

O PROCESSO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL E O *BALANCED SCORECARD*

Fladmir Fernandes dos Santos¹
Marco Aurélio Batista de Sousa²
Vera Luci de Almeida³
Lissandro Wilhem⁴

¹Professor da Universidade Federal do Pampa

²Professor da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

³Professora da Universidade Federal da Grande Dourados

⁴Professor do Centro Universitário Municipal de São José

Resumo

Considerando-se que a implementação da estratégia exige mudanças em praticamente todas as partes da organização, assim como, segundo Kaplan e Norton (1997), alguns mecanismos devem ser adotados para auxiliar a implementação do *balanced scorecard*, o presente artigo buscou então discutir a relação existente entre o processo de mudança organizacional e a implementação do *scorecard*. Para o desenvolvimento do trabalho, inicialmente foi realizada uma pesquisa bibliográfica, para entrar em contato com a realidade do tema a ser investigado. Na sequência, foi realizado um estudo exploratório, procurando-se entender a situação e descobrir as relações existentes entre os componentes da mesma. Ao final do estudo, concluiu-se que o processo de mudança organizacional e o processo de implementação do *balanced scorecard* envolvem aspectos comuns nas suas implementações, como problemas relacionados com a receptividade às mudanças.

Palavras-chaves: organizações, mudança organizacional. *balanced scorecard*.

1 Introdução

A partir dos anos 50, a economia mundial presenciou o desenvolvimento de novas técnicas e métodos de gestão organizacional, que visavam à melhoria da qualidade, da produtividade e da competitividade das organizações. Nesse período, aconteceram diversas mudanças no panorama político, econômico e social, que fizeram com que as organizações ficassem mais expostas à concorrência.

Foi neste contexto que ocorreram os avanços científicos e tecnológicos; aumentaram as preocupações do governo, das empresas e das populações com referência às questões ambientais e a globalização; além disso, aumentaram as necessidades dos consumidores que foram se tornando cada vez mais exigentes em suas preferências, demandando uma maior diversidade de produtos e requerendo menores preços e melhor qualidade.

Com estas mudanças e com o surgimento de novos competidores, as organizações foram conduzidas a muitos desafios. A concorrência tornou-se mais acirrada, obrigando as organizações, cada vez mais, a repensarem seus custos, seus produtos, seus processos, suas estruturas, suas estratégias, seus conhecimentos e suas tecnologias; portanto, houve a necessidade de uma reestruturação.

Para Kotter (1997), algumas organizações perceberam essas necessidades e descobriram como desenvolver novas estratégias, aquisições, reengenharias e programas de qualidade. É neste cenário que, segundo Wood Jr. *et al.* (2000), surgiram os processos de mudança organizacional, no qual, inicialmente, focavam a estrutura formal das organizações. Na sequência, as técnicas passaram a focar mudanças nas

pessoas e nas relações. Posteriormente, o enfoque passou a ser o comportamento e o clima organizacional, com destaque para a característica da valorização do ambiente e das questões estratégicas como condicionantes das mudanças.

No que se refere às questões estratégicas, Kaplan e Norton (1992) desenvolveram o *balanced scorecard*, um novo método de gerenciamento estratégico. O BSC busca comunicar a estratégia a todos integrantes da empresa objetivando engajá-los na formulação e na implementação da estratégia. Para esses autores, quando todos compreendem as metas de longo prazo da unidade de negócios, bem como, a estratégia para alcançá-las, os esforços e iniciativas da empresa se alinham aos processos necessários de transformação.

No entanto, Kaplan e Norton (1997) enfatizam que alguns mecanismos devem ser adotados para auxiliar no processo de desenvolvimento do *balanced scorecard*. A implementação da estratégia exige mudanças em praticamente todas as partes da organização, bem como, afirmam que o BSC produz maior impacto ao se utilizado para induzir a mudança organizacional, o presente artigo busca então discutir a relação existente entre o processo de mudança organizacional e a implementação do *balanced scorecard*.

Após esta introdução, o artigo encontra-se assim estruturado: a primeira parte destaca a introdução. Em seguida, apresenta-se a metodologia de desenvolvimento do trabalho; às questões relacionadas às organizações, ao ambiente e cultura organizacional. Na sequência, é abordado o *balanced scorecard* e as mudanças organizacionais; é demonstrada a relação entre o processo de mudança organizacional e o BSC. E, por fim, têm-se as considerações finais.

