

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS  
FACULDADE DE TECNOLOGIA  
PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

O *BALANCED SCORECARD* (BSC) COMO FERRAMENTA DE  
GESTÃO ESTRATÉGICA: UMA PROPOSTA DE APLICAÇÃO  
NA PREFEITURA DO CAMPUS DA UNIVERSIDADE FEDERAL  
DO AMAZONAS

CIDECLEUMA DE MELO FROTA

MANAUS  
2012

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS  
FACULDADE DE TECNOLOGIA  
PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

CIDECLEUMA DE MELO FROTA

*O BALANCED SCORECARD (BSC) COMO FERRAMENTA DE  
GESTÃO ESTRATÉGICA: UMA PROPOSTA DE APLICAÇÃO  
NA PREFEITURA DO CAMPUS DA UNIVERSIDADE FEDERAL  
DO AMAZONAS*

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Amazonas, como parte do requisito para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, área de concentração Gestão Estratégica.

Prof<sup>ª</sup>. Dra. Luiza Maria Bessa Rebelo (Orientadora)

MANAUS  
2012

Ficha catalográfica elaborada pelo bibliotecário Flaviano Lima de Queiroz  
CRB 11/255

F941b Frota, Cidecleuma de Melo

O balanced scorecard (BSC) como ferramenta de gestão estratégica: uma proposta de aplicação na prefeitura do campus da Universidade Federal do Amazonas / Cidecleuma de Melo Frota. - Manaus, AM: UFAM, 2012.

116 f. : il. color. ; 30 cm

Inclui referências.

Dissertação (Mestre em Engenharia de Produção). Universidade Federal do Amazonas. Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dra. Luiza Maria Bessa Rebelo.

1. Engenharia de produção 2. Planejamento estratégico 3. Eficiência organizacional 4. Desempenho – Medição 5. Gestão da qualidade total  
I. Rebelo, Luiza Maria Bessa (Orient.) II. Título

CDU (2007):

658.5.012.2(043.3)

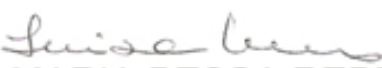
CIDECLEUMA DE MELO FROTA


O BALANCED SCORECARD (BSC) COMO FERRAMENTA DE GESTÃO  
ESTRATÉGICA: UMA PROPOSTA DE APLICAÇÃO NA PREFEITURA DO  
CAMPUS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Amazonas, como parte do requisito para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, área de concentração Gestão da Produção.

Aprovada em 26 de março de 2012.

BANCA EXAMINADORA

  
Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. LUIZA MARIA BESSA REBELO, Presidente.  
Universidade Federal do Amazonas

  
Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. CÉLIA REGINA SIMONETTI BARBALHO, Membro.  
Universidade Federal do Amazonas

  
Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. MARIANA SARMANHO DE OLIVEIRA LIMA, Membro.  
Universidade Federal do Amazonas

"A verdadeira educação consiste em pôr a descoberto ou fazer atualizar o melhor de uma pessoa. Que livro melhor que o livro da humanidade?"

Mahatma

## AGRADECIMENTOS

À Deus, por tudo que ele representa para mim. Meu eterno guia.

Aos meus irmãos Arcângela, Wilson, Cléa, Célia, Cineide, Deda, Vivi e sobrinhos pelo apoio e eterna amizade.

Ao meu irmão Edson, eterna lembrança (*in memoriam*).

Um agradecimento especial a minha orientadora Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Luiza Maria Bessa Rebelo, pelo apoio, amizade, orientação e dedicação.

Ao meu amigo Prof. Dr. José Cardoso Neto, pela grandiosa ajuda na escolha do método estatístico e tabulação dos dados da minha pesquisa.

Ao Prefeito do Campus Universitário Prof. Marco Antônio de Freitas Mendonça, pelo apoio para realização do trabalho.

Aos amigos da Prefeitura do Campus Universitário pela compreensão e ajuda na minha pesquisa.

Ao amigo Flaviano Lima de Queiroz, pela amizade e apoio.

Ao Amigo Ronaldo Ribas pela ajuda na escolha da ferramenta de gestão utilizada no meu trabalho.

À Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Silvana Dacol, pela dedicação e profissionalismo à frente do Programa de Engenharia de Produção da Universidade Federal do Amazonas (*in memoriam*).

