



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ENGENHARIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO**

URBANO ERICH JUNGE

**DIFICULDADES NA IMPLANTAÇÃO DO *BALANCED
SCORECARD* E MODELOS MENTAIS**

Dissertação de Mestrado

FLORIANÓPOLIS (SC)
2009

URBANO ERICH JUNGE

**DIFICULDADES NA IMPLANTAÇÃO DO *BALANCED
SCORECARD* E MODELOS MENTAIS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Orientador
Prof. Dr. Silvio Serafim da Luz Filho

FLORIANÓPOLIS (SC)
2009

URBANO ERICH JUNGE

**DIFICULDADES NA IMPLANTAÇÃO DO *BALANCED
SCORECARD* E MODELOS MENTAIS**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do título de Mestre em Engenharia, Especialidade em Engenharia e Gestão do Conhecimento e aprovada em sua forma final pelo programa de Pós Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 20 de fevereiro de 2009

Prof. Roberto Carlos do Santos Pacheco, Dr.
Coordenador do Curso

Banca Examinadora

Prof. Silvio Serafim da Luz Filho, Dr.
Orientador

Prof^a. Marina Keiko Nakayama, Dr^a
UFSC

Prof^a. Ana Maria Benciveni Franzoni, Dr^a
UFSC

*Em especial a minha família, a quem dedico este trabalho, deixando lhes esta frase:
Um caminho percorrido, uma história vivida, uma possibilidade para todos.
“A vida virtuosa é uma vida inspirada pelo amor e guiada pelo conhecimento”.*
Bertrand Russel

*Para minha esposa Lindamir,
pelo apoio, carinho e dedicação que nunca faltaram.
A meus filhos Dalton e Sabine,
para que lhes sirva de exemplo,
de esforço, dedicação e realização do projeto de viver.
A todos os mestres e amigos que a vida me deu!*

AGRADECIMENTOS

À Deus, pela luz, disciplina, saúde e energia, que me propiciam ser perseverante na busca contínua do aperfeiçoamento.

A Universidade Federal de Santa Catarina pela oportunidade.

Ao Professor Doutor Silvio Serafim da Luz Filho, meu orientador, pela atenção e ensinamentos.

Ao Professor Marcos Lourenço Herter, que em tantos momentos, com sabedoria, proporcionou idéias edificantes que sempre me auxiliaram.

Aos administradores do Banco do Brasil pelo acompanhamento da minha trajetória e entendimento das idas a campo e aulas.

Ao grande profissional Leonardo Costa do Núcleo de Gestão Empresarial do SENAI Florianópolis, que muito contribuiu com sua experiência.

Às empresas que gentilmente colaboraram respondendo os questionários que embasaram essa pesquisa.

À Coordenação do Curso, professores, colegas e servidores do EGC, o nosso reconhecimento e agradecimento pela parceria, ensinamentos e troca de experiências.

À minha amada Lindamir, co-autora de um projeto de vida a cada dia melhor, aos meus filhos, Dalton e Sabine, nomes que são palavras-chave desse trabalho. Obrigado pelo incentivo, pela paciência e compreensão do sacrifício de tantas horas passadas longe de vocês, diante dos livros e do computador.

Às Professoras Marina Keiko Nakayama e Ana Maria Benciveni Franzoni, membros da Banca Examinadora, pela parceria e apontamentos.

Aos amigos Airton Santos e Michele Borges da Secretaria do Curso pela convivência tão enriquecedora durante o período em que tive a honra de ser aluno do Programa.

A todos que acreditaram que esse objetivo fosse alcançado.

A todos aqueles que direta ou indiretamente contribuíram para a realização desta pesquisa. E são muitos.

Este modesto trabalho sobre a influencia dos modelos mentais no nosso dia a dia não deixa de ser também uma homenagem a todos vocês!

SUMÁRIO

RESUMO	8
ABSTRACT	9
Lista de Ilustrações	10
Lista de Tabelas	11
1. Introdução	12
1.1 Organização da Dissertação.....	14
1.2 Justificativa.....	18
PROBLEMA DE PESQUISA:.....	22
OBJETIVO GERAL:.....	22
OBJETIVOS ESPECÍFICOS:.....	23
LIMITAÇÕES DA PESQUISA	23
1.3 Natureza do estudo	24
1.4 Método Utilizado.....	25
1.4.1 Amostra e População	26
1.5 Técnicas utilizadas para coleta de dados	27
1.5.1 Pesquisa bibliográfica.....	27
1.5.2 Entrevistas	28
1.5.3 Questionários	31
1.6 Análise dos dados, Limitações e Organização das informações coletadas	34
2 Gestão do Conhecimento.....	36
2.1- Definições e Abrangência	38
2.2 – Metodologias de Gestão de Conhecimento e delimitação da dissertação no Balanced Scorecard	45
3 Gestão da Estratégia com o Balanced Scorecard.....	52
3.1 Apresentação do BSC.....	52
3.2 Lógica do BSC	54
3.3 PERSPECTIVAS	56
3.3.1 Perspectiva Financeira.....	57
3.3.2 Perspectiva dos Clientes	61
3.3.3 Perspectiva dos Processos Internos	64
3.3.4 Perspectiva do Aprendizado e Crescimento	66
3.3.5 Conclusão do estudo das perspectivas do BSC	70
3.4 Implementação do BSC.....	72
4 Resultado da Pesquisa Bibliográfica - Aspectos críticos na implantação do BSC.....	81
4.1 Não comprometimento da alta administração	85
4.2 Discussões sem clareza e infrequentes	85
4.3 Quatro perspectivas não balanceadas	86
4.4 BSC como evento único e não como processo contínuo.....	86
4.5 Não divisão de papéis ou responsabilidades.....	86
4.6 Considerar BSC somente como projeto de sistema.....	87
4.7 Ação isolada da alta administração	87
5 Resultados da verificação de campo.....	89
5.1 Comparação dos resultados encontrados na Literatura com a realidade da amostragem.....	89
5.2 Delimitação de foco de pesquisa em função dos resultados obtidos.....	96
5.3 Teorias e conceitos estudados e descartados para a solução do problema	97
6 Objeto de estudo: Grupo de trabalho BSC	107

6.1	Considerações sobre Grupos	107
6.2	Colaboração no Grupo.....	107
6.3	Modelo de Inter-relações no Grupo.....	109
6.3.1	Comunicação	110
6.3.2	Coordenação	110
6.3.3	Cooperação	112
6.3.4	Percepção.....	112
7	Modelos Mentais como resposta para os problemas do grupo BSC	114
7.1	Conceito de Modelos Mentais	115
	Princípio 1- Todos possuem modelos mentais.	118
	Princípio 2 – Os modelos mentais determinam como e o que nós vemos.	120
	Princípio 3 – Modelos mentais guiam a forma como pensamos e agimos.....	121
	Princípio 4 – Modelos mentais nos levam a tratar as inferências como fatos.	123
	Princípio 5 – Modelos Mentais são sempre incompletos.	124
	Princípio 6 – Os modelos mentais influenciam os resultados que colhemos, reforçando a si mesmos como consequência.	127
	Princípio 7 – Modelos mentais geralmente ultrapassam sua utilidade.....	128
7.2	Conclusão dos princípios dos Modelos Mentais	129
8	Proposta de Implementação para Grupo de trabalho BSC	132
8.1	Ampliação dos modelos mentais no grupo de trabalho BSC	132
8.2	Metamodelo da Programação Neurolinguística no grupo de trabalho BSC.....	135
8.3	Sugestões	142
9	Considerações Finais	145
10	Bibliografia.....	150
	ANEXO 1 - Questionário da pesquisa de campo	157

RESUMO

JUNGE, Urbano Erich. **Dificuldades na implantação do *Balanced Scorecard* e modelos mentais**. 2009. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

Esta pesquisa teve como objetivo geral estudar as implicações dos modelos mentais e sua possibilidade de alteração no grupo de trabalho Balanced Scorecard para que os problemas na implantação do método sejam minimizados. Foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre as dificuldades na aplicação do BSC. Foram visitadas organizações que atuam com o Balanced Scorecard para verificar, na região de Florianópolis, a incidência dessas dificuldades. Para a coleta de dados foram utilizados entrevistas, questionários e pesquisa bibliográfica. Trata-se de um estudo de natureza exploratória, que não busca estabelecer uma regra única, mas caminhos desenhados com a junção de conhecimentos da psicologia e as concretas dificuldades na implantação do Balanced Scorecard. Como base teórica de sustentação foi feito um estudo das metodologias de gestão de conhecimento e o detalhamento do BSC, sua implantação e dinâmica de grupos de trabalho para sua construção. Dentre muitas teorias pesquisadas, tais como Neuróbica, Inventário de Habilidades Sociais, Resiliência, Inteligência Multifocal, Pensamento Lateral, optou-se pelo aprofundamento dos princípios que regem os Modelos Mentais dos integrantes do grupo de trabalho BSC, sua possibilidade de alteração, para, a partir de técnicas e conhecimento do conteúdo, os problemas apontados possam ser minimizados, aumentando a eficácia do BSC. Como resultado deste trabalho apresentam-se propostas de interferências no grupo de pessoas que criará a mecânica do BSC, antes mesmo do início dos trabalhos, utilizando instrumentos da psicologia que visam melhorar a comunicação e o sentido das palavras no grupo, alterando os modelos mentais impeditivos ao bom andamento dos trabalhos, a fim de reduzir algumas dificuldades encontradas na pesquisa bibliográfica e verificadas em organizações através da pesquisa de campo.

Palavras-chave: Balanced Scorecard; Modelos Mentais; Gestão do Conhecimento.

ABSTRACT

JUNGE, Urbano Erich. **Mapping of difficulties of the working group for installation of the Balanced Scorecard in the organization and implications of mental models to increase efficiency in its deployment** . 2009. Dissertation (Master in Engineering and Knowledge Management) - Post-Graduate Program in Engineering and Knowledge Management. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

This research aimed to study the general implications of mental models and their ability to change the working group that the Balanced Scorecard to problems in the implementation of the method are minimized. We performed a literature search on the difficulties of implementing the BSC. We visited organizations that work with the Balanced Scorecard to check, in the region of Florianópolis, the incidence of these difficulties. For data collection were used interviews, questionnaires and literature. This study is exploratory in nature, which does not seek to establish a single rule, but in ways designed to merge the knowledge of psychology and the practical difficulties in implementing the Balanced Scorecard. As a theoretical base of support was made a study of methodologies for knowledge management and breakdown of BSC, its deployment and dynamics of working groups for its construction. Among several theories investigated, such as Neurobica, Inventory of Social Skills, Resilience, Multifocal Intelligence, Lateral Thinking, chosen by the deepening of the principles governing the mental models of members of the working BSC, the possibility of change for the from technical and the content, the problems can be minimized by increasing the effectiveness of the BSC. As a result of this work is presented proposals for interference in the group of people who create the mechanics of the BSC, even before the start of the work, using tools of psychology to improve the communication and sense of words in the group, changing the mental models impede the smooth progress of work in order to reduce some difficulties encountered in the literature and verified in organizations through field research.

Keywords: Balanced Scorecard, Mental Models, Knowledge Management.

Lista de Ilustrações

Figura 1 – Espiral do Conhecimento	43
Figura 2 – O Conhecimento e os sistemas de Informação	44
Figura 3 – Traduzindo a visão estratégica nas quatro perspectivas.....	53
Figura 4 – Lógica do BSC – Pirâmide de entendimento	54
Figura 5 – Relação entre as quatro perspectivas BSC	55
Figura 6 – Modelo de inter-relações em um grupo de trabalho.....	109

Lista de Tabelas

Tabela 1– - Instituições que contribuíram para a realização deste trabalho.....	27
Tabela 2 – Aplicação do Meta Modelo na Eliminação	138
Tabela 3 - Aplicação do Meta Modelo na Distorção.....	138
Tabela 4 - Aplicação do Meta Modelo na Generalização	139

1. Introdução

Muito se trabalha com Gestão do Conhecimento nas diversas organizações que hoje existem em nossa sociedade. Novos termos são criados a cada momento. Além disso, muitas novas metodologias são construídas e cada uma delas direcionada para objetivos concretos. Pode-se dizer que todas elas possuem seus erros e acertos e vão até um determinado limite na conquista de seus objetivos.

Percebe-se hoje que a maneira pela qual as organizações desenvolvem métodos de gerenciamento de gestão estratégica, o conhecimento, a alteração do modelo de competitividade que antes, na era industrial, estava baseada simplesmente na aquisição de novas tecnologias e ativos tangíveis, dá lugar à valorização e quantificação do conhecimento humano nas organizações. E de certa forma, essa valorização se torna intangível, porque não se pode medir e valorizar como um bem que se pode quantificar contabilmente. O Balanced Scorecard, criado por Norton e Kaplan (1997), é um desses métodos que vai além dos dados estritamente contábeis.

Muitos pensadores apontam a necessidade de realização de estudos empíricos visando identificar o tipo de estruturas e capacidades organizacionais que uma organização precisa para implementar com sucesso suas estratégias (Varadarajan & Jayachandran, 1999).

Kronmeyer Filho, Kliemann Neto e Ribeiro (2008) afirmam que a literatura é muito rica quando se buscam modelos e técnicas, mas por outro lado, pouca atenção tem sido dada ao estudo das dificuldades enfrentadas pelas organizações na implementação prática das estratégias. O método geralmente é bem pensado, mas a implementação e a obtenção de resultados é o objetivo final. Noble e Mokwa (1999) destacam esta questão, afirmando que a implementação é o elo crítico entre a formulação da estratégia e a obtenção de um desempenho superior.

Esta pesquisa busca identificar na literatura escrita sobre BSC, as principais dificuldades encontradas na sua implementação em uma organização. Na implantação de qualquer método de gestão de conhecimento, também no BSC, se faz necessária uma grande interação do fator humano.

Uma vez encontradas na pesquisa bibliográfica as principais dificuldades na implantação do BSC, a pesquisa busca em outro referencial teórico, comungando na psicologia e nas ciências humanas, apresentar uma possibilidade de avanço na solução da problemática levantada. Investigar as possíveis dificuldades na implantação do BSC e, à luz dos conhecimentos da psicologia, sanar algumas delas, é a tentativa desta dissertação, onde se pode constatar a importância crescente do estudo da real intervenção humana nas atividades administrativas.

O ser humano, dentro das organizações, continua a fazer todo o processo da ação acontecer. O mesmo ser humano que faz acontecer pode também gerar grandes impedimentos para que qualquer atividade seja desenvolvida na organização. E esse é o olhar desta dissertação. Juntar o conhecimento de vários saberes para conseguir, dentro de um universo limitado, caminhar um pouco mais na conquista da excelência e no alcance dos objetivos de um dos métodos que procura fazer com que o conhecimento e o rumo da organização seja mantido. Temos uma grande quantidade de métodos, criadas pelos mais diversos personagens no mundo da administração e da gestão.

O que a literatura aponta como maior obstáculo na aplicação e manutenção do BSC? Quais as contribuições que as várias ciências podem oferecer a esses problemas pontuais, vivenciados por quem aplica o BSC em uma organização e por quem atua nela e pretende manter esse método como cultura dentro da mesma? Respostas a essas perguntas são desenhadas nesta dissertação.

Revisando os conceitos básicos do BSC, lança-se o primeiro olhar sobre as dificuldades de sua aplicação baseado em Prieto, Pereira, Carvalho e Laurindo (2005) e suas constatações. Para cada uma dessas dificuldades, olhando-se para outras ciências se contextualizam algumas sugestões, melhorando a performance do método em futuras implantações.

O resultado é a possibilidade de se criar uma plataforma, que pode ser base de um novo método que vai além do BSC. Ou pode-se dizer que antes de ir além, se prepare o terreno da organização, a fim de que, o trabalho de implementação encontre muitas arestas de problemas organizacionais já aparadas no comportamento das pessoas que a compõem. Porque afinal são

as pessoas, com suas atitudes e comportamentos, que determinam o sucesso ou o fracasso desta ou de qualquer outro novo método que venha a ser aplicado.

De forma geral, as organizações não conseguem aumentar sua competitividade somente aumentando seu parque tecnológico ou acrescentando novo patrimônio aos seus ativos. O sucesso competitivo exige novo paradigma: investir nos modelos que percebam os ativos intangíveis, ou seja, qual o capital humano para que as atividades alcancem seus objetivos.

Valorizando esse aspecto, propomos um olhar para essa dimensão humana e diante do universo abrangente que essa opção envolve. Ele se torna um aspecto também intangível dessa própria atividade. Como se pode verificar diretamente essa relação de causa e efeito? Necessita-se retirar um pouco o olhar técnico, conseguindo ver o humano, desenvolvendo essa técnica. Teoricamente isso parece simples. É o que se propõe aqui, mas, na prática, essa situação envolve maiores detalhes e com facilidade voltamos a um olhar extremamente cartesiano que valoriza, via de regra, aspectos notoriamente quantitativos.

O Brasil possui organizações e potencial para tornar-se líder em diversos setores de ponta como biotecnologia, informática, aeroespacial, agroindústria, indústria bélica, química, cultura e turismo. (CAVALCANTI&GOMES, 2004). Para isso, precisa estimular e desenvolver competência gerencial, em particular na gestão do conhecimento e no entendimento dos fatores que dificultam a sua aplicação, sendo que essa deve ser uma das nossas maiores preocupações.

1.1 Organização da Dissertação

No capítulo inicial são apresentados os objetivos da dissertação, a justificativa, o problema de pesquisa, suas limitações, modelos, população pesquisada e técnicas utilizadas para a coleta de dados.

Para que não se perca a amplitude de todas as ferramentas disponíveis no mercado, o segundo capítulo apresenta uma visão ampla da Gestão do Conhecimento com uma breve descrição de alguns de seus métodos,

delimitando o objeto de estudo no Balanced Scorecard. Na sequência, são apontados motivos pelos quais foi executada uma delimitação dentro da qual a problemática humana e sua interação foi trabalhada. Esse capítulo busca não só conceituar e contextualizar a gestão do conhecimento, mas demonstrar, pela observação de diversos autores, a sua relevância para o desenvolvimento das organizações e a busca de objetivos estratégicos para o crescimento das firmas, como também apresentar diversos métodos de gestão.

O capítulo três desta dissertação apresenta toda a estrutura do BSC e procura entender toda a sua dinâmica da implantação e a interação humana em cada uma dessas atividades. Não se vislumbra somente o suporte a setores técnicos, mas a descrição de atividades destinadas a empresas inovadoras, além de buscar novos mecanismos contemplando as pessoas que compõem o grupo BSC. Parte-se do princípio de que, estudando o humano e a interação de cada um dos elementos nas atividades, possamos contornar uma grande parte de problemas técnicos encontrados na sua implantação.

Os fatores psicológicos das atividades organizacionais, em muitos aspectos, não são observados quando se procura instalar um método de gestão do conhecimento. Em muitas situações, o aspecto humano é deixado em segundo plano. Quando se estudam somente as funções e a organização como processos, observa-se esse distanciamento do humano. Neste capítulo, as ações propostas compreendem a utilização do Balanced Scorecard, a implementação de uma atitude diferenciada usando novas maneiras de se trabalhar com o grupo que estabelecerá e criará toda a dinâmica do BSC na empresa.

Este capítulo também apresenta toda a sequência para que o BSC seja implantado em uma organização. Este texto é particularmente rico, pois é resultado de uma ampla pesquisa bibliográfica, mas sobretudo dados de entrevistas e contatos com pessoas que realmente atuam na prática. A contextualização se torna muito rica com essa junção de informações.

Como resultado de pesquisa bibliográfica, o quarto capítulo apresenta e enfoca todas as dificuldades e aspectos críticos encontrados para a implementação do BSC e políticas de inovação nas empresas.

Visitas a campo também aconteceram para observar *in loco* as dificuldades elencadas na pesquisa bibliográfica. A listagem dessas

dificuldades possibilitou essa verificação nas organizações. Foram procuradas empresas que tiveram o BSC implantado e que estão utilizando esse método, onde o contato direto com os participantes dessa implantação foi feito. A pesquisa escutou as pessoas que aplicaram o BSC em uma organização e pessoas que estavam trabalhando na implantação para confrontar seus discursos aos resultados encontrados na pesquisa bibliográfica. Os aspectos psicológicos e humanos foram verificados, o que muitas vezes é deixado em segundo plano quando se aplicam ferramentas meramente técnicas.

O capítulo cinco apresenta o resultado da verificação de campo, estabelecendo o foco de atenção para que sejam tratados os principais problemas que envolvem o BSC e sua implantação. Percorre também todas as teorias que foram visitadas e nesse momento descartadas para que o problema do grupo de trabalho BSC fosse abordado. Optou-se por descrever brevemente esses caminhos percorridos, para compartilhar com todos as diversas contribuições e principalmente os motivos pelos quais os diversos caminhos percorridos convergiram para o estudo dos modelos mentais, seus princípios e suas possibilidades de alteração e transformação nos elementos do grupo BSC.

No capítulo seis é realizada uma revisão bibliográfica de como ocorre a aprendizagem organizacional no grupo de trabalho, contextualizando a dimensão humana das atividades de trabalho. O entendimento dos modelos mentais, presentes na interação grupal pode ser percebido nesse estudo. Um entendimento do modelo de interação proposto por Fuks & Assis, (2001) que é baseado em Ellis, Gibbs & Rein (1991) mostra a complexidade do tema estudado.

No capítulo sete, a teoria dos modelos mentais é conceituada e detalhada, sempre estabelecendo uma relação com todas as dificuldades já elencadas no capítulo dois, comprovadas após resultado da pesquisa explanada no capítulo três. Neste capítulo são apresentadas as implementações necessárias para a aplicação do BSC e uma revisão dos modelos mentais que são a base dos comportamentos que, em muitos casos, estão presentes nas dificuldades de se implantar o BSC. Em cada um dos princípios dos modelos mentais, juntamente com sua descrição, é feita uma

análise e estabelecida uma relação com o grupo de trabalho BSC e suas dificuldades.

O capítulo oito apresenta algumas alternativas para que resultados concretos de mudanças no grupo BSC aconteçam, considerando todas as teorias referenciadas, buscando abordar alguns problemas dentro do grupo BSC, pesquisadas e constatadas em pesquisa regional. Sugestões concretas são apresentadas para que implementações futuras ocorram, considerando a abrangência desse estudo.

Finalmente, o último capítulo apresenta as considerações finais, pautadas na experiência particular do autor, a visão de mundo e o questionamento das possíveis construções de realidade que temos a possibilidade de fazer ao longo da nossa história.

Um panorama geral da sequência dos trabalhos nesta dissertação foi apresentado. Trata-se de uma junção de saberes que podem se complementar mutuamente. Trabalhamos com a ideia de que, observando o ser humano e suas questões, teremos elementos que podem auxiliar em muito a implementação de técnicas de gestão, seja do conhecimento, seja do planejamento estratégico da organização.

A dissertação lança o olhar sobre esses aspectos humanos do BSC e apresenta o paralelo entre os Métodos de Gestão do Conhecimento e a psicologia, contemplando onde uma pode auxiliar a outra. O estudo dos modelos mentais da equipe é o caminho sugerido para essa interação. Essa dissertação busca aprofundar a integração desses dois conhecimentos, criando situações que vão além das atividades puramente prescritivas. Quando se fala em Gestão do Conhecimento e suas diversas técnicas, uma disciplina somente não consegue abarcar toda a complexidade que essa atividade exige. E vemos hoje a necessidade vital da implementação e da manutenção do conhecimento nas organizações.

Esse olhar nas diversas disciplinas que envolvem o fazer humano, não observando somente as técnicas do BSC em si, mas contemplando também outras teorias, como o conhecimento e as soluções da psicologia estudadas nesta dissertação, sustentam a ideia, hoje aceita em grande parte da literatura,

sobre a necessidade de se trabalhar a multidisciplinaridade dos conceitos e a interação entre os diversos aspectos do fazer humano.

O Documento-síntese do Fórum Conhecimento, Tecnologia, Inovação e Qualidade de Vida: uma visão do Estado do Rio Grande do Sul, afirma que a interdisciplinaridade e a transdisciplinaridade estão ligadas ao como fazemos. A multidisciplinaridade refere-se ao estudo simultâneo de um objeto por diferentes disciplinas. A interdisciplinaridade diz respeito à transposição de modelos, métodos e técnicas de uma disciplina para outra e a transdisciplinaridade significa aquilo que está ao mesmo tempo entre e além das disciplinas.

Esta dissertação trabalha essa ampla visão de disciplinas contemplando o objeto de estudo, que é a organização e o método BSC, analisado juntamente com um dos constructos da psicologia, os modelos mentais.

1.2 Justificativa

Muitos modelos de gestão de conhecimento estão sendo estudados nos mais diversos locais do planeta. Complementando esses estudos, buscando alternativas para eventuais problemas encontrados, esta dissertação mostra que é possível se estudar problemas técnicos de um método com os modelos de pensamento que permeiam o grupo que trabalha nessa atividade. A justificativa deste estudo segue o modelo proposto por Campos (2001, p.127) que sugere uma justificativa pessoal, justificativa social, justificativa institucional e justificativa científica.

Há muito tempo tenho estudado e me interessado pelas atividades humanas, tanto na área técnica, que envolve sistemas e processos, como na área humana, onde o comportamento das pessoas gera diferencial nos resultados. Comecei a academia estudando Matemática e antes de seu término iniciei o curso de Ciências da Computação, na década de 80, quando toda uma grande revolução acontecia, principalmente no hardware, com a abertura do mercado nacional ao mercado internacional. Estudos lógicos, trabalhos com operações hexadecimais, operações com números binários, algoritmos

baseavam-se em aparato teórico totalmente técnico, exato e que tinha um fim determinado: formar um analista de sistemas, onde o funcionamento do software, sua construção, modelagem de dados, correta relação entre as partes da informação fosse perfeita. E isso realmente foi sendo construído ao longo dos cinco anos de formação nessa área técnica.

Nos anos seguintes, finalizada essa formação técnica, com atividades práticas na função de analista de sistemas, implementei os mais diversos sistemas de controle de produção, administração financeira e integração entre os diversos aspectos da organização. Mas em nenhum momento, mesmo com a exatidão dos dados e a completa integração do sistema, houve ausência de dificuldades para que os modelos funcionassem. Dificuldades de toda natureza, desde falta de motivação para a alimentação do sistema até negligência em sua manutenção. Algo mais do que o aspecto técnico estava presente naquele movimento de pessoas atrás dos terminais em seus respectivos setores.

Em 1997, com a experiência de um ano fora do Brasil, estágios e vivências em empresas na Alemanha e na Itália, no contexto de uma análise do viver me percebi construindo uma teoria de que o humano é que deveria ser observado com atenção máxima para que toda a estrutura tecnológica pudesse ter seu funcionamento pleno. Quando retornei ao Brasil, estava determinado a verificar, entender e vivenciar o que o homem havia estudado sobre ele mesmo em toda a sua história.

Tendo até aquele momento uma formação puramente técnica, com pensamento lógico, iniciei na academia a formação em Psicologia. Objeto de estudo: o humano em todas as suas abordagens de pensamento. Em todos os anos que se seguiram, diante das diversas vivências de outros colegas, nunca tive dúvidas sobre esse estudo, porque tinha fundamentado em mim, nas vivências práticas, um concreto objetivo que me levava a aprender e construir com o outro, o outro sujeito, a ação que necessitava na aplicação e utilização dos sistemas de informação que construí no passado.

Diante dessa introdução histórica, no mestrado, comungando de todas as diversas teorias que tentam construir uma gestão de conhecimento nas organizações, encontrei no BSC um aliado perfeito, de real aplicação em nosso país e um objeto curioso de pesquisa, que poderia ser também analogia com todas as vivências anteriormente experimentadas.

Portanto, levantar dificuldades na implantação do BSC é reviver o que já foi vivido no passado, trabalhando com pessoas, com um olhar muitas vezes demasiado técnico. Hoje, com os conhecimentos de psicologia, atuando como psicólogo na organização onde trabalho, em minha atividade cotidiana, mesmo trabalhando com atividades administrativas, tenho possibilidades de reviver nesta pesquisa toda a minha experiência, construindo com esse método de gestão, que sem sombra de dúvida tem seus méritos, uma nova maneira de ser, fazer e chegar aos resultados.

As instituições pesquisadas, bem como os diversos profissionais de empresas de consultoria que implantam o BSC, podem vislumbrar esse estudo que aponta as dificuldades e tem um olhar direto sobre elas. Com esta pesquisa se possibilita a criação de uma nova ferramenta, que em nenhum momento deixa de vislumbrar as mesmas atividades que Norton e Kaplan (1997) propõem em seu método, mas que de alguma forma preparam o humano para poder agir com desejo, e com seu desejo em cima do que for feito e proposto.

Em todas as construções da ciência, partimos de um problema que necessita de novos elementos para que uma nova realidade seja construída. Detectados problemas para a implantação do BSC, com o mesmo olhar científico que construiu todo o método, são criadas novas formas de ação, com resultados que podem ser científica e concretamente observados em aplicações e testes futuros.

A importância deste trabalho se justifica pela premissa básica de que o conhecimento prévio das distintas atitudes que a empresa demanda para atender suas necessidades e vencer os desafios inerentes à implantação do método de gestão BSC pode ser ferramenta bastante útil para sua manutenção no mercado.

O conhecimento da cultura de uma organização, focando o aspecto humano, seus modelos mentais e suas resistências, pode auxiliar todos os profissionais e consultores que trabalham com o BSC com suas diversas técnicas, a compreender que determinada atitude muito favorável em uma fase pode ser inadequada em outra. A parte dedicada ao estudo do comportamento humano dentro da organização enfoca o modo como Modelos Mentais e Dinâmicas Psicológicas se relacionam com as técnicas de movimentos de

grupos na organização e como o profissional que implanta o BSC pode traçar sua estratégia de atuação na empresa com base nessa diretriz, visando melhores resultados na sua aplicação.

E existe um saber na organização que necessita ser explicitado e convertido em interesse comum para que todo o campo de forças atue em uma direção, potencializando os resultados. Entendendo as dificuldades que se fazem presentes quando se pensa uma metodologia como o BSC, pode-se entender esse conhecimento e trabalhar de forma favorável, utilizando-o no alcance dos objetivos da atividade que se propõe.

Mas existe dificuldade na externalização desse conhecimento, considerado como premissa existente no grupo de trabalho. Entendendo-se a necessidade e a grande dificuldade da externalização do saber, que é a conversão do conhecimento tácito em explícito e observando a complexidade do convívio social e dos aspectos humanos que podem prejudicar esses resultados, segundo YONG (2002), em todas as ocasiões em que seja necessário efetuar a transformação dos saberes, com a teoria da complexidade, pode-se visualizar a ligação dos saberes envolvidos, trazendo à luz os conhecimentos tácitos, os conceitos ou categorias envolvidos na articulação do pensar do pesquisador.

Daí a importância de se estudar o assunto, pois o tema escolhido é de grande utilidade para o meio acadêmico, bem como para o empresarial, pois as atividades práticas do BSC a todo o momento estão sendo executadas em muitas organizações e os conhecimentos adquiridos nesta pesquisa podem ser úteis na formulação de políticas de incentivo à qualificação profissional e inovação tecnológica pela propagação dos conhecimentos adquiridos, através deste estudo, na atividade de docência; além de trazer alternativas que podem ser aplicadas no ambiente empresarial.

Nossa preocupação nesta dissertação centra-se no problema dos determinantes subjetivos, materializados através dos processos psicológicos básicos constituintes dos modelos mentais que interferem/determinam a eficácia na Gestão do Conhecimento em organizações que buscam modificar sua cultura organizacional frente às profundas mudanças decorrentes da Sociedade do Conhecimento.

Esta deficiência resulta de um problema cultural vinculado ao mero desempenho funcional, centrado na obediência, exigido dos indivíduos pela Revolução Industrial e seus modelos tradicionais de gestão, que passaram a integrar a cultura organizacional (CONDE, 2004). Agora, nos modelos de organizações contemporâneas, verifica-se a relevância do desenvolvimento de pesquisas que privilegiem modelos para a gestão do conhecimento considerando os fatores psicológicos.

O desenvolvimento das organizações nesta fase de transição da Sociedade Industrial para a Sociedade do Conhecimento (TOFFLER, 2000) requer novas posturas em relação aos princípios gerenciais e aos processos efetivos de gestão do conhecimento. Uma organização voltada para o conhecimento é diferente em muitas dimensões, pois, não só os principais ativos são intangíveis como também não está claro quem os possui ou quem é responsável por cuidar deles (STEWART, 1998).

O resultado esperado através desta pesquisa científica será a verificação do modo como a relação entre o comportamento psicológico individual, coletivo e atividades concretas de aplicação da metodologia do BSC podem se influenciar a fim de desenhar elementos que necessitem cuidado complementar ao simples fato de se aplicar técnicas. Com esse entendimento dos fatores humanos na organização pode-se entender como o conhecimento e a cultura que a empresa tem podem colaborar para a eficiência da implantação dos métodos de gestão do conhecimento, mais concretamente no BSC.

PROBLEMA DE PESQUISA:

Como o estudo das propriedades dos modelos mentais de integrantes do grupo de trabalho que está implantando o BSC podem contribuir para que os problemas de performance apontados na literatura e verificados em campo sejam reduzidos?

OBJETIVO GERAL:

Estudar a implicação dos modelos mentais e sua possibilidade de alteração no grupo de trabalho BSC para que os problemas na implantação do método sejam minimizados.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Identificar na literatura produzida sobre BSC, dificuldades encontradas na sua implantação.
- Identificar uma teoria que possa minimizar os problemas encontrados pelo grupo de trabalho BSC
- Descrever didaticamente a implementação do método BSC observando a interação humana em cada uma de suas etapas.
- Verificar dificuldades encontradas na implantação do BSC em empresas.

LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Existem muitos métodos de Gestão do Conhecimento utilizados no mundo inteiro. Limitamos a análise e busca na literatura de um deles, o Balanced Scorecard (BSC). Nossa preocupação nesta pesquisa é focar o que é dificuldade para criar possibilidades de soluções dentro dessa metodologia.

A pouca abrangência na pesquisa de campo, considerando um público reduzido, também se caracteriza em uma limitação. Não queremos aqui validar ou invalidar nenhum dado, mas apenas observar, na realidade local, a existência do que, de modo geral, é apontado como elemento que prejudica a implantação do BSC. Em trabalhos mais completos, com uma pesquisa mais ampla, um diagnóstico local pode ser feito com a geração de novas variáveis, diferentes até daquelas que foram encontradas na nossa pesquisa bibliográfica.

Um terceiro aspecto refere-se ao próprio estudo das propriedades dos modelos mentais, considerando o grupo de trabalho BSC. Uma nova possibilidade de pesquisa se abre para que possamos determinar como esses modelos mentais alterados podem contribuir para que as dificuldades na implantação do método sejam reduzidas. Uma questão surge nesse ponto: Focar somente os modelos mentais isola algo que não pode ser isolado, porque o humano é uma estrutura maior, com muito mais complexidade e interação de outras variáveis. De qualquer forma, podemos perceber que os

elementos sugeridos para interação com esses modelos mentais produzem alguma alteração no comportamento e podem, mesmo sendo contemplados parcialmente, gerar mudanças de cenários tanto em nível particular como em nível organizacional.

Delimitamos, portanto, nossa pesquisa a esses elementos, mas com possibilidades concretas de alteração da realidade.

1.3 Natureza do estudo

Trata-se de um estudo de natureza exploratória, que não busca estabelecer uma regra única, mas caminhos desenhados com a junção de conhecimentos da Psicologia e as concretas dificuldades na implantação do BSC. Não estabelece, portanto, uma relação direta de causa e efeito, pois realizando inferências de forma sistêmica, em cada situação novas variáveis podem surgir. Ele se baseia em uma verificação de campo, na concreta aplicação do BSC nas organizações e nas pesquisas já executadas sobre as dificuldades na sua aplicação.

A pesquisa aqui proposta, quanto aos seus objetivos, pode ser classificada como explicativa, pois além de identificar, visa estabelecer quais as relações existentes entre a aplicação dos métodos para Gestão do Conhecimento, (nesse caso o BSC) nas organizações e os movimentos psicológicos das pessoas, considerando seus aspectos profissionais e sociais e também verificar de que maneira essas relações influenciam nos resultados esperados da aplicação dos métodos de coleta dos conhecimentos. Segundo Gil (2002), a pesquisa explicativa tem, como preocupação central, identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos. De acordo com JUNG (2004), a pesquisa explicativa exige maior investimento em síntese, teorização e reflexão a partir do objeto em estudo.

Quanto aos procedimentos técnicos utilizados no desenvolvimento da pesquisa, a mesma pode ser classificada como pesquisa bibliográfica associada a uma pesquisa realizada por meio de levantamento de dados e pesquisa de campo. De acordo com Jung (2004), o estudo bibliográfico tem por

finalidade conhecer as diferentes formas de contribuição científica que se realizaram sobre determinado assunto ou fenômeno.

Segundo Jung (2004), pesquisa é o processo através do qual as pessoas adquirem um novo conhecimento, sobre si mesmas ou sobre o mundo em que vivem. A pesquisa é utilizada para a descoberta de novos conhecimentos. O desenvolvimento é a aplicação destes novos conhecimentos para se obter resultados práticos, produtos ou processos.

Baseados nesses conceitos, identificamos a seguir, a amostra, os métodos e as técnicas utilizados nesta pesquisa.

1.4 Método Utilizado

Foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre as dificuldades na aplicação do BSC e, com o resultado dessa pesquisa, montado um questionário que foi aplicado em organizações que atuam com o BSC. Essa pesquisa de campo foi realizada em organizações que foram alvo de metodologias com fins de Gestão do Conhecimento. Neste caso, o público alvo de pesquisa são organizações que já têm o BSC implantado.

Campos (2001, p.129) especifica que o método deve fornecer uma completa descrição dos Sujeitos, do Material e dos Procedimentos. Quais os indivíduos e processos, com o que esses sujeitos serão avaliados e como essa avaliação ocorrerá.

Como sujeitos, dentro dos trabalhos da dissertação, como pesquisa complementar de campo, foram visitadas empresas que já têm implantada a metodologia BSC e todas as pessoas que participaram da implantação. Geralmente, na empresa, um grupo de pessoas se reúne para que sejam definidas as estratégias para, após isso, determinar os indicadores que vão monitorar o alcance de cada um dos objetivos da empresa. Esses sujeitos responderam questionário com os resultados da pesquisa bibliográfica sobre as dificuldades na implantação do BSC.

O levantamento do material empírico foi realizado através da utilização de questionário estruturado e entrevistas junto a indivíduos que participaram do

BSC, tanto no papel de implantadores como no grupo de trabalho. Esse questionário contempla as dificuldades encontradas na pesquisa bibliográfica com uma escala de aceitação daquela dificuldade para verificar, na nossa região, os resultados da pesquisa. Os dados obtidos com esse questionário mostram a relação entre os indivíduos que se deseja conhecer e a cultura organizacional em que estão inseridos, que podem ou não ser fatores que apresentam desvios nos resultados esperados quando da implantação do BSC.