2 Metodologia

Para o desenvolvimento deste trabalho, foram utilizados dados secundários, obtidos por meio de uma pesquisa bibliográfica. De acordo com Lakatos e Marconi (2017), com a escolha desse tipo de pesquisa, o investigador entra em contato com tudo o que foi dito, escrito ou filmado sobre determinado assunto.

O trabalho também se caracteriza por ser do tipo exploratório. De acordo com Lakatos e Marconi (2017), uma pesquisa exploratória é uma investigação cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema com tripla finalidade: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, ou então clarificar conceitos.

Cervo e Bervian (2002) ressaltam que a pesquisa exploratória realiza descrições precisas da situação e quer descobrir as relações existentes entre os componentes da mesma. Assim, este artigo, tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito. Além disso, entende-se que, segundo a abordagem de Gil (1995), é importante observar que neste tipo de estudo torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis.

3 Organizações e ambiente organizacional

As organizações podem ser encontradas em toda parte, pois se constituem pelo e para o ser humano, modelando a vida das pessoas e satisfazendo as suas necessidades. Para Etzioni (1989); Daft (1999) e Chiavenato (2000), elas são entidades sociais, dirigidas por metas, projetadas como sistemas de atividades, deliberadamente estruturadas e coordenadas e interligadas ao ambiente externo, intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos.

A teoria administrativa evoluiu gradativamente e de forma abrangente. Bateman e Snell (1998) lembram que, até a primeira metade do século vinte, as organizações eram vistas como sistemas fechados, na qual não davam ênfase às forças relevantes do ambiente externo e que estavam apenas preocupadas com os métodos e os processos de trabalho.

Chiavenato (2000) esclarece que, com Taylor, a teoria administrativa ampliou-se para a organização formal, por meio dos princípios universais prescritivos por Fayol; posteriormente, devido à preocupação

com as relações humanas, com Mayo, deslocou-se para a organização informal. A abordagem estruturalista marca o início da abordagem do sistema aberto, na qual surge a preocupação com as relações interorganizacionais e com a interação da organização com o meio ambiente. Com as mudanças sociais, políticas, econômicas e tecnológicas, as organizações começaram a ser vistas como sistemas abertos, que precisavam se adaptar às condições externas e necessitavam realizar trocas com o ambiente. A Figura 1, ilustra essa perspectiva.



Figura 1 – As organizações na abordagem dos sistemas abertos

Fonte: Wagner III e Hollenbeck (2003, p. 19).

A organização na abordagem do sistema aberto é caracterizada por um processo contínuo de entradas (*inputs*) de insumos, que passam por uma transformação interna (processos), saem (*outputs*) do sistema como produtos – resultados – e, posteriormente, ocorre a realimentação (*feedback*) – que é a reação do ambiente a esses resultados. Essa reação se torna um insumo para o próximo ciclo do sistema. No modelo teórico de Katz e Kahn (1976, p. 32), proposto para a compreensão das organizações, esse “sistema de energia *input-output*, no qual o retorno da energia do *output* reativa o sistema”. Em outro aspecto importante a ser comentado, Chiavenato (1979, p. 28) também menciona que:

A abordagem sistêmica marca um passo adiante, que, mais tarde, a abordagem contingencial ratifica e amplia. Gradativamente, o enfoque intra-organizacional – da teoria clássica, das relações humanas e da burocracia de Weber – se desloca para um enfoque mais amplo e complexo, do qual aquele passa a ser apenas um nível de análise e de estudo: o nível mais simples e elementar. Passou-se a analisar não somente os aspectos intra-organizacionais, mas também, as relações interorganizacionais e a interação da organização com o meio ambiente.

A partir do momento em que o ambiente mais amplo começou a exercer uma influência considerável sobre as organizações, estas passaram a ser definidas em termos das pessoas, estruturas e processos, orientadas por objetivos comuns e inseridas em um meio social, econômico, e político denominado ambiente. Essa relação entre a organização e o ambiente é evidenciada na Figura 2.