Ao Coordenador e demais professores do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Amazonas, por todo aprendizado, colaboração e apoio.

À Coordenadora do Mestrado em Engenharia de Produção – turma dos servidores Técnico-Administrativos da Universidade Federal do Amazonas, Prof.<sup>a</sup> Dra. Andreia Brasil Santos, pela colaboração e apoio.

Aos amigos Petrônio, Vera e William, pelo atendimento cordial, dedicação e apoio.

Um agradecimento especial à gestão da Universidade Federal do Amazonas, por ter promovido a realização do Programa de Mestrado em Engenharia de Produção para os servidores Técnico-Administrativos em Educação.

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais Cícero e Antonia, pelo amor, dedicação e dignidade passados a nossa família (*in memoriam*).

Ao meu esposo e companheiro Cláudio Frota e aos meus queridos filhos Luiz Felipe e Luiz Cláudio pela compreensão, amizade e apoio.

## RESUMO

Este trabalho propõe a aplicação do *Balanced Scorecard* como ferramenta de gestão estratégica na Prefeitura do Campus da Universidade Federal do Amazonas. Trata-se de uma ferramenta que traduz a visão em objetivos e medidas de desempenho a partir de quatro perspectivas: financeiras, do cliente, processos internos e do aprendizado e crescimento, os quais têm como finalidade equilibrar a gestão. Atualmente, esta ferramenta é utilizada por muitas organizações no Brasil e no mundo, por se adequar tanto às empresas privadas como às organizações governamentais. A partir de informações extraídas do levantamento de dados da pesquisa, associado à metodologia proposta para o trabalho, pode-se identificar várias situações consideradas como críticas que se transformaram em temas estratégicos, posteriormente em objetivos estratégicos, os quais serviram de referência para a formulação da proposta de mapa estratégico e do modelo de *Balanced Scorecard* para a Prefeitura do Campus. Com base nos estudos realizados ficou claro que é a ferramenta ideal para ser aplicada, pela forma como se apresenta, pela sua flexibilidade e, sobretudo porque não se trata apenas de uma ferramenta de medidas, e sim de sistema de gestão que contempla todos os processos administrativos, o qual torna as estratégias organizacionais como estratégias de todos. A aplicação da proposta do *Balanced Scorecard* na Prefeitura do Campus Universitário fortalecerá os serviços de forma torná-los mais célere e dinâmico. Esta proposta se torna mais evidente e necessária visto que a Prefeitura está passando por um momento de transição, ou seja, será transformada em Pró-Reitoria de Infraestrutura. Tal mudança exige preparo e conhecimento para atender as exigências técnicas, políticas e administrativas que o setor exige.

Palavras Chave: Gestão estratégica, *Balanced Scorecard*, Universidade Federal do Amazonas, Prefeitura do Campus Universitário.



## ABSTRACT

This work proposes the application of the *Balanced Scorecard* as a strategic management tool in the Prefecture of the Federal University of Amazonas. It is a tool that translates the vision into goals and performance measures from four perspectives: financial, customer, internal processes and learning and growth, which are intended to balance the management. Currently, this tool is used by many organizations in Brazil and the world, to suit both private companies and governmental organizations. The information extracted from the survey research data associated with the proposed methodology to work, can identify several situations considered critical strategic themes became later on strategic objectives, which served as reference for the formulation of the proposal strategy map and Balanced Scorecard model for the City Campus. Based on the studies it became clear that the ideal tool to be applied, by the way it has, by its flexibility and, above all because it is not only a measurement tool, but a management system that includes all processes administration, which makes the organizational strategies strategies for all. The application of the proposed Balanced Scorecard Hall on the University Campus will strengthen services so make them faster and more dynamic. This proposal becomes more evident and necessary since the City is undergoing a transition, or, will be transformed into Dean of Infrastructure. Such a change requires preparation and knowledge to meet the technical requirements and administrative policies that the industry requires.

