



## **BSC PESSOAL X BSC ORGANIZACIONAL - DOIS LADOS DA MESMA MOEDA: O EQUILÍBRIO SUSTENTÁVEL**

**Rita de Cássia Garcia Allevato (Visão/INDE/Mestrado UFF)**

ritaga@globo.com

**Claudia do Canto Wilkoszynski (Mestrado UFF)**

willrh@sr.microlink.com.br

**Marco Aurélio Cabral Pinto (BNDES)**

macp@bndes.gov.br

### **Resumo**

*É determinante, no contexto das organizações modernas avaliar o impacto dos modelos de gestão e liderança sobre o equilíbrio organizacional. É função da liderança: construir, disseminar e envolver as pessoas com relação à missão, visão, valores e estratégia de um negócio visando seu sucesso, desenvolvimento e sustentabilidade. O alinhamento de toda a organização a esses pressupostos básicos, depende do alinhamento pessoal, individual, de cada um dos líderes, aos mesmos propósitos e ambições. Assim, o processo de desenvolvimento individual; o grau de maturidade; o autoconhecimento e o equilíbrio pessoal de cada líder, determinará fortemente o equilíbrio e o sucesso organizacional. A visão sistêmica de uma organização e seu ciclo de aprendizagem, estão fortemente condicionados a visão sistêmica pessoal e ao ciclo de aprendizagem individual, especialmente da liderança. Os métodos Balanced Scorecard Pessoal e Balanced Scorecard Organizacional, que se propõe ao desenvolvimento pessoal e organizacional respectivamente, são portanto, “dois lados da mesma moeda: o equilíbrio sustentável - pessoal e organizacional”.*

### **Abstract**

*Is emphatic, in the modern organizations context, to evaluate the impact of the management models and leadership concerning the organizational balance.*

*That belongs to the leadership, to build, sow and to involve people with regard to mission, vision and strategy related to business looking at success, development and its sustainability.*

*The alignment of all organization in those basic presupposed depend*

*from the individual alignment, each one of the leadership needs to be linked in the same purpose and ambitions.*

*In such case, the individual development process, the maturity step , selfknowledge and the personal balance of each leader, will determine the balance and the organizational success.*

*The organization systemic vision and its learning circle are strongly conditioned at the individual systemic vision with the individual learning circle, especially for leaderships.*

*The personal, organizational balance scorecard methods that propose development respectively therefore are “two sides of the same coin: the perfect balance between them”.*

*Palavras-chaves: BSC Pessoal, BSC Organizacional, Liderança, Equilíbrio sustentável*

## 1. INTRODUÇÃO

É nítida a preocupação das organizações com seus ativos “tangíveis”, percebidos através dos resultados financeiros, capacidade tecnológica, patrimônio, custos com suprimentos e folha de pagamento, entre outros.

Para geri-los e possibilitar uma intervenção objetiva na performance do negócio, quando essa não corresponde ao planejado ou esperado pelos stakeholders, muitas empresas buscam nas ferramentas ou processos de gestão a possibilidade de obter soluções imediatas e precisas.

Entretanto, muitas dessas ferramentas, privilegiam uma ou outra abordagem (financeira, comercial, tecnológica, operacional, etc.) em detrimento de uma visão transparente e sistêmica, que garanta a análise integrada das relações de causa e efeito, geradoras dos resultados percebidos pela organização.

Desconsideram também, a interdependência entre os diversos segmentos de uma organização, bem como, que as diferentes perspectivas pela qual esta organização pode ser analisada, é crucial para entendê-la de uma forma dinâmica, harmônica e completa.

Ignoram ainda, questões supostamente “intangíveis”, de delicada interpretação, como a efetiva participação das “pessoas” no sucesso de um negócio.

Poucas ferramentas de gestão preocupam-se, por exemplo, com uma análise mais aprofundada sobre a contribuição de cada indivíduo e seu alinhamento aos pressupostos e propósitos organizacionais como fator determinante para transparência e sustentabilidade corporativos.

E o que dizer das expectativas dos clientes, acionistas, fornecedores, comunidade e demais indivíduos que relacionam-se com a organização? Que impacto elas exercem no contexto organizacional?

Rampersad (2006), refere que os negócios envolvem muito mais emoção do que a maioria dos executivos pretende admitir. Não basta definir objetivos e estratégias empresariais, se não for possível mobilizar as pessoas para atingi-los. E mais, nunca serão

alcançados se tais objetivos e estratégias não estiverem claros e alinhados ao que cada indivíduo acredita e espera realizar no âmbito da organização.

Se faz necessário considerar ainda, a relevância e o impacto do papel dos líderes nesse processo, já que cabe, principalmente a eles, a construção de uma “ambição organizacional compartilhada”.

Mas como empreender essa “missão” se o próprio líder não for transparente, ou seja, pleno conhecedor de suas próprias motivações, expectativas e ambição pessoal?

E, mais ainda, se ao ignorar o possível desalinhamento entre sua ambição pessoal e a ambição organizacional, exercer seu papel de gestor de forma a ocasionar conflitos e dissonância na organização?

A competência de “educar”, que cabe hoje aos gestores, só poderá ser integralmente desenvolvida se eles próprios investirem no autoconhecimento, autodesenvolvimento e autogestão. De acordo com os conceitos de Stephen Covey (2006), em “Sete Hábitos das Pessoas Muito Eficazes”, primeiro precisamos conquistar a “vitória interna” para depois atingir a “vitória em público”.