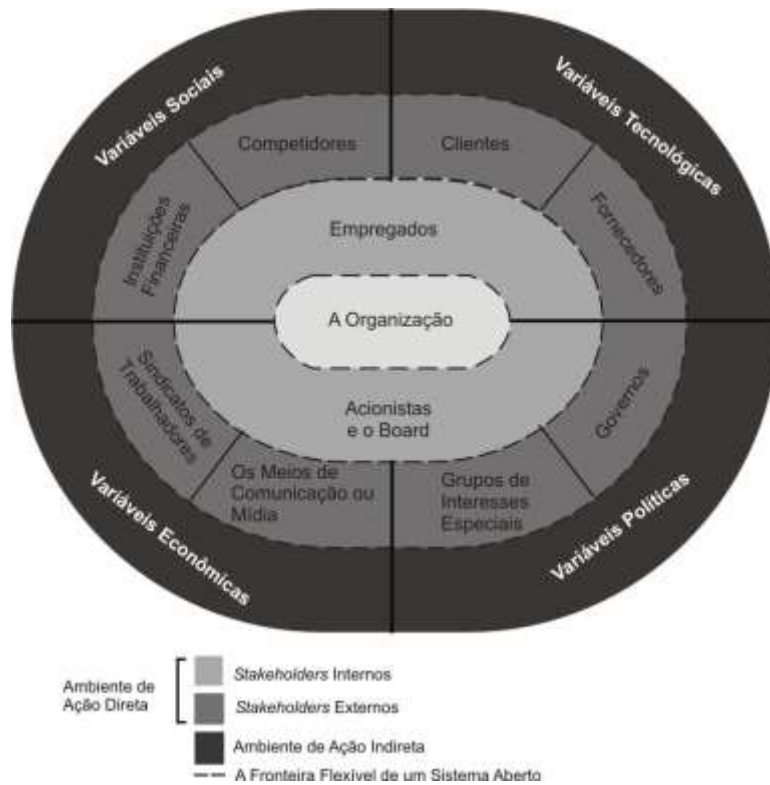


Figura 2 – Elementos de ação direta e indireta de uma organização

Fonte: Stoner e Freeman (1999, p. 47).

Nota-se que o ambiente externo possui elementos de ação direta e de ação indireta. Segundo Stoner e Freeman (1999), os elementos de ação direta agem diretamente sobre a organização e são denominados de *stakeholders*. Se, por um lado, têm-se os *stakeholders* internos, como os empregados e os acionistas; por outro, têm-se os *stakeholders* externos, como os clientes, os fornecedores, os competidores, os governos, os grupos de interesses especiais, os meios de comunicação ou mídia, os sindicatos de trabalhadores e as instituições financeiras. Também existem outros elementos do ambiente externo, que afetam o clima em que ocorrem as atividades de uma organização, mas que não a afetam diretamente, os elementos de ação indireta, como as variáveis: tecnológicas; econômicas; políticas e sociais.

Destaca-se que, na literatura especializada, há quase sempre uma preocupação classificatória a respeito do ambiente organizacional, que é inegavelmente útil para o desenvolvimento de estratégias. Em face disso, no que se refere à realização de uma análise ambiental, a literatura tem sugerido diferentes classificações. Como exemplo, cita-se a proposta por Lacombe e Heilborn (2003), que adotam a seguinte: ambiente geral (ou macro ambiente) – que influencia todos os sistemas nele existentes – e ambiente operacional (ou micro ambiente) – que atua mais diretamente sobre o sistema organizacional.

Em outra classificação, proposta por Daft (1999), o ambiente abrange diversos setores ou subdivisões do ambiente externo, constituídos por elementos semelhantes. O autor descreve dez setores que podem ser analisados para cada organização: o industrial, o de matérias-primas, o de mercado, o de recursos humanos, o internacional, o governamental, o sociocultural, o de condições econômicas, o de tecnologia e o de recursos financeiros. Salienta que, para a maioria das empresas, esses setores podem ser, ainda, subdivididos em ambiente de tarefas e em ambiente geral.

É importante destaca-se que toda organização atua em determinado ambiente e sua existência e sua sobrevivência dependem da maneira como ela se relaciona com tal meio.

3.1 *Balanced scorecard*

Criado por Kaplan e Norton (1992), o *balanced scorecard* é um sistema de medição que possui o objetivo de motivar executivos e colaboradores a executarem a estratégia, transformando-a em ação. Para Kaplan e Norton (1997), as empresas estão utilizando o *scorecard* como um sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia em longo prazo. O *scorecard* é adotado para gerenciar processos gerenciais críticos como: esclarecer e traduzir a visão e a estratégia; comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas; planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas; e, melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico. Essa relação é demonstrada na Figura 3.