1.4.1 Amostra e População

A pesquisa foi organizada com base em amostra populacional de funcionários de empresas. Para a realização do nosso estudo de campo, contamos com a ajuda de profissionais do SENAI Florianópolis, voltadas ao aprimoramento e implantação do BSC em organizações da região. Duas instituições serviram como base para que se fizesse a verificação do que foi encontrado na pesquisa bibliográfica. Uma delas foi o Instituto Euvaldo Lodi de Santa Catarina, além da Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina.

Estas instituições foram contatadas a partir de administradores do SENAI aos quais foram explicados os objetivos da nossa pesquisa. Nesse contato, além de explicarmos os objetivos da pesquisa e solicitar a cooperação, comprometemo-nos a disponibilizar os dados primários desta pesquisa sem comprometer qualquer informação que porventura fosse confidencial. Tal iniciativa, acreditamos, aumentou, significativamente, o nível de cooperação, pois as mesmas instituições que tiveram a implantação do BSC tráfegaram pelas dificuldades levantadas na pesquisa.

Apesar da pequena quantidade de organizações visitadas, o aspecto prático de verificação de resultados teve seus objetivos alcançados. Apesar de não ser probabilístico, nos permitiu atingir um público qualificado e, provavelmente, representativo do universo das grandes e médias empresas atuantes no Brasil que têm utilizado a metodologia do BSC para objetivos estratégicos.

INSTITUIÇÕES	Pessoas Contactadas
IEL-SC Instituto Euvaldo Lodi de Santa Catarina – Sistema FIESC	6
FIESC – Federação das Indústrias de Santa Catarina	9
Outros*	13
Total	28

*alunos de pós-graduação da Eng. Gestão do Conhecimento (UFSC) e contatos pessoais do autor.

Tabela 1– - Instituições que contribuíram para a realização deste trabalho

1.5 Técnicas utilizadas para coleta de dados

Os dados da pesquisa foram coletados fazendo-se uso de entrevistas, acesso a bases de dados e livros, bem como questionário estruturado elaborado a partir do resultado da pesquisa bibliográfica anteriormente executada.

Para a coleta de dados foram utilizados os seguintes instrumentos:

1.5.1 Pesquisa bibliográfica

Buscamos dados focando as dificuldades na implantação do BSC. Nos sites de busca, nos livros e revistas, não encontramos diretamente muito material contemplando especificamente esse assunto. Foi constatada uma ampla literatura sobre o BSC de modo geral. Executamos buscas em bibliotecas físicas e virtuais e muitas matérias foram encontradas sobre os diversos aspectos do BSC. Isso reforçou nossa certeza sobre várias vantagens de se utilizar o BSC que, como explicitado na fundamentação teórica, vão além do processo financeiro da organização.

As fontes de pesquisa concretas e diretas sobre o BSC foram os livros divulgados por Norton e Kaplan (1997), bem como tantos outros que trabalharam em cima de suas idéias. Mas nenhum deles, nem mesmo os dos autores, eram diretos quando buscávamos as dificuldades concretas do BSC.

Muitos endereços eletrônicos com revistas indexadas na literatura primária foram percorridos, tais como o ScienceDirect (<http://www.sciencedirect.com/>), o portal de periódicos da Capes

(<http://periodicos.capes.gov.br/>), o Scielo (<http://scielo.org.br>) que tem uma ampla literatura em português, Google Scholar que possui um filtro de qualidade mas com a responsabilidade de quem busca, tendo às vezes versões restritas e versões abertas (<http://scholar.google.com>) que complementa muito bem o site de busca tradicional da Google (www.google.com.br). Além disso, foram pesquisadas bases de dados locais (<http://teses.eps.ufsc.br/>), biblioteca da Universidade Estadual Paulista “Julio de Mesquita Filho” (http://www.unesp.br/index_portal.php), Periódicos eletrônicos em Psicologia (<http://pepsic.bvs-psi.org.br/scielo.php>), Biblioteca digital de domínio público, não tão ampla (<http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/PesquisaObraForm.do>), Biblioteca da FURB – Fundação Universidade Regional de Blumenau (<http://www.furb.br/>), Biblioteca da PUC do Paraná em Curitiba (<http://www.pucpr.br/biblioteca/index.php?menuid=5>) citando apenas os principais.

Nessas navegações encontramos a pesquisa realizada por Prieto, Pereira, Carvalho e Laurindo (2005), que, através de um método de pesquisa baseado em entrevistas, considerando 26 itens previamente elaborados, chegaram a resultados apontando as principais incidências de problemas na aplicação do BSC. Esse material foi de grande importância para a fundamentação da nossa pesquisa, bem como a verificação em algumas organizações do sul do Brasil. Diversas outras fontes de literatura elencam os mesmos problemas na implantação do BSC. E a pesquisa bibliográfica foi a que deu a base para o andamento e a continuidade da pesquisa, que culminou na análise dos modelos mentais e em seus princípios, tendo como pano de fundo o grupo de trabalho BSC.

1.5.2 Entrevistas

Entrevistamos pessoas nas organizações que participaram da implantação e também do grupo de trabalho do BSC. Uma vez estabelecidas as pessoas a serem entrevistadas dentro do universo de verificação (ver 1.4.1 Amostra e População), partimos para a avaliação de todas as respostas e experiências apresentadas, fazendo a relação das mesmas com as variáveis levantadas na pesquisa bibliográfica. Para cada um dos problemas apresentados, foram desenhados perfis de soluções, tanto de cunho teórico

baseado em outros estudos bibliográficos como elementos apresentados diretamente nas entrevistas. Com isso, foram desenhados os novos caminhos possíveis na implantação do BSC. Os vários caminhos dessa pesquisa e a opção por trabalhar com os modelos mentais surgiram dessas análises. Algumas entrevistas foram gravadas para que se coletassem os dados com maior propriedade, mas a grande maioria teve seus apontamentos feitos durante o transcorrer da conversa.

Para se trabalhar temas complexos, de grande abrangência e particularidades, somente o questionário não é o modo mais indicado (Sellitz et alii, 1985). Por isso, optou-se por entrevistas direcionadas, onde se permite ao entrevistador repetir e reformular as questões para garantir melhor entendimento e também para esclarecer mais precisamente o significado de uma resposta. Optamos pelas entrevistas pelas seguintes razões:

- É reduzido o número de pesquisas, com abordagens direcionadas para a solução dos reais problemas encontrados na implantação do BSC, que tratam do tema deste trabalho;
- O que se buscava era estabelecer a relação entre um estudo teórico e as reais dificuldades encontradas no caminho prático;
- O uso de questionários pessoais, com uma amostra elevada, deixaria os dados de forma uniforme, não permitindo a possibilidade de interação direta das experiências;
- Uma análise estatística e discussão dos conceitos desta pesquisa já tinha sido realizada por outros pesquisadores, quando alguns insights foram, provavelmente, atingidos na coleta dos dados bibliográficos.

Para a entrevista, utilizamo-nos dos dados coletados na pesquisa bibliográfica, mostrando as dificuldades na implantação e trabalhos do BSC (Capítulo 2):

- Na primeira parte da entrevista foi feito levantamento dos dados do entrevistado para que se fizesse a inferência de sua participação no processo de instalação e implementação do BSC na organização.

- A segunda parte dos trabalhos de entrevista foi a listagem dos problemas e dificuldades levantadas na pesquisa bibliográfica;
- Na terceira parte, a entrevista em si, os vários pontos da pesquisa bibliográfica foram percorridos, verificando-se a comprovação do ponto apresentado e principalmente, a coleta de possíveis soluções para aquele dificultador. Nesta seção, durante a entrevista, foi utilizada uma escala com cinco níveis, para que se avaliasse a intensidade de sentimento e concordância do item apresentado. A Análise de Agrupamentos é uma técnica de caráter exploratório que atende a várias necessidades básicas em qualquer área do conhecimento (SICSU, 1996) A escala serve para pontuar e validar o que teoricamente já tinha sido apresentado em outras pesquisas.

Antes de contatar os entrevistados para o universo de abrangência da entrevista, descrito acima, fizemos contato com os implantadores do BSC na organização a fim de verificar a concreta participação do futuro entrevistado. Neste sentido, mudamos várias vezes os nomes das pessoas que eventualmente seriam entrevistadas, para que o pessoal abordado com as entrevistas fosse realmente representativo dentro do problema estudado. De nada adiantaria entrevistar uma pessoa que não participou ativamente dos trabalhos de implantação do BSC. Nesse aspecto, a colaboração dos implantadores foi elementar.

Além do compromisso de manter dados confidenciais sem divulgação e que tudo o que fosse divulgado seria antes apreciado pelos entrevistados, outras estratégias foram utilizadas, buscando um maior nível de cooperação e autenticidade dos entrevistados:

- Não foi feito nenhum tipo de identificação pessoal do respondente no trabalho. Pediu-se apenas que este qualificasse sua experiência profissional na colocação das idéias que foram catalogadas e descritas nesse trabalho. Qualquer descritivo (cargo, área de atuação, tempo de experiência) que pudesse identificar a pessoa foi suprimido;
- Embora a empresa fosse identificada, esclarecemos que isto tinha apenas o propósito de levantar detalhes de uma amostra geral;

- Aqueles que não se sentissem à vontade em revelar algum aspecto dos trabalhos, teriam a liberdade de não falar sobre o assunto. De todos os entrevistados, apenas um revelou a intenção de não falar sobre um dos itens listados. Como os assuntos eram genéricos e falavam de dificuldades generalizadas, pouca resistência se encontrou. O próprio fato de se dar a liberdade de se pronunciar ou não deu aos entrevistados maior liberdade de expressão.

As entrevistas foram feitas no segundo semestre de 2008, após a finalização da pesquisa teórica dos principais empecilhos para implantação do BSC nas organizações. Todas as entrevistas foram feitas no local de trabalho dos entrevistados, e outros contatos em sala de aula e grupos de estudo sobre BSC, durante disciplinas ao longo da formação do Mestrado.

1.5.3 Questionários

O questionário pode ser considerado como o instrumento mais conhecido e usado em pesquisa. Neste trabalho, foi utilizado como instrumento de coleta de dados, pela sua facilidade na aplicação, pela economia de tempo e de custo que oferece.

Para efeito dessa pesquisa entende-se questionário como descrevem Lakatos & Marconi (2001, p. 201), que o designam como *“um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”*, e de acordo Goode & Hatt (1968) o questionário é um instrumento ou meio de obter respostas às questões por uma fórmula que o próprio informante preenche. Conceito complementar também é descrito por Chizzotti (1991), que define questionário como uma série de perguntas sobre o problema levantado no estudo, previamente elaboradas, para serem respondidas por um interlocutor.

Ruiz (2002, p. 51) comenta que *“na entrevista, o informante fala; na técnica de questionário, o informante escreve ou responde por escrito a um elenco de questões cuidadosamente elaboradas”*.

Essa elaboração ocorreu depois de ampla pesquisa bibliográfica, tentando levantar o que a literatura apontava sobre as dificuldades na implantação do BSC nas organizações. A partir das pesquisas bibliográficas foi possível montar os questionários. Para isso, foi feita uma verificação de campo onde as dificuldades encontradas foram submetidas a uma análise por todas as pessoas que participaram das equipes que construíram o BSC nas organizações. Isso foi feito para observar se essas mesmas dificuldades se apresentavam nas empresas entrevistadas.

Vários tipos de questionários tinham a possibilidade de ser usados. Optamos pelo modelo de questionário que trabalha a interação com a problemática apresentada.

Barbosa (2008) aponta a existência de vários tipos de questionários, apresentando cinco modelos pelos quais informações podem ser coletadas. Descrevemos a seguir esses modelos para em seguida fazer a opção por uma dessas proposições.

Segundo o autor, na questão ABERTA o entrevistado tem possibilidade de colocar sua preferência ou opinião pessoal. (Obs: sempre que possível devemos evitar questões abertas.. por quê?) Ex: Que carro você prefere?

Na questão FECHADA as possíveis respostas já estão especificadas restando ao entrevistado escolher uma entre elas. Ex: Que carro você prefere?
() a) Focus () b) Clio () c) Corsa

Já na questão FILTRO, a opinião do indivíduo é filtrada para que não perguntemos depois coisas que ele não teria como responder. Ex: Você já fumou cigarros Real? () Sim () Não

Na questão POR QUÊ o pesquisador busca descobrir a razão, a causa de alguma realidade. Ex: Por que nunca fumou? () Não conheço () Não mudo de marca () Ouvi opiniões desfavoráveis

Por fim, a questão INTENSIDADE se propõe a saber quão intensamente o pesquisado faz ou consome determinado produto. Ex: Quantos maços de cigarro consome por dia? R:.....maços

Nessa pesquisa, como os resultados da pesquisa bibliográfica sobre as dificuldades do BSC já tinham sido enumeradas, optamos pela questão fechada, enumerando para cada uma dos itens, respostas pertinentes à dificuldade encontrada em uma escala. Essa escala exige que os participantes

indiquem um grau de concordância ou de discordância com cada série de afirmações relacionadas com a pergunta de estímulo.

Lakatos & Marconi (2001), classificam o questionário quanto às perguntas, da seguinte forma:

- Perguntas abertas – também chamadas livres ou não limitadas, são as que permitem ao informante responder livremente, usando linguagem própria e emitir opiniões;
- Perguntas fechadas ou dicotômicas – também denominadas limitadas ou de alternativas fixas, são aquelas que o informante escolhe sua resposta entre duas opções: sim ou não;
- Perguntas de múltipla escolha – são perguntas fechadas, mas que apresentam uma série de possíveis respostas, abrangendo várias facetas do mesmo assunto.

De acordo com esses autores, nosso questionário é o de múltipla escolha, que possibilitou nossa observação do ambiente externo.

O questionário foi composto por 10 questões, retiradas da pesquisa bibliográfica sobre os principais problemas na implantação do BSC. As questões se remetem para vários temas: Aspectos Administrativos, Aspectos de Grupo e Aspectos do BSC.

Dessas dez questões, três tratam de itens que envolvem a administração da empresa e seu envolvimento nos trabalhos (questões 1, 7 e 9). Outras duas questões contemplam a verificação de aspectos relacionados diretamente ao BSC (questões 3 e 6). Já as outras cinco questões têm como objetivo verificar as diversas atitudes do grupo de trabalho na construção do BSC (questões 2, 4, 5, 8 e 10).

Algumas dificuldades foram observadas na montagem dos questionários. Fazer a síntese dos fatos a serem observados e reduzir um universo amplo de dificuldades encontradas em um questionário que fosse prático e ao mesmo tempo refletisse nosso objetivo de observação foi trabalhoso. Mas os resultados puderam contemplar uma visão clara da realidade externa ao material encontrado na literatura.

1.6 Análise dos dados, Limitações e Organização das informações coletadas

Os dados foram analisados com base na totalização dos questionários e entrevistas bem como no confronto com as informações anteriormente coletadas na pesquisa bibliográfica. Houve uma síntese dessas entrevistas e questionários juntamente com os totais apresentados em cada dificuldade encontrada na pesquisa bibliográfica. Com essa junção de informações, pode-se verificar esse perfil local do nosso universo de abrangência da pesquisa.

Essa totalização das respostas dos questionários mostra qual a dificuldade realmente sentida pelo grande número de entrevistados e também, dificuldades apresentadas na literatura. Como critério de verificação, analisamos algumas dificuldades na implantação do BSC, que já são resultado de estudos teóricos e práticos anteriores a fim de coletar uma visão da realidade local considerando esses aspectos. Em números percentuais, esse resultado foi comparado aos percentuais já existentes em outras pesquisas.

Quanto à validade da pesquisa, contribui para aumentar a validade construída e satisfeita do conteúdo da entrevista o fato dela ter se baseado em extensa e profunda revisão bibliográfica abordando as dificuldades na implantação do BSC, ou seja, ter sido desenvolvida dentro de um claro referencial teórico. A validade de todos os elementos da entrevista, entretanto, não foi avaliada, o que pode ser objeto de futuras pesquisas.

Considerando também a diversidade de pessoas que foram entrevistadas e suas diferentes integrações no trabalho da implantação do BSC, pode-se, por outro lado, especular que os respondentes pertencem a um grupo de elite, considerando empresas brasileiras, seja porque são responsáveis pela elaboração e implementação das estratégias organizacionais, em boa parte com cargos de confiança ou que exercem atividades de liderança.

Essa constatação nos leva a pensar em dois tipos de consequências: 1. A qualidade das respostas tende a ser elevada em função do próprio perfil e da capacidade esperada de discernimento dos respondentes; 2. A amostra tende a ser menos representativa do universo geral das empresas brasileiras, porque

nem todas têm o mesmo perfil de formação técnica e administrativa que as empresas da amostra.

Observou-se também algumas limitações que podem ter gerado dados discordantes. Um fator que parece influenciar negativamente a validade do estudo reside no fato de as questões relativas às dificuldades na implantação do BSC não serem coletadas diretamente na organização, mas na literatura, o que faz com que diferentes pessoas da mesma empresa, em posições semelhantes, apresentem perfis de respostas distintas, dependendo da forma como visualizaram os problemas, o que, de fato, foi verificado, em alguns casos. Além disso, é provável que algumas situações de problemas pudessem ter sido respondidas com maior precisão por aqueles que as responderam imediatamente, se identificando com o que anteriormente havia sido apontado.

De modo geral, o objetivo das entrevistas e do contato com algum local onde o BSC havia sido implantado era somente fazer a confirmação do estudo bibliográfico, pautando a pesquisa em local concreto. O foco principal foi buscar uma teoria que possa ser utilizada a fim de que essas dificuldades sejam minimizadas no futuro com o uso de alguns procedimentos que tenderão a facilitar a implantação do BSC.

2 Gestão do Conhecimento

Com a sociedade do conhecimento, uma onda de mudanças sobrepõe-se às características e à dinâmica da sociedade Industrial. As transformações passam a ser gradativamente mais rápidas e intensas e, sobretudo, descontínuas, isto é, elas não são mais lineares ou sequenciais e nem seguem uma nítida relação causal (causa/ efeito) (MARTINELLI, 2001). Isso faz com que as organizações obrigatoriamente tenham que repensar seu capital humano. Técnicas e métodos para que essa atividade aconteça nas organizações surgem nos centros de pesquisa nos diferentes continentes. Kaplan e Norton (1997) elaboraram uma metodologia que trabalha o alinhamento estratégico das empresas. Com esse método, os gerentes são ajudados a manter o controle sobre a complexidade, o que faz do BSC um conceito extraordinário. Mas transformações no processo da organização necessitam ocorrer. e o sujeito psicológico, que vive em seu cotidiano todas essas transformações, a todo momento é provocado por esse novo contexto, onde a velocidade da produção de saberes e a sua aplicação concreta no cotidiano nos sujeitos nunca teve equivalentes na história da civilização.

Gerir o conhecimento na organização, conhecendo as demandas e problemas encontrados nas atividades gerenciais torna-se o foco principal desse trabalho. Esse conceito de conhecimento aliado e direcionado à solução de problemas concretos é o conceito amplo que se direciona para o específico. A intelectualidade da organização necessita trabalhar para que os resultados e as dificuldades sejam, pelo menos, reduzidas. BUKOWITZ&WILLIAMS, (2002) mostram que somente com a distribuição correta dos ativos intelectuais, uma vez sob controle da organização, ocorrerá um retorno para a organização. Apontam para a necessidade de experimentar novas formas de aliança como um movimento inicial, onde as empresas buscam alternativas para capitalizar conhecimentos incorporando-os às suas organizações. Os autores enfatizam que os corações e as mentes das pessoas devem ser engajados para que sejam criadas conexões duradouras com as pessoas e os projetos implementados nas organizações.

Como forma ampla, trabalhamos a gestão do conhecimento que culminará nesse trabalho, tendo como tema específico o BSC. Neste descritivo do referencial teórico, não podemos deixar de comungar do conhecimento amplo da Gestão do Conhecimento. Ela será uma ferramenta que ajuda entender dinâmicas concretas dentro dos processos do BSC.

Partindo da compreensão dos fenômenos cognitivos envolvidos na Gestão do Conhecimento e em especial nos estudos da psicologia, da neurociência, da ciência cognitiva onde as “explicações científicas” não se referem à verdade, mas configuram um domínio de verdade, ou vários domínios de verdade conforme a temática na qual se dêem (MATURANA, 2001), trabalhar técnicas de Gestão do Conhecimento, inevitáveis para a permanência das organizações no mercado atual é uma decisão a ser assumida. Nesse enfoque, o BSC é visto como uma dinâmica de Gestão de Conhecimento, e através dele, o processo e incorporação do conhecimento acontece na organização. Na sociedade do conhecimento, a dimensão humana não pode ficar em segundo plano e, por essa razão, muitas resistências a qualquer espécie de mudança surgem na dinâmica das organizações. Como a dinâmica das pessoas e seus processos psicológicos básicos dentro das organizações podem interferir nos resultados dos métodos de Gestão de Conhecimento e resistências dentro da metodologia do BSC?

Entendendo a necessidade e a grande dificuldade da disponibilização do conhecimento, que é a conversão do conhecimento tácito em explícito, e observando a complexidade do convívio social e os aspectos humanos, a Sociedade do Conhecimento tem presente esse constante conflito das construções da Engenharia da Computação com suas ferramentas e o aspecto humano, que, na aplicação das Técnicas de Gestão do Conhecimento e Inovação, necessitam ser consideradas.

Vivemos na sociedade contemporânea em um contexto extremamente carregado e mediado por atividades técnicas, em muitas dimensões do nosso viver. Quando as organizações, dentre tantas outras opções, escolhem implantar o BSC, estão pensando em sua subsistência, até porque outras organizações trabalham dimensões que geram diferenças de competitividade. E as atividades técnicas sempre se fazem presentes nos processos das

organizações. Ouso dizer que elas são inevitáveis no nosso cotidiano, em especial na nova Era do Conhecimento.

2.1- Definições e Abrangência

Hoje, na sociedade pós-industrial, o conhecimento é uma das armas competitivas de nossa era. Muitos novos nomes são criados para delimitar a situação das organizações da atualidade. Alguns dizem que vivemos na “Sociedade do Conhecimento”, outros ainda na “Economia do Conhecimento”, “Engenheiros do Conhecimento”, “Trabalhadores do Conhecimento” entre muitas outras nomenclaturas, circulam na literatura que trata do conhecimento e da sua manutenção e gestão na organização.

Mas a gestão do conhecimento tem uma abrangência que vai além da produção. Muitas empresas investem muito mais em pesquisa do que propriamente no processo produtivo. De uma forma pouco vislumbrada, essas organizações acreditam que as empresas estão se transformando em um local onde se pensa, não mantendo somente o olhar para um local onde se produz alguma coisa. E é aí que entra o conhecimento e as técnicas para que esse conhecimento seja gerenciado.

Para que se entenda essa gestão do conhecimento, para fins didáticos a literatura procura trabalhar a correta distinção de Dado, Informação e Conhecimento, para construir um conceito de Gestão do Conhecimento, apesar de não se ter um padrão acordado do que seja Gestão do Conhecimento

Antes de explicitar o conceito de Gestão de Conhecimento utilizado neste trabalho, e onde ele se encaixa no foco da dissertação, pretendemos fazer essa rápida distinção para solidificar o conceito apresentado. Santos, Pacheco e Pereira (2008) defendem que, para compreender Gestão do Conhecimento, deve-se iniciar descrevendo os conceitos de dado, informação, conhecimento, chegando por fim, ao processo de Gestão do Conhecimento.

O Dado, definido por Scriber et al (apud FIALHO, et al, 2006) é conceituado como sinal desprovido de interpretação e significado. Para Fialho (et al, 2006) dado é um atributo descrito em qualquer nível que requer uma

representação simbólica que pode ser oral (fonema¹), gráfico (grafema²) gestual (querema³) ou escrito (monema⁴ ou sintagma⁵). Apesar do dado estar fora de um sistema, porque não tem em si significado, é necessário que ele tenha um valor que, com a correlação das pessoas e atuação sobre ele, gere uma informação.

Uma vez de posse dos dados, a informação os dispõe de uma forma que o significado seja criado através de um padrão, comparado ao que já transita na mente das pessoas. Essa informação, quando armazenada, não tem função nenhuma. Mas ela é a base em cima da qual se extrai o conhecimento.

Fialho, Macedo, Santos e Mitidieri (2006), discordando de Ruyer (1977) (apud FIALHO, et al, 2006) , apresentam o ponto de vista de que não basta somente o registro, mas ao cognitivo deve unir-se o emocional, que, segundo os autores, reveste o registro de significado. Ruyer destacava que informação era um conhecimento inscrito sob a forma escrita, oral ou audiovisual. Comungamos também do ponto de vista dos autores acima, enfatizando a questão humana como complemento do que se pode chamar informação. Por esse motivo é que em uma dinâmica técnica de trabalho dentro do BSC, salientamos a dinâmica humana, seus modelos mentais e a interação desse

¹ Em linguística, um **Fonema** é a menor unidade sonora (fonética) de uma língua que estabelece contraste de significado para diferenciar palavras. Por exemplo, a diferença entre as palavras *prato* e *trato*, quando faladas, está apenas no primeiro fonema: /p/ na primeira e /t/ na segunda. (<http://pt.wikipedia.org>)

² **Grafema** é o nome dado à unidade fundamental de um sistema de escrita, podendo representar um fonema nas escritas alfabéticas, uma sílaba nas escritas silábicas ou em abjads, ou ainda uma idéia numa escrita. O grafema é a unidade formal mínima da escrita. Mínimo porque não pode ser desmembrado em dois ou mais sinais que também possam ser tratados como grafema. Formal porque é abstrato, não pode ser visto. O que vemos são as atualizações, indeterminadas em número, do grafema logográfico. (<http://pt.wikipedia.org>)

³ A Língua de Sinais é analisada em componentes básicos. Estes componentes, equivalentes aos fonemas das línguas orais, Stokoe denominou de "**Queremas**" (cheremas, do grego cheir, mão). Os "queremas" constituem a unidade elementar visual da linguagem sinalizada, tal como o fonema constitui a unidade elementar auditiva da linguagem falada. Quando se troca um fonema de uma palavra, modifica-se o significado da mesma como em faca e vaca. Quando se modifica o querema do sinal, modifica-se o significado do mesmo, porque modifica-se um dos eixos lingüísticos. (*Edicléa Mascarenhas Fernandes* – UERJ <http://www.filologia.org.br/ixcnlf/12/17.htm>)

⁴ **Monema**: Unidade significativa mínima (unidade linguística da primeira articulação); unidade com um significado e um significante, que é a manifestação do primeiro. A primeira articulação combina monemas e sintemas (unidades significativas que a comutação revela como resultantes da combinação de vários signos mínimos, mas que se comportam em relação aos outros monemas da cadeia como monemas únicos) para formar unidades significativas mais extensas e que, ao contrário das primeiras, sejam livres, isto é, possam ocorrer isoladamente no discurso. (<http://pt.wikipedia.org>)

⁵ **Sintagma**: Toda a combinação de monemas; um sintagma autónomo formado de monemas não separáveis é o que normalmente se chama uma palavra. (<http://pt.wikipedia.org>)

grupo, gerando resultados de acordo com os objetivos da própria metodologia BSC. A informação gerada pela teoria criada por Norton e Kaplan (1997) se torna palpável na verificação dos sujeitos que compõem o grupo de trabalho BSC.

Já o Conhecimento pode ser conceituado como um conjunto de informações contextualizadas e dotadas de semânticas inerentes ao agente que o detém, sendo que esse conteúdo semântico se dará em função do conjunto de informações que o compõe, de sua ligação com outras unidades de conhecimento e do processo de contextualização. (SANTANA E SANTOS apud FIALHO ET AL, 2006)

Fialho, Macedo, Santos e Mitidieri (2006) afirmam que o conhecimento é de difícil especificação porque depende muito do contexto. Afirmam que os limites entre dado, informação e conhecimento não são rígidos porque dependem do contexto de uso.

Os mesmos autores simplificam de forma didática as idéias centrais dos principais representantes desse conceito nos diversos locais do planeta:

Para simplificar, Nonaka e Takeuchi, representando a filosofia oriental, destacam a natureza do conhecimento como uma crença justificada e enfatizam a ação. Peter Senge, representando a filosofia ocidental, enfatiza a reflexão. Ambos buscam o mesmo objetivo e trabalham no mesmo túnel, porém, por entradas diferentes. Conhecimento é entendimento, é Expertise, é a informação valiosa da mente combinada com experiência, contexto, interpretação e reflexão. (FIALHO; MACEDO; SANTOS; MITIDIERI, 2006)

Não se busca aqui aprofundar o conceito de conhecimento em contrapartida com Informação e Dados, mas sim, estabelecer uma relação dos conceitos elementares para que o trabalho desta dissertação possa ser contextualizado dentro de uma série de recursos usados para que possamos mensurar o capital intelectual e os valores subjetivos das empresas. Esses valores são o alicerce da Gestão do Conhecimento organizacional.

Existe uma ligação do conhecimento com os dados e informação. O conhecimento vem das informações que temos e as informações, dos dados. Pela lógica, temos dificuldade de entender o conhecimento porque ele não é

puro nem simples, não é direto mas é uma mistura de elementos; muitas vezes é completamente estruturado; muitas vezes é intuitivo e difícil de verbalizar.

E muitas vezes é comparado a um organismo vivo. Essa comparação nos agrada muito, porque, em todos os momentos, podemos sentir a dinâmica e a transformação que ocorre quando o conhecimento transforma nosso ser. É a idéia defendida por Davenport e Prusak (1998, p. 6) quando afirmam que “o conhecimento pode ser comparado a um sistema vivo, que cresce e se modifica à medida que interage com o meio ambiente”. Esse conceito de conhecimento nos dá margem para buscar elementos e juntá-los no nosso viver. O conhecimento, portanto, transforma e vive em nós

Durante todo o processo de formação do mestrado, sempre aprofundamos as teorias de dois pensadores japoneses e o conceito máximo vai ser implementado usando essa teoria. Para Nonaka e Takeushi (1997, p. 63) “o conhecimento, diferentemente da informação, refere-se a crenças e compromisso“. E diante dessa análise diferenciada, dividiram o conhecimento em tácito e explícito.

Santos, Pacheco e Pereira (2008) especificam muito bem a essência desse conceito quando relatam em seu texto que “*Conhecimento explícito é o que pode ser articulado na linguagem formal, inclusive em afirmações gramaticais, expressões matemáticas, especificações, manuais etc., facilmente transmitido, sistematizado e comunicado. Ele pode ser transmitido formal e facilmente entre os indivíduos. Esse foi o modo dominante de conhecimento na tradição filosófica ocidental.*”

Já o “*conhecimento tácito é difícil de ser articulado na linguagem formal, é um tipo de conhecimento mais importante. É o conhecimento pessoal incorporado à experiência individual e envolve fatores intangíveis como, por exemplo, crenças pessoais, perspectivas, sistema de valor, insights, intuições, emoções, habilidades É considerado como uma fonte importante de competitividade entre as organizações. Só pode ser avaliado por meio da ação.*”

Um conhecimento complementa o outro. Quando há a interação entre os dois conhecimentos é possível a criação do conhecimento organizacional. E esse é o objetivo de muitos modelos de gestão de conhecimento. Outros

autores salientam que essa tarefa de transformação do conhecimento não é uma tarefa fácil.

No entanto, não é tarefa das mais fáceis mapear este conhecimento tácito e tentar explicitá-lo, mesmo porque o conhecimento de cada pessoa está relacionado com as suas vivências. Porém, na medida em que os profissionais da informação se capacitarem para a identificação e estruturação de inúmeras informações sobre os diversos participantes da organização, delineando seus perfis, estarão colaborando exatamente num aspecto da gestão do conhecimento que as empresas buscam sistematizar. Desta forma, eles estarão não apenas trazendo uma efetiva colaboração à estratégia organizacional como, ao mesmo tempo, aumentando seu valor para a empresa. (HOMMERDING; VERGUEIRO, 2008)

Os criadores desse conceito, Nonaka & Takeuchi (1997, p. 79), afirmam que, para que uma empresa se torne geradora de conhecimentos, deve completar uma “espiral do conhecimento”, (dinâmica criada por eles) espiral esta que vai de tácito para tácito, de explícito a explícito, de tácito a explícito, e finalmente, de explícito a tácito.

Novamente temos o conhecimento como algo dinâmico e que se complementa dentro do tempo e dentro de vários estágios de forma cíclica. Santos, Pacheco e Pereira (2008) resumem esse movimento. Segundo eles, “*o conhecimento deve ser articulado e então internalizado para tornar-se parte da base de conhecimento de cada pessoa. A espiral começa novamente depois de ter sido completada, porém em patamares cada vez mais elevados, ampliando assim a aplicação do conhecimento em outras áreas da organização.*”



Figura 1 – Espiral do Conhecimento

Fonte: (Extraído de NONAKA, I. & TAKEUCHI, H., (1997, p. 80)

Socialização é o compartilhamento do conhecimento tácito, por meio da observação, imitação ou prática (tácito para tácito). Articulação / externalização é a conversão do conhecimento tácito em explícito e sua comunicação ao grupo (tácito para explícito). Combinação – padronização do conhecimento, é juntá-lo em um manual ou guia de trabalho e incorporá-lo a um produto (explícito para explícito). Internalização é quando novos conhecimentos explícitos são compartilhados na organização e outras pessoas começam a internalizá-los e utilizam para aumentar, estender e reenquadrar seu próprio conhecimento tácito (explícito para tácito).

Com esse entendimento, podemos desenhar o conceito de Gestão de Conhecimento que é adotado nesta dissertação. Considerando esses movimentos, Gestão do Conhecimento é o processo sistemático de identificação, criação, renovação e aplicação dos conhecimentos que são estratégicos na vida de uma organização. E o fato de ser estratégico para a existência da organização deve ser considerado. Todos os trabalhos dos diversos métodos de gestão de conhecimento buscam essa essência de manutenção da vida da organização.

Considerando esse ponto de vista, o conhecimento na organização passa a ser um ativo. Considerando a eficiência da organização, a Gestão do Conhecimento mensura essa eficiência. Decisões sobre a melhor estratégia a

ser adotada em relação aos seus clientes, concorrentes, canais de distribuição e ciclos de vida de produtos e serviços são possíveis. Com a gestão do conhecimento a empresa identifica as fontes de informações, aprende a administrar dados e informações, gerenciando com isso seus conhecimentos. A informação que antes estava em pequenos grupos ou na mente de alguns é distribuída por toda a organização.

Bueno (2001) esquematiza todos os sistemas de conhecimentos integrados com a idéia dos conceitos de dados, informação e conhecimento.

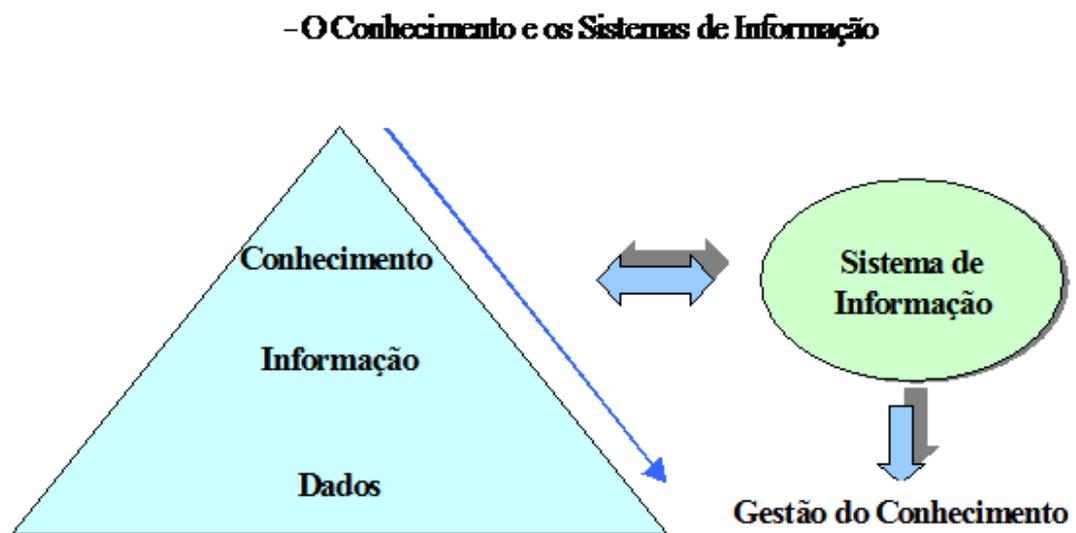


Figura 2 – O Conhecimento e os sistemas de Informação
Fonte: BUENO (2001)

Os sistemas de informação comungam da junção e transformação de dados, informações e conhecimento, gerando como resultado a Gestão do Conhecimento com suas metodologias. Gonçalves e Mata (2008) complementam essa ideia, afirmando que o sistema de informação “*deve estar intrinsecamente ligado à estratégia definida pela empresa e direcionado para o cumprimento dos objetivos definidos pela gestão, obedecendo a três requisitos essenciais: flexível, integrado e eficiente.*” (p.4)

Em todas as metodologias de gestão de conhecimento existem desafios ligados diretamente ao trabalhador da organização. Neste estudo buscamos essa aproximação do técnico com o humano, buscando seu modelo de

pensamento. Como influenciar o comportamento do trabalhador fazendo com que as lideranças da organização comprem a idéia e busquem esse conhecimento amplo?

Observando a história das organizações, percebemos o trabalho se aproximando cada vez mais do conhecimento. A base do trabalho começava a se tornar cada vez mais o conhecimento. Há muitos anos, visionários como Drucker (1999) já afirmavam que *“somente a organização pode oferecer a continuidade básica de que os trabalhadores do conhecimento precisam para serem eficazes. Apenas a organização pode transformar o conhecimento especializado do trabalhador do conhecimento em desempenho”* (p. 40).

No nosso país, muitas tentativas de se trabalhar com esse conhecimento organizacional são realizadas a cada ano. Mas muita coisa necessita ser revista e revisada e a academia, com suas pesquisas, evolui implementando novas idéias ao que já existe no mercado. Esta dissertação também dá um passo em direção às dificuldades de um desses métodos de gerir o conhecimento na organização. É mais um passo.

2.2 – Metodologias de Gestão de Conhecimento e delimitação da dissertação no *Balanced Scorecard*

O BSC é um dos modelos para a utilização dos conhecimentos e possibilidade de documentação e acompanhamento de valores subjetivos que compõem o capital intelectual da organização. Para entender o contexto dentro do qual o BSC se insere, descrevemos brevemente os modelos listados pela Fundação Ibero-Americana do Conhecimento (2008). Além do BSC, contemplado e detalhado nessa dissertação, essa Fundação apresenta outros oito modelos de utilização de conhecimento usados para mensuração do capital intelectual da organização. Breve descrição de cada um deles tem como base a pesquisa de Fialho, Macedo, Santos e Mitidieri (2006) e nos possibilita contextualizar o BSC dentro do universo dos estudos da Gestão do Conhecimento nos tempos atuais. Identificamos abaixo cada uma dessas metodologias.

O modelo de Gestão do Conhecimento da KPMG Consulting⁶ tem como finalidade definir os fatores determinantes da capacidade de aprendizagem de uma organização, e os resultados esperados com essa aprendizagem. Há nesse modelo uma interligação de estrutura organizacional, cultura, liderança, mecanismos de aprendizagem, habilidades e atitudes das pessoas.