Torna-se fundamental, portanto, analisar ferramentas de gestão que integrem todos esses aspectos, considerando suas relações de causa e efeito. Modelos que abordem as questões tangíveis e intangíveis, capazes de contribuir tanto para o desenvolvimento pessoal, quanto para o desenvolvimento organizacional. Propostas que alinhem indivíduos e organizações, propondo a transparência necessária ao equilíbrio sustentável entre esses “dois lados da mesma moeda”.

## 2. METODOLOGIA

O objetivo desse artigo é analisar a estreita relação entre o equilíbrio pessoal e o equilíbrio organizacional, como fator determinante do sucesso de uma organização, através da transparência proposta pelos conceitos da ferramenta de gestão Balanced Scorecard - BSC.

Analisando a abordagem pessoal da ferramenta, o Balanced Scorecard Pessoal - BSCP, será estabelecida a relevância do autoconhecimento, da autogestão, do autoaprendizado, do equilíbrio e integridade pessoais como propulsores de maior integração e sinergia do indivíduo e seu ambiente profissional, com foco especial no papel dos líderes organizacionais.

Analisando a abordagem organizacional da ferramenta, o BSC, será estabelecida a relevância da correlação de causa e efeito entre as múltiplas perspectivas, financeiras e não financeiras que, integradas, promovem o equilíbrio e desenvolvimento de uma organização orientada pela estratégia .

Serão exploradas as correlações entre a abordagem pessoal e a abordagem organizacional desse modelo de gestão, estabelecendo suas similaridades e peculiaridades, bem como os resultados esperados da interseção entre essas duas partes: a transparência e o equilíbrio sustentáveis– pessoal e organizacional.

### **3. DESENVOLVIMENTO**

#### **3.1. CONCEITO DO BALANCED SCORECARD - BSC**

O BSC surgiu em 1990 como um novo modelo de medição de desempenho, como uma ferramenta de tradução e mensuração estratégica.

O conceito do BSC é dinâmico e está sempre em evolução, acumulando aprendizado decorrente da implantação em centenas de empresas no mundo e nas pesquisas que Norton e Kaplan realizam em seu grupo de estudos, denominado *Balanced Scorecard Collaborative* ([www.bscol.com](http://www.bscol.com) apud HERREIRO, 2005).

Inicialmente o BSC foi definido como um sistema de mensuração de desempenho (1992 e 1993), posteriormente como sistema de gestão estratégica (2000) e desde 2004 como um Modelo de Gestão Estratégica Integrada por integrar os avanços da gestão como, por exemplo, a gestão do conhecimento. (HERREIRO, 2005).

Desde 1998, Peter Senge afirmava que muitos líderes têm visões pessoais que nunca são traduzidas em visões compartilhadas, importantes para estimular a coesão na organização. O que faltava então era uma ferramenta que possibilitasse esta tradução. (SENGE, 1998).

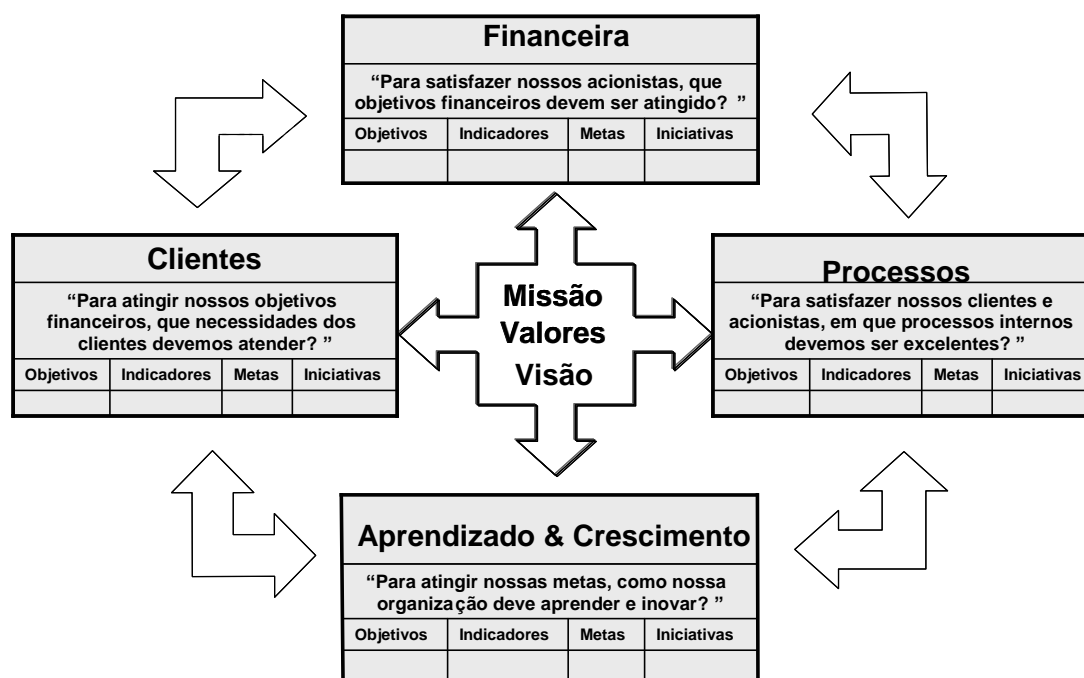
O BSC se baseia na Missão, Valores e Visão para medir o desempenho organizacional sob quatro principais perspectivas: Financeira, Processos Internos, Clientes e Aprendizado e Crescimento e estabelece entre elas uma correlação de causa e efeito.

O BSC tem início com um trabalho de equipe da alta administração para traduzir a estratégia de sua unidade de negócios em “Objetivos Estratégicos” específicos em cada uma

das perspectivas. O BSC coloca a Missão, os Valores, a Visão e a Estratégia no centro do processo gerencial. Estabelece os objetivos e assume que as pessoas deverão trabalhar para o seu alcance, em cada uma das 4 perspectivas. Este modelo de gestão permite que as empresas acompanhem o desempenho financeiro e não financeiro e disseminem a estratégia por toda a organização, monitorando os resultados.