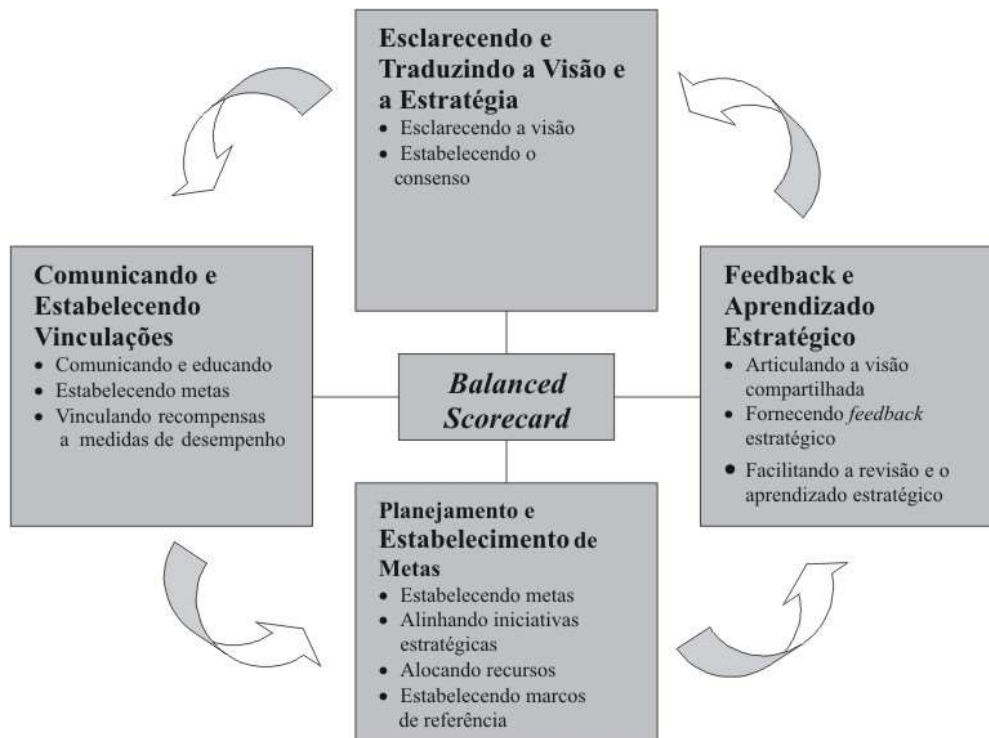


Figura 3 – O *balanced scorecard* como estrutura para ação estratégica

Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 12).

Segundo Kaplan e Norton (1997), o *balanced scorecard* não é uma ferramenta de formulação da estratégia, configurando-se em um sistema de desdobramento e tradução da estratégia em objetivos e medidas de desempenho que:

- descreve a visão de futuro da empresa para toda a organização, criando aspirações compartilhadas; cria um modelo holístico da estratégia, mostrando a todos os funcionários como podem contribuir para o sucesso organizacional. Sem esse elo, os indivíduos e departamentos podem até otimizar desempenho local, mas não contribuirão para a realização dos objetivos estratégicos; dá foco aos esforços de mudança. Se os objetivos e medidas certos forem identificados, a implementação provavelmente será bem-sucedida. Caso contrário, os investimentos e iniciativas serão desperdiçados.

Dessa forma, o BSC traduz a visão e a estratégia em objetivos, metas e vetores de desempenho dentro de uma lógica de causa e efeito que termina nos objetivos financeiros. As medidas são então

organizadas segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. É criada uma estrutura, uma linguagem, para comunicar a visão e a estratégia, na qual se utiliza indicadores para informar aos funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro.

De acordo com Kaplan e Norton (1997), a perspectiva financeira indica se a implementação e a execução da estratégia está contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros. Também serve de meta principal para os objetivos e medidas das outras perspectivas do *scorecard*.

A perspectiva do cliente permite que as empresas alinhem suas medidas essenciais de resultado relacionadas aos clientes – satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade – com segmentos específicos de clientes e mercado. Além disso, permite a clara identificação e avaliação das propostas de valor dirigidas a esses segmentos. Lembrando que, segundo Lobato *et al.* (2003), cada vez mais as organizações devem ter como princípio básico o oferecimento de valor ao cliente, cabendo-lhes, pois, identificar as medidas que proporcionam esse valor.