Hommerding e Vergueiro (2008) fizeram uma análise e descrição da gestão da Informação nos processos de Gestão do Conhecimento da empresa KPMG Brasil, com ênfase no mapeamento do conhecimento tácito e explícito, buscando disponibilizar/compartilhar as informações mapeadas, por meio da Intranet, ferramenta facilitadora para o compartilhamento e divulgação da informação. Nesse trabalho, concluíram que os Profissionais da Informação têm potencial para liderar e administrar processos de mapeamento do conhecimento nas organizações, principalmente porque possuem especializações inerentes à sua formação, no que concerne à localização, organização, estruturação e disponibilização de dados e informações que, posteriormente, serão transformados em conhecimento. Mas não vêem esse processo como fácil.

No modelo de Gestão do Conhecimento da KPMG Consulting,, três fatores condicionam a aprendizagem em uma organização. Primeiro é o compromisso de toda a empresa com a aprendizagem, continuando em todos os seus níveis, seguido do desenvolvimento de comportamentos e mecanismos de aprendizagem em todos os níveis da empresa e, como terceiro fator, é criado um desenvolvimento das estruturas que condicionam o funcionamento da empresa e o comportamento das pessoas e grupos que interagem para favorecer a aprendizagem. Esses três fatores, analisados, devem traduzir flexibilidade, melhoria na qualidade de seus resultados, consciência da necessidade de integração com sistemas mais amplos e finalmente, o desenvolvimento das pessoas.

⁶ KPMG é uma rede mundial de empresas que prestam serviços profissionais de Auditoria Fiscal e serviços de consultoria. Tem 137.000 profissionais que trabalham em conjunto para agregar valor em 144 países em todo o mundo. Trabalham perto dos clientes, ajudando-os a reduzir riscos e aproveitar oportunidades.

Fonte: <http://www.kpmg.com/Global/WhoWeAre/Pages/default.aspx>

O Modelo Andersen foi desenvolvido por Arthur Andersen⁷ e reconhece a necessidade de ampliação do fluxo de informações que, em valor agregado para a empresa, desde os indivíduos até a organização, retorna novamente para os indivíduos, gerando por fim valor para os clientes. Parte da perspectiva individual para depois tornar explícito esse conhecimento para toda a organização. A empresa deve criar processos, mecanismos e sistemas que permitam capturar, analisar, sintetizar, aplicar, avaliar e distribuir o conhecimento. Isso para que a perspectiva individual consiga efetividade.

Dois tipos de sistemas são necessários para que esse modelo atinja seus objetivos. O compartilhamento das redes de conhecimento e o que o modelo chama de Conhecimento “embalado”, que contém as melhores práticas globais, as metodologias e as ferramentas e uma biblioteca de propostas e informações.

O Knowledge Management Assessment Tool (KMAT) é outro instrumento de avaliação e diagnóstico construído sobre a base do Modelo de Administração do Conhecimento Organizacional que foi desenvolvido em conjunto com Arthur Andersen e a APQC. Segundo esse instrumento de conhecimento e diagnóstico, existem cinco facilitadores que favorecem o processo de administração do conhecimento da organização. A Liderança, a Cultura, a Tecnologia, a Medição e os Processos. Nesses cinco facilitadores são reforçadas as competências críticas, a cultura é aberta à aquisição de novos conhecimentos, a rapidez de comunicação é implementada com as tecnologias, o capital intelectual é medido, bem como a distribuição dos recursos para aproveitamento do conhecimento que alimenta o crescimento, aumentando os resultados e agregando valor aos clientes.

O modelo Navigator, da Skandia, apresenta componentes dispostos da seguinte forma: Capital Humano + Capital Estrutural = Capital Intelectual. No modelo tradicional em que Ativo = Passivo + Situação Líquida podemos perceber a inadequação em relação ao Capital Intelectual. A Skandia AFS, o

⁷ Arthur Andersen (1885-1947) - Em 1913, Arthur Andersen e Clarence Delany, ambos da Price Waterhouse, compraram a empresa de auditoria de Illinois para formar a Andersen, Delany & Co, que se tornou Arthur Andersen & Co. em 1918. A empresa de consultoria Andersen se tornou a maior empresa de consultoria do mundo, e foi renomeada Accenture em 01 jan 2001. Fonte: [http://en.wikipedia.org/wiki/Arthur_Andersen]

maior grupo financeiro da Escandinávia, emitiu o primeiro relatório anual público considerando o Capital Intelectual, apresentando esses dados como suplemento ao relatório financeiro, utilizando o Modelo Navigator. Esse documento é composto de alguns indicadores-chave, complementando os tradicionais. O foco financeiro, o foco no cliente, o foco humano, o foco no processo e o foco no desenvolvimento e na renovação são considerados, pois, segundo essa empresa, os métodos tradicionais de avaliação são insuficientes para explorar todo o valor que a empresa representa.

Edvinsson e Malone (1998) especificam os componentes do Capital Intelectual. O Capital Humano e o Capital Estrutural são os dois componentes. O Capital Humano inclui os conhecimentos e as habilidades e experiências individuais dos empregados, gerentes, incluindo a criatividade e a inovação. A infraestrutura que apóia o capital humano é o Capital Estrutural que pode ser dividido em Capital Organizacional, Capital de Inovação e Capital de Processos. No modelo inicial, o Capital de Cliente esáa incluso no Capital Estrutural. Outros sugerem esse Capital de Cliente como uma categoria separada, equivalente ao Capital Humano e ao Capital Estrutural, objetivando maior simplicidade no tratamento do relacionamento da empresa com o cliente.

A Technology Broker, criada por Annie Brooking⁸ é um modelo que incide sobre a necessidade de desenvolver uma metodologia que permita auditar informações relacionadas ao Capital Intelectual. Nesse modelo, o Capital Intelectual é constituído de ativos intangíveis classificados em quatro categorias: Ativos de Mercado, que trabalham as marcas, clientes, nome da empresa, distribuição, capacidade de colaboração entre outros. Os Ativos de Propriedade Intelectual consideram as patentes, direitos reservados, segredos comerciais. Os Ativos Humanos consideram as pessoas da organização observando a educação, formação profissional, experiências, liderança, trabalhos em equipe, resolução de problemas, negociação, objetividade e

⁸ **Annie Brooking** é cientista que trabalha na indústria de alta tecnologia há mais de 30 anos. Durante esse tempo levou a investigação acadêmica para equipes de engenharia e equipes de marketing, e ocupou altos cargos de gestão na Sun Microsystems Inc. nos e Symbolics Mountain View, CA Inc., em Boston. Auxiliou uma série de empresas de alta tecnologia e possui 20 anos de experiência em vendas e marketing da Europa aos E.U.A. Tem publicado vários livros sobre temas de gestão e informática. Annie é professor visitante no Departamento de Computação da Universidade Newcastle. Fonte: [<http://www.astronclinica.com/company/management-team.htm>]

fatores motivacionais entre outros. Finalmente, os Ativos de Infra-estrutura, que consideram as tecnologias e métodos que permitem que a organização funcione. Eles têm como indicadores a filosofia do negócio, a cultura da organização, os sistemas de informação, bases de dados existentes na empresa. Tudo isso gera a infraestrutura do conhecimento da organização.

O Modelo Intellect de Gestão de Conhecimento busca oferecer aos gestores informações relevantes sobre o capital intelectual juntamente com a estratégia da empresa. Tem como principais características o fato de ser aberto, personalizado e flexível, de combinar unidades de medidas diferentes, ser facilmente aplicável, possuir uma visão sistêmica e combinar distintas unidades de medidas de resultado. Tem como estrutura os Blocos, os Elementos e os Indicadores.

Nos Blocos, os ativos intangíveis são agrupados em função da sua natureza, ou seja, capital Humano, capital Estrutural e capital Relacional. O capital Humano refere-se ao conhecimento tácito ou explícito, útil para a empresa bem como a criação e dissimulação de novos conhecimentos. O capital Estrutural é o conhecimento que a organização consegue explicitar para sistematizar e internalizar na empresa. O capital Estrutural inclui a cultura da empresa, a filosofia do negócio, processo de reflexão estratégica, tecnologia de processos e produtos, processos de captação de conhecimento, mecanismos de transmissão e comunicação e tecnologias de informação. Além disso, tem a inovação. O capital Relacional refere-se ao valor que uma empresa tem e o que representa o conjunto de relações que ela mantém com o exterior.

Nos Elementos, os recursos intangíveis são considerados dentro de cada bloco. Dependendo da estratégia e seus fatores críticos de sucesso, cada empresa escolherá elementos concretos distintos. Os Indicadores são usados para medir ou avaliar cada um de seus elementos.

O modelo Intellect incorpora a dimensão do presente e do futuro, buscando prever o futuro da companhia em função da potencialidade do capital intelectual e dos esforços que são feitos para seu desenvolvimento. Considera a criatividade, os sistemas de gestão da informação como ativo interno e a imagem da marca, alianças, lealdade como elementos externos.

O Clube de Gestão do Conhecimento e Inovação da Comunidade Valenciana apresenta um novo modelo de Gestão do Conhecimento. Considerando sua maneira de ver, o Capital Intelectual é dividido em quatro blocos. O conhecimento tácito e explícito faz parte do Bloco Humano. O Capital Intelectual inclui ativos de conhecimento sistematizados, explicitados ou internalizados pela organização, tais como marcas e patentes, conhecimento de maneira informal e o descritivo de seu padrão de qualidade. Suas relações são acrescentadas ao bloco Social. Finalmente, o Capital de Inovação e Aprendizagem inclui ativos de conhecimento capazes de ampliar os estoques de conhecimento e a capacidade de inovar da empresa.

Esse modelo possibilita mostrar a variação do capital intelectual que se produz entre dois períodos de tempo e o que cada bloco exerce nos demais. De tempos em tempos é necessário saber a variação do capital intelectual, o aumento e a diminuição do capital entre cada um dos blocos e a contribuição do aumento e diminuição de um bloco no outro. A análise desses Capitais (Humano, Organizacional, Social, de Inovação e Aprendizagem) vai dar à organização uma ampla visão de todo o seu processo.

A última metodologia apresentada pela Fundação Ibero Americana do Conhecimento (2008) é o Modelo de Gestão Estratégica por Competências. Segundo esse método, a competência essencial é composta por três componentes básicos, de origem tecnológica, organizacional e de caráter pessoal. Esse modelo busca encontrar o que chamam de “competência essencial” e para isso combinam as “competências básicas distintivas”. O Capital Intelectual pode ser definido como a soma de Capitais Humanos ou conjunto de competências pessoais mais o Capital Organizacional, que é o conjunto de competências organizacionais, somado ao Capital Tecnológico, ou também competências tecnológicas, seguido da Competência Relacional, que é o conjunto das competências que derivam do meio.

A Gestão Estratégica por Competência possibilita a criação de uma maneira de gerar, inovar e disseminar o conhecimento, mostra como identificar o papel estratégico de cada “competência básica distintiva” e de cada um de seus componentes,

Diante de tantos modelos de utilização de conhecimento usados para mensuração do capital intelectual da organização disponíveis no mercado, delimitamos nesta dissertação o BSC (Balanced Scorecard) como sendo uma ferramenta que se adapta ao modelo e processos de funcionamento no nosso país. Isso se observa pela sua ampla utilização, cada vez mais frequente, em pequenas e grandes empresas. Para que esta pesquisa pudesse ter resultados concretos, essa variável foi elementar. Necessitávamos de uma metodologia aplicada em nossa região. O BSC, atendeu a essa prerrogativa, o que nos possibilitou fazer uma verificação de campo, procurando aperfeiçoar o que já estava sendo utilizado no Brasil. Em nenhum momento, desmerecemos nesse trabalho as outras diversas técnicas, sabendo que cada qual contempla vantagens e desvantagens e pode certamente atender à demanda de gerir o conhecimento da organização. A delimitação de optar pelo BSC se dá exclusivamente pelos itens apresentados.

Desde 1992, o Balanced Scorecard (BSC) vem sendo desenvolvido e aprimorado por Kaplan e Norton (1997), com aplicação sendo executada em muitas empresas no Brasil e no mundo. O BSC é um modelo de gestão que consiste em esclarecer a visão e a estratégia organizacional e para isso todas as estratégias são explicitadas em uma relação de causa e efeito dentro de quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.

Quando o BSC é implantado em uma organização, os objetivos estratégicos são desdobrados em indicadores e metas de desempenho. Com essa atividade clara para os administradores da organização, as metas, juntamente com os indicadores, são geradas ações, ou um plano de ações que consiste em descrever as iniciativas estratégicas para que todos os colaboradores da organização conheçam suas diversas responsabilidades operacionais e atuem com harmonia em busca dos resultados globais, fixados no planejamento estratégico.

Quando se aplica o BSC nas organizações, algumas dificuldades são encontradas. Esta pesquisa visa estabelecer uma relação entre as dificuldades encontradas na implantação do BSC e os possíveis novos caminhos que os conhecimentos da psicologia e as ciências humanas apresentam para os problemas detectados.

3 Gestão da Estratégia com o Balanced Scorecard

3.1 Apresentação do BSC

Segundo Schwartz (2000) existe uma grande falha nas empresas quando tentam executar sua estratégia, pois nove entre dez empresas têm problemas nesse aspecto. E um dos motivos apontados pelo mesmo autor, é que 68% das organizações pesquisadas não possuem mecanismos eficazes de monitoramento e controle.

O Balanced Scorecard (BSC), que foi desenvolvido por Kaplan e Norton iniciado em 1992, surgiu da necessidade de se resolver um problema presente nas organizações: como captar a complexidade do funcionamento da organização em uma ferramenta plausível. O BSC, inicialmente tratado somente como sistema de medição, evoluiu e podemos dizer que se trata de uma ferramenta de gestão.

A organização tem uma grande tendência de valorizar somente os indicadores financeiros. Mas eles são parciais quando se tem que tomar uma decisão. O BSC, em um de seus quadrantes, trabalha indicadores dessa natureza, mas não esquece uma série de outros aspectos tão importantes quanto o financeiro. Olhar somente o aspecto financeiro traz uma visão incompleta para a tomada de decisões. Não buscamos aqui intensificar o olhar sobre a dimensão financeira, mas estudar a dimensão complementar, que envolve diretamente o humano e suas competências.

O BSC consegue resumir em um único documento, indicadores de performance, em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. (Kaplan e Norton, 2004). Assim, métodos como o BSC tentam oferecer aos executivos instrumentos para que as metas, através de indicadores de desempenho, sejam alcançadas. O BSC procura traduzir a missão e a estratégia da organização em um conjunto abrangente de medidas de desempenho. Essas medidas de desempenho servem de base para um sistema de medição e gestão estratégica.

O quadro abaixo resume essa visão unificada dos indicadores:

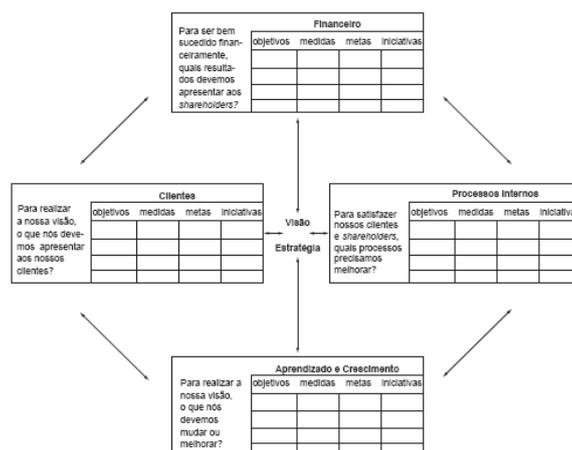


Figura 1. Traduzindo visão e estratégia: quatro perspectivas (adaptado de Kaplan e Norton, 1996).

Figura 3 – Traduzindo a visão estratégica nas quatro perspectivas

Fonte: Kaplan e Norton adaptado por Prieto, Pereira, Carvalho e Laurindo (2005).

A Figura 3 proposta pelos autores que estudaram as dificuldades na implantação do BSC ilustra o seu modelo de funcionamento. Como o método se divide em quatro perspectivas, cada uma delas deve ter seu próprio conjunto de indicadores, formulados para tornar viável o cumprimento da estratégia e da visão da organização. As variáveis a serem definidas em cada uma das perspectivas dependem dos objetivos organizacionais e precisam refletir e tornar concreta a missão e estratégia da empresa. Proponho uma rápida visão de cada uma dessas perspectivas porque é em cima delas que todas as atividades que exigem inteligência vão ser desenvolvidas.

O BSC é uma abordagem que pode ser implantada em apenas um setor da empresa ou na empresa como um todo e suporta a implementação da estratégia e a monitorização da sua execução em muitos níveis da organização. Muitos têm relacionado os objetivos, as iniciativas para direcionamento da organização e os indicadores com a estratégia da empresa. O entendimento comum dos objetivos é necessário e o alinhamento das ações das diferentes áreas da organização é garantida pelo BSC. Os objetivos e metas a atingir são base da formulação dos indicadores.

Uma grande característica do BSC é integrar indicadores financeiros e não financeiros. Dentro muitos outros, ele contempla o Cliente, os Processos Internos e Inovação e garante que se tenha uma visão nos aspectos realmente críticos em cada uma das áreas monitoradas.

3.2 Lógica do BSC

O BSC tem uma lógica de funcionamento baseado no conhecimento e na construção de indicadores voltados para a missão da organização. A pirâmide abaixo ilustra esse aspecto.

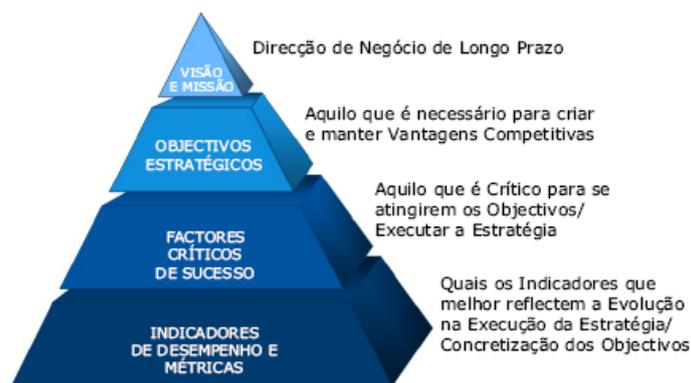


Figura 4 – Lógica do BSC – Pirâmide de entendimento

Fonte: http://www.methodus.com/files/BSC_MC.pdf

Elaborando esse entendimento em uma pirâmide, conforme apresentado pela empresa de consultoria Methodus⁹, no topo se encontram a visão geral do negócio e a missão da organização. Pode ser vista como uma visão a longo prazo. Todos os aspectos abaixo relacionados necessitam estar de acordo com essa missão.

O que é necessário para que a empresa se mantenha competitiva no mercado é estudado logo abaixo, no nível que trata dos objetivos estratégicos. Para que ocorram mudanças e para que se percorra o caminho necessário para atingir os objetivos gerais da organização, se necessita traçar uma estratégia. Quanto à estratégia, ocorreram mudanças significativas em relação às organizações de outros tempos. Para Kaplan e Norton (2004), a estratégia deve ser construída por todos e ser do conhecimento de todos. Em tempos passados, muitas vezes era ocultada e conhecida somente pelos altos administradores da organização. Nos novos tempos isso tem mudado e para

⁹ A Methodus Consulting é a empresa de consultoria de Gestão do Grupo Methodus. A Methodus Consulting desenvolve e implementa soluções especializadas para a gestão do desempenho organizacional, dos processos e

que ela realmente ocorra, necessita da parceria humana e da construção coletiva.

Quanto à concorrência ter conhecimento da estratégia, a questão não é realmente saber a estratégia, mas sim implementá-la. A implementação é que é a grande chave, e essa chave está na organização que executa a estratégia. Nenhum problema ou ameaça é vista em relação ao conhecimento coletivo da estratégia.

No próximo nível da pirâmide, trabalha-se o que é crítico para que os objetivos sejam atingidos. Com uma perfeita visão dos objetivos, elementos chave são detectados para que se busque a direção traçada na estratégia. Na base da pirâmide, encontramos os indicadores que são escolhidos e delimitados de acordo com toda a hierarquia proposta acima.

Em outro gráfico indicativo, podemos entender a relação das quatro perspectivas acima relacionadas com a visão e missão da organização.

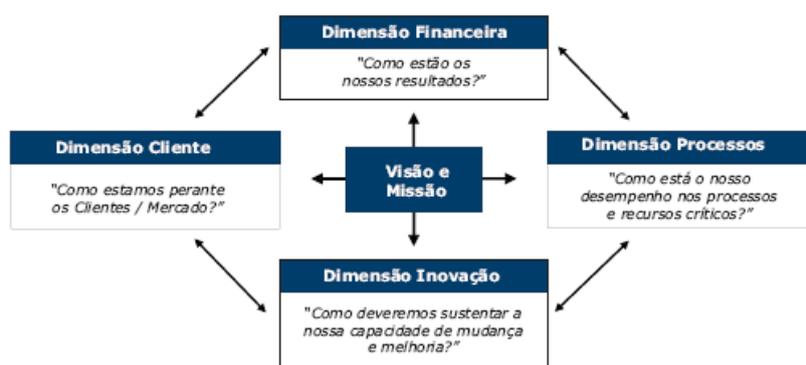


Figura 5 – Relação entre as quatro perspectivas BSC

Fonte: http://www.methodus.com/files/BSC_MC.pdf

Com esse modelo, os administradores podem ter uma visão compreensiva, com integração, observando o desempenho de um processo, avaliando e atualizando a estratégia da empresa.

Além disso, a comunicação é facilitada, pois os objetivos são constantemente visualizados no próprio acompanhamento dos indicadores.

Com implantação em muitas empresas, a Methodus Consulting resume benefícios que a implementação do BSC pode trazer para a empresa. Dentre eles se destacam:

- Traduz a estratégia em objetivos e ações concretas;
- Promove o alinhamento dos indicadores chave com os objetivos estratégicos a todos os níveis organizacionais;
- Proporciona à gestão uma visão sistematizada do desempenho operacional;
- Constitui um processo de avaliação e atualização da estratégia;
- Facilita a comunicação dos objetivos estratégicos, focalizando os colaboradores na sua consecução;
- Permite desenvolver uma cultura de aprendizagem e melhoria contínua;
- Suporta a atribuição de incentivos em função do desempenho individual e da contribuição para os resultados do negócio.

Expusemos aqui a idéia principal do BSC para que se compreenda qual a sua amplitude e o que esse método pretende. Em muitas organizações, o BSC já foi implantado e vem apresentando bons resultados. Na sequência do conhecimento sobre o funcionamento do BSC, apresentamos as perspectivas para em seguida fazer a descrição de seu processo de implantação, objeto do nosso estudo, considerando os sujeitos do grupo que a desenvolvem.

3.3 PERSPECTIVAS

O modelo BSC foi desenvolvido por Kaplan e Norton, no início da década de 90. A escolha do BSC para estudos nesta dissertação se deve a sua constante utilização, tanto em nossa região quanto no restante do país. Grandes empresas o adotaram como ferramenta de medição e gestão estratégica.

A possibilidade de medir é o que diferencia o BSC. Com ele, existe a possibilidade de se monitorar o desempenho de médio e longo prazo, que

permite a tradução da missão e visão da empresa em objetivos e metas mensuráveis.

Na sociedade atual, com tantas mudanças e com o conhecimento sendo colocado como diferencial competitivo, a mensuração é fato que gera esses diferenciais. Os criadores do BSC afirmam que “o que não pode ser medido não pode ser gerenciado” (Kaplan e Norton, 1992). Pensando nesse aspecto, foram introduzidas no BSC mais três perspectivas, além da financeira (que era basicamente a única utilizada até então); a perspectiva dos clientes, dos processos internos e dos empregados.

No BSC existem perspectivas de referência e Kaplan e Norton (2004) as salientam em toda a implementação da metodologia. Para a escolha dessas estratégias é necessário que seja referenciada a cultura da organização e de acordo com sua dinâmica dentro de sua estratégia. Detalhamos a seguir cada uma dessas perspectivas, o que configura a base de todos os trabalhos do grupo de construção do BSC.

3.3.1 Perspectiva Financeira

Na perspectiva FINANCEIRA se faz o monitoramento para verificar se a estratégia da empresa está dando resultados para a melhoria da saúde financeira da organização. Nesse aspecto são consideradas a rentabilidade, o crescimento do patrimônio e a valorização para acionistas, se for o caso. O aspecto financeiro está ligado aos objetivos das outras perspectivas do BSC. Nessa perspectiva é que vão se visualizar a própria saúde financeira como um todo e o investimento em cada uma das outras perspectivas. O crescimento da receita, irá obrigatoriamente refletir nas outras perspectivas e na produtividade, que é encarregada de gerar novas fontes de receitas, novos mercados, produtos e clientes, aumentando também o contato com clientes já existentes. Com a produtividade, obtém-se também a redução de custos. Segundo Kaplan e Norton (1997), as medidas financeiras são valiosas para sintetizar as consequências econômicas imediatas de ações consumadas.

Todo e qualquer projeto tem como pano de fundo um fundamento financeiro. É através de recursos financeiros que todas as atividades ocorrem

dentro da organização. Os criadores do BSC defendem a ideia de que a organização necessita programar seu desembolso financeiro para que as estratégias sejam atingidas e também amparar todas as outras atividades da organização, inclusive a totalidade das outras perspectivas. Se os indicadores financeiros não forem satisfatórios, ou se negócios mal feitos ocorrem na organização, o sucesso da organização fica ameaçado. E todas as reuniões sobre a estratégia têm como foco central o mecanismo dentro do qual a organização vai trabalhar o retorno financeiro para seus acionistas. Atividades no momento atual e também a sustentabilidade da situação dentro do tempo. Os objetivos financeiros podem diferir em cada um dos estágios da vida de uma empresa.

As empresas em **Crescimento** possuem produtos com grande potencial de crescimento. Nessa fase, os objetivos da empresa enfatizarão o aumento de vendas em novos mercados, para novos clientes, gerado por novos produtos e serviços, mantendo níveis de gastos adequados para o desenvolvimento de produtos e processos, sistemas, capacitação de funcionários e novos canais de marketing, vendas e distribuição. (Kaplan e Norton, 1997, p.52)

Na fase denominada como **Sustentação**, a empresa mantém a participação no mercado aumentando sua intensidade ano a ano. Seus objetivos financeiros são direcionados à lucratividade. Nessa fase, os objetivos financeiros enfatizarão as medidas financeiras tradicionais, como retorno sobre o capital empregado¹⁰, receita operacional¹¹ e margem bruta¹². Nessa fase, em

10 Retorno sobre o capital empregado - ROCE (%)

Objetivo: medir a rentabilidade do capital próprio e de terceiros empregado na empresa, exclusive a influência de resultados e aplicações financeiras do exercício.

L. Líquido – Despesa Financeira Líquida do IR/Contribuição Social

ROCE =

Patrimônio Líquido + Financiamentos

Fonte: http://www.br.com.br/portallbr/pdf/desc_ind.pdf

11 **Receita Operacional** são as provenientes do objeto de exploração da empresa, e classificam-se em: Receita da Atividade Técnica ou Principal, que diz respeito à atividade principal da empresa como venda de produtos, mercadorias ou serviços, e Receita Acessória ou Complementar, que normalmente decorre da receita da atividade principal, e representa rendimentos complementares. No Brasil denomina-se contabilmente esse grupo de Receitas de "Outras Receitas Operacionais", que devem ser compostos basicamente de Receitas Financeiras (juros, aluguéis, rendimentos). Receita Não-Operacionais são ingressos provenientes de transações (atípicas ou extraordinárias) não incluídas nas atividades principais ou acessórias da empresa. Na administração pública brasileira, as receitas se dividem em receitas correntes e de capital, receitas orçamentárias e extraorçamentárias. Como receitas orçamentárias, aquelas que são incluídas na lei (anual) orçamentária do exercício. Todavia, as

que a maioria das empresas se encontra, outras empresas acrescentam cálculos como o valor econômico agregado e o valor para os acionistas. É o objetivo financeiro clássico, onde se busca o melhor retorno sobre o capital investido na empresa. (Kaplan e Norton, 1997, p.52)

Empresas que estão na fase denominada **Colheita**, não justificam mais investimentos significativos. Já passaram das duas fases anteriores e somente investem o suficiente para manter equipamentos e capacidades. Buscam períodos de retorno curtos e a meta máxima é maximizar o fluxo de caixa em benefício da empresa, como consequência de todos os investimentos feitos no passado. Indicadores contábeis como retorno sobre o investimento¹³, valor econômico agregado¹⁴ e receita operacional¹⁵ são menos relevantes.

O contato com o executivo principal da organização para elaborar a estratégia considerando essas fases é importante. O conhecimento e a colocação da empresa em uma determinada fase vai determinar o andamento do planejamento financeiro com ênfase em um ou outro local.

As organizações enfatizam o equilíbrio entre as forças contraditórias do crescimento e da produtividade e é justamente isso que é o laço da conexão da perspectiva financeira com a estratégia da empresa. Muitas estratégias fracassadas ocorrem porque a perspectiva financeira é abordada de forma não linear e dinâmica.

receitas orçamentárias são consideradas realizadas quando arrecadadas (regime de caixa), se diferenciando nesse ponto das receitas realizadas das empresas privadas. Nestas, Receitas do Exercício são aquelas ganhas (geradas, realizadas) nesse período, não importando se tenham sido recebidas ou não. Receitas a Receber são aquelas ganhas (o fato gerador ocorreu) dentro do período contábil, mas ainda não recebidas. Receitas Diferidas representam recebimentos adiantados que vão gerar um passivo para uma prestação de serviço futuro, ou a entrega posterior de bens.

Fonte: [http://pt.wikipedia.org/wiki/Receita_\(economia\)](http://pt.wikipedia.org/wiki/Receita_(economia))

12 **Margem Bruta**: É calculada pela subtração da Receita Total dos custos variáveis, sendo um dos melhores indicadores de produtividade: se compararmos duas empresas de mesma atividade, aquela que tem maior margem bruta é a mais produtiva (seja por eficiência nos processos, ganho de escala, estrutura de custos, etc...).

Fonte: <http://www.emater.df.gov.br/sites/200/229/agroinf/conceitosfinanc.pdf>

13 **Retorno sobre investimento** – A combinação de itens do Ativo é que gera receita para empresa. Na verdade, o Ativo significa investimentos realizados pela empresa a fim de obter receita e por conseguinte, Lucro. Assim, podemos obter a Taxa de Retorno sobre Investimentos. Isso representa o poder de ganho da empresa: quanto ganhou por real investido.

Fonte: http://www.peritocontador.com.br/artigos/colaboradores/Artigo_-_Rentabilidade.pdf

14 **Valor econômico agregado** – Medida do lucro econômico de uma empresa depois de descontado todo o custo do material empregado. Fonte: <http://www.congressoeac.locaweb.com.br/artigos72007/484.pdf>

15 **Receita operacional** é o produto da venda de produtos industrializados de produção da pessoa jurídica, nos mercados interno e externo.

Fonte: <http://www.receita.fazenda.gov.br/PessoaJuridica/IPI/dcp2003/Orientacoes/conceitos.htm>

Segundo os criadores do BSC, o método possibilita que a empresa defina e esclareça essas contradições (crescimento X produtividade), conscientizando a organização quanto aos trade-offs¹⁶ decorrentes. Com isso, percebe-se uma gerência eficaz e visível ao longo da cadeia de valor¹⁷ interna.

O scorecard fornece o meio de comunicação feito através de quadro de avisos, vídeos e até por via eletrônica, usando softwares de trabalhos em grupo e computadores ligados em rede para mostrar a estratégia financeira, a fim de que todos os funcionários compreendam os objetivos e medidas de alto nível. Com isso, (Kaplan e Norton 2004, p. 13), estabelecerão metas locais que apoiem a estratégia da unidade de negócios.

Kaplan e Norton (2004, p. 14), enfatizam que o BSC incentiva o diálogo entre as unidades de negócio, os executivos e os diretores da empresa, não apenas aos objetivos de curto prazo, mas também a criação de uma estratégia destinada a produzir um desempenho excepcional no futuro.

Outro ponto merece ser destacado. Não se deve medir o resultado somente com base na lucratividade. ROCHA (2002), debruçando-se sobre a contribuição da perspectiva financeira do BSC na gestão econômica de pequenas e médias empresas, defende que a gestão não deve ser feita olhando o curto prazo (lucro), mas sim o longo prazo (agregação de valor). Por isso ele sugere a nomenclatura da Perspectiva Econômica, porque esses indicadores medem o retorno sobre o investimento e não o lucro somente.

O mesmo autor salienta que a confiabilidade nas informações deve ser observada. Por isso, a empresa deve ser vista como um todo.

16 **Trade-off** ou **tradeoff** é uma expressão que define uma situação em que há conflito de escolha. Ele se caracteriza em uma ação econômica que visa à resolução de problema mas acarreta outro, obrigando uma escolha. Ocorre quando se abre mão de algum bem ou serviço distinto para se obter outro bem ou serviço distinto. Ex: O tradeoff entre a alta produção e a preservação do meio-ambiente. Fonte: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Trade-off>

17 **A cadeia de valor** designa uma série de atividades relacionadas e desenvolvidas pela empresa a fim de satisfazer as necessidades dos clientes, desde as relações com os fornecedores e ciclos de produção e venda até a fase da distribuição para o consumidor final, neste sentido o conceito de cadeia de valor é especialmente ajustado para explicitar a integração da logística na estratégia empresarial. Cada elo dessa cadeia de atividades está interligado. Fonte: http://pt.wikipedia.org/wiki/Cadeia_de_valor

3.3.2 Perspectiva dos Clientes

Na perspectiva do CLIENTE, é possível que os executivos identifiquem os segmentos de clientes e mercados nos quais a organização deseja competir. Traduzir em medidas específicas os fatores importantes para os clientes é o desafio dessa perspectiva. A idéia é acompanhar e avaliar como a empresa entrega real valor ao cliente. Alguns indicadores são normalmente definidos considerando resultados alcançados relacionados aos clientes: satisfação, retenção, captação e lucratividade, entre outros.

Quando se trabalha a perspectiva do cliente, medidas como satisfação, retenção de clientes, participação em contas nos segmentos-alvo, lucratividade e aquisição de novos clientes, o que se propõe no BSC é o acréscimo de valor que a empresa apresenta para o cliente. Essas medidas, de valor específico, é que são buscadas nessa perspectiva. Kaplan e Norton (1997, p.26) nos mostram que a fidelidade do cliente acontece quando se monitoram os fatores críticos que iriam gerar a mudança nele.

Da mesma forma, Campos (1998, p. 42, 49) mostra-nos que a estratégia deve indicar e mostrar quem são os clientes e ainda mostrar como a organização cria valor para eles. Perguntas são sugeridas para que as pessoas que trabalham na organização percebam a imagem que têm de seus clientes:

O que distingue a nossa contribuição da dos nossos concorrentes? Quem são os nossos clientes? Qual é o principal valor que podemos oferecer e que desejamos seja percebido pelos nossos clientes? Os processos internos e os esforços de desenvolvimento da companhia devem ser orientados por essa perspectiva.

Os clientes existem em qualquer instituição de trocas de produtos ou serviços. Nessa perspectiva, as organizações determinam quem são seus clientes e identificam suas respectivas necessidades. E diante dessa informação é que vão se guiar para estabelecer serviços para grupos específicos de clientes, satisfazendo suas necessidades.

O cliente é que demanda pelo valor e se satisfaz com ele, determinando quanto vai querer pagar pelo produto que obtém. Os autores Olve, Roy e Wetter (2001, pp. 66 - 67), descrevem essas formas nas quais o valor deve ser criado para os clientes.

Quanto às medidas que agregam valor, para Kaplan e Norton (1997, pp. 77-80), elas podem ser divididas em três categorias: atributos dos produtos ou serviços (funcionalidade, preço e qualidade); relacionamento com os clientes (entrega e conforto do cliente na relação de compra); imagem e Reputação (publicidade gerando fidelidade além do tangível).

Considerando a satisfação e retenção de clientes, Campos (1998, p.50), fala claramente da diferença entre esses dois verbos. Satisfazer, segundo ele, significa agradar, contentar e cumprir requisitos. Reter tem um conceito mais abrangente, implica segurar, manter, conservar e não deixar escapar.

Para isso, é necessária a habilidade de constantemente ouvir o cliente. Campos (1998, p. 67) salienta que esse processo deve ser constante, mantendo contatos pessoais que sejam para o cliente, especiais. Valores devem ser descobertos e para isso se necessita também ouvir todo o grupo de colaboradores e não clientes no momento, mas que têm potencialidade para o serem no futuro.

A dissertação de mestrado de Silva (2001) que descreve a utilização do método do desdobramento da função qualidade para a implementação do sistema balanced scorecard, propõe o uso do método denominado Quality Function Deployment (QFD), para fazer a ligação do processo organizacional conectando a estratégia direcionada ao cliente, considerando as necessidades dos clientes. Para ele, um ganho considerável no uso do método QFD, acontece quando os indicadores de desempenho dessa perspectiva são selecionados a partir das informações que vêm diretamente dos clientes, pois é através disso que o olhar aos clientes vai ser estabelecido. (SILVA, 2001)

E o acréscimo ao valor que o cliente encontra, no desenvolvimento de qualquer estratégia, é para Kaplan e Norton (2000, pp. 98-99) o ponto principal do estudo da estratégia. Quando o cliente tem resultados melhorados, a empresa, internamente, conecta-se com um conjunto de objetivos e interesses comuns. Todo o estudo da estratégia deve se concentrar em elaborar esses temas estratégicos, desde a arquitetura interna da organização até a infraestrutura de funcionamento.

Dependendo da estratégia, são observados diferentes aspectos da proposição de valor para o cliente. Kaplan e Norton (2000, p.100) apontam isso claramente:

- As empresas que adotam uma estratégia de excelência operacional precisam ser excelentes em indicadores de preço competitivo, qualidade percebida pelo cliente, tempo de processamento e pontualidade na entrega;
- As empresas que optam por uma estratégia de liderança do produto devem ser notáveis quanto à funcionalidade, características e desempenho de seus produtos e serviços;
- E as empresas que seguem uma estratégia de intimidade com o cliente
- enfatizarão a qualidade do relacionamento com os usuários de seus produtos e
- serviços, e a inteireza de suas soluções.

O mundo muda constantemente. Observar os clientes nessas mudanças de padrões de existência, atender seus desejos e necessidades que vão mudando de acordo com a realidade externa pode ser o diferencial para que sejam identificados clientes em potencial.

Nesse mundo globalizado e com grande avanço da tecnologia, as organizações necessitam constantemente fazer uma reavaliação do que realmente agrega valor para o cliente. Esse objetivo deve fazer parte do dia a dia de todas as atividades que ocorrem em uma organização.

Para isso, como propõem Kaplan e Norton (2004, p. 45), é possível criar altos custos de troca para que os clientes sintam a proposta de valor que a organização está dando a eles. E essa proposta de valor do produto acontece de forma contínua. Tudo é dinâmico, e, diante disso, a agilidade em detectar esse dinamismo é que vai gerar o diferencial das organizações.