Kaplan & Norton (1996) salientam que o objetivo de qualquer sistema de mensuração deve ser motivar todos os executivos e funcionários a implementar com sucesso, a estratégia de sua unidade de negócios, permitindo-lhes alinhar investimentos, iniciativas e ações para realização de metas estratégicas.

Em cada perspectiva do BSC são feitas análises da agregação de valor aos stakeholders. Para facilitar esta análise de valor, Kaplan e Norton (1997) sugerem uma pergunta chave para cada perspectiva conforme apresentado na Figura 1.

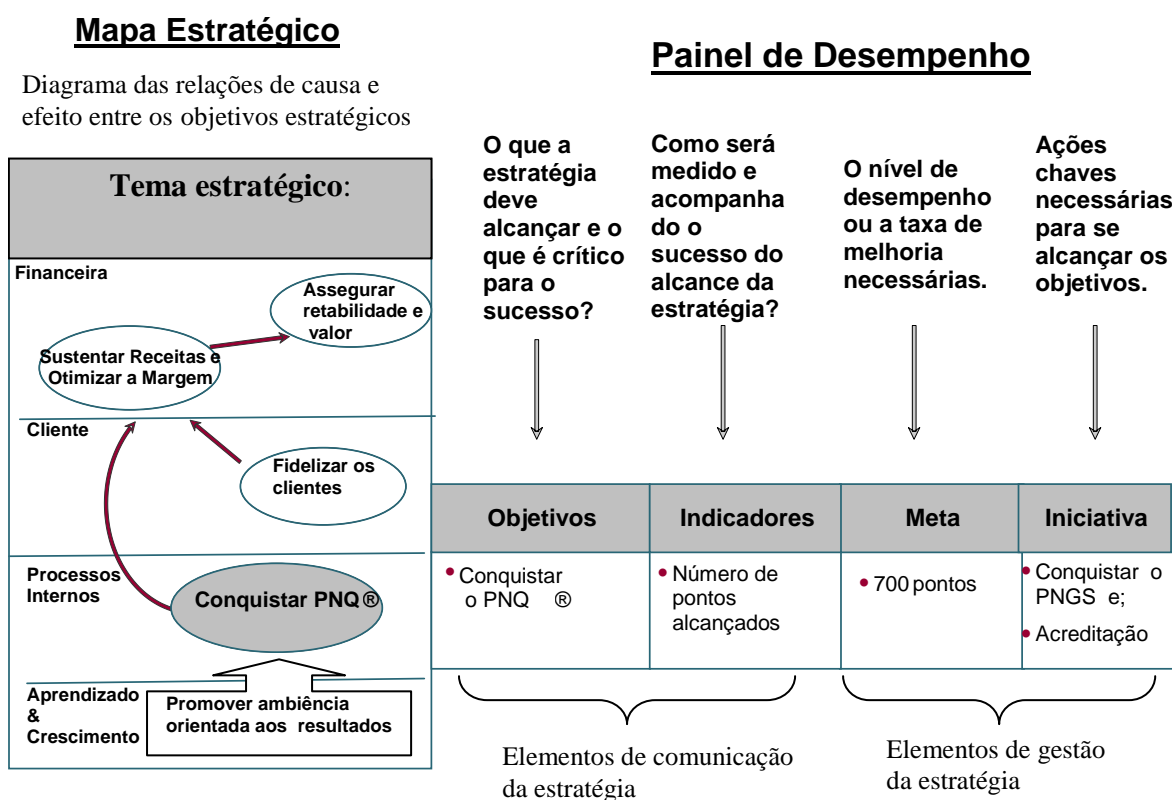


**Figura 1: Perspectivas do BSC**  
**Fonte: Kaplan & Norton, 1997**

O ambiente balanceado do BSC demonstra como os executivos podem utilizar este modelo para mobilizar toda a empresa no rumo dos seus objetivos estratégicos; sendo capaz de canalizar as energias, as habilidades e os conhecimentos específicos de indivíduos dos mais diversos setores da organização em busca da realização de metas estratégicas de longo

prazo, ao invés de gerenciarem apenas resultados financeiros imediatos com o objetivo de produzir ganhos no curto prazo (KAPLAN & NORTON, 2001).

O BSC é o somatório do Mapa Estratégico com o Painel de Desempenho. No Mapa Estratégico são apresentados os objetivos e a correlação entre eles. No painel de Desempenho estão os elementos de comunicação da estratégia (objetivos e indicadores) e os elementos de gestão (metas e iniciativas) conforme apresentado na Figura 2. O BSC é o todo, não existe BSC só com Mapa Estratégico nem só com Painel de Desempenho. (Symnetics, 2006).



**Figura 2: Etapas e terminologia do BSC**  
 Fonte: Adaptado da Symnetics, 2006

O desdobramento da estratégia em objetivos é necessário para comunicá-la e para gerar ação. A função de desdobrar o indicador estratégico é buscar a excelência no Desempenho dos Processos. O Desdobramento se dá em 03 níveis de desempenho: estratégico, tático e operacional. Em algumas organizações já se busca chegar ao nível individual com o BSC Pessoal.

## 3.1. CONCEITO DE BALANCED SCORECARD PESSOAL

### 3.1.1. - O desenvolvimento individual através do Balanced Scorecard Pessoal – BSCP

A principal proposta do BSCP é aprofundar o autoconhecimento, proporcionando o autodesenvolvimento, auto-realização, autogestão, ou seja, transparência e equilíbrio pessoal.