O propósito da perspectiva dos processos internos é a medição dos processos internos que terão maior impacto na satisfação dos clientes e na consecução dos objetivos financeiros; os processos críticos nos quais a empresa deve alcançar a excelência. Tem como foco os processos inovadores.

A perspectiva de aprendizado e crescimento é a quarta e última perspectiva do *balanced scorecard* e seus objetivos oferecem a infraestrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas outras três perspectivas. Esses se refletem em investimentos na capacitação dos colaboradores, nos sistemas e nos processos organizacionais.

A contribuição do *scorecard* é ser um sistema de medição que “conta a história da estratégia”, o conjunto formado de medidas financeiras e não financeiras que indicam o desempenho e alertam toda a empresa para o que deve ser feito hoje a fim de criar valor no futuro. As medidas do *scorecard* são estratégicas, ou seja, projetadas para excelência competitiva, diferenciando-se das medidas de diagnóstico que são aquelas medidas de monitoramento da empresa.

O *balanced scorecard* não substitui o sistema de medição cotidiana da empresa e as suas medidas são selecionadas de modo a direcionar a atenção dos executivos e funcionários para os fatores capazes de levar a empresa a grandes realizações competitivas.

3.2 Mudança organizacional

Para Chiavenato (2000), a mudança organizacional consiste na transição de uma situação para outra diferente, o que implica na busca por novos caminhos, novas soluções e novos valores. Pettigrew *et al.* (1992) entendem que a mudança deve ser vista como uma consequência, e não apenas como um processo de solução de problemas; além disso, deve ser produto de um processo que reconhece a luta histórica e contínua da organização na busca pela melhor posição, sendo isso uma força motivadora.

Para a Equipe de Change Integration® da Price Waterhouse (1998), as mudanças necessárias para levar as organizações para um futuro promissor envolve todas as áreas da organização.

Na visão de Grouard e Meston (2001), existem algumas circunstâncias em que ocorrem as mudanças; alguns fatores que a motivam; como existem algumas formas que elas podem assumir. Com relação às circunstâncias em que ocorrem, explicam que a mudança pode ser voluntária ou involuntária. A mudança pode ser voluntária quando a organização apresenta um bom desempenho e não existe a necessidade aparente de reorganização. E, involuntária quando ocorre por falta de visão dos administradores, pelo adiamento, pela relutância em assumir riscos e pela inabilidade em colocarem as ideias em prática. Grouard e Meston (2001), mencionam que se deve atentar para:

- a profundidade da mudança – é o grau em que a mudança afeta a natureza da organização, no qual pode ser superficial ou profunda. Superficial pode afetar a estratégia, a estrutura, a cultura, o estilo administrativo, entre outros fatores. Profunda pode requerer investimentos em equipamentos, novas instalações, aquisição de patentes, entre outros investimentos;

- a velocidade da mudança – é uma medição da quantidade de tempo que uma organização necessita para efetuar a mudança, sendo um fator importante devido à necessidade de reavaliar sua posição competitiva. Deve levar o menor tempo possível por causa da necessidade de alocação dos recursos empresariais e devido à capacidade das pessoas de permanecerem envolvidas no processo de mudança;
- e como a mudança é implementada – as mudanças podem ser impostas a força, pela autoridade de um diretor, ou resultado de um consenso, com apoio de todos os envolvidos.

Segundo Pettigrew (1987), o entendimento das mudanças implica em examinar a justaposição do analítico e do político no desempenho das pessoas, principalmente em situações de crise, quando as habilidades das pessoas são testadas pelas forças do ambiente. Esclarece que a mudança envolve eventos econômicos e empresariais, mas também aspectos como a percepção administrativa, as ações influenciando e sendo influenciadas por percepções do ambiente operacional da organização, pela estrutura, pela cultura e pelos sistemas de poder e controle da organização.

Grouard e Meston (2001) destacam que existe alguns componentes da organização que estão estreitamente interligados e que são todos afetados pelas mudanças. Cada um deles é alterado de maneira diferente e possui uma função diferente a desempenhar no processo de mudança. Em função disso, ressaltam que as mudanças podem acontecer nas seguintes dimensões:

- componentes físicos – são visíveis e tangíveis (mercados, produtos, estruturas organizacionais, sistemas de informação, procedimentos e sistemas de controle). Fazem parte das estratégias, das estruturas e dos sistemas da organização;
- componentes psicológicos – são os que fazem uma organização funcionar (valores compartilhados, relacionamentos e linhas de pensamento e comportamento). Estão relacionados à cultura e ao estilo de gestão.