O grupo de trabalho do BSC, considerando a perspectiva dos clientes, abre um campo amplo de criação, desenvolvimento e análise de produtos ou serviços oferecidos pela empresa. O correto gerenciamento disso vai gerar indicadores coerentes e aumento de penetração do mercado, porque o desejo do cliente estará sendo considerado.

3.3.3 Perspectiva dos Processos Internos

Na perspectiva dos PROCESSOS INTERNOS, as organizações identificam os processos críticos para a realização dos objetivos das duas perspectivas anteriores.

Os processos devem criar as condições para que a organização ofereça propostas de valor capazes de atrair e reter clientes que são objetivos da organização e satisfazer as expectativas dos acionistas. Autores como Kaplan e Norton, (1997, p.97), Campos (1998, p. 91), Olve, Roy e Wetter (2001, p. 67) defendem essa idéia.

Uma diferença entre a abordagem tradicional e o BSC deve ser considerada nessa perspectiva. Nas abordagens tradicionais, as constantes tentativas de melhorar os processos correm o risco de ir além das medidas financeiras, incorporando somente medidas baseadas no tempo e na qualidade. O foco se mantém na melhoria dos processos existentes. No BSC, geralmente se detectam processos novos nos quais os objetivos financeiros e dos clientes são considerados. (KAPLAN e NORTON, 1997).

Para Kaplan e Norton (2000, p. 103), assegurar o alinhamento entre as atividades internas da organização e a proposição de valor para o cliente é a condição essencial para que seja desenvolvida uma estratégia bem-sucedida e sustentável. A mesma gerência que se torna eficaz ao longo da cadeia de valor, como citada na perspectiva de clientes, aparece novamente aqui nas atividades incorporadas nos processos internos da organização.

Os processos internos criam e cumprem o objetivo de propor valor para as atividades e escolhas do cliente, quando da opção pela aquisição dos produtos ou serviços da organização. Para Kaplan e Norton (2004, p. 7), o desempenho dos processos internos indica claramente a tendência de melhoria e trará como consequência, impacto junto aos clientes, gerando resultados financeiros concretos, considerando a fidelidade e assiduidade do cliente.

Analisar os fornecedores e o público alvo da organização, também pode ser um dos resultados da perspectiva dos processos internos. Eles podem alterar toda a estratégia da organização. No momento em que a análise dos processos internos detecta que todo um conjunto de atividades é direcionado somente para um público alvo específico, considerando aqui também os

fornecedores, alterações consideráveis da estratégia podem acontecer com o conhecimento dessa realidade.

Nessa perspectiva interna também são considerados aspectos como o meio ambiente, saúde e segurança, observando que essa atenção é vital para que a estratégia apontada pelo grupo de trabalho BSC tenha êxito. Nesta perspectiva é que são trabalhados esses aspectos.

Segundo Kaplan e Norton (1997) juntamente com Campos (1998), inovação, operação e serviço após a venda são os procedimentos metodológicos que as empresas podem adaptar à sua perspectiva de melhoria dos processos internos.

Diante dessa amplitude de ação, olhando os processos internos, Kaplan e Norton (2004, p. 12), apresentam uma nomenclatura que classifica a análise dos processos internos em quatro grupamentos:

- Gestão operacional: produção e entrega de produtos e serviços aos clientes;
- Gestão de clientes: estabelecimento e alavancagem dos relacionamentos com os clientes;
- Inovação: desenvolvimento de novos produtos, serviços, processos e relacionamentos.
- Regulatório e social: conformidade com as expectativas reguladoras e sociais e desenvolvimento de comunidades mais fortes.

Observamos, na análise desse conteúdo, que esses agrupamentos contemplam a totalidade dos objetivos desta perspectiva. Os outros indicadores nas perspectivas anteriores, também estabelecidos, são complementados com uma análise interna que possibilita alterações nos processos, para que todos os indicadores apresentem resultados esperados.

Por isso, observar esses detalhes do funcionamento interno da organização, nos levam, a considerar meio ambiente, segurança e saúde, práticas trabalhistas e investimentos na comunidade, como contribuição da organização ao meio em que vive. E tudo isso, detectado pela população, em atividades concretas, pode agregar valor ao produto final da organização,

trazendo como consequência novamente o retorno financeiro e a fidelidade do cliente.

São conexões que trabalham o humano no processo da organização e essas relações, ao longo do tempo, podem gerar retorno aos acionistas que investiram na organização. Os processos importantes para o funcionamento ideal da organização são mapeados pelos gerentes, tudo para que a estratégia seja alcançada. O pano de fundo da análise dos processos é a estratégia sendo implementada, gerando como resultados seus objetivos alcançados.

Nessa análise, surgem os processos estratégicos críticos, agrupados em temas estratégicos e que são a base sobre a qual a organização trabalhará com os cuidados operacionais do dia a dia. Kaplan e Norton (2004, pp. 49-50) defendem a identificação desses processos e o mapeamento adequado dos processos críticos que representam a cadeia de valor da unidade estratégica de negócios, pois este é um aspecto relevante para a consecução da estratégia sob a perspectiva dos processos internos, considerando a eficácia, efetividade e eficiência operacional.

3.3.4 Perspectiva do Aprendizado e Crescimento

Na perspectiva do APRENDIZADO E DO CRESCIMENTO se enfatiza a possibilidade da empresa ser cada vez melhor e aprender. E essa capacitação da organização dar-se-á por meio dos investimentos em novos equipamentos, em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, em sistemas e procedimentos e nos recursos humanos da empresa. A manutenção de habilidades específicas de todo o pessoal, para que as estratégias no novo mercado sejam possíveis é o foco dessa perspectiva.

Com um mundo em constante mudança, surgem perguntas como se buscar quais os conhecimentos, habilidades e sistemas que os empregados precisarão (seu aprendizado e crescimento), para inovar e construir as capacidades estratégicas certas e eficientes (processos internos) que entregarão valor específico ao mercado (clientes), os quais, eventualmente, proporcionarão o aumento do valor ao acionista (financeiro). Todo o processo

de trabalho é realizado por pessoas e essa perspectiva identifica a infraestrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria a longo prazo.

Segundo Kaplan e Norton, (1997, p.29), a perspectiva do aprendizado e crescimento provém de três fontes principais:

- Pessoas: medidas baseadas nos funcionários incluem uma combinação de medidas genéricas de resultado-satisfação, retenção, treinamento e habilidades dos funcionários com vetores específicos dessas medidas genéricas;
- Sistemas: a capacidade dos sistemas de informação pode ser medida pela disponibilidade em tempo real, para os funcionários que se encontram na linha de frente da ação e tomada de decisões, de informações relevantes e precisas sobre clientes e processos internos;
- Procedimentos organizacionais: podem examinar o alinhamento dos incentivos aos funcionários com os fatores globais de sucesso organizacional, e os índices de melhoria dos processos críticos, internos ou voltados para clientes.

E tudo isso é, em grande parte, intangível. Trata-se do processo de sentimento, competência, sistemas e clima organizacional que permeia os que fazem a organização. E todos esses elementos são necessários ao desempenho das atividades organizacionais e dos relacionamentos com os clientes em níveis de qualidade cada vez mais elevados.

Conhecimento para que o aprendizado e crescimento continuem acontecendo nos colaboradores e o resultado esperado possa ser alcançado. Kaplan e Norton (2000, p.106) mostram que essa qualidade envolve três categorias:

1. Competências estratégicas – segundo os autores, habilidades e conhecimentos estratégicos indispensáveis para que a força de trabalho tenha condições de reforçar a estratégia;

2. Tecnologias estratégicas, que são os sistemas de informação, bancos de dados, ferramentas e redes imprescindíveis à implementação da estratégia;
3. Clima para a ação: Clima interno da organização que possibilita as mudanças culturais necessárias à motivação, capacitação e alinhamento da força de trabalho em apoio à estratégia.

Os empregados da organização determinam o grau de eficiência e eficácia que a organização pode alcançar. Por isso, uma análise do grupo de trabalho que implementará todas as estratégias elencadas nas outras perspectivas é elementar.

As quatro perspectivas do BSC são referenciais e se complementam, mas diversos autores, entre os quais Kaplan e Norton (1997, 2000, 2004), Campos (1998), Olve, Roy e Wetter (2001) defendem a idéia de que as perspectivas dos processos internos e de aprendizado e crescimento merecem atenção pela sua possibilidade de inovação nas outras perspectivas.

Parte-se do princípio de que, se a organização tem empregados qualificados e instruídos (capacitados) para realizar sua missão e estratégia dentro da realidade dos outros indicadores, o ferramental básico está implantado na instituição.

E é isso que a perspectiva do aprendizado e crescimento busca resgatar e aprofundar: a importância de adaptação dos empregados para um contínuo ambiente de mudança no trabalho. Incessantemente procuramos mostrar isso nesta dissertação, desde a introdução até o presente momento do desenvolvimento teórico das idéias do BSC. A mudança é condição básica para que o novo seja estabelecido nos processos, mentes e dia a dia dos colaboradores.

Tanto Kaplan e Norton (2000, p. 108), salientam essa perspectiva de aprendizado e crescimento, que defendem a idéia de que essa perspectiva é inserida na base do scorecard, sendo o alicerce de tudo que se ergue acima, cujas iniciativas são os vetores mais importantes dos resultados da estratégia.

Além de gerar a capacitação dos colaboradores e a efetividade dos sistemas de informação, Campos (1998, p. 96) defende a idéia de que a perspectiva de aprendizado e crescimento inclui também a motivação,

energização e orientação dos colaboradores. Existe uma função mais elementar do que motivar e energizar os colaboradores para que todo o restante ocorra? A pergunta tem implícita a resposta. Essa energização deve ser criada com toda a análise das atividades considerando essa perspectiva.

O levantamento das competências a serem trabalhadas, bem como a base de desenvolvimento futuro devem ser consideradas. Uma visão além do presente é exigida nessa análise. Conhecimento intangível é detectado quando se pensa dessa maneira.

Esses intangíveis são descritos pelos criadores do BSC, divididos em três categorias, como enumeram Kaplan e Norton (2004, p. 13) quando contemplam a perspectiva de aprendizado e crescimento no BSC. As três categorias são as que se seguem:

- Capital humano: habilidades, talento e conhecimento dos empregados;
- Capital da informação: banco de dados, sistemas de informação, redes e infra-estrutura tecnológica;
- Capital organizacional: cultura, liderança, alinhamento dos empregados, trabalho em equipe e gestão do conhecimento.

Kaplan e Norton (2004), apresentam um modelo para a mensuração dos ativos intangíveis, os quais convertem-se em resultados tangíveis (aumento da receita ou redução dos custos), quando apóiam diretamente a estratégia.

Criam um conceito denominado Prontidão estratégica e através dele, conseguem descrever o grau de preparação dos ativos intangíveis para suportar a estratégia da organização. Essa prontidão é definida como a extensão em que um ativo intangível atende às necessidades da estratégia.

E para analisar essa prontidão, Kaplan e Norton (2004) apresentam três abordagens básicas para fazer essa avaliação:

- Funções estratégicas, que alinham o capital humano com os temas estratégicos;
- Portfólio estratégico de TI, que alinha o capital da informação com os temas estratégicos;

- Agenda de mudanças organizacionais, que integra e alinha o capital organizacional para o aprendizado e a melhoria contínua dos temas estratégicos.

A qualificação dos funcionários parece-nos requisito essencial para que a missão estratégica traçada pela empresa alcance resultados. E na sociedade moderna, em um clima de muitas mudanças, nem sempre é fácil ficar atualizado e manter essa qualificação de acordo com as solicitações do mercado.

Kaplan e Norton (2004, p. 7) já observavam o que não se podia medir, e viam os ativos intangíveis como uma possibilidade de criação de valor para a organização, de forma sustentável. Essa perspectiva, pensando o funcionário com seus objetivos de crescimento, descreve que há uma conjugação entre o patrimônio humano da organização, a tecnologia existente juntamente com o clima organizacional para que a estratégia da organização seja sustentada. Qualquer melhoria nesses indicadores de aprendizado e crescimento indica que outras perspectivas, como a financeira e os processos internos, tendem a ter melhores resultados.

E não podemos ver essa perspectiva de forma isolada. O que se observa claramente, fazendo um estudo teórico da idéia do BSC, é que todos os processos que integram os objetivos e medidas do BSC estão e são inter-relacionados, o que dificulta até estabelecer uma sequência de andamento e desenvolvimento das perspectivas. Outro aspecto de difícil verificação é a relação de causa e efeito, que apesar de observável em algumas situações e variáveis, permanece oculta, mesmo existindo na maioria dos casos.

3.3.5 Conclusão do estudo das perspectivas do BSC

A estratégia da organização é definida pelo seu corpo condutor. Dependendo dela, algumas perspectivas tendem a ser mais valorizadas, mas o que se observa é que esse desequilíbrio tende a gerar uma valorização de alguns aspectos e perda de oportunidades e novos aspectos nas perspectivas menos valorizadas.

E diante de uma sociedade com tantas mudanças, pode ocorrer que essas prioridades e valorizações de algumas perspectivas variem de acordo com o tempo e com os acontecimentos da sociedade e fatos da própria instituição.

De qualquer forma, com o auxílio das quatro perspectivas, a organização tem condições de desenvolver muitos objetivos, com medidas definidas nos seus indicadores a fim de poder criar com isso metas e iniciativas que vão guiar todo o conjunto para uma melhoria contínua.

O futuro é o ponto em que se concentram os olhares quando se pensam estratégias e objetivos. O olhar sempre se transporta para uma nova situação que será trabalhada com todas as medidas e controles que estão sendo realizados. Com as medidas, se observam até que ponto os objetivos previamente delineados estão sendo alcançados. As metas também são quantificáveis e representam resultados concretos, mensuráveis, e situações que serão realizadas dentro de cada um dos objetivos. Esse conjunto de objetivos, variáveis e metas, concentradas em cada uma das perspectivas do BSC, conforme proposto por Norton e Kaplan (1997), dão à organização a possibilidade concreta de evoluir, avaliar e trilhar novos caminhos, sabendo com certeza do atual caminho e situação em que se encontra.

Percorrer detalhes das quatro perspectivas propostas pelo método BSC teve o objetivo de deixar claro todo o trabalho que o grupo BSC tem nas suas diversas reuniões. E dentro desse enfoque, pensando a interação humana nessa dinâmica de trabalho é que continuamos o estudo, trabalhando concretamente a implementação do BSC, nas suas várias etapas e atividades.

3.4 Implementação do BSC

Detalhar o processo da implantação do BSC pode ser resumido em duas palavras: dinâmica e pessoas. Todas as atividades realizadas na construção do BSC envolvem interação de pessoas e fazer esse detalhamento nos leva a um entendimento do motivo pelo qual esse estudo foi focado no grupo de trabalho que executa o BSC.

Não pretendemos em nenhum momento da dissertação propor soluções para que o método BSC possa ser executado de forma diferente. A implementação de dispositivos, que uma vez entendidos, possam auxiliar a execução dessas atividades é o objetivo.

Segundo Kaplan e Norton (1997), a implantação do BSC possui quatro processos gerenciais. A implantação inicia com um processo denominado pelos autores como **Traduzindo a Visão**, seguido de **Comunicação e Ligação, Planejamento do Negócio** e em seguida **Feedback e Aprendizado**. Essa sequência de processos existe para que se definam as estratégias que são a base para as definições de todos os indicadores. Quando detalhamos a lógica de funcionamento do BSC salientamos esse aspecto.

Inicialmente, é construído um consenso em torno da visão e da estratégia da organização. É a etapa denominada **tradução da visão**. Essa visão necessita ser concreta, sem declarações que não tenham objetividade. Se não houver objetividade não será possível determinar com precisão os indicadores nas etapas futuras da implantação. O resultado final desse trabalho é a construção dos mapas estratégicos.

Na etapa seguinte, denominada **Comunicação e Ligação**, a estratégia é comunicada para toda a organização. Os objetivos de cada departamento devem ser ligados aos objetivos individuais. Outro cuidado necessita ser tomado nesse momento: os objetivos individuais não devem prejudicar os objetivos de longo prazo, caso sejam implementados fora da estratégia da organização. Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 221), os objetivos e medidas estratégicas de alto nível precisam ser traduzidos em ações que cada indivíduo possa executar de modo a contribuir para as metas organizacionais. Nessa

fase também se identificam os processos-chave e se desenvolvem medidas de desempenho para estes processos.

No processo seguinte, o **Planejamento do Negócio**, aloca-se os recursos e define-se as prioridades de acordo com as metas estratégicas.

O aprendizado estratégico é conseguido na organização com o **Feedback e Aprendizado**. Um processo contínuo se estabelece quando se pensa em gestão estratégica. As quatro perspectivas podem ter seus resultados monitorados a curto prazo e a modificação das estratégias pode acontecer, permitindo o aprendizado organizacional.

Todo esse processo é interativo. Kaplan e Norton (1997) salientam que a estabilidade do sistema pode demorar cerca de trinta meses e todo o processo apresentado pode ser repetido várias vezes. O aprendizado vai se estabelecendo na organização devido à contínua necessidade de mudanças.

Kaplan e Norton (1997) apresentam um modelo para construção do BSC, bem como um roteiro de implantação, que é formado por etapas a serem seguidas. Em primeiro lugar, é necessária a definição de uma estratégia que esteja em sintonia com o negócio, missão e visão da empresa. E é claro, essa construção deve ser feita pelas pessoas que compõem a organização. Não existe um modelo pronto, fora da organização. Ele necessita ser buscado no que a empresa realmente deseja para seu andamento.

Algumas áreas não podem faltar na hora de construir a equipe. Um fator muito importante, e que muitas vezes não está na literatura é a determinação de quem vai participar do processo de construção. Os elementos do grupo do grupo são o corpo diretivo gerencial da empresa. Dependendo do tipo de organização, isso pode variar, mas a abordagem mais recomendada é que os diretores e executivos participem da execução. Em alguns casos ocorre que o grupo é formado pelo corpo gerencial, com um diretor participando e a validação de cada etapa sendo feita com a diretoria executiva.

A equipe que irá desenvolver a metodologia BSC é formada de 8 a 12 pessoas, sendo composta pelos diretores, (de preferência todos, para que se construa um equilíbrio) os principais gerentes da área de finanças, mercado,

processo, produção, gestão de pessoas e TI¹⁸. A tecnologia da informação e comunicação precisa estar junto nesse processo para entender a estratégia. Com essa composição, um bom grupo de trabalho pode ser formado.

Nesse momento, muitos profissionais das diversas áreas ainda não sabem exatamente a necessidade de informação que a organização tem. Muitas vezes só se sabe dos níveis pontuais sem saber dos níveis estratégicos.

Para detalhar os passos da construção de um BSC, utilizamos descritivo de Costa Neto, Cruz e Lima (2004), que implantaram, de acordo com os passos propostos por Kaplan e Norton (1997) um Sistema de Gestão por Indicadores em uma Diretoria de Gestão de Pessoas, executando um estudo de Caso em uma Empresa Pública. Não existem muitas variações quando a implantação é feita em outros setores das organizações. A presença do que eles denominam como facilitador é elementar para o bom andamento dos processos. O resultado final desse artigo, apresentado no XI SIMPEP, em Bauru, SP, de 08 a 10 de novembro de 2004 é um material sintético muito rico, que pode auxiliar todo o grupo em todos esses passos.

Além desse estudo, valemo-nos também de entrevistas com os técnicos do SENAI de Florianópolis, que demandaram toda sua experiência prática, implementando este capítulo de forma que se tornasse uma cartilha de todos os passos para a implantação do BSC. Nessas atividades é que residem todas as dificuldades apontadas no capítulo 2, que aponta os processos críticos que muitas vezes atrapalham o processo.

¹⁸ A Tecnologia da Informação (TI) pode ser definida como um conjunto de todas as atividades e soluções providas por recursos de computação. O termo Tecnologia da Informação serve para designar o conjunto de recursos tecnológicos e computacionais para geração e uso da informação. Também é comumente utilizado para designar o conjunto de recursos não humanos dedicados ao armazenamento, processamento e comunicação da informação, bem como o modo como esses recursos estão organizados em um sistema capaz de executar um conjunto de tarefas. A TI não se restringe a equipamentos (hardware), programas (software) e comunicação de dados. Existem tecnologias relativas ao planejamento de informática, ao desenvolvimento de sistemas, ao suporte ao software, aos processos de produção e operação, ao suporte de hardware, etc. A sigla TI, tecnologia da informação, abrange todas as atividades desenvolvidas na sociedade pelos recursos da informática. É a difusão social da informação em larga escala de transmissão, a partir destes sistemas tecnológicos inteligentes. Seu acesso pode ser de domínio público ou privado, na prestação de serviços das mais variadas formas. Pequenas e grandes empresas dependem dela para alcançar maior produtividade e competitividade. Através de passos simples ensinados por empresas do ramo, muitas alcançam sucesso e alavancam maiores rendimentos.

Segundo eles, as seguintes atividades devem ser desenvolvidas para a elaboração de um BSC:

1- **Preparação** – A organização deve definir em qual unidade de negócio será implantado o BSC. O BSC começa com uma conversa muito franca com o principal executivo da empresa colocando-lhe todas essas questões. Ele terá que participar. Esse convencimento é uma das primeiras tarefas de quem queira tornar real o BSC em uma organização. Esse convencimento deve ter o sentido de se construir a idéia fixa de que a ferramenta será construída para que realmente seja utilizada. Essa participação muitas vezes é indireta, apenas validando decisões, idéias e projetos. O convencimento deve ser de tamanha amplitude a ponto de convencê-lo de que, se não houver a participação, não vale a pena implantar o processo . Essa atividade valerá a pena se houver a consciência de que ele vai agregar valor para a empresa. Um diálogo de entendimento se estabelece com o principal gestor da empresa. Nessa conversa se esclarece também em que local do modelo de funcionamento ele (o principal executivo) vai ser necessário.

2- **Conscientização** –O primeiro aspecto a ser trabalhado é a LIDERANÇA. Como já tratado no primeiro item, não existe a possibilidade de iniciar um processo de BSC sem conversar com o principal executivo da empresa. Por que isso é necessário? Às vezes, ele nem participará diretamente no processo de construção do BSC. Vai ser montada uma equipe para trabalhar nisso. Se essa equipe não tiver o patrocínio do principal executivo, chegará um momento em que haverá um confronto de idéias. Cada gerente recebe material de apoio sobre o BSC, assim como documentos da empresa que descrevem a missão, visão e objetivos estratégicos, para em seguida o facilitador explique as possíveis dúvidas do BSC e sobre os objetivos traçados pela empresa.

3- **Workshop 1** – A alta administração, em conjunto com o Facilitador, inicia o processo de desenvolvimento do BSC traduzindo os objetivos estratégicos nas quatro perspectivas. Segundo informações de técnicos que implantam o BSC, coletadas através das entrevistas realizadas, quando a equipe diretiva fala de estratégia, estratégia significa hipótese. Uma nova situação surge nessa dinâmica. Se essa estratégia é hipótese, o diretor de

marketing pode ter uma visão diferenciada do que a imaginada pelo diretor de produção, por exemplo. Nessa discussão toda é que necessitam ser ponderados pontos. Com os dados e hipóteses levantadas pelo grupo, essas informações são levadas para o administrador da empresa. O Facilitador leva essa decisão ao principal gestor da empresa. A participação efetiva desses diretores e gerentes será necessária em todos os momentos futuros do trabalho. Se não houver esse patrocínio, mais uma vez corre-se o risco de esvaziar a equipe de trabalho, tanto no processo motivacional, quanto no aspecto prático. Em entrevista com um especialista em aplicar BSC nas empresas, executada para a construção desse trabalho, o mesmo relatava que já teve experiência de estar em uma empresa e passar mais de 20 horas para discutir um objetivo estratégico. De forma geral, um mapa estratégico é construído em três encontros de aproximadamente 6 horas e nessa organização um objetivo estratégico somente demandou tanto tempo.

A montagem de objetivos estratégicos tem sua complexidade em muitas organizações. Muitas delas sofrem fortes influências de fatores externos e mesmo tendo toda a equipe direcionada para alcançar os objetivos, uma pequena variação numa variável macro econômica compromete o andamento das atividades.

Nesse exemplo pode-se ver claramente as diferenças de olhares que elementos de uma organização podem ter. Alguns estão focados nessa visão mais ampla, propondo idéias nessa dimensão, enquanto outros visualizam mais os processos internos, gerando nessa atividade diferentes perspectivas. Esse é o motivo de eventuais discordâncias quando se trabalham os objetivos estratégicos.

4- Entrevistas –Trabalha-se com entrevistas individualizadas e após isso se faz um workshop para a construção da estratégia, com base no planejamento estratégico da empresa e nessas entrevistas. O facilitador revisa, consolida e documenta os resultados do workshop com os executivos e entrevista cada um deles sobre o BSC proposto.

E a equipe apresenta idéias divergentes e opostas. Nesse momento das entrevistas, é possível ver claramente os desacordos existentes na equipe. Os pensamentos diferenciados de cada uma das pessoas aparecem claramente do ponto de vista do entrevistador. O facilitador deve deter a idéia de todos,

conseguindo com isso ter a visão integral dos pensamentos da equipe. As mesmas perguntas são feitas para todas as pessoas e ele vai efetivamente buscando o alinhamento dos pontos divergentes. Essa dinâmica é um dos segredos do BSC. Se essa atividade, que pode ser complexa, for superada, o BSC tende a ser construído de forma coletiva, gerando a satisfação que geralmente ocorre em quem participa do processo, através do ganho de sinergia em relação aos pensamentos distintos. Criar em cada um dos elementos do grupo a possibilidade de criar consciência da situação com vários pontos de vista, e que sejam capazes de fazer uma pergunta a si mesmos: Em relação a esse assunto, algumas pessoas pensam assim e outras de um modo diferente. As propostas desta dissertação auxiliam na solução desse impasse. Quando se busca entender os motivos e significados das palavras e perguntas, é possível que o grupo consiga entender o objetivo que pretende atingir. Por isso é importante o estudo dos modelos mentais, implementando a possibilidade de se observar o que rege uma determinada idéia nas pessoas e no grupo. Com esse entendimento, novos caminhos de integração e direcionamento são possíveis.

5- Workshop 2 – Depois das entrevistas, esses pontos de vista são despersonalizados, para que se evitem acusações de quem pensa de um jeito ou de outro. Se houver revelação direta de todos os pontos de vista nominando as pessoas, isso pode gerar conflitos. Alguns executivos têm um pensamento de verificar e sentir o que é melhor para a empresa naquele momento. Nessa situação começa o debate. Esse debate vai sendo alinhado e o facilitador do BSC vai construindo metas. Segundo entrevista com facilitadores na implantação do BSC, essa etapa de construção é bastante agradável. É porque nesse momento se detecta a realidade do que a organização pensa naquele momento e a maneira como ela vai e quer funcionar dentro de um mercado que muitas vezes apresenta fortes desafios. Nessa segunda reunião entre os gerentes e alta administração, são definidos os objetivos estratégicos de cada indicador de desempenho proposto, incluindo metas para o aprimoramento dos processos. Surgem surpresas. Conseguir consenso e depois chegar em um mapa estratégico final é o que se busca nessa etapa de trabalho. Esse mapa estratégico ainda não é o BSC, mas apenas a planificação de quais são as estratégias que a empresa irá utilizar. As estratégias são o caminho escolhido

para perpetuar a organização. Conseguir fazer um mapa de consenso, com os principais objetivos, divididos em perspectivas e alinhados por hipóteses e estratégias, gera envolvimento. Em cada encontro, cada um apresenta o mapa estratégico. Percebe-se claramente, nessa etapa do trabalho, que as pessoas sentem o resultado desse trabalho e se apossam desse resultado. As pessoas se sentem bem vendo que elas mesmas geraram todo aquele resultado. Nada vem pronto de fora. A única coisa que está previamente definida é a ferramenta e a metodologia para que a construção seja possível.

Nessa etapa, o facilitador é uma pessoa extremamente importante nos processos. Essa importância fica evidente por se tratar de elemento externo. Se o facilitador fosse um dos diretores, por exemplo, a dinâmica de resultado certamente não seria a mesma.

Mas o facilitador necessita se policiar para não fazer daquele mapa estratégico que está sendo montado, uma combinação de tantos outros mapas que na sua história profissional auxiliou a montar. Nessa experiência da montagem de vários mapas estratégicos, já existe um conceito formado de caminhos a serem seguidos. Ele pode ser levado a achar que aquele é o melhor caminho. Todo cuidado é necessário porque a estratégia é da empresa. Pode ser visto e concebido como uma pessoa que irá guiar os outros nesse trabalho.

6- Comunicação – A alta administração define um meio para a comunicação formal que divulgue os indicadores, metas, objetivos e os resultados alcançados pelo BSC. Direcioná-los para perceber em qual dos objetivos ele contribui com seu trabalho, tudo isso, faz o mesmo se sentir também integrado na estratégia da organização. Nesse aspecto necessitamos ter um cuidado pontual: as metas e indicadores não podem ser desdobradas verticalmente. *“Deve ser desenvolvido um sistema de poucos indicadores, adequados para cada nível da organização”* (PFLAEGING, 2008). A não execução e cuidado com a criação dessas variáveis pode gerar a não utilização, ou redução de importância dos indicadores, no caso do excesso deles.

Muitas pessoas do nível operacional se manifestam e no seu discurso demonstram entender que sua atividade ajuda em um aspecto da organização que depois vai se desdobrar em várias outras atividades. Ouve-se

exclamações do tipo: “Agora que eu entendo porque não estou conseguindo atingir meus objetivos: existem outros dois objetivos que não estão sendo atingidos e que me dificultam as atividades!”. O aspecto humano é claramente sentido na interação com o resultado do BSC. É a relação de causa e efeito que é descoberta nessa interação. Essa descoberta da causa e do efeito é muito importante porque no BSC o resultado é palpável. Não se usa o português corporativo, que muitas vezes não faz parte do dia a dia das organizações. Deve-se falar a linguagem da empresa. Muitas metodologias internacionais assustam. Começa-se a causar termos como Share, Knowledge Management, etc. Começando a usar esses termos se nota uma contradição entre o dia a dia e a linguagem.

7- Implantação – Novas equipes são formadas para a criação de um sistema que deverá manter as informações das medições dos indicadores em um banco de dados de um sistema de informação, além de difundirem os conceitos do BSC e encorajarem o desenvolvimento e criação de subníveis de medição para descentralização do sistema. A criação desse sistema é o que gera a continuidade do trabalho. Mas no final de toda a atividade, se mantém na equipe e nas pessoas da organização um sentimento de posse do trabalho e da produção, que inevitavelmente toma conta da equipe. Isso geralmente é bem perceptível numa dinâmica de BSC bem implementada.

8- Revisões Periódicas – Voltando ao alinhamento e ao foco, se o que se quer é o alinhamento do pessoal operacional, eles necessitam compreender a estratégia. E o mapa estratégico tem um papel fundamental nisso. A linguagem falada na estratégia tem que ser a linguagem compreensível no dia a dia dos colaboradores.

Especialistas apontam que as pessoas nas organizações entendem muito bem indicadores de desempenho. Traçar gráficos e mostrar a evolução é bastante comunicativo, às vezes até melhor do que o mapa estratégico.

Quando esses mapas são conectados na folha de pagamento, criando programas de participação em resultados alinhados aos indicadores que estão lá no BSC, essa ferramenta é potencializada. Os indicadores de desempenho devem ser revistos anualmente como parte do planejamento estratégico, para definição de novas metas e re-alocação de recursos para processos deficitários ou que visem aprimoramento.

Concluindo, o BSC gera na estrutura da organização um comprometimento coletivo. Isso é observado quando se detalha a sua construção e sua implementação, bem como a manutenção ao longo do tempo. O alinhamento corporativo não necessita de tanto esforço para ser alcançado, porque o BSC permite que todos os empregados, e não só os gerentes e parceiros, conheçam a estratégia da empresa. A responsabilidade dos resultados e do alcance dos objetivos passa a ser de todos.

Os indicadores BSC, dentro das quatro perspectivas, já detalhadas nesta dissertação, são confrontados com os objetivos e metas a serem atingidos, anteriormente definidos pela missão e visão, o que permite o monitoramento com vistas para o futuro.

Com o BSC implantado, a organização poderá monitorar seus objetivos e verificar onde necessita melhorar, comparando os mesmos aos objetivos estratégicos, todos definidos pela equipe.

Ter um retorno da estratégia da empresa é uma grande lacuna, presente em muitos métodos que se propõem a fazer acompanhamento de objetivos. O BSC possui um processo sistemático para implementar, medir e obter feedback organizacional sobre a estratégia da empresa.

4 Resultado da Pesquisa Bibliográfica - Aspectos críticos na implantação do BSC

Kaplan e Norton (1997) afirmam que diversas organizações encontraram dificuldades na implementação do BSC, mesmo com o uso significativo de recursos humanos e financeiros, sem os resultados desejados. O que leva a esses resultados negativos? Esse processo de implantar o BSC não é uma atividade simples porque variáveis humanas estão presentes. Teoricamente ele não apresenta complexidade, mas gerar nas pessoas o consenso entre as idéias e definir um conjunto coletivo de direção da organização tem uma estrada um pouco mais longa.

Especialistas na aplicação da metodologia BSC resumem toda metodologia em duas palavras: alinhamento e foco. Em várias entrevistas com quem trabalha essa realidade no dia a dia esse ponto foi salientado. Nessa equipe gerencial, anteriormente definida, o que vai se buscar é o alinhamento e o foco. E observando esse aspecto, as pessoas muitas vezes têm que ceder seu ponto de vista para ver o que é melhor para a empresa. Começamos com dificuldades nesse aspecto. Estamos necessitando de mudanças de comportamento para o bom andamento dos trabalhos.

Como detalhado na descrição dos passos para implantação do BSC (3.4 Implementação do BSC), em uma equipe formada pelos diretores, os principais gerentes da área de finanças, mercado, processo, produção, gestão de pessoas e TI, além de tecnologia da informação e comunicação, as questões psicológicas são muito fortes. Dentre muitas podemos citar o apego às suas atividades, maneiras de realizar as coisas e às suas idéias. O conflito de idéias entre as várias pessoas é sempre existente.

Ottoboni, Fernandes, Pagni e Pamplona (2008), em artigo recentemente publicado, também analisam algumas dificuldades enfrentadas pelas organizações quanto à implementação de metodologias semelhantes ao BSC.

Trabalham com o levantamento incorreto de medidas, o que ocasiona na organização um processo teoricamente correto, mas com muito desgaste quando da implementação. Mas, mesmo identificando um conjunto correto de medidas, a iniciativa de medir o desempenho falha por causa de dificuldades

durante a fase de implementação. Estas dificuldades podem ser agrupadas em três categorias: políticas, de infra-estrutura e de foco. (OTTOBONI; FERNANDES; PAMPLONA; PAGNI, 2008)

Os desafios políticos surgem quando as pessoas se sentem ameaçadas pela medição. Isso é bastante comum nas organizações, e, nos locais em que existe a cultura da culpa, a medição torna-se quase impossível porque ninguém quer que os dados sejam disponibilizados. Neste caso, as pessoas começam a jogar com os números, preocupando-se em distribuir medidas (ou números) ao invés de distribuir desempenho real.

A segunda razão de falha na implementação do sistema de medição refere-se à falta de infra-estrutura na organização. Como esta integração requer muito tempo, esforço e recursos, torna-se uma tarefa impossível e, em alguns casos, a organização necessita reformular toda a infra-estrutura de seu sistema de informações em função do projeto do sistema de medição.

Finalmente, a perda do foco ocorre quando os indivíduos se frustram porque o processo de construir e implementar a infra-estrutura tornou-se muito longo. Nesse caso, as mudanças têm que ser rápidas, porém os benefícios não são tão rápidos. Ottoboni, Fernandes, Pagni e Pamplona (2008) atribuem a falta de visão da alta administração colaborando com esse problema. A alta gerência tem que reconhecer que este é um processo lento e longo. Um bom sistema de medição pode ter sido bem definido, mas a infra-estrutura pode nunca entrar em funcionamento e nunca ser usada. E isso é mais comum do que se pensa.

O alemão Niels Pflaeging, representante no Brasil da Beyond Budgeting Round Table, um consórcio internacional, com sede na Inglaterra, de companhias interessadas em estudar e implementar a gestão sem orçamento proferiu uma palestra no Ibmec São Paulo, buscando criar organizações realmente flexíveis e descentralizadas (24/10/2005). Nessa palestra, apresentou rico conteúdo diretamente relacionado ao problema abordado nesta pesquisa. No decorrer de sua fala, quando trabalhava o BSC, apresentou alguns erros que julgava básicos para o não funcionamento do BSC.

Segundo Pflaeging (2008), as organizações cometem um erro quando usam o BSC para fortalecer a cultura de “comando e controle” – ao invés de descentralizar radicalmente, com uso do BSC. Parece que esse aspecto

retoma o padrão estabelecido na história, desprezando a autonomia para implementar o controle a qualquer custo.

Com essa visão em mente, os administradores tendem a enxergar o BSC como mais uma ferramenta ao invés de usar o potencial dele para sustentar uma mudança transformacional, criando um novo entendimento da estratégia. Uma mudança na organização se faz necessária para que o BSC possa se manter auxiliando o grupo a administrar suas estratégias. Outro erro apontado por Pflaeging (2008), tem a ver com essa visão errônea do BSC. A liderança necessita ser alterada: implementar o Balanced Scorecard e liderar da mesma forma de antes ao invés de mudar o estilo de liderança e tornar estratégia e decisão algo da responsabilidade de todos. (PFLAEGING, 2008).

Observamos complexidade nessa mudança, pois ela envolve uma mudança no paradigma da empresa. Rituais e processos necessitam ser revistos, porque acrescentar o BSC ao modelo de gestão sem eliminar esses processos e rituais somente engessa o andamento da organização.

Segundo Letza (1996 apud OTTOBONI; FERNANDES; PAMPLONA; PAGNI, 2008) as pesquisas apontaram os seguintes erros que ocorreram durante a implementação do BSC:

(1) Erro ao estabelecer uma prioridade sobre que fatores devem ser levados em consideração: todos os fatores da organização devem ser levados em consideração, mas deve existir uma prioridade em torno de alguns deles, ou seja, os que forem relevantes ao objetivo estratégico principal da organização.

(2) Erro ao pensar que algumas atividades da organização não precisam ser estudadas/incluídas no sistema de medição: todas as atividades da organização precisam estar sujeitas às medições, do contrário, não há contribuição para os objetivos estratégicos da companhia.

(3) Conflitos entre gerentes/executivos: ocorrência de conflitos de egos, resultando na diminuição do nível de eficiência do fluxo de informações existentes na organização.

Existem ainda outras razões para que a implementação do BSC possa dar errado:

(1) Falhas na entrega de informações (ressalta-se a importância de um fluxo de informações correto e “limpo” em uma organização): uma informação entregue corretamente é a chave para uma estratégia bem sucedida.

(2) Falhas no funcionamento como chave entre o sucesso de curto e longo prazo de uma companhia, ao errar no equilíbrio entre desempenho financeiro de curto prazo e oportunidades de crescimento de longo prazo.