Segundo Rampersad (2006), o BSCP propõe uma abordagem individual, “de dentro para fora”, no sentido explorar em si mesmo elementos para construir:

- Missão: quem sou eu? por que existo? qual meu propósito de vida?
- Visão: Para onde vou? Onde quero chegar? Como tornarei concreta minha missão?
- Papéis-chave do indivíduo: Como pretendo ser como: filho(a), pai/mãe, marido/esposa, irmão/irmã, amigo, colega, estudante, profissional, cidadão, etc...
- Fatores críticos de sucesso: que fatores me tornam único? Quais são minhas competências mais importantes? Que fatores são essenciais para concretização de meus objetivos? Que fatores impactam no meu bem-estar?
- Objetivos: Que resultados mensuráveis quero atingir a curto e longo prazos? o que preciso fazer para concretizar minha missão e visão?
- Indicadores de desempenho: Como vou medir meu desempenho? Quais são os indicadores capazes de avaliar minha performance? Que padrões espero atingir, em quanto tempo?
- Metas: quais são meus alvos? Que resultados estou perseguindo? Que valores e tempo estabelecerei para conquistar meus objetivos?
- Iniciativas de melhoria: Como pretendo alcançar meus objetivos? que estratégias utilizarei para concretizar minha ambição? Que atitudes e comportamentos adotarei para melhorar minha performance?

Todos esses pressupostos estarão divididos sob quatro perspectivas:

- Interna: saúde física e ao próprio estado mental
- Externa: refere-se aos relacionamentos com familiares, colegas e outros
- Conhecimento/aprendizado: conhecimentos, habilidades e capacidade de aprendizado
- Financeira: necessidades e estabilidade financeira



A missão, visão e os papéis-chave compõem a ambição pessoal, abordando questões de longo prazo. Já os objetivos, indicadores de desempenho, metas e iniciativas de melhoria abordam as questões de curto prazo.

Integrando todos esses elementos o indivíduo passa a ser regido por um conjunto de princípios orientadores, que definirão claramente: quem é, para onde vai, onde quer estar, como chegará lá, etc., sempre suportado por seus valores essenciais.

A próxima etapa será implantar o BSCP, através de um ciclo contínuo de aprendizagem que prevê quatro etapas que se retroalimentam:

- Planejar: formular e atualizar o BSCP
- Fazer: executar os planos e iniciativas de melhoria no sentido de atingir objetivos e metas
- Agir: monitorar se os resultados esperados estão sendo atingidos e, em caso negativo, redirecionar as iniciativas de melhoria
- Desafiar: aceitar desafios cada vez maiores, incrementando o grau de dificuldade dos objetivos e metas a medida que for evoluindo

De acordo com RAMPERSAD (2006), aprender é um elemento importante na fórmula do autoconhecimento. Para ser efetiva, uma pessoa precisa aprender constantemente. A pessoa que não aprende continuamente, e for incapaz de continuar seu desenvolvimento, mobilização, cultivo, avaliação, utilização e manutenção de seus conhecimentos, habilidades e atitudes, não conseguirá competir com eficácia numa sociedade cada vez mais complexa.

Quando as pessoas refletem sobre si mesmas, suas necessidades e expectativas percebem-se de forma mais transparente, passam a compreender o que as motiva, sendo capazes de transformar isso em objetivos pessoais e esses, em ações, que contribuam para o seu desenvolvimento, crescimento e felicidade.

Pessoas que se conhecem bem são mais felizes. Pessoas felizes, inovam mais, criam mais e produzem mais. Buscam constantemente sua auto-realização e sua felicidade, empreendendo um ciclo de aprendizado e desenvolvimento permanentes.

### **3.1.2. - A relevância do BSCP, para os líderes e seu impacto na gestão organizacional**

Por que os líderes precisam desenvolver seus BCSP?

Pode-se começar a resposta com uma outra pergunta: Porque falham tantos projetos de desenvolvimento e/ou mudança organizacional, ou, porque muitas vezes arrastam-se durante meses ou anos, sem chegar aos resultados vislumbrados no início do processo?

Com frequência, esses resultados estão intimamente relacionados à capacidade e habilidade dos gestores (ou a falta delas) para condução do processo. E por quê? Porque falta-lhes, muitas vezes, o autoconhecimento, maturidade, autogestão e equilíbrio, capazes de alinhá-los aos propósitos coletivos na condução bem sucedida desses processos.

Wong (2005) em seu livro “O sucesso está no Equilíbrio” explica que não somos vítimas de nada, somos causa e efeito de tudo que acontece conosco. Robert Wong (2005) afirma que o executivo conhece o mercado, a conjuntura, a concorrência, tudo, mas o mais importante para poder ter resultados efetivos é conhecer a si próprio. E como conhecer e gerenciar os outros, sem se conhecer e ter a capacidade para se auto gerenciar? Então, a busca começa com o dever de casa que é conhecer a si próprio, porque auto-conhecimento traz a característica mais essencial para o sucesso: a autoconfiança. Pessoa de sucesso tem equilíbrio em tudo na vida, tanto pessoal, quanto profissional, diz Wong.(2005)

Um líder que não seja transparente, que não conheça as próprias motivações ou que desconsidere a necessidade de alinhamento entre suas ambições pessoais e organizacionais, poderá incorrer, de acordo com RAMPERSAD (2006), em comportamentos tão corriqueiros em nossas organizações, como: agir sem objetivos claros, priorizar interesses pessoais, não exercer sua função de coache ou mentor, ter agendas ocultas, ser arrogante, faltar com a modéstia, ouvir pouco, preferir a comunicação indireta, ignorar os funcionários, não incentivar, acentuar diferenças de posição e conflitos, ter atitudes bombásticas ou radicais, ser impaciente, indigno de confiança, punir severamente qualquer erro ou equívoco, minimizar ou suprimir a autoconfiança de seus colaboradores, entre outros tantos comportamentos perniciosos à construção de uma ambiente de trabalho equilibrado e saudável.

