial processo de Desenvolvimento Organizacional, foi elaborado o Quadro 2, comparando as fases do processo de DO, segundo FERREIRA (2002) e o que foi praticado na implementação do BSC no BANCO NACIONAL.

Quadro 2 – Fases do processo e a implantação do BSC no Banco

Fases Processo DO	Ações realizadas na implementação do BSC no Banco
Diagnóstico	<p><b>Necessidades técnicas foram abordadas e identificadas.</b> A necessidade de mudança no enfoque que deveria ser dado na gestão do conglomerado foi identificada (Ex.: abandono no foco exclusivo em metas financeiras de curto prazo, passando a gerir mais atentamente questões relacionadas a clientes, processos e pessoas).</p> <p>No entanto, maior profundidade poderia ter sido alcançada se fosse diagnosticado o que deveria ter sido mudado em termos de <b>comportamento</b> dos gestores e colaboradores.</p>

<b>Plano de Ação</b>	<p>O planejamento das intervenções focou apenas nas <b>mudanças técnicas</b>, tais como: aprovação do Comitê de Políticas Estratégicas, desdobramento do modelo pelas Unidades, plano de comunicação, adoção de software, ligação com orçamento e o modelo de contratação de metas com colaboradores.</p> <p>Como a mudança comportamental foi pouco abordada no escopo do projeto, a estratégia de implementação pouco endereçou este tema.</p> <p>Pelo histórico do Setor Financeiro, os profissionais <b>pouco valorizavam uma visão de longo prazo</b>.</p> <p>Não se encontra nos relatos dos profissionais que trabalharam na implementação do BSC o planejamento de ações que visassem mudar mudança esta visão.</p>
<b>Intervenção</b>	<p><b>Grande sucesso foi alcançado na comunicação do modelo em si.</b></p> <p>O novo modelo de plano de metas individual também foi bem sucedido, aumentando a compreensão dos colaboradores a respeito de suas metas.</p> <p>A implementação da ligação do mesmo com orçamento e investimentos, no entanto, ficou prejudicada, assim como diversas outras ações, principalmente pela resistência à utilização do mesmo.</p> <p>Provavelmente o processo de descongelamento proposto por SCHEIN(1972) não foi compreendido completamente pelos gestores, para que esses entendessem a necessidade de mudança.</p> <p><b>Muitos gestores não perceberam o valor que o modelo agregaria</b> ao processo decisório e pouco o utilizaram. Portanto, a gestão, para muitos, continuou focada no resultado financeiro de curto prazo.</p>
<b>Avaliação e Controle</b>	<p><b>Poucas evoluções efetivas foram medidas.</b></p> <p>Destaque para Pesquisa de Satisfação de Funcionários, que detectou aumento significativo no item “Conhecimento da Estratégia da Empresa”.</p> <p>Resultados palpáveis foram obtidos e mensurados pela Unidade de Seguros e Previdência que será detalhada no próximo item.</p>

Fonte: Elaborado pelos autores a partir das entrevistas e do modelo FERREIRA (2002).

O que se percebe, analisando o processo de implementação do BSC sob a perspectiva de um processo de DO é que muita ênfase foi dada ao aspecto técnico da mudança. Foi comunicado aos colaboradores a definição e forma de operação de um novo modelo de gestão. Um software para o seu acompanhamento foi adquirido e implementado, mapas foram disponibilizados na Intranet e novos objetivos e metas foram traçados.

No entanto, a mudança de aspectos comportamentais como a visão dos colaboradores foi pouco trabalhada. Poucos enxergaram como premissas deste modelo o foco em quatro perspectivas balanceadas, e não só no resultado financeiro, a importância de se olhar ao horizonte de médio e longo prazo no exercício orçamentário.

É importante ressaltar que algumas dessas lacunas em termos de um processo de mudança já foram identificadas pelos gestores do projeto de implementação do BSC no BANCO e vem sendo endereçadas. Por exemplo, seções de treinamento destinadas aos gestores vêm sendo promovidas de forma estruturada, sendo utilizadas dinâmicas de auto-conhecimento e *role-play*.

## 5.5 O BSC NA ÁREA DE SEGUROS E PREVIDÊNCIA DO BANCO

Para efeito de comparação, apresenta-se a implementação do BSC na Unidade de Negócios responsável pela comercialização de Seguros e Previdência do Banco. A escolha desta Unidade de Negócio foi feita em função dos bons resultados obtidos nesta área, se comparados com o todo da empresa.

Algumas características verificadas nesta Unidade de Negócio são:

- **Extremo comprometimento da liderança.** Desde o início da utilização do modelo, o gestor responsável por esta unidade se mostrou um grande entusiasta do BSC. Além de disseminar seus conceitos rapidamente para toda a diretoria da sua unidade, logo adotou, de fato, o modelo, como ferramenta de gestão. A partir de suas reuniões de planejamento estratégico, seus objetivos foram traduzidos no mapa estratégico da unidade e seus indicadores estipulados. O gestor passou a reportar seus resultados ao presidente executivo do conglomerado por meio destes indicadores, e a utilizar a metodologia para passar suas mensagens em todas as apresentações internas.
- **Acompanhamento dos planos de ação e dos indicadores por meio de reuniões semanais.** O que está descrito no BSC da unidade é considerado compromisso maior. A partir dos objetivos traçados, foram definidas iniciativas estratégicas para o horizonte de três anos. Semanalmente, o líder desta unidade acompanha o andamento destes projetos, conferindo sua execução e realizando as correções de rumo necessárias.
- **Campanhas de incentivo.** Durante o segundo ciclo de planejamento, início 2003 e término 2006, que está em andamento uma Campanha de Incentivo. Caso o objetivo maior seja alcançado, até 25% da unidade irá à Alemanha para assistir a primeira fase da Copa do Mundo, em 2006.
- **Disponibilização de informação a todos os colaboradores.** Diferentemente das demais unidades, todos os colaboradores têm acesso aos indicadores estratégicos do BSC. O receio de informações como estas vazarem ao mercado é superado pelo benefício de envolver a todos. Assim, as áreas da unidade ficam sabendo dos detalhes a respeito de seus desempenhos. Isso auxilia a divulgar os ganhos de curto prazo e a manter o empenho de todos no médio prazo.

O que se pode perceber no caso desta unidade é que maior mudança de comportamento foi observada. A preocupação com uma visão estratégica de longo prazo, com objetivos e metas balanceadas, o acompanhamento sistemático de ações e indicadores são hábitos correntes dos gestores desta unidade. Nota-se que muito desta mudança se promoveu pela fortíssima influência do líder da unidade, que percebeu a necessidade e o valor destas mudanças e as introduziu no dia-a-dia.

Contudo, ao analisar este caso, tem-se a impressão de que esta mudança não foi formalmente estruturada do ponto de vista de Desenvolvimento Organizacional. As ações de treinamento formais ou técnicas, como desenvolvimento intergrupar, não foram utilizadas. Desta maneira, suspeita-se que esta mudança esteve fortemente suportada pela postura do líder da unidade e pouco suportada por instrumentos formais de mudança.

## CONCLUSÃO

O BSC é um modelo de gestão da estratégia que vem sendo amplamente implementado por médias e grandes empresas em todo o mundo. Gestores buscam com este modelo uma melhor forma de comunicar, implementar e gerenciar uma estratégia. No entanto, para que isso se realize de forma eficaz, a simples adoção do modelo em si parece ser insuficiente.

No caso de implementação do BSC no BANCO NACIONAL, foram verificadas mudanças na gestão do negócio. Mas, do ponto de vista das teorias de Desenvolvimento Organizacional,

alguns pontos importantes foram pouco explorados, existindo a suspeita de que este fato pode ter levado a um sucesso menor na implementação. Neste sentido, vale ressaltar que:

- A proposta de adoção do BSC, dissociada de uma ação de mudança comportamental mais profunda, principalmente com os gestores, não foi suficiente para atingir os objetivos traçados.
- A implementação do BSC não solucionou o problema da pouca ênfase em planejamento de longo prazo e não conseguiu o engajamento de todos para colocá-lo em prática. Aparentemente, para se promover às mudanças de comportamento desejadas, as intervenções de DO mostram-se extremamente apropriadas.
- Mudanças em atitudes e habilidades de indivíduos e grupos, tais como: incremento em iniciativa; capacidade de planejamento; controle; comunicação eficaz; entre outras, todas elas necessárias para se atingir os objetivos traçados em uma organização orientada à estratégia, podem ser obtidas por meio de atividades de educação e treinamento comportamentais.
- A ausência de planejamento da mudança comportamental fez com que a própria implementação do modelo técnico fosse comprometida, uma vez que muitos executivos não perceberam o valor que ele possuía e a necessidade de sua implementação.
- A presença de um líder, como exemplo dos novos comportamentos desejados, foi essencial para provocar a mudança na Unidade de Negócios Seguros e Previdência, na qual houve maior sucesso na implementação do modelo.
- A mudança de comportamento, sem uma ferramenta que suporte a nova forma de gestão, talvez também não fosse suficiente. Provavelmente ações de mudança técnicas e comportamentais em paralelo fossem o ideal.

Estas suposições não encerram o assunto. No entanto, fica evidente o paralelo que pode ser traçado entre a implementação de um novo modelo de gestão como o *Balanced Scorecard* e as práticas de DO. Espera-se que este artigo estimule novos estudos nesta área, assim como a consideração da análise conjunta dos dois temas abordados, BSC e DO, com abordagem prática.

## REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração de empresas: uma abordagem contingencial*. 3ªed. São Paulo: Makron Books, 1995.

FERREIRA, Ademir. *Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias*. São Paulo: Pioneira, 2002.

HAMPTON, David. *Administração Contemporânea*. 3º ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1992.

JUDSON, Arnold. *Relações humanas e mudanças nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1969.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. *A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

\_\_\_\_\_. *The Strategy-Focused Organization*. Boston: Harvard Business School Press, 2001.

MALHOTRA, Naresh K. *Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada*. 3ª. Edição. Porto Alegre. Bookman, 2001.

ROBBINS, Stephen P. *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2001.

SCHEIN, Edgard H. *Consultoria de Procedimentos: Seu papel no desenvolvimento organizacional*. São Paulo: Ed. Edgard Blucher, 1972.

YIN, Robert K. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. 2ª. Edição. Porto Alegre. Bookman, 2001.