(3) Falhas ao equilibrar perspectivas internas e externas, e não assegurar que a comparação com competidores não seja feita, e somente comparar a organização com seu próprio passado.

(4) Falhas ao não desenvolver uma perspectiva múltipla, conjunta, envolvendo processos financeiros, relações entre clientes/mercado e motivação dos funcionários.

(5) Falhas ao agir como uma ferramenta que não comunica a estratégia do negócio, as prioridades da organização, e que não integre a organização de forma horizontal (através da funcionalidade) e vertical (através dos níveis de gerência).

(6) Falhas ao não servir como um processo dinâmico e contínuo, que não avalie desempenhos e que não defina estratégias e medidas baseadas em resultados.

Mas nenhum resultado de pesquisa se mostrou tão amplo e próximo dos indivíduos e administradores do que a pesquisa realizada por Prieto, Pereira, Carvalho e Laurindo (2005). Apresentamos agora o resultado desse trabalho realizado através de um método de pesquisa baseado em entrevistas, considerando 26 itens previamente elaborados, que chegou a resultados apontando as principais incidências de problemas na aplicação do BSC. Nossa dissertação trabalha com base nessa pesquisa, ampliando o universo de verificação para algumas organizações do sul do Brasil. Outras referências aos mesmos problemas são encontradas em diversas fontes de literatura. Detalhamos a seguir, cada uma dessas principais dificuldades. Cada uma delas foi submetida a uma verificação de campo para constatar sua incidência e percentuais comparativos em algumas organizações da região Sul do Brasil. (ver questionário no Anexo 1)

4.1 Não comprometimento da alta administração

Segundo resultado da pesquisa de Prieto, Pereira, Carvalho e Laurindo (2005), dois assuntos foram apontados em 93% dos projetos como os mais comuns e mais atuantes: comprometimento da alta administração. A partir do momento em que os executivos passam a delegar toda a estratégia do processo de implementação ao nível hierárquico intermediário, esses gerentes podem não estar preparados para entender a estratégia nem o projeto do BSC como um todo, não tendo nem a autoridade nem o conhecimento dos processos necessários para o sucesso da implementação. Nessa situação, a delegação de atividades pode ser prejudicial, pois o que a organização necessita é de uma integração de todos os níveis. Caso essa delegação ocorra e algum ponto divergente seja encontrado no trabalho final, ele tende a ser deixado de lado. Salientamos essa necessidade de convencimento do principal gestor no descritivo de implementação do BSC, nos itens de Preparação e Conscientização. (ver 3.4 Implementação do BSC)

4.2 Discussões sem clareza e infrequentes

Com o mesmo percentual de 93% temos a constatação de que as discussões não claras e infrequentes impedem a implantação do BSC. Como observado no descritivo de implantação do BSC, a quantidade de reuniões para definição de tradução dos objetivos estratégicos nas quatro perspectivas, tratados no Workshop 1, bem como as entrevistas e o Workshop 2 para se chegar em um mapa estratégico final é muito grande. O facilitador tem uma função primordial nesse aspecto. Conhecendo tudo o que foi trabalhando individualmente nas entrevistas, bem como a dinâmica da empresa feita desde o primeiro contato com o administrador geral, o facilitador tem as ferramentas para trabalhar discussões direcionadas. Os pontos comuns devem ser salientados para que se tenha uma noção de andamento das atividades. Os que apresentam divergência devem ser tratados cada um de forma isolada até que se tenha um posicionamento da administração geral. Um modelo de trabalho é determinado e o resultado é mais concreto.

4.3 Quatro perspectivas não balanceadas

A terceira situação mais comum foram quatro perspectivas não balanceadas, relatadas em 79% dos casos. Kaplan e Norton (1997) ressaltam a importância de manter equilibradas as quatro principais perspectivas do BSC: *“Este conjunto equilibrado de medidas demonstra não só as negociações que gerentes já efetivaram através de medidas de performance, como os incentiva a alcançar suas metas no futuro sem fazer negociações entre fatores de sucesso”*. Existia um problema de comunicação, envolvimento da alta administração e informação gerencial e parte na experiência da empresa em manter, equilibrar e coordenar as quatro perspectivas BSC de acordo com a estratégia da empresa. Como geralmente ocorre, os indicadores financeiros foram priorizados em comparação com outras perspectivas do BSC.

4.4 BSC como evento único e não como processo contínuo

Outro aspecto saliente no resultado das pesquisas foi que o BSC foi encarado como único evento e não como processo contínuo: tal questão teve destaque em 64% das citações. A empresa não apresenta uma política de melhoria contínua e enfatiza apenas o sistema de medida de performance do BSC devido a pressões para que se termine o projeto.

4.5 Não divisão de papéis ou responsabilidades

Não dividir papéis e responsabilidades representa 57% das citações, cuja causa é não haver uma equipe designada para isto, continuam os pesquisadores em suas constatações. Inteligências múltiplas poderiam ser aprofundadas para solucionar essa problemática. Se fosse feita uma distribuição formal de funções e responsabilidades, destacando as necessidades do projeto e atribuindo objetivos gradualmente ao pessoal qualificado, esse problema poderia ser contornado. Deve-se evitar que a equipe seja constituída apenas por um grupo de especialistas em suas funções.

4.6 Considerar BSC somente como projeto de sistema

Em 57% dos casos surgiu o t3pico BSC como um projeto de sistema. Kaplan e Norton (2004) apresentam com clareza esse erro, que consiste em considerar o BSC simplesmente como um projeto para desenvolver m3tricas, em vez de um projeto de mudan3as estrat3gicas que incluem cada detalhe da empresa. A consequ3ncia deste erro 3 que pode levar a resultados inexpressivos. Bons resultados exigem gerenciamento de tempo e 3nfase em prioridades bem definidas para que se possa implementar uma estrat3gia vista de cima para baixo.

Retomamos aqui novamente a id3ia clara de que todo processo de intelig3ncia 3 desenvolvido de acordo com a valoriza3o da cultura. Se a cultura organizacional prioriza somente aspectos t3cnicos de implanta3o, o BSC tende a ser visto somente como sistema.

4.7 A3o isolada da alta administra3o

Outras quest3es menos relevantes foram tamb3m detectadas nos resultados das pesquisas, citadas em 21% das ocorr3ncias: a3o isolada da alta administra3o; n3o conseguir traduzir a estrat3gia; e implementar BSC como template¹⁹.

Detectaram que 3 muito comum encontrar um defensor solit3rio do conceito de BSC, uma vez que n3o se tem conhecimento e maturidade sobre o BSC e gest3o de desempenho. A quest3o 3 criar um sistema organizacional que gera a cultura capaz de fazer com que se implementem as intelig3ncias necess3rias para o sucesso do BSC.

Cultura organizacional gerando desenvolvimento de intelig3ncias m3ltiplas para sanar problemas apontados pelas pesquisas. Antes da implanta3o do BSC como ferramenta, um olhar para as intelig3ncias necess3rias para que problemas deixem de ocorrer 3 uma das constata3es,

¹⁹ **Template** (ou "modelo de documento") 3 um documento sem conte3do, com apenas a apresenta3o visual (apenas cabe3alhos por exemplo) e instru3es sobre onde e qual tipo de conte3do deve entrar a cada parcela da apresenta3o — por exemplo conte3dos que podem aparecer no in3cio e conte3dos que s3 podem aparecer no final. Fonte: http://pt.wikipedia.org/wiki/Web_template

quando juntamos as dificuldades de uma implantação com a teoria das Inteligências Múltiplas.

5 Resultados da verificação de campo

A pesquisa de campo busca verificar se as informações coletadas na pesquisa bibliográfica sobre os principais problemas na implantação do BSC também se repetem com a mesma intensidade na Região sul do Brasil. Sampieri (2006, p.103) salienta a necessidade de se verificar a relação entre os conceitos coletados e uma nova verificação para a validação das variáveis estudadas. Neste espaço, apresentamos uma análise qualitativa das respostas dos questionários aplicados.

5.1 Comparação dos resultados encontrados na Literatura com a realidade da amostragem.

Iniciamos a análise dos resultados da verificação feita nas empresas onde o BSC atualmente funciona como mecanismo de verificação e controle das estratégias da organização. Encontramos algumas divergências entre nossa enquete e a pesquisa mais ampla encontrada na literatura pesquisada. De qualquer forma, os elementos que foram aprofundados nesta dissertação estão de acordo com o que foi constatado como comum nos dois universos pesquisados.

Creemos que as divergências se devem a uma boa base de conhecimento e experiências de implantação de BSC existentes na nossa região. Essa constatação já era observada durante todo o processo de entrevistas iniciais desta pesquisa, bem antes ainda da pesquisa bibliográfica que originou as perguntas desta verificação. Apesar das divergências encontradas, priorizamos nosso olhar sobre os aspectos semelhantes e em cima deles buscamos elementos que, de alguma forma, pudessem ser trabalhados com alguma intervenção futura.

Para cada uma das perguntas executadas, revelaremos os percentuais da verificação local, complementando a mesma com comentários possíveis por causa dos contatos executados nas entrevistas, onde as observações feitas pelo autor foram mais ricas e não tão delimitadas quanto as possíveis

respostas do questionário. Os percentuais serão arredondados para números inteiros abaixo ou acima de 0,5% para facilitar a leitura.

Vamos às questões e resultados.

Pergunta 1 - Alta Administração da empresa em relação ao BSC

Quando questionados em relação ao envolvimento da alta administração em todos os trabalhos do BSC, 86% dos entrevistados sentiram a alta administração como comprometida no processo de implantação do BSC. Outros 7% apontaram comprometimento parcial e os restantes 7% observavam pouco comprometimento.

Comentários: Nesse item, tivemos divergências entre a pesquisa geral e a constatação local. A delegação de atividades ao grupo de trabalho, sem participação da alta administração não foi verificada. Inferimos esse resultado ao bom trabalho executado pelos profissionais da região sul do Brasil na implantação do BSC. Já nas entrevistas iniciais que geraram os dados dessa dissertação percebemos esse fator na fala das pessoas que implantavam o BSC nas organizações. Segundo eles, a afinidade e o entendimento do primeiro gestor era ponto inicial de todas as atividades e nada seria levado adiante se esse quesito não tivesse sido contemplado. Nas respostas coletadas comprovou-se essa integração da administração com os trabalhos, contrariando um pouco as outras observações coletadas na literatura em pesquisa anterior.

Pergunta 2- Falta de clareza e poucas Discussões

O BSC trabalha em sua implantação com uma série de reuniões em que são definidos objetivos estratégicos, variáveis e metas. Os objetivos estratégicos necessitam ser traduzidos nas quatro perspectivas do BSC (ver capítulo 3). Esses encontros foram observados nessa questão considerando clareza e quantidade de discussões existentes no grupo. Na verificação, o grupo pesquisado não teve manifestação, apontando falta de clareza e ocorrência de poucas discussões na maioria das reuniões. Inclusive, 23% do grupo sentiram falta de clareza na grande maioria das reuniões e discussões.

54% apontaram ausência de discussões e falta de clareza em algumas reuniões e outros 23% declararam que raramente isso ocorreu.

Comentários: Nessa questão tivemos uma aproximação dos resultados com a pesquisa geral. A falta de clareza, em algum aspecto observado pelos integrantes do grupo era presente nos encontros do grupo BSC. E isso é compreensível, pois novos caminhos e estratégias são desenhadas nessa atividade. Supomos que até seria atípico essa falta de clareza não ocorrer, pois os caminhos nem sempre são conhecidos quando a organização não pensa neles. A maior preocupação que temos é que esse ambiente possa ser fator de outros aspectos negativos possíveis no grupo de trabalho. Para que isso não ocorra, reforçamos a idéia de se trabalhar o entendimento dos modelos mentais dos integrantes para que essa eventual falta de clareza seja alavanca de novas idéias e não de conflitos que possam prejudicar a criação de novas idéias.

Pergunta 3- Alguma perspectiva sempre se destacava além das outras nas reuniões?

O BSC tem quatro perspectivas: Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento. Por consequência da nossa cultura, a perspectiva financeira tende a ser mais valorizada, pois geralmente todo o processo de controle ocorria em cima de cifras financeiras (pesquisa bibliográfica). Essa pergunta procurou trabalhar esse acontecimento no grupo BSC. Foi a primeira pergunta em que tivemos respostas em todas as colunas. 7% do grupo observavam diretamente uma das perspectivas sendo valorizada em detrimento de outras. 30% apontaram essa valorização algumas vezes, outros 7% verificaram esse acontecimento como raro. Mas 56% dos integrantes do grupo disseram que todas as quatro perspectivas foram igualmente valorizadas.

Comentários: Nesse aspecto, que se refere diretamente a metodologia do BSC, novas divergências foram verificadas. A grande maioria não observou essa constatação de valorização de uma perspectiva. Como as pesquisas de referencia bibliográfica retratam realidades passadas, acreditamos que uma nova conscientização possa ter ocorrido nas organizações contrariando esse

item. Há muito tempo as variáveis financeiras não representam mais a totalidade da verificação de uma organização. Tal qual a primeira questão, sobre o envolvimento dos administradores, acreditamos que a correta implantação do modelo BSC facilita essa valorização similar de todas as perspectivas. De qualquer forma, para essa dissertação, esse aspecto fica em segundo plano, pois está mais relacionado ao modelo de trabalho BSC do que propriamente ao grupo de trabalho e seus conflitos. Mas essa observação merece ser contemplada para conhecimento da situação observada.

Pergunta 4- BSC visto como evento ÚNICO e não como processo CONTÍNUO.

Muitos métodos que são aplicados na organização para controle e acompanhamento permanente tendem a gerar um movimento de início, meio e fim da atividade. O BSC não funciona dessa maneira. As variáveis e metas podem até ser remodeladas, mas a continuidade das verificações é inerente ao processo. 7% do grupo viram o BSC em todos os momentos como processo único. Tivemos dois grupos com quantidades de respostas semelhantes, com 23% cada. O primeiro grupo observava essa relação algumas vezes e o outro grupo não observou essa relação do BSC como contínuo. Mas a grande maioria (46%) constatou o BSC como processo contínuo e não unicamente acontecendo no período de sua montagem.

Comentários: Nova similaridade com a pesquisa bibliográfica. Percebe-se uma relação de aproximadamente 50% das pessoas encarando o BSC como processo único e outros 50% entendendo se tratar de algo que necessite ser implementado e mantido ao longo do tempo. De uma forma geral, observa-se que isso geralmente ocorre. Existe uma tendência de fazer somente a atividade quando não há entendimento do todo envolvido. Alia-se aqui também a questão da vontade e do comprometimento do colaborador com a empresa, pois produzir algo novo sempre exige a saída de certa zona de conforto em que muitos se encontram. Instalar um processo contínuo exige compromisso e nem todos têm esse objetivo na organização. Talvez por isso essa informação foi confirmada.

Pergunta 5- Papéis e responsabilidades eram divididas na equipe?

Essa é mais uma pergunta sobre o comportamento do grupo e procura verificar a divisão das responsabilidades no grupo de trabalho para que a construção do BSC não seja a idéia de poucos, mas que seja construída em equipe. Tivemos pela primeira vez somente dois grupos de respostas. Nenhum integrante afirmou que nunca havia responsabilidades divididas na equipe. Nenhum também respondeu que raramente havia divisão de papéis. A grande maioria (62%) afirmou que as responsabilidades eram sempre divididas na equipe. Os 38% restantes responderam que somente algumas vezes essa divisão de responsabilidades ocorria.

Comentários: Pequena divergência em relação aos dados bibliográficos. A divisão de responsabilidades é outro aspecto que esta diretamente relacionado ao comportamento do grupo. Novamente o perfil individual pode ser observado aqui. Comportamentos que geram a retenção de atividades ou o não assumir responsabilidades podem reduzir a produtividade do grupo de trabalho.

Pergunta 6- BSC como um projeto de sistema de informática

Em atividades que envolvem variáveis e quantificações, muitas vezes o Departamento de Informática corre o risco de liderar as atividades do BSC, mostrando forte influência (pesquisa bibliográfica). As respostas a essa pergunta mostraram que a grande maioria dos participantes não observava essa relação. 77% afirmaram não observar o BSC como um sistema de informática. Os outros 23% observavam algum direcionamento para o setor de informática. Nas opções de resposta “sempre” e “algumas vezes” não tivemos respostas.

Comentários: A informática sempre teve seu valor na organização e hoje ela já é parte integrante de qualquer empresa. Um dos motivos que fazem com que nossa pesquisa local tenha divergência com a geral é a popularização da informática e seus avanços no sentido de auxiliar as organizações de forma natural. Observamos que nas décadas anteriores essa relação de domínio da informática em cima dos trabalhos era mais visível. Hoje, ela é utilizada como um instrumento e o próprio BSC, em sua metodologia vai além do que estritamente pode ser resolvido e quantificado com o auxílio do computador.

Percebe-se isso quando são contempladas outras perspectivas, como a do aprendizado e desenvolvimento e dos processos internos.

Pergunta 7- Ação isolada da alta administração

Essa pergunta pode ser vista como um complemento da primeira, que verificava o compromisso da alta administração com relação aos trabalhos para a montagem do BSC. Mas o enfoque agora é a verificação da possibilidade de ação isolada. Se a alta administração for comprometida, mas agir de forma isolada, o resultado do BSC tende a não se perpetuar, porque a base dessa metodologia é a construção de todo o processo em um grupo de trabalho (pesquisa bibliográfica). Nenhum dos participantes observava essa ação isolada sempre. A grande maioria das pessoas observava a alta administração sempre interagindo com todos. Em 62% das respostas observamos esse trabalho de interação da alta administração no grupo BSC. Outros 23% observavam ação isolada algumas vezes e 15% raramente observavam esse comportamento na alta administração.

Comentários: Complementando os comentários da primeira pergunta, o resultado se mostrou similar à pesquisa bibliográfica quando se compara a ação isolada da alta administração. A análise do comprometimento mostrou divergências, o que não ocorreu com a análise da ação isolada dos administradores. De qualquer forma, quando a alta administração atua, e “compra” a idéia de um projeto, existe uma tendência geral de que se integre na equipe para que os objetivos sejam alcançados.

Pergunta 8- Tradução da estratégia por parte do Grupo

As atividades do BSC no grupo de trabalho, depois de se fazer um mapa de consenso, com os principais objetivos divididos em perspectivas e alinhados por hipóteses e estratégias, demandam do grupo muito trabalho. Dificuldades podem ocorrer. Essa pergunta verifica a existência ou não dessa dificuldade de traduzir as estratégias da organização. Somente 15% afirmaram que as idéias eram claras e que a estratégia foi traduzida sem dificuldades. Outros 15% apontaram algumas dificuldades nesse processo, mas a grande maioria dos integrantes do grupo (70%) relatou ter grandes dificuldades em traduzir a

estratégia. No campo que afirmava a não possibilidade de traduzir a estratégia não tivemos respostas.

Comentários: Essas três últimas perguntas não tem comparativos percentuais com outras pesquisas realizadas na pesquisa bibliográfica dessa dissertação, mas foram feitas aos integrantes do grupo como complementos, para constatar o comportamento grupal. Foram de grande importância porque delimitaram o nosso olhar sobre as pessoas que compõe o grupo de trabalho e não o método em si. O resultado da pergunta oito é uma razão direta que nos faz voltar o olhar ao grupo de trabalho. O fato do grupo ter dificuldades de traduzir a estratégia, nas atividades de seu grupo de trabalho nos leva a verificar o discurso que esta por trás dessa dificuldade. A análise e o significado das perguntas e dúvidas que permeiam o grupo de trabalho pode nos trazer respostas que auxiliariam nesse contexto. Essas respostas levaram o autor a delimitar o grupo de trabalho como um de seus objetos de estudo.

Pergunta 9- Liderança nas atividades

Essa pergunta buscou medir o sentimento de liderança nos trabalhos de implantação do BSC. Tivemos somente dois grupos de respostas. Um grupo menor (30%) apontou que a liderança ocorria em algumas reuniões, mas não era permanente. Mas a grande maioria (70%) afirmou não ter detectado problemas com liderança em todas as reuniões e atividades.

Comentários: O resultado dessa questão nos remete novamente a boa preparação da equipe que instalou o BSC nas organizações pesquisadas. Essa liderança era verificada já nos primeiros contatos com a organização. Os trabalhos, ocorrendo com liderança geram resultados que se perpetuam dentro da empresa. Observamos isso nas empresas entrevistadas. Nelas, o BSC não foi um evento isolado, mas o início de uma série de novas possibilidades de verificação de muitas situações dentro da organização. O fato da liderança ocorrer nas reuniões não significa ausência de outros aspectos que possam prejudicar o andamento dos trabalhos do BSC. Constatada a boa liderança, muita coisa foi implementada com mais facilidade, mas as dinâmicas individuais, as crenças que porventura possam ter prejudicado os trabalhos

também ocorreram. Nesse aspecto, dentro do grupo de trabalho, voltamos nosso olhar.

Pergunta 10- Dificuldades de trabalhar o CONSENSO em cima de uma idéia

Essa última pergunta objetiva observar diretamente o comportamento do grupo em vários momentos da implantação do BSC, quando as idéias divergentes surgiram. E todo o trabalho do BSC está permeado desse acontecimento. Somente 7% afirmou não ter nenhuma dificuldade para consenso, mas outros 14% afirmaram o contrário: as dificuldades de consenso eram sempre presentes no grupo. Os restantes 79% sentiam o problema do consenso presente algumas vezes nas reuniões.

Comentários: A última pergunta do questionário, com sua verificação em campo foi a chave que possibilitou a continuidade dessa dissertação delimitando o estudo nas pessoas que compõe a atividade do BSC. Em todas as perguntas, o maior percentual foi o que tratava da dificuldade de consenso e muitas reuniões. E esse problema é tão freqüente que um olhar para métodos que possam auxiliar essa demanda é de grande utilidade, não somente para o BSC, mas também para qualquer processo que necessite o trabalho em grupo. Auditores do BSC, nos contatos iniciais para a execução dessa pesquisa afirmaram que, quando criados os mecanismos de solução para que o consenso aconteça, grande parte de todos os problemas para a implantação do trabalho seriam resolvidos. Concordamos com esse ponto de vista. Mecanismos para que a integração, consenso e o entendimento da comunicação no grupo de trabalho pudessem ser facilitados foram buscados ao longo de toda esta pesquisa.

5.2 Delimitação de foco de pesquisa em função dos resultados obtidos

Na comparação dos resultados da pesquisa bibliográfica e da pesquisa de campo, diante das diferenças e semelhanças encontradas, fica determinado nosso foco de estudo no grupo de trabalho que executa as atividades de

implantação do BSC. Todas as construções teóricas estarão voltadas para as relações e dinâmicas desse grupo de pessoas.

5.3 Teorias e conceitos estudados e descartados para a solução do problema

Durante os estudos para a confecção desta dissertação, sempre contemplando o grupo de trabalho BSC e suas dificuldades, muitos caminhos foram transitados e a busca de idéias para reduzir todos os problemas vividos pelos grupos que implantam o BSC nas organizações foi feita através de muitas outras teorias. Muitas delas contribuem para que os problemas no grupo BSC sejam minimizados, mas por algum motivo, a teoria não contemplava a abrangência na solução dos problemas buscada pelo autor.

Julgou-se conveniente apresentar brevemente essas outras teorias a fim de compartilhar com os leitores as descobertas e limitações de cada uma delas. Em um momento futuro, novos pesquisadores poderão aprofundar cada uma dessas teorias, encontrando novas maneiras de colaborar com o sucesso das atividades do BSC. Limitamos-nos a apresentar o conceito básico e todas as conclusões que nos levaram a continuar nossa busca por outras teorias, culminando, nesse trabalho, pelo aprofundamento dos modelos mentais que regem cada sujeito do grupo e a cultura da organização.

Resiliência:

Um dos conceitos em que aprofundamos o olhar buscando saídas para o grupo de trabalho BSC foi a Resiliência. Particularmente, esse estudo foi muito motivador, pois o autor já tivera contato com ele no estágio em psicologia, quando, junto aos adolescentes infratores, buscava entender os motivos pelos quais alguns deles, com todas as tendências para a criminalidade, não entravam nela.

Diante da observação dos integrantes do grupo BSC e de suas possibilidades de entrar na demanda dos problemas comuns, esse mesmo

movimento poderia ser implantado no grupo de trabalho, reduzindo os aspectos negativos.

Na física, Resiliência é um conceito criado para explicar a propriedade que alguns materiais têm de acumular energia quando submetidos a impacto ou a estresse e voltar ao seu estado original sem deformação. (FERNANDES, 2008) Já na área humana, Vicente (2008) apresenta o conceito que tentamos utilizar nas questões estudadas nesta dissertação. Para esse autor, *“Resiliência é um termo utilizado para definir a capacidade humana de passar por experiências adversas sucessivas sem prejuízos para o desenvolvimento”*.

Os grupos de trabalho BSC, com seu stress e conflitos de dinâmicas no grupo poderiam fazer esse mesmo movimento de retorno ao equilíbrio e ausência de conflitos de consenso e direcionamento de idéias. A permanência de problemáticas e conflitos de idéias tende a gerar sujeitos abatidos e sem produtividade. No caso da Resiliência, mesmo com as demandas negativas do meio, elas seriam anuladas. Isso porque uma pessoa resiliente não se abate facilmente, não culpa os outros pelos seus fracassos e usa sua energia para lutar. O fatalismo e o sentimento de vítima do destino passam longe dessas pessoas. Pensamentos como “tudo é difícil, não consigo mudar de rumo ou ninguém faz nada por mim, não fazem parte de suas vidas. Ao contrário, vão à luta para reverter situações indesejáveis”. (FERNANDES, 2008)

Deixamos de trabalhar com o conceito de resiliência por ele estar vinculado diretamente a algumas pessoas e não contemplar diretamente modelos de pensamento que geram respostas no grupo de trabalho BSC, mas sim ligado a posturas de enfrentamento. Toda a dinâmica de problemas referentes à criatividade e ausência de interação não seria resolvida com essa implantação no grupo de trabalho BSC. Mas de qualquer forma, essa tendência que rege a vida de algumas pessoas pode contribuir positivamente para as respostas do grupo de trabalho. O problema são as limitações de sua utilização dentro das atividades. Trabalhos futuros de verificação da causa dos comportamentos problemáticos dentro do grupo de trabalho podem criar nos eventuais sujeitos estressados a possibilidade de serem resilientes.

Outro aspecto que nos levou a deixar de lado esse conceito foi a constatação de Yunes (2008), que afirma que a palavra resiliência, aplicada às ciências sociais e humanas, vem sendo utilizada há poucos anos. Neste

sentido, seu uso no Brasil ainda se restringe a um grupo bastante limitado de pessoas de alguns círculos acadêmicos. Muito estudo ainda é necessário para desenvolver essa idéia e fazer dela algo prático.

Pensamento Lateral

O pensamento lateral é um termo desenhado por Edward de Bono, psicólogo, com o objetivo de gerar novas soluções para os problemas. O ponto central do pensamento lateral é que ele parte do princípio de que muitos problemas requerem uma perspectiva diferente para serem resolvidos com sucesso. (DE BONO, 1994)

E para esse entendimento, o autor usa uma metáfora que demonstra de forma clara a idéia que defende. Ele faz a analogia com alguém que busca algo enterrado e começa a escavar. Não se consegue escavar um buraco num local diferente, escavando mais fundo o mesmo buraco.

De Bono (2002) deixa isso claro quando afirma que a lógica é o instrumento que se usa para cavar buracos mais fundos e maiores, para torná-los no todo buracos melhores. *“Mas se o buraco estiver no lugar errado, então não há melhoria que consiga colocá-lo no lugar certo. Por mais óbvio que isso possa parecer a qualquer cavador de buracos, ainda assim é mais fácil continuar a cavar no mesmo buraco do que começar tudo de novo em outro lugar. O pensamento vertical cava o mesmo buraco mais fundo, o pensamento lateral tenta de novo em outra parte”* (DE BONO, 2002)

E temos a grande tendência de continuar escavando no mesmo buraco, até porque já despendemos tempo até aquele momento. Mas independente disso, outro local necessita ser encontrado e outro buraco executado. Este deve ser o ponto de vista a partir do qual se devem procurar novas aproximações e novas formas de se abordar os problemas.

Manter o buraco no mesmo lugar pode ser nominado como pensamento vertical, onde assume-se uma determinada posição e partir daí procura-se construir raciocínios. Nessa analogia da escavação de buracos, no pensamento lateral movimentamo-nos para os lados de forma a conseguirmos diferentes percepções, conceitos e pontos de vista. Essa teoria do pensamento

lateral é muito utilizada para fundamentar e aprofundar a criatividade. Novas idéias, novas maneiras de ver uma situação devem ser criadas.

De Bono (2002) identifica quatro fatores críticos associados ao pensamento lateral: (1) reconhecer as idéias dominantes que polarizam a percepção de um problema (2) procurar por diferentes modos de olhar os fatos, (3) relaxar o controle rígido do pensamento e (4) uso da oportunidade para incentivar outras idéias. Este último fator tem a ver com o fato de que o pensamento lateral envolve idéias de baixa probabilidade, ou seja, que são improváveis de ocorrer no curso normal dos eventos. Com isso é aberto o campo para que idéias criativas surjam.

O objetivo do pensamento lateral é gerir idéias novas. E as idéias novas quando úteis não só ajudam a quem as teve como também pode ajudar a uma sociedade, a um país, uma nação, ao planeta, ao mundo. E as idéias são sempre bem-vindas. Pois é através delas que muitas das descobertas nos ajudaram a sobreviver; como no caso das vacinas que muitas foram descoberta ao acaso. O atrativo do pensamento lateral não só é trazer as idéias à tona, mas reside em ser também uma busca empolgante pela simplicidade de uma boa idéia, e de estar aberto a todas as pessoas, uma vez que não depende da pura inteligência. (MONTE, 2007, p.21)

No grupo de trabalho BSC, observamos que o pensamento lateral trabalha muito bem o desenvolvimento de novas idéias e a maneira como elas podem surgir. A grande limitação dessa teoria é o fato de que, mesmo auxiliando novas idéias, não ataca de frente as diversas dinâmicas de conflito que permeiam o grupo de trabalho. Por isso, o aprofundamento da mesma técnica no grupo BSC não foi indicado. As dificuldades de consenso, o jogo de poder e influência, problemas levantados nessa pesquisa, não seriam diretamente trabalhados no grupo. Problemas iriam continuar a ocorrer. Teríamos sim, um grupo com mais idéias, com um incremento em sua criatividade, mas eventualmente com as mesmas problemáticas e conflitos. Mas ter aprofundado os conhecimentos sobre essa maneira de pensar, buscar e ver as problemáticas auxiliou em todo o desenvolvimento da dissertação.

Cada uma dessas teorias que não foram aprofundadas como solução para os problemas desta pesquisa podem ser encarados como novos buracos cavados pelo autor. Apesar do pensamento lateral não ter sido utilizado para a

proposta desse problema de pesquisa, seus recursos foram utilizados na construção de toda a dissertação. Nisso, sua utilidade foi indiscutível.

Inventário de Habilidades Sociais - IHS

Durante os estudos desta dissertação, em muitos momentos o foco de interesse do autor foi a busca de uma ferramenta concreta dentro da psicologia que pudesse auxiliar o grupo de trabalho BSC. Encontramos o Inventário de Habilidades Sociais que foi criado por um casal de psicólogos brasileiros (Almir Del Prette e Zilda Aparecida Pereira Del Prette). Durante muito tempo todas as leituras e fontes de pesquisa desta dissertação buscavam a integração dessa ferramenta com o objeto de estudo. Naquele tempo, parecia que a cada momento essa relação se tornava mais concreta e em muitos momentos, algumas habilidades realmente se encaixavam nos problemas do grupo de trabalho BSC.

Del Prette e Del Prette (1999) elaboraram o Inventário de Habilidades Sociais (IHS), para avaliar o repertório interpessoal de estudantes universitários. Portanto, ele surgiu dentro do ambiente da educação. Muitas versões desse inventário surgiram, mas em sua versão mais estudada do ponto de vista psicométrico, este inventário continha 38 itens. Os alunos indicavam a frequência com que agiam ou se sentiam da maneira como estava descrito em cada item. Para responder, era necessário preencher uma folha de respostas situada ao final dos itens, onde constava a legenda com cinco pontos: A (nunca ou raramente), B (com pouca frequência), C (com regular frequência), D (muito frequentemente), E (sempre ou quase sempre). Segundo Prette, Prette, Bandeira, Costa e Gerk-Carneiro (2007) o IHS foi construído a partir do levantamento das situações que são mais pertinentes ao conceito de habilidades sociais e de pesquisas realizados pelos autores com universitários.

Esse foi um dos aspectos que nos distanciou um pouco dessa abordagem, depois de feitas essas verificações. Depois do entendimento da dinâmica do processo do inventário, verificou-se que a abrangência das habilidades verificadas começava a se distanciar dos objetivos da dissertação. A abrangência das verificações das habilidades fica clara quando os criadores do inventário, juntamente com outros colaboradores afirmam:

“Nota-se que os aspectos observáveis incluem dois conjuntos de classes comportamentais: as mais amplas ou molares (por exemplo, fazer e responder cumprimentos e elogios, expressar opiniões e discordâncias, iniciar, manter e encerrar conversações, responder a críticas etc.) e as moleculares, que compõem cada classe molar (tom de voz, contato visual, gestos, postura etc.). Os aspectos não observáveis incluem pensamentos, percepções, representações etc., que precedem, acompanham ou seguem o desempenho interpessoal.” (PRETTE; PRETTE; BARRETO; PIERRE, 2007)

Constatou-se que a finalidade do IHS era levantar o repertório de habilidades sociais em diferentes situações cotidianas. Não temos dúvidas sobre a facilidade que os instrumentos organizados dentro do inventário podem ser aplicados. A grande virada do nosso estudo aconteceu quando, em um dos diversos encontros com o orientador, fomos solicitados a comparar as habilidades sociais verificadas no inventário e sua relação com o grupo de trabalho BSC. Essa constatação de incompatibilidade nos fez abandonar essa ferramenta.

A leitura do livro *Psicologia das Relações Interpessoais, Vivências para o Grupo de Trabalho* foi elementar para essa descoberta. Observamos que os itens deste instrumento de medida englobam variados contextos (público, privado ou indefinido), diversos tipos de interlocutores (familiar, desconhecido, autoridade, entre outros) e variadas demandas interpessoais (reações a comportamentos desejáveis ou indesejáveis do interlocutor e emissões que não dependiam da ação explícita do interlocutor) (Del Prette e Del Prette, 2002).

Diante de tanta abrangência de habilidades, julgamos a ferramenta mais concreta para seus objetivos gerais, contemplando o homem no seu processo geral de habilidades para relacionamentos e contatos sociais generalizados. Esse estudo nos mostrou novamente a abrangência do humano e as possibilidades de criação de instrumentos reais que podem alterar situações e gerar entendimento das diversas situações do viver. Na nossa avaliação, esse estudo foi o que demandou mais tempo e aprofundamento antes de ser abandonado.

Neuróbica:

A Neuróbica, criada por Katz e Rubin (2000) é outra técnica e atividade que poderia interferir no grupo de trabalho BSC e foi estudada, sendo cogitada para que o grupo desenvolvesse novas habilidades mentais e com isso reduzisse os problemas no grupo de trabalho BSC. O objetivo da Neuróbica é manter o cérebro ágil e saudável com uma série de exercícios cerebrais projetados. Com esses exercícios seriam criadas novas conexões neurais aumentando com isso a agilidade do cérebro. Segundo Lima (2008) o objetivo das atividades da neuróbica é evitar esse declínio, ajudando o praticante a manter um nível alto e permanente de capacidade, força e flexibilidade mental, em qualquer idade.

Considerando os desgastes de toda a atividade dos integrantes da organização, atividades com exercícios neuróbicos aumentariam a saúde geral do cérebro, durante o percurso da vida e enquanto cada um vai envelhecendo. De forma geral, imaginando um grupo com um treinamento específico, considerando a maneira de pensar e novas possibilidades para as idéias, o desempenho seria melhorado. O que ocorre é que a neuróbica se concentra muito nos aspectos do sentir, agir, pensar e criar novas estratégias, sempre direcionado para aumentar a capacidade do cérebro de lidar com declínios na agilidade mental. E não era esse o foco que buscamos para o grupo BSC.

Procurávamos uma técnica que pudesse entender o comportamento e com esse entendimento gerar uma possibilidade de intervenção nas problemáticas do próprio grupo de trabalho. Por esse motivo esse conceito foi abandonado. Em nenhum momento pela sua inutilidade e não funcionamento nos resultados, mas simplesmente porque se trata de um aperfeiçoamento que visa manter o cérebro ativo. Esses objetivos não se relacionam diretamente com a nossa problemática no grupo de trabalho do BSC.

Inteligência Multifocal

A inteligência multifocal, segundo Cury (1999) é a base em cima da qual muitas outras teorias são construídas. Porque ela trabalha a maneira como a pessoa interage com sua percepção e a manutenção do que ela julga melhor

ou pior para ela, considerando sua emoção. A Psicologia Multifocal, criada e desenvolvida pelo Dr. Augusto Cury, estuda, além dessa interação, outros quatro grandes fenômenos psíquicos: a construção dos pensamentos, a formação do EU como líder da mente, os papéis da Memória Multifocal e o processo da transformação da emoção e da energia psíquica como um todo.

No grupo de trabalho BSC, as individualidades podem fazer essa construção e entendimento de como as emoções trabalham, mas esses conflitos geralmente não ocorrem no grupo BSC. Quando a dificuldade de consenso e a falta de interação ocorrem, o embate de idéias é maior do que o aspecto emocional propriamente dito. Não estamos aqui negando as manifestações emocionais, mas apenas quantificando outros aspectos do universo de trabalho que muitas vezes colocam essa dinâmica em segundo plano, diferentemente do que podemos ver nas fobias, onde a dinâmica emocional praticamente tem pleno poder, considerando a situação que gera o comportamento fóbico.

Considerando esses aspectos de fobia, a Psicologia Multifocal estuda igualmente várias síndromes que afetam o homem atual oferecendo, por isso, um contributo inestimável à medicina psicossomática, à medicina preventiva, à medicina da longevidade, à psicologia clínica e à psicologia da saúde, entre outras. E é nesse aspecto que a inteligência multifocal tem seu campo de atuação mais concreto. Estudar e compreender as emoções e as suas manifestações passa a ser uma preocupação de todos aqueles que buscam o prazer de viver e a felicidade.

Cury esclarece que, infelizmente, esse aprendizado não é matéria escolar e isso constitui um dos pontos fracos do sistema de ensino. Para ele, as crianças aprendem a usar o intelecto para registrar muita informação, mas nada lhes é fornecido para aprenderem a conhecer-se melhor a si mesmas e aos outros. Quando muito, têm aulas de educação cívica, moral e ética que pouco mais informam do que umas quantas regras básicas de comportamento.