James Hunter, conhecido consultor e palestrante sobre temas de liderança, diz: “os líderes efetivos sabem que estão em contínua transformação por causa das escolhas que fazem diariamente” (HUNTER, 2006, p. 71). Refere ainda que as organizações, hoje em dia, gastam tempo e dinheiro desenvolvendo declarações de missão e que, por mais importante que seja a parte conceitual, de nada vale se as pessoas não confiam na liderança.

Rampersad (2006) diz que a experiência mostra que as pessoas não trabalham com devoção, nem desprendem energia em algo que não acreditam ou concordam. A clareza e a uniformidade de valores e princípios pessoais e organizacionais são, portanto, essenciais para o envolvimento ativo das pessoas, e isso diz respeito fundamentalmente ao próprio líder.

A prática de compartilhar uma ambição envolve habilidades que precisam ser desenvolvidas, primeiro no âmbito individual (pessoal) para depois serem exercitadas no âmbito coletivo (organizacional). Ou seja, sem o autoconhecimento, autogestão, autodesenvolvimento, transparência e equilíbrio pessoal, dificilmente um líder conseguirá exercer sua mais importante missão que é agregar e envolver pessoas em torno dos objetivos organizacionais.

“A estratégia essencial da liderança é simples: sirva de modelo. Comprometa-se com seu próprio domínio pessoal”. (SENGE, 2002. p.200)

## **3.2. CONCEITO DE BALANCED SCORECARD ORGANIZACIONAL**

### **3.2.1. - O desenvolvimento da organização através do BSCO**

Em termos conceituais o BSC é uma metodologia de gestão que auxilia as organizações a traduzira estratégia em objetivos operacionais , de forma muito clara, direcionando comportamentos e desempenhos.

A partir da análise das melhores práticas que levaram as organizações a obterem sucesso e benefícios tangíveis com a implantação do BSC, Kaplan e Norton (2000) definiram os cinco princípios de uma Organização Orientada para a Estratégia, conforme descrito nos itens 3.2.1.1 à 3.2.1.5.

#### **3.2.1.1 Liderança Executiva para mobilizar a mudança para promover a transformação.**

A liderança é o ponto de partida de um BSCO de sucesso. Para realizar o BSCO é preciso um patrocinador executivo da alta administração que assume como líder do processo. Este líder define com sua equipe a Missão (por que existimos? Onde estamos); a Visão (para onde vamos? Qual o nosso destino?); os valores (que crenças orientarão nosso comportamento?) e a estratégia (como seremos diferentes ao criar valor? (HERREIRO, 2005).

Nas melhores práticas das organizações focadas na estratégia e o comprometimento da alta liderança está sempre presente; além de uma articulação clara do argumento a favor da mudança; envolvimento da equipe de liderança em todas as etapas do processo; esclarecimento da visão e da estratégia; a compreensão do novo estilo gerencial e a identificação do gerente de projeto. (NORTON & RUSSEL, 2004).

#### **3.2.1.2 Traduzir a estratégia em termos operacionais**

O BSCO traduz visão e estratégia em objetivos e medidas através de um conjunto transparente e equilibrado de perspectivas, incluindo medidas dos resultados desejados e dos processos capazes de assegurar a obtenção desses resultados no futuro.

Para descrever a Estratégia e construir o scorecard de indicadores é feito o estabelecimento de metas; a definição e priorização de iniciativas e a atribuição de responsabilidades de modo que todos possam entendê-las.

Nesta etapa é utilizado como instrumento de comunicação o mapa estratégico. Um dos desafios deste princípio é mostrar no mapa estratégico a correlação de causa e efeito, como os ativos intangíveis se transformam em resultados financeiros (tangíveis). (HERREIRO, 2005).

Na base do mapa normalmente se encontra a perspectiva de aprendizado e crescimento, que objetiva motivar e preparar a força de trabalho e o ambiente, para assim construir competências estratégicas, necessárias para oferecer uma composição de benefícios aos clientes, de forma a proporcionar o sucesso financeiro.

Na criação do BSCO é de suma importância que se defina claramente a visão de futuro da empresa para toda a organização, criando aspirações compartilhadas. Criar um modelo holístico da estratégia, mostrando a todos os funcionários como podem contribuir para o sucesso organizacional, dando foco aos esforços de mudança. Se os objetivos e medidas certos forem identificados, haverá sucesso na implantação (KAPLAN & NORTON, 2004).

### **3.2.1.3 Alinhar a organização para criar sinergia**

A sinergia deve ser criada a partir do envolvimento e comprometimento de todos. Nesta etapa é feita a definição do papel da corporação ou matriz, o alinhamento entre corporação, unidade de negócio, unidades de apoio; parceiros externos e conselho de administração.

O desafio segundo Herreiro (2005) é integrar as estratégias das Unidades de negócios; das áreas e dos indivíduos com a estratégia da organização, promovendo sinergia e utilizando os temas e prioridades estratégicas como instrumento de gestão e comunicação. Ao criar sinergias torna o todo maior que a soma de suas partes e estabelece o alinhamento de todas as partes interessadas entre si e de cada parte com o todo. (NORTON & RUSSEL, set-out. 2004).