Keywords: Strategic Management, *Balanced Scorecard*, Federal University of Amazonas, the City Campus.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Estrutura de um <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) .....	48
Figura 2: <i>Balanced Scorecard</i> no Setor Público .....	57
Figura 3: As relações de causa e efeito no <i>Balanced Scorecard</i> .....	60
Figura 4: Organograma da UFAM .....	74
Figura 6: Proposta de mapa estratégico para o BSC da PCU/UFAM .....	77
Figura 7: Proposta de <i>Balanced Scorecard</i> para a PCU/UFAM .....	79

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Dimensão I: Perspectiva Financeira .....	84
Gráfico 2: Dimensão I: Asserção 1 .....	85
Gráfico 3: Dimensão I: Asserção 2 .....	86
Gráfico 4: Dimensão I: Asserção 3 .....	87
Gráfico 5: Dimensão I: Asserção 4 .....	88
Gráfico 6: Dimensão II: Perspectiva do Cliente como a comunidade é Atendida .....	89
Gráfico 7: Dimensão II: Asserção 1 .....	90
Gráfico 8: Dimensão II: Asserção 2 .....	91
Gráfico 9: Dimensão II: Asserção 3 .....	92
Gráfico 10: Dimensão II: Asserção 4 .....	93
Gráfico 11: Dimensão II: Asserção 5 .....	94
Gráfico 12: Dimensão III: Perspectiva Interna quanto aos Processos .....	95
Gráfico 13: Dimensão III: Asserção 1 .....	96
Gráfico 14: Dimensão III: Asserção 2 .....	97
Gráfico 15: Dimensão III: Asserção 3 .....	98
Gráfico 16: Dimensão III: Asserção 4 .....	99
Gráfico 17: Dimensão III: Asserção 5 .....	100
Gráfico 18: Dimensão IV: Perspectiva Aprendizado e Crescimento o que Podemos Melhorar.....	101
Gráfico 19: Dimensão IV: Asserção 1 .....	102
Gráfico 20: Dimensão IV: Asserção 2 .....	103
Gráfico 21: Dimensão IV: Asserção 3 .....	104
Gráfico 22: Dimensão IV: Asserção 4 .....	105

## LISTA DE TABELA

Tabela 1: Demonstrativo por unidade de área construída na UFAM .....	70
--	----

## LISTA DE SIGLAS

BSC – *Balanced Scorecard*

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CEP – Comitê de Ética e Pesquisa

FUA – Fundação Universidade do Amazonas

PCU – Prefeitura do Campus da Universidade

PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional

TQM – Gestão da Qualidade Total

UFAM – Universidade Federal do Amazonas

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	16
1.1 Justificativa .....	17
1.2 Problema .....	18
1.3 Objetivos .....	19
1.3.1 Geral .....	19
1.3.2 Específicos.....	19
1.3.3 Estrutura do trabalho .....	19
2 GESTÃO ESTRATÉGICA.....	21
2.1 A gestão estratégica.....	21
2.2 Princípios básicos de gestão estratégica .....	22
2.3 Fundamentos da gestão estratégica.....	24
2.3.1 O processo de formulação de estratégias.....	24
2.4 A análise estratégica.....	25
2.5 Estratégia e mudança organizacional .....	27
2.6 A gestão estratégica se operacionaliza através do planejamento estratégico .....	29
2.7 As estratégias se desenvolvem nas organizações/instituições .....	32
2.8 Tipos de organização.....	35
2.9 Conceito de planejamento estratégico .....	38
2.9.1 Implemento e controle estratégico.....	38
2.10 Aprendizagem organizacional .....	39
3 O <i>BALANCED SCORECARD</i> .....	42
3.1 O <i>balanced scorecard e suas perspectivas</i> .....	44
3.2 O <i>balanced scorecard</i> como sistema gerencial .....	48
3.3 O <i>balanced scorecard</i> como sistema de medição.....	49
3.4 A importância do uso do <i>balanced scorecard</i> (BSC) .....	51
3.5 A construção do <i>balanced scorecard</i> .....	51
3.6 As instituições públicas e o uso do <i>balanced scorecard</i> .....	56
3.7 Desenvolvendo vinculações entre causa e efeito no <i>BSC</i> .....	59
4 METODOLOGIA .....	64
4.1 Relevância da pesquisa.....	64