Sendo tão complexa, a nossa vida emocional merece, finalmente, ser decodificada numa linguagem acessível a todos aqueles que desejem conhecer-se melhor e aos outros. Cury (1999) acredita que o ser humano - que perdeu muito da liberdade (autêntica) de refletir e decidir à medida que a sociedade de consumo (com suas modas, exigências, modelos de vida,

submissões, etc) tomou conta de todos nós - deveria exercer a capacidade de pensar e assumir-se como engenheiro das suas próprias idéias, afastando-se da tentação de copiar os outros, ceder às modas e às rotinas estuprificantes e ser apenas um aprendiz passivo e acrítico.

A inteligência multifocal ensina a resgatar a auto-estima, assumir e cumprir responsabilidades, trabalhar com perdas e frustrações e a se resguardar das emoções negativas. Todos os dias, as pessoas precisam conviver com emoções, tanto positivas quanto negativas. As positivas são estimulantes enquanto as negativas levam à falta de criatividade, inflexibilidade e insegurança. Aos poucos vão minando o campo emocional cada vez mais, levantando barreiras e encarcerando as pessoas em uma vida improdutiva e sem alegria. (CURY, 2003)

Souza (2008) afirma que a Inteligência Multifocal é uma teoria científica que não anula teorias como a da Inteligência emocional, de Daniel Goleman, ou a Teoria das Inteligências Múltiplas de Howard Gardner e outras existentes, mas, sendo mais abrangente, as completa e assume uma grandeza nunca antes abordada, envolvendo toda a produção de conhecimento da existência humana em seu aspecto intelectual, histórico, cultural, emocional e social.

A teoria da Inteligência Multifocal nos provoca e nos leva a fazer uma das mais ricas viagens intelectuais que alguém possa empreender: uma viagem para dentro de nós mesmos, para os complexos bastidores da nossa mente, propõe que enfrentemos o maior desafio humano e sejamos líderes de nós mesmos. Leva-nos à reflexão com perguntas: Como você tem vivido sua vida? Você tem objetivos, metas, ideais e sonhos escritos bem definidos e com data marcada? Você sabe para onde está indo na vida? A falta de direção é um grande problema da humanidade. Para quem não sabe onde está indo, qualquer caminho serve. (SOUZA, 2008)

Na sua essência, Cury (1999) propõe que sejamos humildes para entender a grandeza da vida. Que, se investigarmos o tecido íntimo da inteligência humana, saberemos que cada ser humano é único e tem a mesma oportunidade de ter uma história magnífica. Afirma que todos têm uma mente fantástica e um potencial grandioso, represados na maioria dos casos por não assumirmos em nossas mãos a nossa história. Podemos, assim, partir de um novo paradigma, da pressuposição de que tudo começa em nós ou por nós.

No grupo BSC não se observam dinâmicas e problemas com o foco tão direcionado para o aspecto emocional pleno. Isso se constata no levantamento dos diversos problemas que enfatizaram mais aspectos ligados diretamente ao método BSC do que propriamente algum tipo de conflito emocional entre o grupo. Essa constatação fez com que direcionássemos os estudos para uma teoria que pudesse questionar atitudes do grupo mais do que vivências e sentimentos pessoais, como os questionamentos da inteligência multifocal. Os modelos mentais e a possibilidade de alteração dos modelos no grupo de trabalho nos pareceram uma opção mais prática e que ataca diretamente a problemática encontrada.

6 Objeto de estudo: Grupo de trabalho BSC

6.1 Considerações sobre Grupos

Nas atividades do BSC, não se trabalha sozinho. Nas modernas organizações, uma pessoa não começa uma atividade e a termina sozinha. Essa atividade é parte de um todo maior, que realmente determina o processo. No BSC todo o trabalho é realizado colaborativamente.

Isso se dá porque a complexidade da tarefa assim o exige e os novos paradigmas de trabalho caminham nessa direção.

Fuks, Raposo & Gerosa (2002) já salientavam esse aspecto quando falavam do desenvolvimento de um projeto, com diversas pessoas trabalhando em conjunto em todas as suas fases de elaboração. É por esse motivo que necessitamos desenvolver e melhorar habilidades individuais para o uso do conhecimento no trabalho em grupo, fazendo com que essa atividade flua da melhor maneira possível, pois as vantagens do trabalho em grupo são muito grandes quando bem direcionadas.

O BSC, sendo centralizado nas atividades grupais, sendo o consenso muitas vezes um agravante, tem na sua atividade o aumento do nível de ruído na comunicação e a resistência de alguns participantes em assumir um papel mais ativo. E é essa barreira que deve ser vencida com o entendimento dos modelos mentais que regem os sujeitos do grupo.

6.2 Colaboração no Grupo

No estudo dos modelos mentais, efetuado no capítulo 7, trabalharemos o conceito de Zona de Desenvolvimento Proximal, potencializando a produção do grupo. O grupo tem uma produção mais eficiente quando considerados todos os conhecimentos de seus integrantes. Fuks, Gerosa & Lucena, (2002) compartilham da mesma opinião quando defendem a ideia de que, pelo menos potencialmente, trabalhar de forma colaborativa pode trazer um melhor resultado do que se os membros atuassem de forma individual.

O que ocorre no trabalho em grupo é o retorno da visão do outro para que alguma visão equivocada possa ser alterada. Os raciocínios podem falhar e a grandeza de ter uma grande quantidade de experiências reunidas gera mais exatidão nos resultados. O problema proposto pode ter ao seu alcance uma possibilidade mais abrangente de soluções. Com a junção de todos os modelos de pensamento, é possível levantar as idéias, selecionar todas as variáveis e tomar uma decisão de consenso. Não estamos falando aqui que esse processo é simples. Ele é potencialmente possível. Variantes desse objetivo são tratadas nesta dissertação. A coordenação dessas atividades é que vai demandar esforço que pode fazer a diferença no alcance dos objetivos.

O facilitador do BSC é que vai gerenciar as comunicações. E um compromisso deve ser assumido pelos integrantes do grupo para que os conflitos interpessoais não prejudiquem os resultados do grupo.

Observando os trabalhos em grupo sob essa ótica, percebemos a necessidade de coletar informações sobre o que ocorre no grupo e as palavras e modelos mentais que aparecem na interação do grupo devem ser percebidas e coletadas. Com essa observação, os trabalhos vão ter mais efetividade. E o facilitador tem muitas oportunidades de capturar essas demandas do grupo. No processo de observação dos comportamentos, nas entrevistas individuais, na interação com o principal gestor. A questão é uma só: perceber a dinâmica de trabalho do grupo. Com essa percepção, tanto por parte do facilitador como por parte de cada um dos elementos do grupo, os objetivos de consenso, decisões e criações tendem a apresentar melhores resultados.

No item 6.3, descrevemos a dinâmica do grupo, considerando suas inter-relações, a fim de entender onde o entendimento e aprofundamento dos modelos mentais podem reduzir conflitos e organizar o grupo.

6.3 Modelo de Inter-relações no Grupo

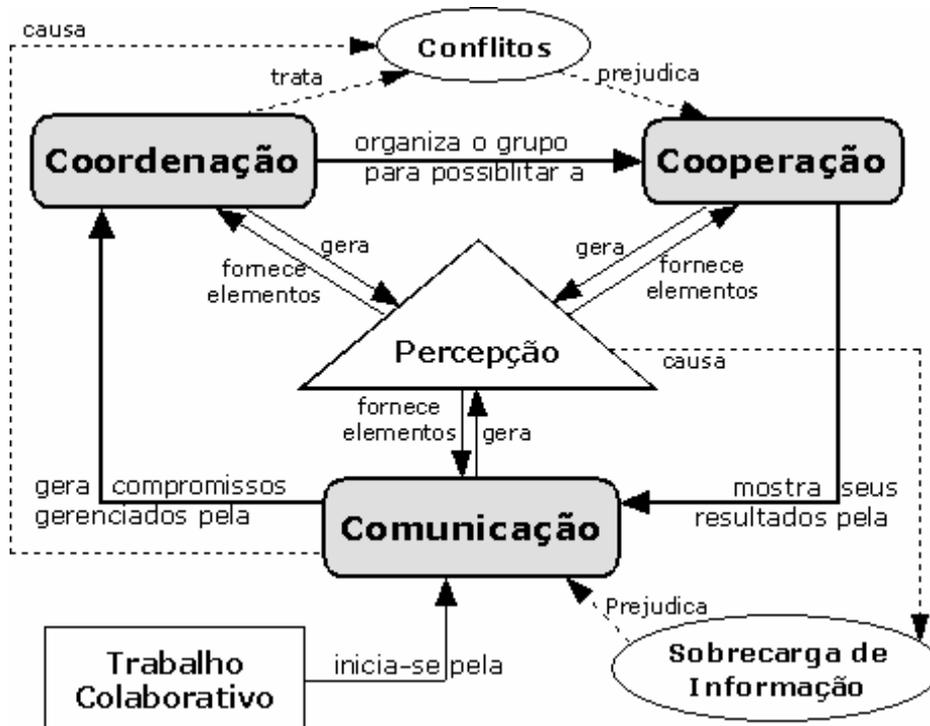


Figura 6 – Modelo de inter-relações em um grupo de trabalho
Fonte: (FUKS & ASSIS, 2001) que é baseado em (ELLIS, GIBBS & REIN, 1991)

O diagrama exhibe os principais conceitos quando se pensa em grupos de trabalho. É um refinamento do modelo apresentado em Fuks & Assis, (2001) que é baseado em Ellis, Gibbs & Rein, (1991), apresentado por Rezende (2003) em seu trabalho junto à PUC-RJ. Julgamos pertinente trabalhar com o modelo apresentado por ele sintetizar de forma didática os diversos conflitos já encontrados nos estudos do grupo BSC.

A seguir, serão vistos os principais elementos do diagrama e suas inter-relações. Vale lembrar que apesar destes conceitos estarem sendo separados para efeito de análise, não é possível considerá-los monoliticamente, uma vez que são intimamente dependentes e inter-relacionados.

6.3.1 Comunicação

Durante a comunicação as pessoas almejam construir um entendimento comum e compartilhar idéias, discutir, negociar e tomar decisões. Os participantes de uma equipe de trabalho devem se comunicar para conseguir realizar tarefas interdependentes, parcialmente descritas ou que necessitem de negociação.

Em uma conversa face-a-face, as informações são transmitidas através do som, dos gestos e das expressões dos indivíduos, entre outros. Para haver entendimento e a comunicação cumprir seu objetivo, é necessário o conhecimento de todos sobre o que se está trabalhando e os objetivos da reunião. Todos os envolvidos na comunicação devem estar cientes das estruturas de linguagem e expressões utilizadas. Ao contrário de algumas situações onde o importante é saber apenas se o receptor recebeu uma mensagem, na colaboração é importante assegurar-se do entendimento da mesma. Sem um entendimento compartilhado, os participantes terão dificuldade em se coordenar de modo a somar seus esforços para a conclusão das tarefas.

Porém, não há como inspecionar se o conteúdo recebido é equivalente ao enviado e se ele foi assimilado pelo receptor. A única forma de se obter indícios do entendimento é através das ações (e reações) do receptor, pois as mesmas são guiadas por seus conhecimentos. Uma falha na comunicação seria então uma discordância entre as expectativas do emissor e as ações do receptor. Algumas vezes estas falhas são identificadas no discurso do receptor, e outras, em suas atitudes.

Os membros de uma equipe de trabalho têm necessidade de se comunicar de diversas maneiras.

6.3.2 Coordenação

Trabalho colaborativo ou trabalho grupal focado em um objetivo comum foi definido por Karl Marx como “*múltiplos indivíduos trabalhando juntos de maneira planejada no mesmo processo de produção ou em processos de produção diferentes, mas conectados*” (citado em Bannon & Schmidt, 1991).

No âmago desta definição está a noção de planejamento, garantindo que o trabalho coletivo seja resultante do conjunto de tarefas individuais.

A noção de planejamento é realizada pelo chamado trabalho de articulação, que é o esforço adicional necessário para a colaboração ser obtida a partir da soma dos trabalhos individuais. Fazem parte do trabalho de articulação a identificação dos objetivos, o mapeamento destes objetivos em tarefas, a seleção dos participantes, a distribuição das tarefas entre eles e a coordenação da realização das atividades.

A coordenação envolve tanto a pré-articulação das atividades, que corresponde às ações necessárias para preparar a colaboração, normalmente concluídas antes do trabalho colaborativo se iniciar, e o gerenciamento do aspecto dinâmico da colaboração, renegociada de maneira quase contínua ao longo de todo o tempo (MALONE & CROWSTON, 1990).

Apesar da interdependência normalmente positiva entre as tarefas na colaboração (um participante desejando que o trabalho do outro seja bem sucedido), ela nem sempre é harmoniosa. Sem coordenação, há o risco de os participantes se envolverem em tarefas conflitantes ou repetitivas.

Segundo Winograd, "*Conversação para ação gera compromissos*". (WINOGRAD, 1988). Para garantir o cumprimento destes compromissos e a realização do trabalho colaborativo através da soma dos trabalhos individuais, é necessária a coordenação das atividades. Esta coordenação organiza o grupo para evitar que esforços de comunicação e cooperação sejam perdidos e que as tarefas sejam realizadas na ordem correta, no tempo correto e cumprindo as restrições e objetivos (RAPOSO et al., 2001).

Algumas atividades envolvendo múltiplos indivíduos não exigem um planejamento formal. Atividades ligadas às relações sociais são bem controladas pelo chamado protocolo social, caracterizado pela ausência de qualquer mecanismo de coordenação explícito entre as atividades e pela confiança nas habilidades dos participantes de mediar as interações. Por outro lado, atividades mais diretamente voltadas para o trabalho colaborativo (e não para as relações sociais) exigem sofisticados mecanismos de coordenação para garantir o sucesso da colaboração.

Na prática, entretanto, nem sempre é claro o que deve ficar a cargo do protocolo social e o que deve ter um mecanismo de coordenação associado. É tarefa do facilitador a decisão sobre como será feita a coordenação de cada uma das atividades a serem realizadas. O grande desafio ao se propor mecanismos de trabalho em grupo com decisões que exigem consenso consiste em torná-los suficientemente flexíveis para se adequar ao dinamismo da interação entre os participantes.

Conflitos podem ocorrer devido a problemas de comunicação ou de percepção, ou por diferenças na interpretação da situação ou de interesse (PUTNAM & POOLE, 1987). A coordenação deve tratar os conflitos que prejudiquem o grupo, como competição, desorientação, problemas de hierarquia, difusão de responsabilidade, etc. (SALOMON & GLOBERSON, 1989).

6.3.3 Cooperação

Em uma reunião com objetivos comuns, os indivíduos cooperam produzindo, manipulando e organizando informações, bem como construindo e refinando experiências e modelos próprios de cada um. Todas as decisões e consensos devem ser registrados. O registro da informação visa aumentar o entendimento entre as pessoas, reduzindo a incerteza (relacionada com a ausência de informação) e a equivocabilidade (relacionada com a ambiguidade e com a existência de informações conflitantes) (DAFT & LENGEL, 1986). Os indivíduos trabalham as informações e se comunicam na tentativa de solucionar os desentendimentos. Uma forma de garantir a “memória” do grupo de trabalho é armazenar, preservar, catalogar, categorizar e estruturar a documentação produzida pelos participantes.

6.3.4 Percepção

Perceber é adquirir informação, por meio dos sentidos, do que está acontecendo e do que as outras pessoas estão fazendo, mesmo sem se comunicar diretamente com elas (BRINCK & MCDANIEL, 1997). A percepção, que é inerente ao ser humano, torna-se central para a comunicação, coordenação e cooperação de um grupo de trabalho, pois os indivíduos tomam

ciência das mudanças causadas no ambiente pelas ações dos participantes, e redirecionam as suas atitudes.

Na interação entre pessoas e ambiente dentro de uma situação face-a-face, a obtenção de informações é rica e natural. Um está vendo o comportamento e atitudes do outro.

Elementos de percepção são os elementos do espaço compartilhado entre todos por onde são transmitidas as informações destinadas a prover percepção. Estas informações auxiliam os indivíduos a dirigir suas ações, interpretar eventos e prever possíveis necessidades. Uma quantidade não gerenciável de informações dificulta a organização dos membros do grupo, ocasionando desentendimentos (FUSSELL et al., 1998) Vale ressaltar que a existência da sobrecarga de informação está extremamente ligada ao indivíduo. Uns conseguem lidar com mais informações simultâneas do que outros, dependendo, entre outros fatores, da maturidade, da capacidade e da habilidade de cada um, bem como das características e do nível de conhecimento sobre o assunto em questão.

7 Modelos Mentais como resposta para os problemas do grupo BSC

Saindo um pouco do processo técnico da implantação do BSC, damos espaço aos aspectos humanos dos componentes que fazem efetivamente o BSC. Inevitável é a construção de um mundo que contemple o aspecto humano, também nas pesquisas que, via de regra são meramente modelos técnicos. No desenvolvimento desses modelos técnicos, concebidos a partir de um perfeito modelo teórico, verificamos que o questionamento e derrubada de muitos paradigmas enraizados nas representações sociais dos sujeitos contemporâneos estão ocorrendo, num processo de ruptura e substituição por novos paradigmas e modelos mentais. Uma organização que implementa métodos de alinhamento de suas estratégias, que procura incorporar nela os conhecimentos antes isolados nas individualidades, nesta prática está fazendo com que inúmeros paradigmas sejam quebrados.

Fazer a junção dos conhecimentos e estudos da psicologia com as aplicações do BSC, focando as concretas dificuldades até o momento detectadas através das metodologias existentes para essa atividade parece ser algo fundamental para que o resultado efetivo da gestão dos ativos intelectuais da organização sejam efetivamente realizados. O entendimento dos modelos mentais que perpassam o grupo e cada um dos indivíduos faz parte dessa união de conhecimentos. Assim, parte-se da hipótese de que o Balanced Scorecard (BSC) aliado ao conhecimento de aspectos humanos que podem auxiliá-lo, desenvolvendo mecanismos eficazes e eficientes para que isso aconteça é uma demanda atual dos estudos em diversas áreas da ciência, em especial na Gestão do Conhecimento e na Psicologia. E todas as atividades do BSC intensificam e potencializam o conhecimento que a organização tem e constrói sobre si mesma.

Partindo-se do pressuposto que a função da organização no processo de criação do conhecimento organizacional é fornecer o contexto apropriado para facilitação das atividades em grupo e a criação e acúmulo do conhecimento em nível individual, (NONAKA&TAKEUCHI, 1997) é esse individual que necessita ser observado quando se age sobre ele com qualquer

ferramenta técnica. Os problemas detectados nas aplicações das ferramentas podem ter origem nesse processo individual que se combina com outros indivíduos da organização gerando dinâmicas que podem concretamente auxiliar ou prejudicar o processo.

No grupo de trabalho BSC, quando se montam os objetivos estratégicos muitos aspectos psicológicos de cada um dos participantes vêm a tona. Existe uma emoção individual nessa atividade. Quando um sujeito se impõe, colocando a sua maneira de pensar como única, a sua idéia como a única necessária para a continuação dos trabalhos, gera-se um momento crítico que necessita ser trabalhado.

A mera transferência de informações muitas vezes fará pouco sentido se estiver desligada das emoções associadas e dos contextos específicos nos quais as experiências compartilhadas são embutidas. (NONAKA&TAKEUCHI, 1997). Muitos discursos de dificuldades na implantação de técnicas e do manuseio com as pessoas acontecem nas diversas organizações onde essas atividades são desenvolvidas. E os componentes da organização e sua cultura em muitos momentos oferecem resistências para que o trabalho atinja seus objetivos. Inúmeros motivos podem ser a causa desses fatos. Considerando o fator humano, há razões mais profundas do que a falta de tempo para justificar o fato de os especialistas não compartilharem o conhecimento, (BUKOWITZ&WILLIAMS, 2002). Segundo os mesmos autores, identificar e remover esses obstáculos é uma parte importante na gestão do conhecimento eficiente, utilizando-se o BSC.

7.1 Conceito de Modelos Mentais

Conceito:

“Oberbegriff für kognitive Strukturen oder Vorstellungen einer Person, die dabei helfen, die äußere Welt zu verstehen.”

Termo genérico para estruturas cognitivas ou idéias de uma pessoa para ajudar a compreender o mundo exterior.

(<http://www.persoenliches-wissensmanagement.com/glossar/134>)

Essa dissertação não busca avaliar ou comparar metodologias de implementação de planejamentos estratégicos. Esse tema foi abordado por muitos pesquisadores que fazem a comparação das diversas metodologias. O BSC, com suas vantagens e desvantagens, foi a metodologia escolhida para o trabalho. Contudo, consideramos oportuno complementar à essência desta dissertação trabalhar com algumas teorias que, com sua construção teórica, possam contribuir para que as atividades do grupo de trabalho do BSC sejam mais eficazes. Ferramentas e conhecimentos disponíveis na psicologia e na administração podem contribuir para esse objetivo.

Depois de executados estudos nas mais diferentes áreas, sempre tentando fazer o confronto das problemáticas vivenciadas pelo grupo de trabalho BSC, estabelecemos um delimitador para trabalhar com a problemática apresentada. Optou-se por priorizar o estudo dos modelos mentais que perpassam todo o grupo. Acredita-se que um conhecimento claro sobre essa temática, um esclarecimento de todo o grupo acerca dessa teoria tende a minimizar muitos problemas vivenciados e catalogados aqui. Esta afirmação baseia-se em resultados concretos de mudanças de comportamento diante do entendimento do que gerava aquele comportamento. Todo comportamento nasce de modelos que estão presentes e que, se não entendidos, podem gerar desdobramentos muitas vezes despercebidos, prejudicando muitas áreas do viver daquele sujeito.

O grupo de trabalho que cria o Balanced Scorecard passa a ser nosso objeto de estudo. Cada um com sua individualidade, suas convicções, sua maneira de ver e defender as idéias, carregando consigo sua história, frustrações e vitórias. Vamos percorrer um universo individual e as implicações desse universo no trabalho do grupo e na dinâmica do resultado final do BSC. Cada um dos membros da equipe, como todo ser humano, tem uma forte tendência de preservar sua estabilidade e suas formas particulares, que geram sua individualidade, e todos os mecanismos que cada um desenvolveu para se adaptar ao meio social. E aquele grupo de trabalho, naquele momento do BSC, é o seu meio social por excelência. Muitos esperam resultados, o próprio método tem objetivos a serem alcançados e conta com a participação de todos.

Somerset Maugham, em seu livro “O Fio da Navalha”²⁰ retrata que “... os homens não são somente eles; são também a região onde nasceram, a fazenda ou apartamento da cidade onde aprenderam a andar, os brinquedos que brincaram em crianças, as lendas que ouviram dos mais velhos, a comida de que se alimentaram, as escolas que frequentaram, os esportes em que se exercitaram, os poetas que leram e o Deus em que acreditaram.” Essa pluralidade de situações, modelos, maneiras de ver e sentir a mesma situação também está presente no grupo de trabalho do BSC.

E mudanças são propostas a cada um dos elementos que participam do grupo. Encontrar e explicitar as estratégias da organização exige muitas vezes que a pessoa reveja sua maneira de pensar, agir, interpretar e criar significados para sua própria existência. Existe uma expressão que retrata essa tendência de estabilidade na sua individualidade. Trata-se dos modelos mentais. Todas as pessoas vêem o mundo de maneira diferente e cada um cria, da realidade externa, filtros, conhecendo somente parte da realidade. O todo fica perdido.

Quando o consultor que está criando e acompanhando a implantação do BSC percebe essa realidade no grupo, sua dinâmica e trabalho com as pessoas tende a mudar. A possibilidade de construção do novo surge, porque não existem modelos prontos.

Segundo HUTCHENS (2001), apud Pereira Filho, Rocha e Silveira (2005), “Modelos Mentais são as crenças, imagens e pressupostos profundamente arraigados que temos sobre nós mesmos, nosso mundo, nossas organizações e como nos encaixamos neles.”

Nesses modelos mentais, construímos nosso modelo e comportamento no mundo em que vivemos. Busca-se, a partir de agora, compreender os

²⁰ Larry Darnell, um jovem americano da alta burguesia que conhecera a morte nos campos de batalha da Primeira Guerra na Europa, volta para a cidade em que nascera (Chicago) em estado de choque. Abandona tudo, confortos materiais para buscar o sentido da vida. A ação transcorre entre os anos 20 e 40 em lugares tão díspares quanto Chicago, Paris, Marselha, Índia e ranchos no Texas. **Síntese:** O século 20 produziu uma quantidade enorme de histórias sobre ex-combatentes de guerra que, ao voltarem para casa, não se reconhecem mais naquilo que vêem e precisam de algum modo reencontrar o fio da meada. No entanto poucas obras literárias se tornaram tão emblemáticas dessa situação quanto este romance de W. Somerset Maugham. Depois de ver seu melhor amigo morrer nos campos de batalha da Primeira Guerra, o jovem norte-americano Larry Darrell retorna aos Estados Unidos completamente transformado. Em pouco tempo, decide deixar a vida burguesa de Chicago e adiar seu casamento com a bela Isabel. Como muitos jovens de sua geração, Darrell vai passar uma temporada de aprendizado existencial em Paris, onde perambula pelos cafés e começa a ler livros sobre a Índia e o Nepal. Entusiasmado com as descobertas e a possibilidade de um mundo radicalmente novo, Darrell viaja para esses países em busca de iluminação espiritual -- assim como o próprio autor fez na década de 30. Anos mais tarde, de volta a Paris, Darrell reencontra Isabel e vários amigos americanos que haviam deixado os EUA depois da crise financeira de 1929. O Fio da Navalha, expressão retirada por Maugham de um dos upanixades (textos sagrados da Índia), rendeu várias versões para o cinema, entre elas a de 1946, com Tyrone Power no papel principal, e a de 1984, estrelada por Bill Murray. Fonte: (<http://vestibular.uol.com.br/ultnot/livrosresumos/ult2755u110.jhtm>)

princípios que regem a construção, manutenção e aplicação dos diversos modelos mentais de cada pessoa do grupo do BSC, para que, através desse entendimento, possamos criar ações que venham a facilitar o entendimento do grupo e suas dinâmicas de comportamento. Muitos dos comportamentos individuais estão relacionados a concretas dificuldades vivenciadas em várias aplicações do BSC.

Segundo HUTCHENS (2001)²¹ apud Pereira Filho, Rocha e Silveira (2005), existem sete princípios que devem ser entendidos para o estudo dos modelos mentais. Vamos sempre relacionar cada princípio com a participação no grupo de trabalho do BSC.

Princípio 1- Todos possuem modelos mentais.

Toda a construção da nossa realidade, pensamentos, sentimentos são realizados através de modelos mentais. O grupo de trabalho BSC é na realidade um conjunto de pessoas que pensa e age através de modelos mentais. Esse é um movimento natural da psicologia humana. Talvez isso nos diferencie dos outros animais que têm como base somente um conjunto de modelos instintivos.

E o entendimento da realidade nos faz referenciar a complexidade de todos os acontecimentos e a nossa limitação em apreender o concreto. Pensando nos modelos mentais, referenciamos a teoria da complexidade de Morin²².

²¹ LIVRO: Sombras do Homem de Neandertal - Autor: David Hutchens - Sinopse: Uma metáfora instigante sobre nossos modelos mentais e a maneira como eles limitam nossas organizações. David Hutchens conta uma fábula cheia de humor (e deliciosamente ilustrada) para discorrer sobre os obstáculos à aprendizagem e ao desenvolvimento humano e organizacional. Retomando o famoso Mito da Caverna, de Platão, ele relata a história de um grupo de homens pré-históricos que vive numa gruta; as sombras que chegam à caverna são as únicas imagens que eles possuem da realidade exterior. Um dia, um dos homens arrisca-se a sair da toca, e encontra um universo amplo e diversificado. Um velho conta-lhe a história de seus antepassados, revelando como o povo isolou-se em cavernas. Como fazer agora para que seus companheiros acreditem nele e ousem sair à luz? Na apaixonante análise que se segue à fábula, Hutchens mostra que é muito fácil que as empresas se enredem na armadilha da "caverna", tomando imagens e informações parciais ou distorcidas como verdades absolutas. Mais que isso: as organizações tendem a apegar-se ferozmente a tais falsas verdades, marginalizando ou excluindo quem ousa duvidar delas. Esse questionamento, porém, é a base da mudança e só ele pode conduzir à competência e à sobrevivência organizacional. Exercícios, questões para auto-análise e indicações bibliográficas completam este volume de leitura obrigatória para profissionais das áreas de administração. Fonte: (http://www.bonde.com.br/bonde.php?id_bonde=1-28--39-20060926)

²² **Edgar Morin**, pseudônimo de **Edgar Nahoum**, nasceu em Paris em 8 de julho de 1921, é um sociólogo e filósofo francês de origem Judaico-Espanhola. Pesquisador emérito do CNRS (Centre National de la Recherche Scientifique). Formado em Direito, História e Geografia, realizou estudos em Filosofia, Sociologia e Epistemologia. É considerado um dos principais pensadores sobre a complexidade. Autor de mais de trinta livros, entre eles: *O método* (6 volumes), *Introdução ao pensamento complexo*, *Ciência com consciência* e *Os sete saberes necessários para a educação do*

Considerando a visão do mundo sob essa ótica, um novo lugar pode nos ser reservado para apreciar as situações de maneira diferenciada. LORIERI citando Morin, em seu livro *Ciência com Consciência* (1998), propõe que sejam superados dois mal-entendidos sobre a Complexidade. O primeiro é o de concebê-la "... como receita, como resposta, ao invés de considerá-la como desafio e como motivação para pensar" (p. 176); o segundo é "... confundir a complexidade com completude: não é, diz ele; é antes o problema da incompletude do conhecimento humano" (p. 176). Ele vai, além disso, mostrando que complexidade é também "o pensamento capaz de reunir (complexus: aquilo que é tecido conjuntamente), de contextualizar, de globalizar, mas ao mesmo tempo, capaz de reconhecer o singular, o individual, o concreto." (Morin e Moigne, 2000, p.207). Provavelmente não conseguiremos entender esse sentido da complexidade se não buscarmos entender "...as diferentes avenidas que conduzem ao "desafio da complexidade".

E o grupo BSC tem em todo o seu conjunto essa complexidade e esta dissertação não pretende desenhar uma teoria que explica tudo ou qualquer coisa que ocorra no BSC, mas sim, criar uma atitude, dentro do leitor, criando desafios quando observamos qualquer fenômeno. E observando a realidade desse jeito, nada é simples: tudo é complexo. Essas são as conclusões de Morin e que compartilho nesse primeiro princípio dos modelos mentais, que afirma que todos temos modelos mentais.

Uma vez delimitado nosso objeto de estudo, pretendemos compartilhar experiências onde a maneira de ver o mundo sob os olhos da complexidade faz a diferença. Percorrer as diferentes estradas que levam a um entendimento do que, sabemos, está sempre incompleto. Os modelos mentais, diante de tanta complexidade, são uma forma que o nosso cérebro encontrou para criar ordem na complexidade do mundo.

O fato de todas as pessoas do grupo terem seus modelos mentais não apresenta, num primeiro momento, nenhum problema. Começamos a ter problemas quando cada um dos elementos força tudo ao seu redor a se

futuro. Durante a Segunda Guerra Mundial, participou da Resistência Francesa. É considerado um dos pensadores mais importantes do século XX e XXI. Fonte : http://pt.wikipedia.org/wiki/Edgar_Morin

encaixar nos pressupostos do seu modelo mental, que podem já ter sido verdadeiros um dia, mas que podem ter perdido seu significado na atualidade.

Ocorre a nível pessoal o mesmo que ocorre com a ciência, que possui paradigmas, que podem também ser diretamente relacionados com modelos mentais, falando do humano.

Cada uma das pessoas do grupo BSC tem seus modelos mentais. Uma analogia com mapas poderia ser feita. Os mapas representam um território mas não o são, tal qual os modelos mentais. O grande objetivo do agente que implanta o BSC é de, constatada a existência de tais modelos, apesar de ser impossível pensar sem eles, gerar um movimento de reflexão sobre quais os modelos mentais presentes no grupo.

Quando se detectam os modelos mentais do grupo, podemos entender como são gerados os pensamentos, ou, em outras palavras, quais os modelos que escolhemos para guiar nosso pensamento. Quando se provoca esse movimento no grupo, descobertas podem ocorrer. Muitos pensamentos podem vir da nossa história, porque nossos pais acreditaram, e nessa reflexão, pode-se descobrir que aquilo em que nossos pais acreditam não necessita ser exatamente o que acreditamos. O mesmo ocorre com a sociedade. O que é valorizado e endeusado por todos, não necessita necessariamente da mesma visão individual.

Entendendo a presença dos modelos mentais no nosso grupo de trabalho, surge a possibilidade de que cada um escolha os modelos mentais que prefere para que nos responsabilizemos pelos resultados obtidos.

Princípio 2 – Os modelos mentais determinam como e o que nós vemos.

O entendimento desse princípio é de fundamental importância, quando temos como objeto de estudo o grupo que trabalha com o BSC. A realidade de cada uma das pessoas que compõe as reuniões é selecionada através dos modelos mentais. Entendendo isso, nenhum constrangimento ocorrerá quando se detecta que uma pessoa não vê uma coisa que aos olhos dos outros parece óbvia. Todos nós só vemos o que estamos preparados para ver. Se algo que

nos cerca não se enquadra nesse referencial interno, pode ocorrer que passamos completamente despercebidos sobre aquela situação ou realidade.

Um questionamento sobre si deve ser elaborado, para que a visão da realidade seja ampliada. Algumas técnicas para a visão do todo podem ser aplicadas no grupo, a fim de que esses modelos que limitam a visão sejam, em primeiro lugar, detectados, e em seguida, que se possa construir uma nova visão, não desprezando a anterior.

Um princípio geral pode ser observado agora: muitas vezes, diversos modelos mentais limitam amplamente a visão de realidade. Com esse conhecimento, não observaremos mais o grupo de trabalho do BSC com olhar de incompetência ou ausência de resultados, mas sim, com modelos mentais rígidos que impedem uma melhor e mais ampla visão de realidade. Pode ocorrer que encontremos no grupo do BSC pessoas que preferem viver em um mundo extremamente limitado e pequeno, do que sofrer o medo do novo que uma mudança de mentalidade requer.

Pereira Filho, Rocha e Silveira (2005) retratam muito bem novamente a analogia dos modelos mentais como mapas. Segundo os autores, se um mapa de uma determinada região tem informações sobre cachoeiras e rios, facilmente será possível encontrá-los. Se utilizarmos outro mapa, que mostra somente as estradas, valorizando outras informações, você poderá se deslocar muito bem mas talvez nem perceber as cachoeiras e rios. Se outro mapa apresenta somente animais, você poderá encontrá-los, mas pode ter dificuldade de se locomover de forma rápida e segura.

Modelos mentais são como mapas. Por isso é importante ficar atento à qualidade dos mapas mentais, à qualidade dos modelos mentais. Segundo os autores acima, é essa escolha de mapas que vai determinar diretamente a qualidade de nosso viver. No nosso caso, ficar atento aos modelos mentais do grupo poderá trazer consequências promissoras ou potenciais problemas.

Princípio 3 – Modelos mentais guiam a forma como pensamos e agimos.

Pensando modelos mentais como simplificações da realidade, podemos fazer a inferência de que aquele grupo, reunido para atividades em cima do

BSC, é um grupo de pessoas que tem visões de realidade de formas distintas. De forma geral, a soma de todas as visões de realidade deve ser maior do que a visão de realidade de uma das pessoas, isoladamente.

Vigotsky (1998) já falava disso quando desenvolveu o conceito de Zona de Desenvolvimento Proximal²³, percebendo essa abrangência de alcance do trabalho grupal. Vigotsky descreve dois níveis de desenvolvimento, denominados desenvolvimento real e desenvolvimento potencial. O desenvolvimento real é aquele que já foi consolidado pelo indivíduo, de forma a torná-lo capaz de resolver situações utilizando seu conhecimento de forma autônoma. O nível de desenvolvimento real é dinâmico, aumenta dialeticamente com os movimentos do processo de aprendizagem. O desenvolvimento potencial é determinado pelas habilidades que o indivíduo já construiu, porém encontram-se em processo. Isto significa que a dialética da aprendizagem que gerou o desenvolvimento real, gerou também habilidades que se encontram em um nível menos elaborado que o já consolidado. Desta forma, o desenvolvimento potencial é aquele que o sujeito poderá construir.

As crenças de cada pessoa criam a realidade. A crença de que aquela realidade é possível, gera a facilidade de que ela ocorra. Quando não existe nenhuma crença na possibilidade de uma realidade, teoricamente o cérebro não vai traçar o caminho para que o objetivo seja atingido. Dentro desse princípio, o grupo BSC necessita ter a visão de enfoques diferenciados da realidade que estão vivendo. Uma célebre frase resume esse princípio: o mundo é como um espelho que devolve a cada pessoa o reflexo de seus próprios pensamentos. A maneira como encaramos os problemas faz toda a diferença.

Desenvolver no grupo uma visão de possibilidade, onde essa realidade seja visualizada de forma concreta e os pensamentos se direcionem de forma concreta à realização do objetivo torna-se elementar. Entendendo que pensamentos de não possibilidade geram ausência de trabalho cerebral sobre

²³ **Zona de Desenvolvimento Proximal (ZDP)**, é um conceito elaborado por Vygotsky, e define a distância entre o nível de desenvolvimento real, determinado pela capacidade de resolver um problema sem ajuda, e o nível de desenvolvimento potencial, determinado através de resolução de um problema sob a orientação de um adulto ou em colaboração com outro companheiro. Quer dizer, é a série de informações que a pessoa tem a potencialidade de aprender mas ainda não completou o processo, conhecimentos fora de seu alcance atual, mas potencialmente atingíveis. Fonte: (http://pt.wikipedia.org/wiki/Zona_de_desenvolvimento_proximal)

caminhos possíveis, desenhar no grupo BSC essa crença, atua na base direta de muitas soluções da dinâmica do grupo de trabalho.

Princípio 4 – Modelos mentais nos levam a tratar as inferências como fatos.

Esse princípio se torna muito presente na maioria das reuniões onde um consenso necessita ser levantado. Muitas vezes surpresas são sentidas por muitas pessoas por causa desse princípio. E essas surpresas ocorrem por pura limitação da visão da realidade. Quem sente a surpresa não sabe que está agindo diretamente de acordo com esse princípio. Está agindo como se aquela forma de ver a realidade fosse a única forma possível. Muitas crenças estão fundamentando essa realidade. Elas aparecem ser tão óbvias que o questionamento nem é executado. E quando uma crença está arraigada, a própria pessoa tem dificuldade de analisá-la.

Observando o grupo de trabalho do BSC, com esse princípio em ação, percebemos que os modelos mentais podem ser verdadeiras prisões, intransponíveis, se não houver um entendimento de sua própria existência. Como todo o universo é um grande paradoxo, da mesma forma, o mesmo conceito e aplicação dos modelos mentais pode ser um grande facilitador da liberdade e da possibilidade de experimentar novas possibilidades. Um desenho das crenças profundas, que engessam o grupo, pode ser efetuado. Com o conhecimento da existência de crenças dessa natureza, o grupo pode ser direcionado pelo orientador BSC por novos caminhos.