### **3.2.1.4 Transformar a estratégia em tarefa cotidiana de todos**

A Estratégia passa a ser tarefa de todos por meio da contribuição individual para sua implementação. Nesta etapa é feita a promoção da consciência estratégica através de um trabalho de comunicação claro e aberto. Também são feitos o alinhamento dos objetivos pessoais, dos incentivos pessoais e o alinhamento do desenvolvimento de competências vinculando-os às estratégia. O desafio é traduzir a estratégia em termos operacionais.

Herreiro (2005) estabelece como desafio para este princípio, a divulgação da estratégia da diretoria às equipes, educando toda a equipe sobre os conceitos de negócio e estratégia competitiva da organização. Definir scorecard individuais, a partir do scorecard organizacional, e vinculá-los ao sistema de remuneração e recompensa.

### **3.2.1.5 Transformar estratégia em processo contínuo por meio do aprendizado**

Nesta etapa é feita a implantação do sistema de *reporting* do BSCO; a realização de reuniões de aprendizado estratégico; a integração do planejamento de RH e TI à estratégia; a conexão entre compartilhamento de conhecimentos e gerenciamento da estratégica e a criação da unidade de gestão estratégica.

Neste quinto princípio desenvolve-se o sistema de *feedback*, potencializando o processo de aprendizado organizacional.

Segundo Kaplan & Norton (2004), o BSCO não deve apenas derivar da estratégia organizacional, mas tem que deixar transparecer essa estratégia. Os observadores ao olharem o Scorecard podem enxergar a estratégia que está por trás de seus objetivos e medidas. Portanto o BSCO bem sucedido é aquele que transparece a estratégia através de um conjunto integrado de medidas financeiras e não financeiras.

## **3.3. OS DOIS LADOS DA MESMA MOEDA - Correlação entre as duas abordagens**

Pode-se perceber, então, que a proposta do BSC, seja na sua aplicação pessoal ou organizacional, pretende traduzir a missão, valores e visão em estratégia, desdobrando em objetivos muito claros, que irão direcionar comportamentos e desempenhos rumo aos resultados almejados.

Ao definir a missão, valores e visão, seja do indivíduo ou da organização, estabelece-se a visão de futuro, a partir da qual será definida a estratégia de ação .

Ambas abordagens (pessoal e organizacional) implicarão na definição dos fatores críticos de sucesso, ou seja, as competências necessárias para fazer frente ao desafio assumido. As capacidades que deverão ser reconhecidas e desenvolvidas para implementar a estratégia definida.

O BSC pretende oferecer, portanto, transparência às relações de causa e efeito entre os comportamentos e desempenho adotados versus o atingimento dos objetivos (de curto e longo prazo) e assim possibilitar a conseqüente concretização da missão/visão.

Para tal, são definidas metas claras que indicarão os resultados a serem perseguidos, quantificando valores que expressem objetivamente o “alvo” a ser atingido, bem como os prazos em que serão obtidos.

É conceito essencial do BSC, mensurar e acompanhar resultados, pois segundo Joseph Juran (1992) aquilo que não se mede não se gerencia. Kaplan & Norton (2001) acreditam que os indicadores servem para comunicar a estratégia com precisão, de forma a comprometer todos os colaboradores com os resultados a serem alcançados. Isso pressupõe, portanto, estabelecer indicadores de desempenho claros, ou seja, definir as medidas capazes de avaliar consistentemente a performance e os padrões a serem atingidos.

A partir do monitoramento do desempenho, considerando o ciclo do PDCA, apresentado através da seta da figura 3, entram em foco as iniciativas de melhoria contínua da organização. O PDCA é um método de gerenciamento de processos ou sistemas, sendo considerado um caminho para se atingir as metas (CAMPOS, 1998). A utilização do PDCA é uma forma de agregar valor ao produto ou serviço, através da execução dos quatro elementos inerentes ao método – Planejar, Executar, Controlar e Agir e fazer assim, a retroalimentação do processo de gestão do BSC.

As duas abordagens, BSCP e BSCO, integram as questões tangíveis e intangíveis, com foco em múltiplas perspectivas (externa, interna, financeira e de aprendizado e crescimento), proporcionando uma visão sistêmica, transparente e harmônica do todo.

Trabalhar a abordagem pessoal do BSC, o BSCP, garantirá o autoconhecimento, autogestão e equilíbrio de cada indivíduo. Cabe, portanto, às organizações estimular a aplicação do BSCP já que, de acordo com Rampersad (2006), as pessoas autoconfiantes, com elevado índice de conhecimento, comprometidas, que buscam um contínuo autodesenvolvimento, irão conduzir organizações a um patamar de excelência.