4.2 Classificação da pesquisa .....	64
4.3 Instrumento para coleta de dados .....	65
4.4 Procedimentos de aplicação para coleta de dados .....	66
4.5 Aspectos éticos da pesquisa .....	67
4.6 Tratamento dos dados.....	68
5 CONSIDERAÇÕES SOBRE OS FATOS HISTÓRICOS DA UFAM E O DESAFIO DE GERIR A PCU .....	69
5.1 Fatos históricos sobre a UFAM.....	69
5.2 O gerenciamento da prefeitura do campus da Universidade Federal do Amazonas.....	71
5.3 Proposta de criação e aplicação do <i>balanced scorecard</i> na PCU / UFAM .....	74
5.3.1 Proposta de criação de um mapa estratégico.....	75
5.3.2 Proposta de mapa estratégico para a PCU/UFAM.....	76
5.3.3 Proposta de criação do <i>balanced scorecard</i> para a PCU/UFAM .....	78
5.3.4 Proposta de aplicação do <i>balanced scorecard</i> .....	79
5.4 Cronograma da proposta de aplicação do BSC na PCU/UFAM.....	81
6 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	83
7 CONCLUSÃO .....	106
7.1 Contribuições para a PCU/UFAM.....	108
7.2 Limitações .....	108
7.3 Sugestões para estudos futuros .....	109
REFERÊNCIAS .....	110
ANEXOS.....	114

## INTRODUÇÃO

São muitos os desafios que as organizações públicas enfrentam para se adequarem às constantes mudanças com o avanço tecnológico e a globalização.

O cenário, afeta sobremaneira o modo de estruturar e gerenciar uma organização pública. Superar o mercado com parâmetros competitivos como excelência, prazo, celeridade e flexibilidade é o grande desafio para estas instituições, face à sua própria cultura. Dessa forma, implantar a gestão estratégica com a ferramenta *balanced scorecard* em uma Instituição de Ensino Superior Federal se constitui em inovação, mudança de paradigmas e, mais precisamente de cultura organizacional.

O fato é que as organizações públicas devem ultrapassar as barreiras do mercado competitivo e globalizado, utilizando novas tecnologias, buscando medidas que possam disseminar nova cultura na organização, propiciando a implantação de sistemas que lhe ofereça base para adoção de ferramenta de gestão com vistas a excelência de seus serviços.

Segundo Kluyver (2010), o sucesso corporativo depende em um grau considerável da alta administração em elaborar e implantar estratégias eficazes. As empresas que possuem uma vantagem competitiva em relação às suas concorrentes, geralmente, têm um entendimento melhor sobre o que seus clientes preferem como podem criar valor, quem são seus concorrentes e como eles se comportam.

O *balanced scorecard* é uma ferramenta que já é utilizada por muitas organizações públicas, todavia, alguns órgãos se restringem a aplicá-lo integralmente em face de complicadores como a relação de dependência com o governo e as definições de avaliação que são constituídas a partir de uma variedade de circunstâncias.

Este trabalho busca apresentar uma proposta de implantação do *Balanced Scorecard*, em uma organização com a adoção das quatro perspectivas: financeiras, do cliente, processos internos e do aprendizado e crescimento, adaptado a organizações públicas, de forma a utilizá-lo como sistema gerencial, criando uma estrutura para comunicar à estratégia que permita alinhar as iniciativas individuais às organizacionais com a finalidade de alcançar uma meta comum.



## 1.1 Justificativa

Nos dias atuais, observa-se que os mercados estão em modificação constante. Percebe-se também a importância do crescimento tecnológico. Esses fatores, atuando simultaneamente, fazem com que aumente a competitividade dos negócios em geral e dos serviços e processos. Dessa forma, a disputa no mercado fica cada vez mais acirrada, fazendo com que as empresas sejam forçadas a buscar e a desenvolver novas tecnologias para se igualarem ao concorrente.

Visando a sustentação do crescimento contínuo das organizações, os profissionais que nelas atuam necessitam refletir sobre a oferta de serviços com excelência. A condução bem sucedida das organizações pública ou privada esta cada vez está associada à utilização de novas tecnologias. Nesse contexto, é importante que as estratégias competitivas estejam articuladas com as áreas da organização como: recursos humanos, planejamento, infraestrutura e finanças.