De acordo com Kotter (1997), a mudança envolve várias fases que, em conjunto, consomem muito tempo. A eliminação de qualquer uma das etapas cria a ilusão de rapidez e nunca produz resultados satisfatórios. Os erros cometidos em qualquer uma das fases, às vezes, exercem um impacto devastador, restando o ímpeto e anulando ganhos anteriores. Dessa forma, Kotter (1997) apresenta etapas da produção de mudanças de qualquer magnitude nas organizações:

- estabelecimento de um senso de urgência;
- criação de uma coalizão administrativa;
- desenvolvimento de uma visão e de estratégias;
- comunicação da visão e da mudança;
- investimento em *empowerment* – como investir de empowerment os funcionários? – para ações abrangentes;
- realização de conquista a curto prazo;
- consolidação de ganhos e produção de tais mudanças;
- estabelecimento de novos métodos na cultura.

Para Adizes (1998, p. 66), quem se adapta as mudanças apenas sobrevive. “O truque é mudar sem perder a unidade, com cultura de confiança”.

Segundo Grouard e Meston (2001), nenhuma organização consegue escapar da necessidade de mudanças, pois geralmente ela cresce em um ambiente que se altera de maneira rápida e freqüente. Assim, a metodologia apresentada pelos autores consiste em algumas chaves para a mudança, resultantes de quatro princípios: no primeiro princípio tem-se a globalidade, ou seja, a mudança afeta tanto a estratégia, a estrutura e os sistemas, como afeta a cultura e a gestão da organização; no segundo princípio, o da ruptura, a mudança implica na desestabilização do *status quo* e na manutenção da instabilidade; a universalidade é o terceiro princípio – neste, todos os colaboradores devem se envolver e comprometer-se com o processo de mudança; como último princípio, destaca-se a indeterminação – este alerta que as mudanças podem ser orientadas, mas não podem ser totalmente controladas.

4. A relação entre o processo de mudança organizacional e o *balanced scorecard*

Para o entendimento das mudanças nas organizações, é fundamental comentar sobre o cenário da década de 60, quando aconteceram mudanças de paradigmas vigentes. Os agentes organizacionais começaram a desenvolver modelos de mudança organizacional a partir da concepção da organização como um sistema aberto. Dessa forma, muitas organizações passaram por mudanças internas, para melhor responderem às mudanças externas, e, assim, tirar proveito de oportunidades – nesse contexto, algumas organizações realizavam mudanças de forma planejada, outras não.

Na visão de Grouard e Meston (2001, p. 37), a capacidade de mudar é essencial para qualquer organização e vai tornar-se ainda mais importante, em um mundo em que as estratégias competitivas se alteram de forma rápida e freqüente. As organizações bem-sucedidas são e continuarão a ser aquelas que se encontram em um estado de fluxo contínuo, e a gestão de mudanças vai tornar-se uma parte integrante das atividades empresariais, assim como é o relacionamento com os clientes e o controle do fluxo de caixa ou dos recursos.

Considerando-se a gestão de mudanças como extremamente abrangente e envolvente, por essas características, deve ser apoiada em métodos, técnicas e ferramentas. Nesse sentido, discute-se a relação entre a mudança organizacional e utilização do *balanced scorecard*, como ferramentas de gestão que podem se complementar e, assim, mobilizar a organização rumo aos objetivos estratégicos.

No que se refere ao *balanced scorecard*, Kaplan e Norton, (2000) esclarecem que um programa de *scorecard* bem-sucedido começa com o reconhecimento de que não se trata de um projeto de “mensuração”, mas sim de um programa de mudança. Inicialmente, o foco é a mobilização e a criação de impulso para o lançamento do processo. Na sequência, segundo Kaplan e Norton (2000), o foco se desloca para a *governança*, com ênfase em abordagens fluídas e baseadas no trabalho em equipe, como meio de lidar com a natureza não estruturada da transição para um novo modelo de desempenho. Por fim, de maneira gradual ao longo do tempo, desenvolve-se um novo sistema gerencial – um *sistema gerencial estratégico* que institucionaliza os novos valores culturais e as novas estruturas em novo sistema de gestão.