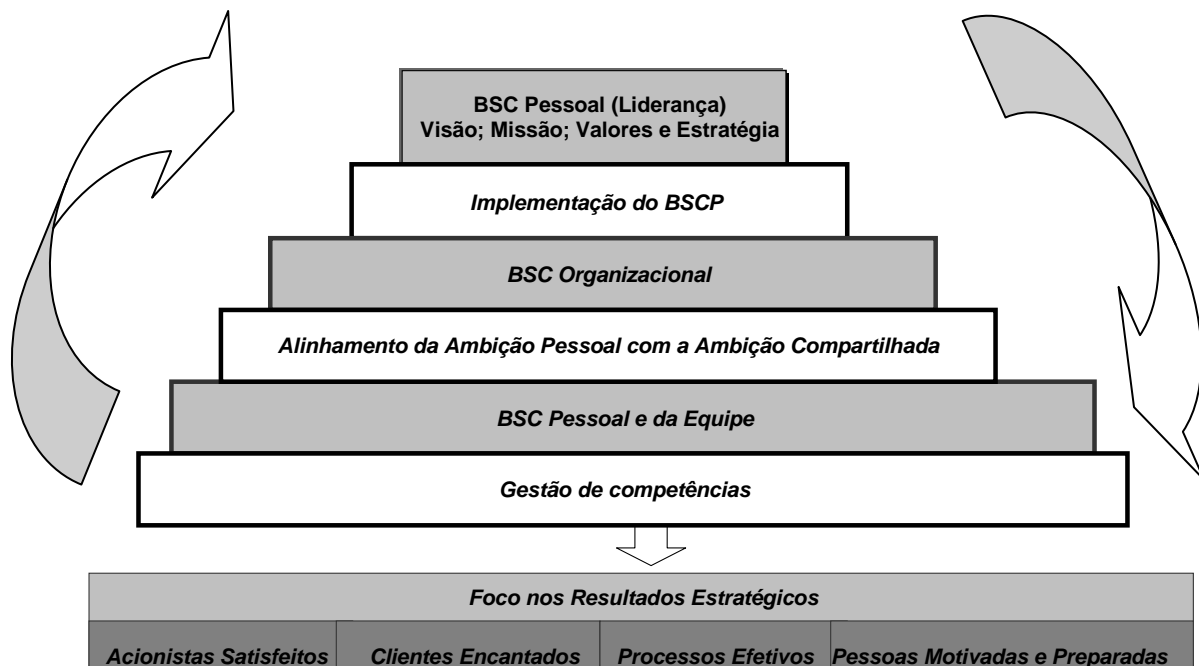
Paralelamente, investir na abordagem organizacional, o BSCO, a partir de indivíduos com pleno autoconhecimento, autogestão e equilíbrio certamente proporcionará à organização definir uma estratégia clara e sustentável, capaz de atrair, motivar e desenvolver os funcionários.

Organizações que buscarem autenticamente o alinhamento entre suas necessidades estratégicas e as necessidades dos indivíduos alcançarão o sucesso duradouro.

Por isso entendemos que o BSCP e o BSCO representam dois lados da mesma moeda. São propostas que viabilizam, em última instância, a transparência o equilíbrio e desenvolvimento sustentáveis de qualquer organização.

A ferramenta do BSC contribui para a implantação da estratégia das organizações levando ao alcance dos melhores resultados: acionistas satisfeitos; clientes encantados; processos efetivos e pessoas motivadas e preparadas.





**Figura 3: Desdobramento do Processo BSC**  
 Fonte: Adaptado da Apresentação da Symnetics e Rampersad

## 4. DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

Indivíduos e organizações vencedores são aqueles que constroem estratégias capazes de promover sua manutenção e desenvolvimento ao longo do tempo, ou seja, aqueles que conseguem atingir o equilíbrio sustentável.

Entendemos o equilíbrio sustentável como fator crítico de sucesso, tanto pessoal, quanto organizacional, considerando ser condição essencial à aprendizagem e evolução, estando alicerçado na lisura da governança corporativa

Assim, uma organização que pretenda construir o equilíbrio sustentável, deverá começar por estimular seus profissionais a desenvolverem seus conceitos individuais de missão, visão, valores, objetivos, metas e indicadores que, se estiverem alinhados aos da organização, contribuirão para perfeita aderência aos propósitos e estratégia organizacionais.

Segundo Rampersad (2006), o que sustenta a integridade organizacional é a integridade pessoal.

“As visões compartilhadas surgem de visões pessoais. As organizações que tencionam criar visões compartilhadas estimulam continuamente seus integrantes a desenvolver visões

pessoais. Se não tiverem sua própria visão, restará às pessoas “assinar embaixo” a visão do outro. O resultado é a aceitação, nunca o comprometimento.” SENGE (1998, p. 239)

Indivíduos, através de seu envolvimento e comprometimento, são os principais “guardiões” e concretizadores da estratégia de uma empresa. Profissionais que, se motivados, irão agregar valor aos processos críticos e estratégicos e, conseqüentemente, afetarão os resultados. São eles os responsáveis pela geração de valor que atenderá às expectativas dos clientes e acionistas.

Assim, a estratégia passa a ser tarefa de todos por meio da contribuição individual. É fundamental, portanto, vincular com clareza e consistência os objetivos, competências e incentivos pessoais, aos organizacionais. Segundo Herreiro (2005) é necessário definir scorecard individuais a partir do scorecard organizacional e vinculá-los ao sistema de remuneração e recompensa. Tal providência, certamente contribuirá para maior sinergia entre indivíduos e organização.

Ao criar sinergia, torna-se o todo maior que a soma de suas partes e estabelece o alinhamento de todas as partes interessadas entre si e de cada parte com o todo. (NORTON & RUSSEL, set-out. 2004).

E por quem começar esse processo, senão pela liderança organizacional? Afinal é ela a responsável pela construção e disseminação da estratégia, definindo em conjunto com suas equipes os objetivos, metas, indicadores e performance desejáveis.

O sucesso da organização depende dos líderes, que ao transmitir aos liderados os seus “desejos”, irão gerar um clima favorável ou não às realizações, bem como ao processo de mudança que necessariamente acompanha a evolução de um negócio.

São os líderes, em sua função de coaches e educadores, os personagens responsáveis por fomentar nos demais o envolvimento e comprometimento com a estratégia. São eles, portanto, os primeiros integrantes de uma organização que devem investir no próprio “equilíbrio sustentável”. Deles e do seu próprio alinhamento aos objetivos organizacionais, dependerá o sucesso da implantação da estratégia. Caso não estejam cômicos de sua missão ou mesmo, não possuam efetiva aderência e sincero comprometimento com propósitos organizacionais, fadarão ao fracasso mais esse projeto.