Galbraith (1995) registra que as forças da competição global, fazem com que as empresas operem com melhorias substanciais no seu processo produtivo, na administração de custos, na melhoria da qualidade e nas respostas aos clientes. Esses esforços visam à eficácia na busca da maximização dos serviços e no cumprimento integral da missão institucional das empresas, todavia, exige novas capacidades dos gestores e das ferramentas gerenciais.

Assim, a utilização de ferramentas de gestão nas organizações públicas torna-se muito importante para o desenvolvimento de suas ações de forma estruturada no sentido de suportar as constantes mudanças do mercado cada vez mais competitivo, aliada a novas tecnologias.

Com base nesta realidade, o *balanced scorecard* é a ferramenta que preenche esta lacuna por atuar na organização como um sistema gerencial, capaz de destacar os processos mais críticos para a obtenção de um desempenho superior para clientes e acionistas. Em geral, essa identificação revela processos internos totalmente novos nos quais a organização deve buscar a excelência para que sua estratégia seja bem sucedida (KAPLAN; NORTON, 1997).

Nesta concepção as organizações terão sucesso se investirem no gerenciando de seus ativos intelectuais. Assim, buscam a inovação e a melhoria de seus produtos, serviços e processos que nascerão da capacitação e qualificação dos funcionários pelo uso de tecnologias de informações e de procedimentos organizacionais estrategicamente alinhados.

Dessa forma a importância da aplicação do *balanced scorecard* em organizações, se destaca pela sua metodologia e capacidade de se adequar a problemática de cada uma, seja privada, pública ou sem fins lucrativos, em um sistema de gestão que preenche as várias lacunas gerenciais como: comunicar a estratégia a toda empresa; alinhar as metas

organizacionais e pessoais à estratégia; associar os objetivos estratégicos com metas de longo prazo e orçamentos anuais; identificar e alinhar as iniciativas estratégicas; realizar revisões estratégicas periódicas e sistemáticas e obter *feedback* para aprofundar o conhecimento da estratégia e aperfeiçoá-la (KAPLAN; NORTON, 1997).

A Prefeitura do Campus Universitário na condição de responsável pelos serviços de infraestrutura da Universidade Federal do Amazonas fica na responsabilidade de tornar os seus serviços e processos mais ágeis e eficazes, o que configura em dificuldade, pois não dispõe de um planejamento estratégico que possa facilitar o controle e acompanhamento de suas atividades, tornando-se vulnerável junto à comunidade universitária.

Com base nesta realidade verifica-se a importância de utilizar uma ferramenta de gestão capaz de tornar seus serviços e processos mais céleres e com qualidade, a partir do planejamento adequado de suas atividades.

Como proposta de aplicação de uma ferramenta de gestão para a Prefeitura do Campus Universitário foi escolhido o *balanced scorecard* - BSC, pela flexibilidade e abrangência de sua metodologia, com o objetivo de oferecer suporte técnico e gerencial ao setor. Esta proposta se configurou em objeto de estudo do projeto de Mestrado em Engenharia de Produção da Faculdade de Tecnologia da Universidade Federal do Amazonas.

## **1.2 Problema**

As instituições públicas federais há muito necessitam modernizar a forma de gerir seus serviços e processos internos de trabalho. O estudo em particular trata da dinâmica da gestão administrativa da Prefeitura do Campus da Universidade Federal do Amazonas, que por não dispor de um planejamento que defina metas e prazos a serem atingidos, motivado de certa forma pela falta de estrutura e de pessoal e também pela condução de processos administrativos morosos para aquisição de bens e serviços, advindos do próprio governo federal, está enfrentando problemas como questionamentos quanto a prazos de entrega de serviços, não atendimento de serviços de manutenção predial, o que recai diretamente sobre a sua imagem frente à comunidade universitária.

A Prefeitura do Campus Universitário é um órgão suplementar que atende as demandas de todos os setores da UFAM, incluindo capital e interior, por apresentar dificuldades para direcionar e acompanhar as suas atividades acerca de suas demandas necessita trabalhar com uma ferramenta de gestão que vislumbre proporcionar agilidade, qualidade e eficiência no desenvolvimento dos serviços e processos. Dessa forma, tem-se o

seguinte questionamento a ser respondido: Como o *balanced scorecard* poderá dinamizar e maximizar os serviços e processos desenvolvidos pela Prefeitura do Campus da Universidade Federal do Amazonas?