Fazendo-se um paralelo a observação de Hafsi *apud* Pereira (2002), na qual o autor destaca que alguns pesquisadores chamam o processo de mudança e de adaptação organizacional de congelar – descongelar – recongelar, ou seja, a pressão externa à organização gera uma instabilidade interna, fazendo com que o *status quo* vigente seja questionado. A partir daí, a organização se descongela e passa para o processo de mudança, que vai exigir um grau maior de aprendizado, pois tudo é novo. Na sequência, resgata-se a estabilidade necessária para a organização aprender ao máximo com os resultados da mudança. Depois de um período de maturação e aprendizado, o ciclo volta a acontecer.

De uma maneira um pouco semelhante, de acordo com Kaplan e Norton (2000), na primeira fase do *balanced scorecard* – *mobilização* – é observada a importância de esclarecer para a organização porque a mudança é necessária; é preciso descongelar a organização. No que se refere a essa linha de pensamento, Grouard e Meston (2001, p. 04) entendem que “tudo conspira para reforçar o *status quo*”, assim, seja qual for a forma adquirida, a mudança necessita da desestabilização do estado existente. Assim, quanto mais estável for o *status quo*, mais difícil será a realização da mudança. Cabe observar que Kotter (1997) aborda esse aspecto de descongelar a organização nas quatro primeiras etapas do seu modelo de mudança organizacional.

Outro ponto importante a ser destacado é que, conforme descrevem Kaplan e Norton (2000), várias das organizações adeptas ao *balanced scorecard* enfrentaram tempos difíceis e a ameaça evidente de fracasso e de perda de emprego era um fator motivador que promovia a receptividade à mudança. Nessa linha de pensamento, Grouard e Meston (2001) ressaltam que, sem dúvida, os aspectos mais exigentes das mudanças organizacionais são as dimensões culturais e humanas. Programas de mudança em qualquer

escala significativa são simplesmente ameaçadores para a maioria das pessoas. Dentro dessa idéia, observam que as organizações se defrontam constantemente com forças que se opõem às mudanças.

Para Ansoff (1991), a resistência à mudança sempre ocorre quando uma mudança induz ao afastamento descontínuo em relação ao comportamento, à cultura e à estrutura de poder, ambas existentes anteriormente. Essa resistência pode ser tanto por parte de indivíduos, quanto por parte de grupos. Indivíduos, normalmente, reagem por insegurança quanto ao impacto que a mudança poderá ocasionar, pelo envolvimento com riscos não existentes anteriormente, pelo receio de se tornarem dispensáveis, por sentirem-se incompetentes com a nova função ou quando sua posição de poder está ameaçada. Já os grupos costumam reagir quando percebem ameaça no seu poder, quando as normas e os valores anteriores encontram-se sujeitos às alterações, dentre outras razões.

No entanto, Kaplan e Norton (2000) lembram que é importante observar que o papel do *balanced scorecard* como indutor da mudança e do desempenho extraordinário não deve limitar-se a situações de dificuldade. Muitas vezes, os executivos de organizações que já apresentam bom desempenho criam metas distendidas para evitar que a organização se torne complacente. Eles utilizam o *scorecard* para comunicar a visão de um desempenho futuro drasticamente melhor que o presente. A primeira tarefa da liderança executiva na organização focada na estratégia é tornar a necessidade de mudança em algo óbvio para todos.

Nesse sentido, a Equipe de Change Integration® da Price Waterhouse (1998, p. 32) salienta que é essencial desenvolver, em todos os níveis da organização, um consenso em torno da necessidade de mudar – e voltar freqüentemente para os diversos grupos para verificar o estado de consenso e reparar-lo onde for necessário.

Retomando-se o enfoque de Kaplan e Norton (2000), após a deflagração da mudança, os executivos devem estabelecer um processo de governança para orientar a transição. O processo define, demonstra e reforça os novos valores culturais e exige como elemento relevante o rompimento com as tradicionais estruturas de poder. A criação de equipes estratégicas, a realização de reuniões coletivas e a promoção da comunicação aberta em toda a organização são componentes imprescindíveis da governança da transição.

Assim, para Pettigrew (1987) a mudança passa a ser um processo não apenas de solução de problemas, mas um processo humano complexo, onde todos desempenham a sua parte, iniciando pela percepção do contexto de mudança, depois na escolha do conteúdo da estratégia e, por último, no processo para implantar a mudança na organização.