Queremos agora fazer uma análise dos pensamentos (modelos mentais) que o grupo, ou pelo menos alguns membros do grupo podem ter da organização. Isso é importante, porque, dependendo da certeza desses modelos mentais, as realidades vão ser exatamente o que os modelos mentais representam. Eis por que essa verificação se torna necessária. Frases do tipo: “Nossa empresa é assim e pronto...”, “Já tentamos várias vezes e estamos novamente aqui para não conseguir...” fecham todas as possibilidades da empresa ter uma transformação e um resultado diferente.

Detectados esses modelos mentais (muito mais frequentemente do que se pensa), o orientador BSC inicia uma construção de modelos mentais que

realmente vão edificar a empresa e os membros do trabalho. Desenvolvimento de modelos mentais de auto-estima, uma melhor auto-imagem, podem ser desenvolvidos no grupo de trabalho.

E mudanças dessa natureza sempre são possíveis. O ser humano pode muito mais do que ele mesmo imagina. Acredita-se que o ser humano usa somente 10% do seu potencial cerebral. Portanto, todas as mudanças podem ser implementadas. As crenças podem nos levar a ver uma parte do todo como realidade plena. E essa alteração necessita ser feita no grupo de trabalho.

Princípio 5 – Modelos Mentais são sempre incompletos.

O mundo é complexo. Basta olhar para a história. Ela é cheia de exemplos que se mostraram incompletos. Aristóteles, por exemplo, chutava uma bola e dizia que quanto mais força, mais velocidade, porque em sua teoria a força era proporcional à velocidade. Um modelo mental foi formado e acreditado pela coletividade. Durante 2000 anos nós acreditamos nisso. Isaac Newton²⁴ (1643-1727), no século XVII, sentindo o mesmo fenômeno, foi além, dizendo que a força é proporcional à aceleração e não à velocidade. Força, nesse novo momento histórico, é igual à massa vezes a aceleração (segunda lei de Newton). Toda a nossa ciência tem sido construída pelo refinamento dos sentidos. E os modelos mentais é que fazem com que essa limitação de visão de realidade aconteça. Entre relação e sensação, muitos dizem que temos que voltar à caverna para sermos melhores. Ilustrando esse princípio sobre os modelos mentais incompletos, temos na história da pintura o quadro de

²⁴ **Isaac Newton** (Woolsthorpe, 4 de Janeiro de 1643 — Londres, 31 de Março de 1727) foi um cientista inglês, mais reconhecido como físico e matemático, embora tenha sido também astrônomo, alquimista, filósofo natural e teólogo. Sua obra, *Philosophiæ Naturalis Principia Mathematica*, é considerada uma das mais influentes em História da ciência. Publicada em 1687, esta obra descreve a lei da gravitação universal e as três leis de Newton, que fundamentaram a mecânica clássica. Ao demonstrar a consistência que havia entre o sistema por si idealizado e as leis de Kepler do movimento dos planetas, foi o primeiro a demonstrar que o movimento de objetos, tanto na Terra como em outros corpos celestes, são governados pelo mesmo conjunto de leis naturais. O poder unificador e profético de suas leis era centrado na revolução científica, no avanço do heliocentrismo e na difundida noção de que a investigação racional pode revelar o funcionamento mais intrínseco da natureza. Em uma pesquisa promovida pela renomada instituição Royal Society, Newton foi considerado o cientista que causou maior impacto na história da ciência. De personalidade sóbria, fechada e solitária, para ele, a função da ciência era descobrir leis universais e enunciá-las de forma precisa e racional. Fonte: (http://pt.wikipedia.org/wiki/Isaac_Newton)

Leonardo da Vinci²⁵ (1452-1519), a Mona Lisa. Quando desenhamos um boneco e queremos que ele seja sorridente, desenhamos a sua boca em forma de um u. Quando queremos que ele seja triste invertemos a posição da boca. Esse pequeno detalhe é o segredo da Mona Lisa. Você não sabe se ela está feliz ou triste. Foi através da sutileza de detalhes que Leonardo produziu essa obra.

O nosso corpo também é uma forma de como compreendemos o mundo. Por isso é que no nosso processo do sentir, muitas vezes as pessoas falam uma coisa e o interlocutor sente outra e geralmente, despreza-se o que se vê no corpo. Quando os modelos mentais são amplificados, quando se tem uma sensibilidade maior, muitas surpresas acontecem. E o nosso corpo fala, reage e aceita os modelos mentais aos quais é submetido. E a visão de realidade continua a ser questionada. Alguma coisa é boa? Por que todo remédio, por melhor que seja, tem contra-indicação? Surge então o paradoxo do que vem a ser o melhor. Dalai Lama²⁶, quando perguntado se meditação é boa, respondeu que depende. Ela pode fazer mal se a pessoa não estiver fazendo corretamente. Temos, portanto, na nossa realidade, um modelo mental incompleto. Alguns grandes nomes da história nos provaram que os modelos podem ser implementados e ampliados.

²⁵ **Leonardo di ser Piero da Vinci** (Anchiano, 15 de Abril (Calendário Juliano) ou 25 de Abril (Calendário Gregoriano) de 1452 — Cloux, Amboise, 2 de Maio de 1519) foi um pintor, matemático, escultor, arquiteto, físico, escritor, engenheiro, poeta, cientista, botânico e músico do Renascimento italiano. É considerado um dos maiores gênios da história da Humanidade, embora não tivesse nenhuma formação na maioria dessas áreas, como na engenharia e na arquitetura. Não tinha propriamente um sobrenome, sendo "di ser Piero" uma relação ao seu pai, "Messer Piero" (algo como Sr. Pedro), e "da Vinci", uma relação ao lugar de origem de sua família, significando "vindo de Vinci". Nascido numa pequena localidade de Anchiano próximo do município toscano de Vinci, Leonardo era filho ilegítimo de Piero da Vinci, um jovem notário e de Caterina. A mãe de Leonardo era provavelmente uma camponesa, embora seja sugerido, com poucas evidências, que ela era uma escrava judia oriunda do Oriente Médio comprada por Piero. O próprio Leonardo da Vinci assinava seus trabalhos simplesmente como Leonardo ou *Io Leonardo*. A maioria das autoridades refere-se aos seus trabalhos como *Leonardos* e não *da Vincis*. Presume-se que ele não usou o nome do pai por causa do estado ilegítimo. Leonardo da Vinci é considerado por vários o maior gênio da história, devido à sua multiplicidade de talentos para ciências e artes, sua engenhosidade e criatividade, além de suas obras polêmicas. Num estudo realizado por Catherine Cox em 1926 seu QI foi estimado em cerca de 180. Outras fontes mais precisas mencionam valores entre 220 e 250. Fonte: (http://pt.wikipedia.org/wiki/Leonardo_da_Vinci)

²⁶ O **Dalai Lama** ao longo do tempo tornou-se o líder político do Tibete, onde política e religião fundiram-se em um Estado teocrático. Dessa maneira, é comum encontrar-se em literaturas menos especializadas a informação de que o Dalai Lama é um líder temporal e político. Na verdade, ele é um monge e lama, reconhecido por todas as escolas do Budismo tibetano, mas mais comumente associado à escola Gelug. O atual e 14.º Dalai Lama é Tenzin Gyatso, nascido em 1935 e morava no Palácio de Potala durante o inverno e no Norbulingka durante o verão, em Lassa, capital do Tibete. Em 1959, quando a China comunista invade o Tibete, o Dalai Lama foi exilado para a Índia, onde mora até hoje, no local de Dharamsala. *Dalai* significa "Oceano" em mongol e "Lama" é a palavra tibetana para *mestre*, *guru*, e várias vezes referido por "Oceano de Sabedoria", um título dado pelo regime mongoliano a Altan Khan (o terceiro Dalai Lama) e agora aplicado a cada encarnação na sua linhagem. Os dalai lamas são mostrados como sendo a manifestação de *Avalokiteshvara*, o Bodhisattva da Compaixão, cujo o nome é *Chenrezig* em tibetano. O nome tibetano do Dalai Lama é *Gyawa Rinpoche* que significa "grande protetor", ou *Yeshe Norbu*, a "grande jóia". Após a morte do Dalai Lama, uma pesquisa é instituída pelos seus monges para descobrir o seu renascimento, ou tulku. Assim como o papa católico, ao dalai lama atribui-se o título de *Sua Santidade*. Fonte: (http://pt.wikipedia.org/wiki/Dalai_Lama)

No grupo de trabalho do BSC, certamente teremos pessoas que têm modelos mentais formados que limitarão sua visão da realidade. Nos estudos da ciência também. E nós temos a mania de falar nas teses com uma radicalidade. E a radicalidade é sempre rude. Se perguntarmos a alguém: Ela é destra ou sinistra? Podemos observar que essa resposta exige radicalidade. O grupo de trabalho, com essa visão limitada de realidade, vai escolhendo seu caminho. No mestrado e no doutorado, se escolhermos o lado mental, teremos uma tese mental. Mas podemos escolher um tema que tem a ver com nossa história, se formos olhar o processo, ele está longe de ser racional.

Todo o desenvolvimento de uma tese é o desenvolvimento de uma idéia. O pesquisador não escreve um capítulo atrás do outro. É uma idéia, que vai sendo tudo e que toma muitas formas. Não é só uma organização racional do conteúdo, mas uma compreensão interna. O modelo mental que em um instante determinou o início do estudo mostra a realidade parcial. O trabalho do histórico Isaac Newton, já citado, não é descolado da vida de Newton. O conhecimento e a visão da realidade que temos no grupo de trabalho do BSC, tem junto de cada um a sua história. Portanto, ele é incompleto. E por ser incompleto, pode ser entendido de uma forma diferente, o que possibilita a alteração de comportamentos visando a melhoria dos processos no grupo de trabalho BSC.

Julgamos necessário resgatar aqui a história dos macacos na jaula, conhecido conto que retrata essa parcialidade dos modelos mentais e como eles podem nos ditar um comportamento que muitas vezes desconhecemos.

“Um grupo de cientistas colocou cinco macacos numa jaula. No meio da jaula puseram uma escada e, sobre ela, um cacho de bananas. Quando algum macaco subia a escada para apanhar as bananas, os cientistas lançavam um jato de água fria nos que estavam no chão. Depois de certo tempo, quando um macaco ia subir a escada, os outros enchiam-no de pancadas. Passado mais algum tempo, nenhum macaco subia mais a escada, apesar da tentação das bananas. Então, os cientistas substituíram um dos cinco macacos. A primeira coisa que o macaco novato fez foi subir a escada, de onde foi rapidamente retirado pelos outros, que o surraram. Depois de algumas surras, o novo integrante do grupo não mais subia a escada. Um segundo foi substituído, e o mesmo ocorreu, tendo o primeiro substituto participado, com entusiasmo, da surra ao novato. Um terceiro macaco foi trocado, e repetiu-se o fato. Um quarto e, finalmente, o último dos veteranos foi substituído. Os cientistas ficaram, então, com um grupo de cinco macacos que, mesmo nunca tendo tomado um banho frio, continuavam batendo naquele que tentasse chegar às bananas. Se fosse possível

perguntar a algum deles porque batiam em quem tentasse subir a escada, com certeza a resposta seria: 'Não sei, as coisas sempre foram assim por aqui...'.”
(GRETZ 2005)

Trazemos heranças dos nossos antepassados e esses modelos podem interferir em tudo o que fazemos. Muitas vezes não nos damos conta disso. A história e o pensar sobre ela e o orientador do BSC deve conseguir resgatar isso. Fazer esse movimento junto com o grupo, na individualidade de cada um, à flor da pele. Todas as vivências, os modelos mentais, o conhecimento tácito de cada um traz junto de si a história de quem o contém. Quando observamos o grupo de trabalho do BSC, tudo vem de uma vez: o neto, o pai, o namorado, o artista. E o grupo vai funcionar melhor quando toda essa história vier junto com o trabalho.

Princípio 6 – Os modelos mentais influenciam os resultados que colhemos, reforçando a si mesmos como consequência.

Voltamos novamente nosso olhar sobre o grupo de trabalho do BSC. Quando se acredita em um foco determinado, em um modelo mental, uma visão do mundo, esse processo vai se autoalimentando e se autorreforçando, na medida do uso.

O real se manifesta naquilo em que se acredita. Não queremos aqui trabalhar temas como autoajuda, “O segredo”. ou coisas do gênero, mas o que realmente é concreto e se pode observar quando o assunto é Modelo Mental. A realidade que se pensa no dia a dia vai sendo construída pelos modelos mentais que regem esse mesmo dia. O que pensamos se torna palavra, que gera um comportamento e então, uma nova crença é reforçada iniciando todo o processo novamente. Segundo Pereira Filho, Rocha e Silveira (2005, p.19), a experiência direciona a percepção e a percepção direciona a experiência. Esse círculo vicioso vai se construindo sempre.

E podemos ter esse enfoque como positivo, quando trabalhamos no grupo BSC otimismo e boas idéias, como também o contrário. Se o grupo BSC tem modelos mentais de otimismo, criará comportamentos, consensos e alimentação reforçando esse otimismo. Como já falado anteriormente, os

modelos mentais que temos do mundo guiam nossas atitudes internas, e conseqüentemente teremos otimismo ou pessimismo.

O grupo de trabalho, com objetivos direcionados para estratégias da organização em que o BSC está sendo implantado, vive em todos os momentos, com o otimismo de que as coisas estão dando certo, sentimento gerado pela expectativa de cada um, mas também lida com o pessimismo, gerado pelos modelos mentais implantados que têm como base a frustração. O grupo necessita aprender a lidar com as frustrações de nem sempre conseguir o resultado de todas as expectativas investidas na atividade. Os modelos mentais são, portanto, reforçados e a atenção aos reforçamentos que ocorrem no grupo passa a ser uma competência a mais do condutor das atividades do BSC.

Princípio 7 – Modelos mentais geralmente ultrapassam sua utilidade.

Esse princípio tem muita importância, quando se trabalham as pessoas que formam o grupo de trabalho BSC. Quando um modelo mental é criado, em uma realidade concreta, geralmente ele tem uma grande utilidade, pois dá conta daquela realidade apresentada. Mas acontece, e muito mais na nossa sociedade de mudanças, que esse modelo mental fique ultrapassado. O fato de ele ser ultrapassado é uma consequência da mudança da sociedade, o que por si só não gera um problema. O problema está em fixar esse modelo mental para resolver questões atuais, em outro contexto, distorcendo completamente a percepção da realidade.

O mito da caverna, descrito por Platão, pode gerar um entendimento complementar dessa realidade. Vemos as sombras da luz verdadeira, que é a realidade. E com os modelos mentais incorretos e ultrapassados, não conseguimos tocar a realidade de forma mais concreta.

Se pessoas que compõem o grupo de trabalho do BSC estiverem continuamente utilizando modelos mentais ultrapassados, os problemas no grupo podem surgir e os objetivos do trabalho não serem alcançados.

Um exemplo claro de modelo mental incorreto é o fato de muitas vezes deixar predominar de forma direta a ideia do principal gestor, sabendo todos que ela necessita ser revisada. Cabe ao intermediador entre o BSC e o grupo, uma adequação dessa postura. E isso se faz primeiramente com a conversa junto ao primeiro gestor. E essa conversa pode e deve ser feita informalmente, em um intervalo onde se colocam os avanços e sucessos, etc.

Um modelo mental que gera um comportamento, pode estar impedindo de forma direta o desenvolvimento de muitas potencialidades.

Incentivar no grupo modelos mentais que devam ser trocados é uma atividade necessária para o grupo de trabalho BSC. O modelo mental deve cumprir com sua função, mas nunca distorcer a realidade.

Relembrando novamente a analogia com um mapa, ele reflete e retrata a realidade mas não é a realidade. Mas necessita ser observado de forma correta para que o resultado de sua utilização produza resultados. Quanto mais rica a quantidade de informação que esse mapa contiver, maior a facilidade e controle da situação.

7.2 Conclusão dos princípios dos Modelos Mentais

Ao percorrer todos os sete princípios enumerados por Hutchens (2001), nos vimos diante de perguntas que necessitam de respostas. Para quem for analisar o grupo de trabalho EGC, uma pergunta fica no ar: Quais os modelos mentais que norteiam o grupo de trabalho? E se modelos mentais que geram comportamentos prejudicam diretamente os resultados do trabalho, como fazer a alteração desse modelo mental?

Alterar um modelo mental muitas vezes é muito difícil, mas ele começa a ocorrer quando o olhar é direcionado para os mesmos modelos mentais que se quer alterar. Existe a necessidade de romper, muitas vezes, com a crença da estabilidade e do equilíbrio que muitas vezes é muito presente, não gerando o movimento. E na natureza tudo é dinâmico e se organiza de forma natural. Além de natural, de forma muito simples.

Depois disso, entender que existe a possibilidade de que bloqueios mentais possam permear um grupo de trabalho parece ser a base de muitas problemáticas existentes no grupo de trabalho BSC. Quando o desconhecido se instala (e é o que ocorre nessa atividade) a pessoa desenvolve atitudes diante dessa situação. Bloqueios mentais configuram-se como limitações na convivência social que impedem diretamente a solução e compreensão de um problema. E quando se traçam as estratégias da organização é necessário que todo o grupo de trabalho necessite ter comunicação franca, que todos sejam autênticos e que as idéias circulem livremente por todo o grupo.

Caso contrário, somente as idéias de quem tem certa hierarquia vão prevalecer.

E idéias podem ser anuladas. Para ter a aceitação, certa pessoa pode aceitar o senso comum, limitando suas idéias e experiências, não tendo a possibilidade de crescimento. E por isso, cada vez mais as organizações observam a demanda psicológica de cada colaborador. Sentem a necessidade de criar espaços onde as emoções, as sensações que cada um vivencia sejam exteriorizadas. Quando essas demandas são trabalhadas, começa no grupo a compreensão de que existe uma vivência maior que circula todas as atividades ali desenvolvidas. E com essa consciência, o grupo tende a se centrar em um foco.

No grupo de trabalho, os bloqueios mentais geralmente são presentes. Principalmente quando trabalhamos os bloqueios de ordem emocional. Observam-se no grupo comportamentos de apatia, baixa tolerância à mudança, necessidade de segurança (o que ele não tem fora do seu ambiente de domínio), muitos desenvolvem sentimentos de medo do ridículo, sentem-se inferiores, incapazes de refletir sobre suas próprias idéias e assumindo no grupo um posicionamento de crítica somente.

Para finalizar, o que se observa é que os bloqueios mentais são barreiras que interferem diretamente na produção, sentimento e autovisão de um grupo de trabalho. Pensar nesse conceito, desenhar um entendimento sobre ele é fator importante para que a produção, a criatividade e o bem-estar aconteçam no grupo.

Percorremos esse conteúdo sobre modelos mentais buscando defender a ideia de que, com os modelos mentais equivocados, poderemos ter no grupo

limitações na forma de pensar. E o desenvolvimento do BSC, em todas as suas perspectivas, a criação das variáveis, o enquadramento delas com os objetivos estratégicos exigem desapego de modelos mentais que possam gerar resultados já previstos. O indivíduo necessita esquecer temporariamente o que sabe, formulando perguntas que tenham inovação e com a colaboração do grupo, esclarecer a realidade da organização.

Se não observarmos isso, os bloqueios mentais tendem a direcionar todo o trabalho de forma mecânica, onde toda uma rotina é seguida sem que se reflita sobre ela. E o resultado tende a ser abandonado, porque não se tratou de uma construção do grupo e conseqüentemente da organização. Os que detinham a hegemonia venceram. Tudo tende a ser abandonado quando as atividades da empresa normalizarem.

8 Proposta de Implementação para Grupo de trabalho BSC

8.1 Ampliação dos modelos mentais no grupo de trabalho BSC

Essa é a grande contribuição desta dissertação. A função mais importante desta proposta é criar elementos e dinâmicas para o aumento do potencial humano e de integração na busca de resultados. Isso, depois de detectados os principais elementos que geram as dificuldades para a implantação do BSC, depois de verificada na nossa realidade em algumas organizações do sul do Brasil.

O convencimento do indivíduo que compõe o grupo é a primeira necessidade. Por isso, contatos isolados, informais, mas com objetivos previamente determinados fazem parte dessa atividade. A pessoa necessita **permitir** que seus modelos mentais sejam analisados, e depois de verificados os modelos de pensamento, e com a mudança de comportamento, a avaliação dos resultados obtidos gera novos modelos. Observa-se a necessidade concreta de interação da pessoa envolvida. Quando se percebe uma evolução nessa situação de verificação, a aplicação de novos resultados, os modelos mentais começam a serem ampliados.

E isso é pensamento. Pereira Filho, Rocha e Silveira (2005) resumem muito bem essa constatação quando afirmam que os modelos mentais são gerados por habilidades de pensamento. A pessoa utiliza as habilidades de pensamento presente na mente, permitindo que o sistema mental se organize, enquanto observa a si mesma para ver se está indo bem, e caso não esteja, faz os ajustes necessários. Resultado: criação de novas formas de pensar, o que contribui para ampliar todos os modelos mentais existentes, a criação de novos e a redução e rompimento dos bloqueios, muitas vezes nem percebidos.

Os mesmos autores sugerem etapas que julgamos convenientes para implementação na equipe de trabalho do BSC.

Tudo começa com a conscientização. Sem ela, não podemos trabalhar modelos mentais. Começa-se com os pensamentos. Com eles criamos a

realidade que desejamos. O princípio dois dos modelos mentais, anteriormente referenciado, reforça essa necessidade. Os modelos mentais determinam como vemos a realidade. Sob outro ponto de vista, como visto na dinâmica psicológica: pensamentos se traduzem em palavras e as palavras. em ação.

Se o ser humano tivesse consciência do grande mal que inflige a si mesmo ao emitir impulsiva, apressada e irrefletidamente palavras que levam o selo da discórdia, da indisciplina, da intromissão, da maledicência; e que este agravo contra os seus semelhantes acaba por voltar-se contra ele próprio - tal qual a arma de arremesso dos indígenas australianos - cuidaria das próprias como algo sagrado e de grande valor, que não deve ser desperdiçado e sim utilizado para construir um mundo melhor para si e para os seus semelhantes. O ser humano pouco se preocupa com as palavras que emite; age como se elas pouco tivessem a ver com a sua própria pessoa; como se outra pessoa as tivesse pronunciado, e não ele próprio. Desta maneira, não compreende qual é o motivo de muitos sofrimentos e aborrecimentos que experimenta por não alcançar o significado e a importância das palavras que pronuncia. As palavras representam os pensamentos que estão na mente do indivíduo que as utiliza. A origem, o valor e a natureza desses pensamentos caracterizam a representação oral mencionada. (ANDERÁOS NETO, 2008)

O ponto de vista desse autor reforça o cuidado que temos que ter com as palavras. O grupo BSC necessita de atenção especial para esse ponto. Com isso, sabendo das representações e modelos que os regem, dará bom andamento às atividades de trabalho, conforme determina o método de trabalho BSC. As palavras geram sensações, significados. o que varia de pessoa para pessoa. O cuidado com as palavras, a maneira como elas são utilizadas no grupo pode permitir ou dificultar a comunicação, levando o grupo a encontrar soluções ou a continuar criando problemas com frequências cada vez maiores.

O instrutor do BSC deve observar os comportamentos e detectar os padrões. Palavras como: “eu sou” devem ser observadas. Segundo Pereira Filho, Rocha e Silveira (2005), ela pode ter duas conotações: um é o padrão comportamental, dizendo com essa palavra que é assim em diversas situações e outro, para se nomear daquele jeito, sempre, independente das situações. A análise do atual contexto do termo “Eu Sou”, leva o instrutor GST a detectar no grupo como ele se desenha e como é sua visão sobre si mesmo.

Quando alguém diz que é indeciso, ele pode estar descrevendo um estado, que é dinâmico e que está acontecendo naquela situação ou pode

também estar referenciando algo permanente. E nesse processo permanente é que reside um modelo mental, que se for desfocado da realidade e dos objetivos do grupo, pode ser um fator gerador de problemas.

A ampliação dos modelos mentais e de novas formas de comportamento passa pela análise das palavras do grupo e das palavras de cada elemento que compõe o grupo. Por isso, a sugestão de se criar uma dinâmica de entendimento profundo desse conteúdo, para que todos os trabalhos do grupo sejam observados e vivenciados observando-se as perguntas que vão sendo feitas ao longo das atividades. Infere-se que com esse entendimento, padrões de comportamento sejam modificados e que a motivação e o interesse comecem a ser um atributo do grupo. Isso acontecerá porque as palavras e perguntas geradas vão sempre ser repensadas para situações que gerem mais criatividade e ações de solução para problemas e indecisões.

Conforme observado, o desempenho das organizações é produto direto do comportamento de seus líderes, compondo o fator capaz de prover dinamismo e vida às estratégias. Nas organizações onde este perfil não existia, foi observado que as estratégias não vão além de planos formais ou informais, não se concretizando de maneira efetiva. Esse contexto e o estado atual do estudo sugerem que o estudo da estratégia não está alijado do estudo do comportamento humano, e que a evolução de modelos nesta área passa essencialmente por uma integração ampla de disciplinas e instrumentos de várias áreas do conhecimento. Conclui-se que a concepção de um modelo eficaz de desdobramento e implementação de estratégias é um processo essencialmente transdisciplinar, não se esgota pelo uso de ferramentas tecnológicas, e exige o aporte de elementos de liderança, comunicação e motivação como condição vital para sua viabilidade operacional. (KRONMEYER FILHO; KLIEMANN NETO; RIBEIRO, 2008)

A partir dos estudos de casos de Kronmeyer Filho, Kliemann Neto e Ribeiro (2008) foi verificado que os motivos de falhas na implantação das estratégias (resultado da operacionalização do grupo BSC) são múltiplos e inter-relacionados. Boa parte das falhas relatadas pode ser superada com a utilização de instrumentos e metodologias que trabalham e consideram a verificação do comportamento do grupo e é o que determinadas palavras e termos significam para as pessoas. De qualquer forma, segundo os mesmos autores, estes são complexos de serem formalizados, medidos e avaliados.

8.2 Metamodelo da Programação Neurolinguística no grupo de trabalho BSC

Observando a estreita ligação das palavras com uma possível realidade que pode ser criada, verifica-se que, mudando as palavras, existe a possibilidade de se alterar uma situação. Muitas vezes, essa situação é considerada sem saída, ou de difícil solução.

Considerando a linguagem, cada pessoa possui um modelo de linguagem que permite a interação com o mundo. O conceito de linguagem, nesse contexto é tudo o que utilizamos para representar nossa experiência: imagens, sons, palavras, sensações, sentimentos. O pensamento usa pelo menos um dos elementos acima. Mas a linguagem não é a experiência, e sim uma representação da experiência. Uma analogia pode ser utilizada com um mapa de uma região qualquer do planeta. O mapa em si não é o território que mapeia mas sim, uma representação do território. Como seres humanos, sempre vivenciaremos somente o mapa, e não o território. Isto quer dizer que nós não reagimos às coisas em si, mas as representações que fazemos delas. (PENTEADO, 2008)

Para o grupo de trabalho BSC poder desenvolver suas atividades e combater diretamente os principais problemas que dificultam seu andamento, a atenção às palavras, a maneira como as perguntas são elaboradas, faz toda a diferença. O grupo de trabalho deve ser confrontado com a possibilidade de se criar perguntas que abram possibilidades, que gerem motivação e que incentivem a criatividade. Com isso, estamos trabalhando indiretamente na causa profunda dos problemas de comunicação e nos diversos modelos mentais de cada elemento do grupo.

Por isso a Programação Neurolinguística (PNL) lança mão de ferramentas que podem auxiliar na solução desse impasse, criando um conjunto de perguntas para possibilitar uma melhor compreensão dos modelos mentais e também propor novos significados para uma determinada situação, a fim de gerar mudança.

Caravantes (1993) defende que a Programação Neurolinguística pode ser usada como instrumento de mudança nas organizações. Criada por John Grinder²⁷, lingüista e Richard Bandler²⁸, matemático perito em computadores, a Programação Neurolingüística tem como objetivo ensinar uma estrutura, um processo, uma disciplina que torne as pessoas capazes de duplicarem a excelência onde quer que a encontrem. O conceito de modelos mentais e suas possibilidades de mudança estão relacionados a esses objetivos. Com suas técnicas é possível a preparação de modeladores, capazes de não só aprender os padrões de pensamento, mas também de ultrapassá-los, criando os próprios modelos. (BANDLER, GRINDER, 1982)

As pessoas formam seus mapas mentais a partir de suas experiências. Todos os integrantes do grupo de trabalho BSC carregam essas representações consigo. Quando o grupo tiver conflitos, dificuldades de

²⁷ **John Thomas Grinder** graduou-se na Universidade de Sao Francisco com grau em Psicologia no início da década de 60. Grinder alistou-se no Exército dos Estados Unidos da América, onde serviu como capitão pelas forças especiais dos Estados Unidos na Europa durante a Guerra Fria. No final da década de 1960 Grinder retornou à academia para estudar Linguística, e em 1972 recebeu doutorado na Universidade da Califórnia por seu trabalho em *On Deletion Phenomena in English*. Na início da década de 70 ele trabalhou no laboratório de George A. Miller na universidade Rockfekker e foi selecionado como professor assistente de linguística no recém formado campus da Universidade da Califórnia. Durante sua carreira acadêmica ele focou nas teorias de Noam Chomsky sobre especializações de gramática transformacional em sintaxe. Fonte: [http://pt.wikipedia.org/wiki/John_Grinder]

²⁸ **Richard Bandler** nasceu em Nova Jersey, EUA, em fevereiro de 1950. Mudou-se para a Califórnia, onde viveu grande parte de sua vida. Atualmente reside na Irlanda. É co-criador da PNL-Programação Neurolingüística em parceria com John Grinder. Considerado a figura principal no desenvolvimento da PNL, é criador também de *DHE-Human Design Engineering*, segundo Carolyn Sikes "uma forma de organizar a PNL enquanto se vai mais além" Bandler interessou-se inicialmente pela física, computação, programação de sistemas, linguagem computacional e matemática. Mas tarde envolveu-se com a psicologia e a filosofia, caminho que, a sua maneira, continua trilhando, desenvolvendo modelos e técnicas visando aprimorar a criatividade humana. Após debate com um professor de psicologia da Universidade da Califórnia, campus de Santa Cruz, foi-lhe dada oportunidade de formar um grupo em que ensinaria gestalt-terapia. A universidade exigiu que Bandler fosse supervisionado por um professor. John Grinder, então professor da Universidade, especialista em lingüística transformacional, aceitou a missão de supervisionar o universitário Richard Bandler. Grinder ficou encantado com os resultados obtidos por Bandler que tinha, então, apenas 22 anos. Ele se propôs a determinar os padrões lingüísticos que geravam as mudanças e, em contrapartida, pediu a Bandler que o ensinasse a utilizá-los. Grinder se dedicou durante vários meses a estudar Bandler, enquanto este contactava e modelava Virginia Satir, Gregory Bateson, e tantos outros cientistas. Depois de um tempo iniciaram o que chamaram "grupo espelho", onde Grinder fazia experiência com os padrões lingüísticos que iam obtendo. Richard Bandler estudou e aprendeu o desempenho de pessoas muito habilidosas em seus campos de ação, criando equações que geram forma a um modelo de padrões específicos reproduzíveis para qualquer pessoa. Tais modelos estão baseados num denominador comum entre diferentes pessoas possuidoras de uma mesma habilidade (Pearls, Satir, Erickson), ou seja, criar técnicas com mínimo de elementos ou variáveis, que permitissem obter um mesmo resultado. Mas Bandler foi mais além do que simplesmente determinar padrões lingüísticos e reproduzir as habilidades de outros. Bandler demonstrou que se pode imaginar um modelo "matemático" do comportamento humano.

Fonte: [<http://www.pnlbrasil.com.br/diversos/biografias/richard%20bandler.htm>]

consenso, colocações de dirigentes que tendem a direcionar as idéias, verificamos que, se não é possível mudar os fatos, a Programação Neurolinguística, com os meta Modelos, nos ensina como mudar a experiência subjetiva, a representação que as pessoas têm do mundo e de si mesmas. É feita uma reconexão da linguagem com a experiência.

Penteado (2008) sintetiza de forma clara todos os processos envolvidos na representação de informações. Tudo o que recebemos externamente pelos cinco sentidos necessita ser representado internamente e esse processo é individual. Um mesmo fato pode ser representado de formas diferentes por várias pessoas que o vivem. Para representar uma informação, existem três processos que podem ocorrer: omissão, distorção e generalização.

A **omissão** ou **eliminação** ocorre quando omitimos parte da informação recebida. É ela que, por exemplo, nos permite prestar atenção no que uma pessoa está dizendo e ignorar todos os demais sons existentes num local de muitos ruídos. Ou então, quando estamos bem humorados e não prestamos atenção às pequenas contrariedades de nossa experiência, como por exemplo os semáforos que estavam todos fechados, o trânsito lento. (PENTEADO,2008) Essa é uma tendência do grupo de trabalho BSC quando conflitos e dificuldades de consenso ocorrem. Na realidade, a percepção é voltada somente para aquilo que merece a atenção em determinado contexto ou momento e o restante é eliminado. Apresentaremos exemplos para cada um dos processos de representação da informação. Julgamos que eles complementam muito bem o conceito, mostrando de forma prática sua utilização.

A seguir, alguns exemplos de maneiras diferentes de encarar afirmações, buscando o sentido das palavras.

Eliminação	
Pressupostos	Aplicação com o Metamodelo PNL
Estou me sentindo muito pior.	De que maneira você esta se sentindo pior?
Eu tenho que me torturar.	Em que bases esse julgamento está sendo feito?
Eles me tiram do sério.	Quem ou o que exatamente o tira do sério.
Pedro me magoou.	De que maneira exatamente...?
Ele está piorando	Comparado com quem ou o quê?
Trabalhar é um estresse	Quem esta emitindo esse julgamento?
O trabalho desgasta o homem	Em que base esse julgamento está sendo feito?
Estou perturbado.	O que é perturbação para você?

Tabela 2 – Aplicação do Meta Modelo na Eliminação
 Fonte: Pereira Filho, Rocha e Silveira (2005)

A **distorção** é frequente nos casos de mal-entendidos, em que uma pessoa disse ou fez uma coisa e a outra pessoa percebeu algo completamente diferente. Ou também nas chamadas "fofocas", em que um fato é aumentado ou deturpado. (PENTEADO, 2009) Cada uma das pessoas viveu suas experiências de uma forma e a "realidade" para aquela pessoa é diferente daquela que os canais sensoriais detectam. É criada uma realidade que se distorce, mas todos os detalhes que buscam entender a situação são suprimidos nessa distorção. Alguns exemplos deixam claro esse processo.

Distorção	
Pressupostos	Aplicação com o Metamodelo PNL
Eles estão me perseguindo.	Quem você acha que o está perseguindo?
Ela não gosta de mim.	Como sabe que ela não gosta de você?
Se me amasse, ele ligaria.	De que maneira isso significa aquilo?
Se eu me destaco entre os colegas vou ser mal visto.	O que o leva a crer que ser destaque é ser malvisto?
Ela me enlouquece.	Como especificamente ela o enlouquece?
Fomos enganados.	Como exatamente vocês se deixariam enganar?
Ele sabe o que eu quero.	Como exatamente você sabe que ele sabe?

Tabela 3 - Aplicação do Meta Modelo na Distorção

Fonte: Pereira Filho, Rocha e Silveira (2005)

A **generalização** consiste no fato de que, ao recebermos uma informação, temos a tendência de generalizá-la para outros contextos. É ela que nos permite aprender, por exemplo, a andar de bicicleta e a partir desta aprendizagem generalizar para outros tipos de bicicleta. (PENTEADO, 2009) A generalização é bastante comum e penso ser o processo mais frequente de distorção de entendimento de uma realidade que se constrói entre as afirmações e o significado delas. O significado de uma situação é transportado para outra similar, podendo, na maioria das vezes, não guardar similaridade.

Generalização	
Pressupostos	Aplicação com o Metamodelo PNL
Eu sou sempre distraído.	Sempre? Houve algum momento em que você estivesse atento?
Você nunca me ouve.	Nunca?
Tudo isso é besteira.	Tudo?
Nada de bom me acontece.	Nada?
Eu não posso mais esperar.	O que o impede de esperar?
Não devemos seguir as regras.	O que aconteceria se você seguisse?
Eu tenho que considerar o que ele falou.	O que aconteceria se você não considerasse o que ele falou?
As praias vivem poluídas.	Sempre? Todas as praias?
Homens não prestam.	Todos não prestam? E o seu pai? E o seu irmão? Você já conheceu algum que prestasse?

Tabela 4 - Aplicação do Meta Modelo na Generalização
Fonte: Pereira Filho, Rocha e Silveira (2005)

Fica então a pergunta: em que essas questões podem auxiliar o grupo BSC a minimizar alguns problemas dentro do grupo de trabalho? No momento em que um grupo de trabalho já tem consciência de que afirmações de qualquer natureza podem ser representadas de forma mais ampla, um entendimento mais completo de comunicação pode ocorrer. O mapa (as palavras e questionamentos) não é o território. Nós sempre reagiremos às representações que fazemos das coisas (aos mapas) e nunca às coisas propriamente ditas. (PENTEADO, 2008) As perguntas em cima das afirmações foram colocadas como exemplo, porque à medida em que se vai questionando,

vai-se modificando o mapa da outra pessoa, que é obrigada a completá-lo, a preencher suas lacunas, a atualizá-lo. Como consequência, ela passará a ter um outro tipo de representação, que por sua vez a levará a um resultado comportamental diferente.

Geraldo R. Caravantes, juntamente com Wesley Bjur apresentam novas propostas no campo da administração e conseqüentemente em todas as dinâmicas dos grupos de trabalho. Uma particularidade que nos chama a atenção é que explicitamente manifestam sua opinião contrária às teorias simplesmente importadas, pois, segundo eles, tendem a não funcionar. A cultura da nação e da empresa que esta executando os trabalhos necessita ser observada e considerada. Por isso, em seus trabalhos, antes mesmo dos métodos em si, contemplam a vida das organizações e de seus integrantes. Nesse ponto de vista, temos a mesma opinião. Minhas vivências, já descritas na justificativa desse trabalho mostravam essa mesma relação da necessidade sobre o humano em qualquer metodologia. Atuando como analista de sistemas, necessitei comungar do campo da psicologia para resolver muitos dos aspectos antes problemáticos. Esses autores contemplam essa mesma perspectiva.