Norton e Russel (2004) revelam que nas melhores práticas, das organizações focadas na estratégia, o efetivo comprometimento da alta liderança está sempre presente, além de uma

articulação clara a favor da mudança.

Mudar e propor mudanças, é próprio de indivíduos equilibrados, com bom grau de autoconhecimento, autogestão e autodesenvolvimento. Somente esses, são capazes de aceitar e propor os desafios necessários à inovação e evolução de outros indivíduos e das organizações. Só os que o façam com transparência e dignidade conquistarão seguidores.

Daí a importância do BSC Pessoal, sua perspectiva de desenvolvimento individual.

Tendo como premissa indivíduos e líderes que atingiram seu “equilíbrio sustentável”, torna-se possível apostar em organizações que atingirão a saúde corporativa.

Organizações que pretendam perpetuar-se no tempo, acompanhar os permanentes e crescentes desafios à sobrevivência, manutenção e evolução, necessariamente deverão estar abertas às mudanças e ao constante aprendizado.

Atingir o equilíbrio sustentável será condição essencial para seu desenvolvimento e, da mesma forma que seus integrantes – funcionários e líderes – necessitará empreender esforços para construir uma estratégia capaz de garantir-lhe esse resultado.

Cabe, então, às organizações investir em ferramentas de gestão que permitam-lhe obter crescente e permanente transparência na gestão. Isso justifica a relevância do BSC Organizacional, considerando sua capacidade de alavancar o desenvolvimento, estabelecendo objetivos claros, monitorando desempenho com precisão e focando as oportunidades de melhoria, num ciclo virtuoso de evolução.

O BSC oferece uma proposta de gestão integrada e sistêmica, a partir da definição de: missão, visão, valores, fatores críticos de sucesso, objetivos, indicadores de desempenho, metas e de iniciativas de melhoria, capazes de contribuir para o sucesso pessoal e organizacional. Considerar, simultaneamente, as quatro perspectivas - financeira, externo (mercado), interna (processos) e de aprendizado e crescimento – garante o equilíbrio entre as questões tangíveis e intangíveis que impactam nos resultados individuais e organizacionais.

Trata-se de uma ferramenta que incrementa a sinergia e a transparência da gestão organizacional por contribuir, tanto para o desenvolvimento no âmbito individual – BSCP, quanto coletivo– BSCO.

As organizações vencedoras são aquelas onde as pessoas acreditam no que fazem, em seus gestores e na idoneidade da empresa da qual fazem parte. Sentem-se felizes e realizadas

profissionalmente, gerando resultados que atendam às expectativas de seus stakeholders, ou seja, aquelas que atingiram o equilíbrio sustentável.

Assim, a utilização integrada das duas abordagens – BSCP e BSCO – contemplará resultados efetivos para os “dois lados da mesma moeda” – indivíduos e organização - que, juntos, determinarão o sucesso de qualquer empreendimento.

Segundo Cardoso<sup>1</sup> apud Vilar (2007) existe uma pressão na profissionalização da gestão pela presença de novos investidores que exigem esta transparência na gestão. Desta forma, Vilar (2007) descreve em seu livro que a Governança Corporativa + Estratégia + Modelo de Gestão são os pilares de uma organização moderna. Implantar modelo de Governança Corporativa inspirado no Balanced Scorecard pode ser entendido como uma metodologia para oferecer transparência e sustentabilidade na gestão. (HERREIRO, 2005).

## 5. REFERÊNCIAS

COVEY, Stephen - **Sete Hábitos das Pessoas Muito Eficazes**. 17º ed. São Paulo: Nova Cultural, 1989

HERREIRO, Emílio Filho. **Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica: uma abordagem prática**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

HAMEL, G. e PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo Futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HUNTER, James -, **Como se tornar um líder servidor** Rio de Janeiro Sextane, 2006,

JURAN, JOSEPH M. **Planejamento para a Qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1992.

KAPLAN, Robert S. / NORTON, David: **The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance**. **Harvard Business Review**: Boston, 1992;

\_\_\_\_\_ **Putting the Balanced Scorecard to Work**. **Harvard Business Review**: Boston, 1993.

\_\_\_\_\_ **Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System**. **Harvard Business Review**: Boston, 1996.

\_\_\_\_\_ **A Estratégia em Ação (Balanced Scorecard)**. 2º ed. Ed. Campus, Harvard Business School Press, 1997.

\_\_\_\_\_ **A Organização Orientada para a Estratégia**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

---

<sup>1</sup> Alfredo Cardoso – diretor de Normas e Habilitação das Operadoras da ANS

\_\_\_\_\_. **Mapas Estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis.** 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004;

NORTON, David & RUSSEL, Randall. **Melhores Práticas no Gerenciamento da Execução da Estratégia - Reflexões, idéias e experiências para Organizações orientadas para a Estratégia.** **Harvard Business School Publishing – BSC Report**, jul-ago 2004

RAMBERSAD, Humberto – **Balanced Scorecard Pessoal – O caminho para a Felicidade individual, integridade pessoal e Eficácia Organizacional** - Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

SENGE, Peter. **A Quinta Disciplina – Arte e Prática da Organização que Aprende.** 2. ed. São Paulo: Editora Best Seller, 1998.

WONG, Robert – **O sucesso está no equilíbrio** - 10ª. Edição – Rio de Janeiro: Elsevier, 2005

VILAR, J. M. (Coordenador). **Governança Corporativa em Saúde – receita de qualidade para as empresas do setor.** Ensaios de Antonio Carlos Vidigal. *et al.* 1. ed. Rio de Janeiro: Mauad Editora, 2007.