Com a evolução do processo, segundo Kaplan e Norton (2000), os executivos então modificam o sistema gerencial existente para consolidar o progresso e reforçar as mudanças. Nesse ambiente em constantes transformações, a grande função do *scorecard* é então promover o equilíbrio entre a estratégia e a visão de futuro da organização, com as mudanças necessárias para atingir o futuro desejado. Lembrando sempre que, segundo Kaplan e Norton (2000), a estratégia demanda trabalho em equipe para a coordenação das mudanças; e a implementação da estratégia requer atenção e foco contínuos nas iniciativas e na execução das mudanças, em constante cotejo com os resultados almejados.

5 Considerações finais

Grouard e Meston (2001) descrevem a gestão de mudanças como extremamente abrangente e envolvente, por essas características, afirmam que ela deve ser apoiada em métodos, técnicas e ferramentas. Outro ponto importante a ser destacado é que, segundo Kaplan e Norton (1997), alguns mecanismos devem ser adotados para auxiliar no processo de desenvolvimento do *balanced scorecard*.

É nesse contexto, que o presente artigo procurou discutir sobre a relação existente entre o *balanced scorecard* e a mudança organizacional, pois, no entendimento da Equipe de Change Integration® da Price Waterhouse (1998), a mudança ideal é aquela que afeta a integridade da organização e concentra-se na estratégia.

Em função disto, entende-se que o processo de mudança organizacional tem uma estreita relação com o processo de implementação do *balanced scorecard*, já que ambos os processos buscam mobilizar as organizações para atingirem seus objetivos estratégicos. No entanto, enfrentam problemas relacionados com a receptividade às mudanças. Ademais, essas ferramentas de gestão também podem ser complementares uma da outra, já que suas etapas envolvem aspectos comuns que buscam a melhor performance das organizações.

O que também se extraiu deste estudo é que tanto o *balanced scorecard* como os modelos de mudança organizacional têm sido implementados para o gerenciamento de mudanças gerais nas organizações, no entanto, essas ferramentas não possuem uma abordagem específica para o gerenciamento e implementação das mudanças organizacionais, uma com o apoio da outra. Dessa forma, sugere-se como futuro tema de pesquisa, verificar a existência de implementações do *balanced scorecard* tendo como apoio os modelos de mudança organizacional.

Referências

- ADIZES, I. É preciso mudar antes. **HSM Management**. São Paulo: Savana, 11 nov./dez. 1998. p. 64-68.
- ANSOFF, H. I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1991.
- BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- CHIAVENATO, I. As novas abordagens na teoria administrativa. In: **Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro, RJ, v. 19, n. 2 – p. 27-41, abr./jun., 1979.
- _____. **Administração – teoria, processo e prática**. 3. ed., São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2000.
- DAFT, R. L. **Teoria e projeto das organizações**. 6. ed., Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- EQUIPE DE CHANGE INTEGRATION® DA PRICE WATERHOUSE. **Mudando para melhor: As melhores práticas para transformar a sua empresa**. São Paulo: Atlas, 1997.
- _____. O ambiente da mudança. **HSM Management**. São Paulo: Savana, 11 nov./dez. 1998. p. 58-62.
- ETZIONI, A. **Organizações modernas**. São Paulo: Pioneira, 1989.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed., São Paulo: Atlas, 1995.
- GROUARD, B.; MESTON, F. **Empresa em Movimento: Conheça os fundamentos e técnicas da gestão da mudança**. São Paulo: Negócio Editora, 2001.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The Balanced Scorecard – measures that drive performance. **Harvard Business Review**, Boston, V.70. Jan./feb, 1992.
- _____. **A Estratégia Em Ação – Balanced Scorecard**. 19. ed., Rio de Janeiro: Campus, 1997.

____. **A Organização Orientada para a Estratégia** – Como as empresas que adotam o *Balanced Scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios. 8. ed., Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KATZ, D.; KAHN, R. L. **Psicologia social das organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1976.

KOTTER, J. P. **Liderando mudança**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LOBATO *et al.* **Estratégia de empresas**. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

PEREIRA, M. F. **A construção do processo de planejamento estratégico a partir da percepção da coalizão dominante**. 2002. (Tese de Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2002.

PETTIGREW, A. M. Context and action in the transformation of the firm. **Journal of Management Studies**. nov, 1987. p. 649-670

____. **Making change in large organizations**. London: Sage, 1992.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, E. R. **Administração**. 5. ed., Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil Ltda., 1999.

THOMPSON Jr, A. A.; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento estratégico: elaboração, implantação e execução**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2003.

WOOD Jr T. *et al.* **Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 2000.