Com isso, criaram vários livros que buscam esse novo entendimento. Buscam, além dos aspectos técnicos, sociais e ambientais, mostrando que muitos modismos (Reengenharia, Reinvenção, Arquitetura, Reorganização, Etc.) possuem uma visão muito restrita da realidade, focando muito os processos. Seus conceitos vão além dessas práticas que procuram vender soluções prontas. Observando todas essas idéias, não deixam de analisar os aspectos positivos de cada proposta, mostrando tanto os sucessos como os fracassos presentes em cada uma delas. Com isso, propõe avanços que merecem ser observados com atenção. Propõe uma tecnologia de mudança da organização que incorpora conhecimentos já consolidados no campo da ciência administrativa, mas apoiados em uma visão sistêmica e holística. (BJUR, CARAVANTES & MATOS, 1995)

Aspectos teóricos e práticos são propostos em diversos estudos, onde professores, executivos, administradores e aluno encontrarão ferramentas essenciais na busca das mudanças por eles propostas. Apesar de residir no

Brasil, esses experimentos foram realizados em várias partes do mundo, isoladamente ou em parceria. (BJUR, CARAVANTES, 1995)

Em outro trabalho, Caravantes, a partir da idéia de que, “[...] *ou somos capazes de nos repensarmos como homens, de nos autodesenvolvermos e nos aperfeiçoarmos, ou estamos fadados a um futuro nada promissor. Nós com todas as nossas extensões: As organizações.*” (CARAVANTES, 1993) elaborou material ágil e dinâmico que inova na forma e no estilo, recusando-se a formas puramente técnicas que geram tecnicismos que não podem ser aplicados a todas as realidades. O material acima citado é denominado Trilogia da Readministração e é por nós referenciado merecendo ser contemplado por todas as razões acima expostas.

Caravantes (1995) comunga das idéias da programação neurolinguística e suas ferramentas, explicitada nesse capítulo, falando de sistema de crenças, sintaxe mental, verificação da entrada dos sentidos, estratégias, semântica e linguagem (nesse conteúdo é que entram os meta modelos) e também fisiologia. Podemos com isso observar a abrangência de seu conteúdo, buscando a mesma integração de saberes que propomos nessa dissertação, acreditamos que essa análise das palavras buscada pelos meta modelos podem nos ser úteis.

Concluindo, o Meta Modelo compreende um conjunto de instrumentos com os quais se pode construir uma comunicação melhor. Ele pergunta o que, como e quem, em resposta à comunicação do emissor. Com esse procedimento, ele dá nome às coisas e aos fatos. Esse processo difere um pouco de uma escuta terapêutica. É apenas um instrumento que nos permite modificar as representações internas de uma pessoa, nos permite clarear pontos, completar mapas. Para que o grupo de trabalho BSC tenha uma boa performance, eliminando muitos dos problemas grupais, isso é elementar.

8.3 Sugestões

Nesta dissertação, após apresentarmos uma visão panorâmica da gestão do conhecimento (Capítulo 2); delimitando o trabalho em cima do BSC, dentre todas as metodologias utilizadas para a Gestão do Conhecimento (Item 2.2); aprofundando o BSC com todas as suas características e descrevendo detalhadamente a sua implantação (Capítulo 3); executando pesquisa bibliográfica buscando as diversas dificuldades encontradas para sua implementação (Capítulo 4); realizando verificação de campo confrontando as informações encontradas com a realidade de algumas empresas locais (Capítulo 5); verificando que a dinâmica do funcionamento do grupo de trabalho BSC seria nosso objetivo de análise (Capítulo 6); buscando os conceitos de Modelos Mentais, e seus diversos princípios dentro da dinâmica do grupo BSC (Capítulo 7), aprofundando a maneira pela qual se processam as mudanças de modelos mentais (Capítulo 8), apresentamos abaixo algumas sugestões que consideramos pertinentes:

1. Parece-nos claro que o acesso à teoria dos modelos mentais, por parte de cada elemento do grupo de trabalho BSC, faria com que diversos aspectos do relacionamento do grupo fossem incrementados de um conhecimento que possibilitaria a redução de muitos ruídos na comunicação. Os conflitos gerados por uma ausência de percepção dos elementos e palavras da coordenação e a cooperação de cada integrante do grupo seriam minimizados. O trabalho colaborativo que se inicia com a comunicação, deve ser trabalhado nesse início. O questionamento das palavras, o fato de que os integrantes do grupo conheçam o sentido e o simbolismo de sua comunicação seria a base em cima da qual a busca do consenso seja buscada com menos ruídos.
2. O meta modelo da Programação Neurolingüística é uma ferramenta que pode ser utilizada para que essa lacuna entre a comunicação, a percepção, a coordenação e a cooperação seja potencializada. Com isso, as palavras teriam um significado

conhecido dentro do grupo de trabalho BSC, reduzindo a Generalização, a Distorção a Eliminação ou Omissão na representação das informações. Esse conteúdo e essa prática devem ser disseminados no grupo de trabalho BSC, antes mesmo do início dos seus trabalhos.

3. Para a viabilização desse acesso à teoria dos Modelos Mentais, implementada e alterada pelas técnicas acima apresentadas, seria interessante uma série de reuniões anteriores ao início dos trabalhos da implantação do BSC na organização. Vimos que com o entendimento incorreto das palavras e a falta de comunicação plena no grupo, além de “criar uma realidade” que muitas vezes pode prejudicar o grupo, transmitimos essa realidade criada a todos os nossos interlocutores e colegas do grupo através da linguagem. O facilitador dos trabalhos do BSC pode buscar material já existente em toda a literatura; principalmente sugerimos amplo material de Geraldo Caravantes, que consegue integrar em suas idéias tanto a Programação Neurolinguística como solução de problemas como uma série de estratégias, tanto em nível pessoal como organizacional. No corpo dessa dissertação enumeramos algumas obras e seus objetivos. Temos grande convicção de que idéias e técnicas ali aplicadas possam ser de grande auxílio na solução da problemática apresentada. Especificamos particularmente este autor por ser brasileiro, criador da Teoria Geral da Administração moderna e seu trabalho mostra uma visão completa, integrada e atualizada dos fundamentos, condicionamentos, técnicas e instrumentos da Gestão Estratégica de Resultados. Tivemos acesso às suas publicações, onde aborda vários temas, dentre os quais instrumentos de eficácia no executivo moderno, proposição de um modelo com metodologia de operacionalização (onde os conteúdos propostos diretamente nessa sugestão são trabalhados) e as possibilidades de aplicação da Gestão Estratégica de Resultados. Por isso, justifica-se sua indicação.

Com relação aos problemas detectados na pesquisa bibliográfica, nosso estudo chega à conclusão de que há necessidade de interferência na comunicação e compreensão do que é falado e do sentido que cada fala tem para os integrantes da organização. Esta afirmação tem sustentação no estudo empírico desenvolvido, o qual verificou que um grande percentual de organizações pesquisadas apresenta problemas que têm sua causa na estrutura de comunicação.

Em definitivo, podemos afirmar que existem distintos enfoques e pontos de vista ao abordar o estudo de equipes de trabalho para implantação de metodologias, sejam elas quais forem. Considerando as diferentes visões sobre o mesmo assunto, parece-nos claro que ainda resta muito a aprofundar e investigar, pois este estudo se concentrou no grupo de trabalho, dispensando o olhar a outros membros da organização que indiretamente também possam interferir em toda a dinâmica da empresa.

Diante desta afirmação consideramos, por exemplo, como linhas de investigações futuras as seguintes:

- Pesquisa mais ampla com as organizações locais a fim de constatar reais dificuldades sem aporte à literatura que aponta dificuldades previamente observadas
- Aplicação de treinamentos sugeridos em empresas a fim de constatar a redução das dificuldades no grupo de trabalho na implantação da metodologia BSC.
- Análise mais detalhada dos elementos do grupo e dos modelos mentais que regem o comportamento dos membros da organização.
- Análise dos efeitos que provoca a interferência no grupo de trabalho com outras disciplinas, não focando diretamente a atividade para o BSC nesse primeiro momento.
- Investigações (pesquisas) que busquem novos conceitos que trabalhem outros aspectos, além das sugestões apresentadas nesta dissertação.

9 Considerações Finais

O objetivo geral do trabalho foi o de estudar a implicação dos modelos mentais e sua possibilidade de alteração no grupo de trabalho BSC para que os problemas na implantação desse método de gestão do conhecimento sejam reduzidos. Isso foi construído ao longo dessa dissertação tomando-se como base a literatura sobre o assunto e também visitas a campo confirmando essas informações. Com o estudo dos modelos mentais e a proposta de utilização dos metamodelos da programação neurolinguística, foi desenhada a possibilidade de alteração nos modelos mentais que podem interferir nos resultados do grupo de trabalho BSC. Foi dada ênfase na busca de informações na literatura, na pesquisa de campo e principalmente no estudo das propostas encontradas que podem colaborar para que os problemas na implantação do BSC sejam minimizados.

Os objetivos específicos foram alcançados uma vez que foram identificados na literatura produzida sobre BSC, as dificuldades encontradas na sua implantação; foi sugerido o trabalho com os modelos mentais através da PNL para minimizar os problemas encontrados pelo grupo de trabalho BSC; foi executada a descrição da implementação do método BSC observando a interação humana em cada uma de suas etapas e, finalmente foi executada uma pesquisa de campo, que apesar de suas limitações quantitativas, confirmou essas dificuldades encontradas na implantação do BSC nas empresas.

Diante disso, nos confrontamos com alguns limites, limites estes decorrentes da complexidade do humano, que trabalha com processos dinâmicos. Depois dessa pesquisa, temos novas informações e nos confrontamos com a ausência de muitas outras. Na realidade não temos o controle de muita coisa. Temos uma ilusão de controle. É só olharmos para as nossas vidas. Quando temos um bem financeiro, pode surgir aquela doença inexplicável, aquela dor interior que não se entende e que nos leva a psicoterapias, aquele sentimento de que falta algo, entre tantas sequelas que poderia enumerar, falando como psicólogo. Muitas coisas queremos fazer na nossa vida, mas nunca ou poucas vezes realizamos algo. E se algo dá errado,

muitos ainda ousam dizer que é porque algo não foi controlado direito. Isso não é verdade. Não há controle, não temos o controle. Olhando do ponto de vista da história, quem previu a queda do muro de Berlim, e o ataque às torres gêmeas? Temos a crença de que quanto mais planejamos, mais chance temos de chegar perto daquilo que queremos.

Afirmar isso parece estranho e causa certo desconforto em algumas pessoas. Em muitos ambientes onde essas palavras são proferidas, pessoas técnicas, geralmente das ciências exatas, se rebelam dizendo que com um planejamento coerente o sucesso ocorrerá. Mas isso é apenas uma meia verdade. A grande questão é como poder planejar sem ter controle e sem prever o futuro. Planejamos, mas não podemos prever por que objetos alheios ao planejamento vão dar resistência. Essa visão é que nos faz trabalhar com cenários de planejamento, com possibilidades. É o mesmo ocorre com o grupo de trabalho BSC, são organizações possíveis, são somente probabilidades.

Uma das grandes dores e situações que ocorrem nas pessoas do nosso tempo é o fato de ficar olhando para o futuro, perdendo a sensação de que as coisas estão acontecendo no momento. Trabalhar com as palavras no grupo BSC, verificar os padrões existentes no grupo é um passo que altera o comportamento do grupo, mas a particularidade e a complexidade do humano sempre vão estar presentes. Esse é o momento presente que pode ser alterado e transformado. E isso pode ocorrer de forma concreta, com ferramentas como o meta modelo que já foi amplamente utilizado em diversas situações do cotidiano. E, fazendo isso, estamos aprimorando nosso olhar sobre a realidade. Como melhorar esse olhar sobre a realidade? Não temos essa resposta pronta, mas temos a possibilidade de aprendizado e grupos de trabalho. Cada um com seu olhar diferenciado para que, juntos, descubramos como esse aprimoramento é possível.

No trabalho do profissional de Gestão do Conhecimento esse aprendizado tem que existir. Aprendizado de quem trabalha com a curiosidade. O aprendizado que não destrói essa curiosidade de construir algo diferente do que o que é apresentado pela ideologia dominante. E é essa visão da complexidade das coisas o motivo pelo qual uma maior abrangência do olhar se torna possível. Não temos o controle de tudo. Não nos acreditamos com o saber pronto. Quando o profissional do conhecimento chega em uma

organização, no conhecimento tácito de um especialista, não se trata de simplesmente chegar lá e implantar as técnicas. Vimos muitas delas nesta dissertação e aprofundamos o BSC, juntamente com os modelos mentais dos integrantes do grupo de trabalho. Antes de tudo, o humano necessita ser buscado e a análise de suas palavras pode ser a saída para um novo momento.

Atividades como colocar na Internet, documentar, escrever, classificar, tudo isso são apenas um detalhe. Surgem então novas perguntas. Dentre outras perguntas o grande questionamento deve ser: que sentido estamos dando para todo aquele conhecimento organizado? Quais os conhecimentos que aquela organização mantém para que ela viva? Quando o grupo de trabalho BSC estiver produzindo melhores resultados por causa de novas idéias, em que isso vai alterar o cotidiano das pessoas e da organização? Quando fazemos a gestão do conhecimento e mantendo no trabalho os princípios de Leonardo da Vinci, que sempre foi curioso, acrescentamos no fazer técnico a sensibilidade, resgatamos o sentir que tanto tem deixado de existir. Aprender a sentir. Aprender a aprender. Santo Agostinho (2005) já dizia que devemos aprender até a fronteira do que nunca vimos.

Idéias para a alteração do grupo de trabalho do BSC dentro da organização são a busca de novos caminhos para dificuldades que estão presentes. E um olhar mais abrangente sempre é nossa meta. Queremos finalizar esta dissertação lembrando o livro a Educação dos Sentidos (2005), onde Rubem Alves reforça que aprender a sentir é muito importante. Ele, utilizando uma metáfora, diz que temos que ter duas caixas. Uma caixa chamada por ele de caixa de ferramentas, que contém todos os instrumentos que necessitamos para fazer as coisas. A outra caixa é a chamada caixa de brinquedos. Rubem Alves fala de uma feira de ciências e fala também de uma feira de sapiências. Nessa feira, representada pela caixa de brinquedo, ele fala de canto gregoriano, charminho, beijo na boca, e muitas coisas que são emoção. Essas duas caixas têm que compor o dia-a-dia das pessoas. Uma delas, a razão e a outra, a emoção.

As atividades, via de regra, são vistas como obrigações e, portanto, não são sentidas na sua dimensão complexa, com caminhos diferenciados, não somente os caminhos das dificuldades. Construir uma mudança no jeito de ser

e mudar a nossa vida sendo um pouco mais como um Leonardo da Vinci, que sentia a intensidade e a sutileza das pequenas coisas, parece ser uma proposta possível. E esse homem, muitos séculos atrás, desenhava nos seus cadernos pássaros voando, e hoje temos que ter a mais alta tecnologia para conseguir imitar os movimentos que ele representava no papel.

Diante de tantas constatações, queremos questionar nosso posicionamento em relação ao viver. Poucas vezes paramos para pensar no nosso viver. Diante de tantas perguntas, diante de tantos estudos já executados, não nos damos conta, e não refletimos, pensando qual seria o nosso papel. Como profissionais da engenharia do conhecimento, estamos muito próximos de construir um mundo sustentável. Capra (2005), ao final do seu livro *Conexões Ocultas*, levanta a questão sobre o fato de termos ou não mais tempo para mudar os valores que esgotam os recursos naturais, a extinção das espécies, a poluição e as mudanças climáticas que caracterizam a nossa época. Ele é otimista, apresentando o pensamento de algumas pessoas que acreditam nas possibilidades de reversão da maneira de olhar e fazer o mundo ser na atualidade.

E as organizações, com o *Balanced Scorecard*, estarão traçando suas estratégias para um direcionamento da humanidade por vários caminhos possíveis. O grupo de trabalho aqui estudado e todas as propostas para seu funcionamento necessitam mudança de rumo, mudança de estratégias para dias melhores. Capra (2005) não coloca a mudança como sendo algo fácil. Vai além, dizendo que mudanças graduais não serão suficientes para mudar o jogo. Defende a necessidade de grandes revoluções. Na realidade, ele propõe que, observando a realidade, considerando a complexidade, perturbações significativas podem produzir o surgimento de uma nova ordem. Com Morin (2000), divido com vocês um texto que penso ser uma essência quando pensamos mudanças e entendimento das situações.

O desafio da complexidade nos faz renunciar para sempre ao mito da elucidação total do universo, mas nos encoraja a prosseguir na aventura do conhecimento que é o diálogo com o universo. O diálogo com o universo é a própria racionalidade. Acreditamos que a razão deveria eliminar tudo o que é irracionalizável, ou seja, a eventualidade, a desordem, a contradição, a fim de encerrar o real dentro de uma estrutura de idéias coerentes, teoria ou ideologia. Acontece que a realidade transborda de todos os lados das nossas estruturas mentais.

(...) O objetivo do conhecimento é abrir, e não fechar o diálogo com esse universo. O que quer dizer: não só arrancar dele o que pode ser determinado claramente, com precisão e exatidão, como as leis da natureza, mas, também, entrar no jogo do claro-escuro que é o da complexidade. (Morin, 2000, p. 191)

Que sigamos a aventura. Surgem então novas perguntas: Que educação vamos continuar proporcionando aos nossos grupos de trabalho e como vamos trabalhar para refinar nosso sentir. Vamos continuar somente usando a caixa de ferramentas, deixando a caixa de brinquedos em outro lugar da nossa história? Não andamos descolados da nossa história e do nosso ser com os outros. O sentimento de estar bem, de transformar o mundo, de acreditar na possibilidade do diferente pode nos acompanhar.

Chegamos novamente a uma maneira complexa de sentir e ver a realidade. Não queremos aqui desenhar uma resposta pronta. Estaríamos caindo no mesmo erro de muitas organizações que existem em nossa sociedade. Queremos deixar aqui, para cada um, o sentimento de que podemos melhorar. Finalizamos esta dissertação apresentando esses caminhos, todos possíveis. A esperança de mudanças e solução dos problemas, sejam quais forem, segundo o estadista tcheco Václav Havel, citado por Capra (2005), não é a convicção de que as coisas vão dar certo, mas a certeza de que as coisas têm sentido, como quer que venham a terminar. Que consigamos, depois de ter contato com esta dissertação, desenhar mais esse novo caminho para nossas organizações e as pessoas que as compõem.

10 Bibliografia

AGOSTINHO. **Confissões: De magistro = Do mestre**. 4. ed. Sao Paulo : Nova Cultural, 1987. xx, 324p, il, 24cm. (Os Pensadores). Tradução de: Confessionum, libri tredecim ; De magistro.

ALVES, Rubem. **Educação dos Sentidos**. Campinas - Sp: Verus Editora Ltda., 2005. 126 p.

ANDERÁOS NETO, Nagib. **As palavras e os pensamentos**. Postado em Tuesday, May 25 @ 22:32:37 . Disponível em:
<<http://portal3.process.com.br/novo/modules.php?name=News&file=article&sid=5429>>. Acesso em: 15 set. 2008.

BANDLER, Richard; GRINDER, John. **Sapos em príncipes: programação neurolinguística**. 5. ed. Sao Paulo : Summus, 1982. 220p. (Novas buscas em psicoterapia, v.17). Tradução de : Frogs into princes : neuro linguistic programming.

BANNON, L.J., SCHMIDT, K. (1991) “CSCW: **Four Characters in Search of a Context**”, In: Computer Supported Cooperative Work, Edited by Bowers, J. M. and Benford, North-Holland: Elsevier Science Publishers B. V., Holland.

BARBOSA, Ronaldo. **Coleta de dados: tipos de questionários**. dinobrasilis.pro.br. Disponível em: <<http://dinobrasilis.pro.br/coleta1.pdf>>. Acesso em: 23 jun. 2008.

BJUR, Wesley; CARAVANTES, Geraldo Ronchetti. **ReAdministração em ação: a prática da mudança rumo ao sucesso**. Porto Alegre : Ed. AGE : FACTEC, 1995. 240p, il. (Trilogia da ReAdministração, 2).

_____, Wesley; CARAVANTES, Geraldo Ronchetti; MATOS, Francisco Gomes de. **Reengenharia ou readministração?: do útil e do fútil nos processos de mudança**. 2.ed. _ . Porto Alegre : AGE, 1995. 187p, il. (Trilogia da ReAdministração, 1)

BRINCK, T., MCDANIEL, S.E. (1997), “**Awareness in Collaborative Systems**”, Workshop Report, SIGCHI Bulletin.

BUENO, E. “**La empresa ante el reto del la gestión del Capital Intelectual: conocimiento, talento e imaginación**”, AECA 56, Setº.: Madrid; 2001

BUKOWITZ, Wendi R; WILLIAMS, Ruth L. **Manual de gestão do conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa**. São Paulo : Bookman, 2002. 399p, il. Tradução de: The knowledge management fieldbook.

CARAVANTES, Geraldo Ronchetti. **Recursos Humanos: Estratégias para o Terceiro Milênio**. Porto Alegre, Rs: Age, 1993. 181p. (Trilogia da ReAdministração, 3)

_____, Geraldo Ronchetti. **Teoria geral da administração: pensando & fazendo**. 4. ed. Porto Alegre : Age, 2003. 205p, il. (Management briefing séries).

CAVALCANTI, Marcos e GOMES, Elisabeth. **A sociedade do conhecimento e a política industrial brasileira**. Disponível em <http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivo/sti/publicacoes/futAmaDilOportunidades/futIndustria_07.pdf>. Acesso em 12 out. 2005.

CAMPOS, José Antonio. **Cenário Balanceado; painel de indicadores para a gestão estratégica dos negócios**. São Paulo: Aquariana, 1998.

CAMPOS, Luis Fernando de Lara – **Métodos e técnicas da pesquisa em psicologia**, Campinas, SP: Editora Alínea, 2001 – 2 Edição

CAPRA, Fritjof. **As conexões ocultas: ciência para uma vida sustentável**. 4. ed. São Paulo : Cultrix, 2005. 296 p, il.

CHIZZOTTI. Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais. São Paulo: Cortez, 1991.

CONDE, Lílian Maria Ribeiro Conde. **Liderança e identidade potente: uma perspectiva para gestão compartilhada**. 2004. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

COSTA NETO, Ary Alves da; CRUZ, Anderson Sampaio da; LIMA, Gilson Brito Alves. **Sistema de Gestão por Indicadores em uma Diretoria de Gestão de Pessoas: Estudo de Caso em uma Empresa Pública**. In: SIMPEP, 11., 2004, Bauru, Sp. ANAIS XI SIMPEP. Bauru: On Line, 2004. v. 1, p. 1 - 120.

CURY, Augusto Jorge. **Inteligência multifocal: análise da construção dos pensamentos e da formação de pensadores**. São Paulo : Cultrix, 1999. 341p.

_____, Augusto Jorge. **Pais brilhantes, professores fascinantes**. 18. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2003. 171 p.

DAFT, R.L., LENGEL, R.H. (1986), “**Organizational information requirements, media richness and structural design**”, *Organizational Science*, 32/5: 554-571.

DAVENPORT, T. H., PRUSAK, L.. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DE BONO, Edward. **Criatividade levada a serio: como gerar ideias produtivas através do pensamento lateral**. Sao Paulo : Pioneira, c1994. xviii, 325p. Tradução: Serious creativity : using the power of lateral thinking to create new ideas.

_____, Edward de. **O pensamento Lateral: Aumente a sua criatividade desenvolvendo e explorando o pensamento lateral**. 3. ed. Rio de Janeiro, Rj: Nova Era, 2002. 126 p.

DEL PRETTE, Almir; DEL PRETTE, Zilda Aparecida Pereira. **Psicologia das relações interpessoais: vivências para o trabalho em grupo**. 2. ed. Rio de Janeiro : Vozes, 2002. 231p.

_____, Zilda Aparecida Pereira, & DEL PRETTE, Almir. (1999). **Psicologia das habilidades sociais: terapia e educação**. Rio de Janeiro: Vozes.

_____, Almir; DEL PRETTE, Zilda Aparecida Pereira; BANDEIRA, Marina; COSTA, Monica Neves; GERK-CARNEIRO, Eliane. **Qualidades psicométricas do Inventário de Habilidades Sociais (IHS): estudo sobre a estabilidade temporal e a validade concomitante**. Estud. psicol. (Natal) vol.5 no.2 Natal July/Dec. 2000. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-294X2000000200006&script=sci_arttext&tlng=pt>. Acesso em: 12/10/2007.

_____, Almir; DEL PRETTE, Zilda Aparecida Pereira; PIERRE, Monica Regina Santa Rosa; BARRETO, Maria Cecilia Mendes. **Habilidades Sociais entre Jovens**. Rev. Mat. Estat., São Paulo, v.22, n.1, p.31-42, 2004. Disponível em: <http://www.fcav.unesp.br/RME/fasciculos/v22/v22_n1/A3_MCMBarret_Almir.pdf>. Acesso em: 23 set. 2007.

DRUCKER, P.. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. **Capital intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos**. São Paulo : Makron Books, 1998.

ELLIS, C.A., GIBBS, S.J., REIN, G.L. (1991) “**Groupware - Some Issues and Experiences**”, Communications of the ACM, January 1991, Vol. 34, N. 1, p. 38-58.

FERNANDES, Flávia Leão. **Mudar para uma vida melhor: Palavras bem ditas**. Cyberdiet . Disponível em: <http://www.vadiando.com/textos/archives/cat_resiliencia.html>. Acesso em: 12 abr. 2008.

FIALHO, Francisco Antônio Pereira; MACEDO, Marcelo; SANTOS, Neri Dos; MITIDIARI, Tibério da Costa. **Gestão do conhecimento e aprendizagem**. Florianópolis: Visualbooks, 2006. 196 p.

FUKS, H., ASSIS, R.L. (2001), “**Facilitating Perception on Virtual Learningware-based Environments**”, The Journal of Systems and Information Technology, Vol 5., No. 1, Edith Cowan University, Australia, p. 93-113. ISSN 1328-7265

_____. H., GEROSA, M. A., LUCENA, C. J. P., “**Usando a Categorização e Estruturação de Mensagens Textuais em Cursos pelo Ambiente AulaNet**”, Revista Brasileira de Informática na Educação, Sociedade Brasileira de Computação, n. 10, Abril 2002.

_____, H., RAPOSO, A.B. & GEROSA, M.A. (2002) **Engenharia de Groupware: Desenvolvimento de Aplicações Colaborativas**, XXI Jornada de Atualização em Informática, Anais do XXII Congresso da Sociedade Brasileira de Computação, V2, Cap. 3, ISBN 85- 88442-24-8, pp. 89-128.

FUNDACIÓN IBEROAMERICANA DEL CONOCIMIENTO. Disponível em: <www.gestiondelconocimiento.com >. Acesso em: 13 jun. 2008

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES, Sidalina; MATA, Carlos. **Os intangíveis e a criação de valor nas organizações**. Campus do IPS – Estefanilha 2914-504 Setúbal. Disponível em: <www.eco.unne.edu.ar/contabilidad/costos/VIIIcongreso/107.doc>. Acesso em: 12 out. 2008>

GOODE, Willian J.; HATT, Paul K. **Métodos em Pesquisa Social**. 2. ed. São Paulo: Nacional, 1968.

GRETZ, Professor. **Papel do Agente de mudança em relações de cooperação: Os macacos e a escada**. Disponível em: <http://www.sebraemg.com.br/culturadacooperacao/cultura_cooperacao/05_2.htm>. Acesso em: 13 jun. 2008.

HUTCHENS, D. **Sombras do homem de Neanderthal**. São Paulo: Best Seller, 2001

HOMMERDING, Nádia M.s.; VERGUEIRO, Waldomiro. **Profissionais da informação e o mapeamento do conhecimento nas organizações: O caso da KPMG Brasil**. Disponível em: <<http://polaris.bc.unicamp.br/seer/ojs/viewarticle.php?id=23>>. Acesso em: 03 out. 2008.

JUNG, Carlos Fernando. **Metodologia Científica: Ênfase em Pesquisa Tecnológica**. 4. ed. Disponível na WEB para DOWNLOAD - Gratuitamente em: <http://www.iung.pro.br>.

KAPLAN, Robert S; NORTON, D. P. (David P.). **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro : Campus, 1997. xi, 344p. Tradução de: The balanced scorecard. Acima dos autores: Harvard Business Scholl Press.

_____, Robert S; NORTON, David P. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro : Elsevier : Campus, 2004. xxiv, 471 p, il. Acima do título : Balanced Scorecard. Tradução de: Strategy maps.

KATZ, Lawrence C; RUBIN, Manning. **Mantenha o seu cérebro vivo: exercícios neuróbicos para prevenir a perda de memória e aumentar a capacidade mental**. 9. ed. Rio de Janeiro : Sextante, 2000. 160p, il. Tradução de: Keep your brain alive.

KRONMEYER FILHO, Oscar Rudy; KLIEMANN NETO, Francisco José; RIBEIRO, José Luis Duarte. **Gestão Estratégica e BSC: Gaps e Oportunidades de Melhoria**. XXIV Encontro Nac. de Eng. de Produção - Florianópolis, SC. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2004_Enegep0702_1001.pdf>. Acesso em: 12 out. 2008.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 4. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2001.

LETZA, S.R. **The design and implementation of the Balanced Business Scorecard – an analysis of three companies in practice**. Business Process Re-engineering & Management Journal, v.2, n.30, pp.54-76, 1996.

LIMA, Nelson. **Neuróbica: um negócio com futuro!** Portal da Administração. Disponível em:

<http://www.administradores.com.br/artigos/neurobica_um_negocio_com_futuro/24611/>. Acesso em: 30 set. 2008.

LORIERI, Marcos Antônio. **Educação Escolar numa perspectiva da Teoria da Complexidade**. UNINOVE, Disponível em: <http://www4.uninove.br/grupec/Educacao_Escolar.htm> Acesso em: 03 mai 2006.

MALONE, T.W., CROWSTON, K. (1990) “**What Is Coordination Theory and How Can It Help Design Cooperative Work Systems?**”, Proceedings of the Conference on Computer-Supported Cooperative Work, Los Angeles, USA, p. 357-370. ISBN 0-89791-402-3

MARTINELI, Rosa Maria Feltrim. **Tecnologia da informação na construção do conhecimento: uma abordagem a partir do modelo de Nonaka & Takeuchi**. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, SC. 2001.

MATURANA, Humberto R. **Cognição, ciência e vida cotidiana**. Belo Horizonte : Ed. da UFMG, 2001. 203p, il. (Humanitas).

MONTE, Denise Gineste. **O pensamento Lateral**. Sumarização do Original de Edward de Bono. Disponível em: <http://www.gaussconsulting.com.br/imagens/Pensamento_lateral.pdf>. Acesso em: 12 ago. 2008.

MORIN, E. e LE MOIGNE, Jean-Louis, **A inteligência da complexidade**. Trad.: Nurimar Maria Falci. São Paulo. Peirópolis, 2000.

_____, Edgar. **Ciência com consciência**. 4. ed. rev. e modificada pelo autor. Rio De Janeiro : Bertrand Brasil, 2000. 344p, il. Tradução de: Science avec conscience.

NOBLE, C. H.; MOKWA, M. P. **Implementing marketing strategies: developing and testing a managerial theory**. Journal of Marketing, vol. 63, no 4, October 1999, pp. 57-73.

NONAKA, I. & TAKEUCHI, H.. **Criação do conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro:Campus, 1997.

OLVE, Nils-Göran, ROY, Jan, WETTER, Magnus. **Condutores da Performance Um Guia Prático para o uso do Balanced Scorecard** . Rio de Janeiro: Qualitymark,2001.

OTTOBONI, Célia; FERNANDES, Cristiane Paiva; PAMPLONA, Edson de Oliveira; PAGNI , Tales Eduardo Monteiro. **Algumas razoes para a ocorrência de falhas na implementação do BSC**. XXII ENEGEP, outubro de 2002, Curitiba, PR. Disponível em: <<http://www.iepg.unifei.edu.br/edson/download/Artceliaenegep02.pdf>>. Acesso em: 20 nov. 2008.

PENTEADO, Nelly Beatriz M. P.. **O meta modelo de linguagem**. Revista Sua Mente. Disponível em: <<http://site.suamente.com.br/o-meta-modelo-de-linguagem/>>. Acesso em: 09 out. 2008.

PEREIRA FILHO, Rodolfo Rodrigues; ROCHA, Sílvia Renata Medina da; SILVEIRA, Isabella Signorelli. **Criatividade e modelos mentais**. Rio de Janeiro : Qualitymark, 2005. xvi, 87 p, il.

PFLAEGING, Niels. **7 pecados capitais na implementação e uso do Balanced Scorecard**. Apresentação no Ibme São Paulo - 24.10.2005. Disponível em: <<http://www.metamanagementgroup.com/pdf/BB2005-10-24.pdf>>. Acesso em: 10 set. 2008.

PRIETO, Vanderli Correia; PEREIRA, Fábio Luis Alves; CARVALHO, Marly Monteiro de; LAURINDO, José Barbin Laurindo. **Fatores Críticos na implementação do Balanced Scorecard**. scielo.br. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v13n1/29578.pdf>>. Acesso em: 10 jan. 2008.

PUTNAM, L.L., POOLE, M.S. (1987), “**Conflict and Negotiation**”, Handbook of Organizational Communication: An Interdisciplinary Perspective, Newbury Park, p. 549-599.

RAPOSO, A.B., MAGALHÃES, L.P., RICARTE, I.L.M., FUKS, H. (2001), “**Coordination of collaborative activities: A framework for the definition of tasks interdependencies**”, Proceedings of the 7th International Workshop on Groupware - CRIWG, Darmstadt, Germany, IEEE Computer Society, USA, p 170-179. ISBN 0-7695-1351-4.

ROCHA, J. S, da. **Perspectiva financeira do BSC e sua contribuição para a gestão econômica de pequenas e médias empresas**. Bauru: SIMPEP 2000 UNESP.
RUELLE, David. **Acaso e Caos**. 2a edição. São Paulo: UNESP, 1993. 224 p. ISBN 85-7139-051-7

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos**. 5. ed. – São Paulo: Atlas, 2002.

SALOMON, G., GLOBERSON, T. (1989), “**When Teams do not Function the Way They Ought to**”, Journal of Educational Research, USA, 13, (1), p. 89-100.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Hernández; LUCIO, Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa**. 3. ed. São Paulo : McGraw-Hill, 2006. xxiv, 583 p, il. +, 1 CD-ROOM.

SANTOS, Antônio Raimundo Dos; PACHECO, Fernando Flavio; PEREIRA, Heitor José. **Gestão do conhecimento como modelo empresarial**. SERPRO. Disponível em: <http://www1.serpro.gov.br/publicacoes/gco_site/m_capitulo01.htm>. Acesso em: 20 out. 2008.

SCHWARZ, F. “**Management scorecard: alinhando indicadores de desempenho à estratégia empresarial**”. Simpoi. São Paulo, 2000.

SELLTIZ, C. et alii. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo, Pedagógica e Universitária, 1985.

SICSU, A.L. **Análise de Agrupamentos, Núcleo de Pesquisas e Publicações**, EAESP, FGV, Série Textos Didáticos, 2a edição, 1996.

SILVA, S. de C., **A Utilização do método do desdobramento da função qualidade para a implementação do sistema balanced scorecard**. Florianópolis: UFSC, 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção).

SOUZA, Flávio. **PNL Coaching - Inteligência Multifocal**. Treinamentos motivacionais coaching e pnl. Disponível em:
<<http://www.esoterikha.com/coaching-pnl/pnl-coaching-inteligencia-multifocal.php>>. Acesso em: 14 mar. 2008.

STEWARTS, T.A **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TOFFLER, Alvim. **A terceira onda**. Tradução de João Távora, 26a Ed., São Paulo: Editora Record, 2000

VARADARAJAN, P. Rajan & JAYACHANDRAN, Satish. **Marketing Strategy: An assessment of the state of the field and outlook**. Journal of the Academy of Marketing Science, vol. 27, no 2, pp. 120-143, 1999.

VICENTE, Cenise Monte. **Guia de promoção de resiliência**. Disponível em:
<<http://www.cmdcagja.org.br/cmdca/resiliencia.htm>>. Acesso em: 15 jun. 2008.

VIGOTSKY, L. S. (Lev Semenovich); COLE, Michael. **A formação social da mente: o desenvolvimento dos processos psicológicos superiores**. 6. ed. Sao Paulo : Martins Fontes, 1998. 191p. (Psicologia e pedagogia).

WINOGRAD, T., (1988) “A Language/Action Perspective on the Design of Cooperative Work”, IN: Computer Supported Cooperative Work - A book of readings, Edited by Irene Greif, Morgan Kaufmann Publishers, USA. ISBN 0-934613-57-5.

YONG, Chu Shao. **Operador epistemológico tácito: um enfoque antropocêntrico**. São Paulo: Fundação

YUNES, Maria Angela Mattar. **Psicologia positiva e resiliência: O Foco**. Departamento de Educação e Ciências do Comportamento Fundação. Disponível em:
<<http://www.scielo.br/pdf/pe/v8nspe/v8nesa10.pdf>>. Acesso em: 10 jun. 2008.

ANEXO 1 - Questionário da pesquisa de campo

Questionário aos membros dos grupos que participaram da de construção do BSC em organizações de Santa Catarina

A literatura aponta que na implantação do BSC em muitos locais existem aspectos que dificultam sua aplicação. Esse questionário tem como objetivo comprovar essas constatações em organizações do Sul do Brasil, e esta sendo aplicado em várias empresas que já executaram o BSC para diagnóstico e comprovação dos resultados.

Diante de cada afirmação, assinalar a alternativa que mais condiz com a experiência vivida durante a aplicação do BSC. Os resultados serão totalizados em todo o sul do Brasil, não havendo a totalização estatística individualizada das empresas que participaram da pesquisa. Agradecemos a colaboração.

Urbano Erich Junge – Mestrando EGC - UFSC

Marcar somente uma alternativa.

1- Alta Administração da empresa em relação ao BSC:

Comprometida Parcialmente Comprometida Regularmente Comprometida Pouco comprometida

2- Falta de clareza e poucas Discussões:

Ocorrendo na maioria das reuniões Ocorrendo em algumas reuniões Raramente ocorreram Reuniões sempre com clareza

3- O BSC tem 4 perspectivas: Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizado e crescimento.

Alguma perspectiva sempre se destacava além das outras nas reuniões?

Sempre Algumas Vezes Raramente uma perspectiva se salientava Todas sempre foram igualmente valorizadas

4- BSC visto como evento ÚNICO e não como processo CONTÍNUO:

Sempre Algumas Vezes Não se observava Sempre visto como processo contínuo e não único

5- Papeis e responsabilidades eram divididas na equipe:

Nunca Algumas Vezes Raramente havia divisão de papeis Responsabilidades eram divididas sempre

6- BSC como um projeto de sistema – O Departamento de Informática parecia liderar as atividades do BSC:

Sempre Algumas Vezes Pouso se via o BSC sendo direcionado para Informática Essa relação não era observada

7- Ação isolada da alta administração:

Sempre se observava Algumas Vezes Raramente se via ação isolada A alta administração sempre interagiu com todos

8- Na hora de traduzir a estratégia da empresa, o grupo:

Não conseguiu traduzir a estratégia Dificuldades em Traduzir a Estratégia Poucas dificuldades Idéias Claras

9- Quanto à liderança das atividades:

Não era percebida liderança A liderança ocorria em algumas reuniões Não detectados problemas de liderança

10- Havia dificuldades de trabalhar o CONSENSO em cima de uma idéia?

Dificuldade de CONSENSO sempre presente no grupo Algumas Vezes Nenhuma dificuldade para CONSENSO