### **1.3 Objetivos**

#### 1.3.1 Geral

Propor um modelo de gestão baseado na ferramenta *balanced scorecard* - BSC para a Prefeitura do Campus da Universidade Federal do Amazonas.

#### 1.3.2 Específicos

- a) Analisar como são desenvolvidos os serviços e processos da Prefeitura do Campus da Universidade Federal do Amazonas.
- b) Associar os objetivos organizacionais às estratégias a serem desenvolvidas na Prefeitura do Campus Universitário;
- c) Construir proposta de gestão estratégica baseada no *balanced scorecard* para a Prefeitura do Campus da Universidade Federal do Amazonas, visando tornar os serviços e processos mais dinâmicos e produtivos.

#### 1.3.3 Estrutura do trabalho

Esta dissertação foi estruturada em 7 (sete) seções sobre o tema proposto para estudo e 1 (um) anexo, o qual subsidiou o desenvolvimento do trabalho.

Inicialmente, tem-se a introdução a qual apresenta o tema da dissertação “O *balanced scorecard* (BSC) como ferramenta de gestão estratégica: uma proposta de aplicação na Prefeitura do Campus Universitário da Universidade Federal do Amazonas”, seguidos da justificativa que traduz a importância do tema no cenário geral e, sobretudo na instituição/setor escolhido para estudo, associado aos objetivos que nortearam todo o desenvolvimento do trabalho.

A seguir, tem-se o segundo capítulo que apresenta estudos a cerca do tema gestão estratégica, constituídos da seguinte forma: princípios básicos, fundamentos, processo de

formulação, operacionalização, desenvolvimento e demais tópicos com pertinência ao tema, os quais serviram de sustentação teórica ao trabalho.

O terceiro capítulo trata da ferramenta *balanced scorecard* na seguinte abordagem: o BSC como sistema gerencial, como sistema de medição; sua importância; construção; seu uso nas instituições públicas e vinculações entre causa e efeito. Os tópicos tratados neste capítulo serviram tanto de referencial teórico, como base de sustentação para a elaboração do trabalho.

O quarto capítulo apresenta a metodologia estabelecida para o estudo como: relevância da pesquisa, classificação, instrumento de coleta de dados, aspectos éticos da pesquisa e tratamento dos dados.

No quinto capítulo, tem-se as considerações sobre fatos históricos da UFAM, a difícil tarefa de gerir a PCU, gerenciamento da Prefeitura do Campus da Universidade Federal do Amazonas, proposta de criação e aplicação do *balanced scorecard* na PCU/UFAM, proposta de um mapa estratégico e cronograma da proposta de aplicação.

O sexto capítulo trata da apresentação, a análise e discussão dos resultados.

Por fim, tem-se a conclusão que apresenta os resultados, estabelecendo discussão entre os objetivos propostos e os resultados obtidos. Apresenta-se, ainda, as contribuições do estudo para a PCU/UFAM, suas limitações e sugestões para futuros estudos.

Anexos – Parecer do Comitê de Ética da UFAM e o Roteiro de Entrevista.

## 2 GESTÃO ESTRATÉGICA

### 2.1 A Gestão estratégica

Entende-se que a amplitude e abrangência da gestão estratégica nas organizações têm sido constantemente discutidas por estudiosos em administração. Esse processo de ação gerencial sistemática e contínua visa assegurar à organização, simultaneamente: senso de direção e continuidade em longo prazo; flexibilidade e celeridade no dia a dia, o que leva a focalizar o potencial de desempenho futuro da organização.

Segundo Oliveira (1998) a gestão estratégica pressupõe também a necessidade de um processo decisório que ocorrerá antes, durante e depois de sua elaboração e implementação na empresa. Toda a atividade de gestão nas organizações, por sua natureza, resultará de decisões presentes, tomadas a partir do exame do seu impacto no futuro, o que lhe proporciona uma dimensão temporal de alto significado.

Ainda, segundo Oliveira (1998) a gestão estratégica caracteriza-se como um processo de tomada de decisões, cujos reflexos e consequências deverão acontecer no futuro. É formada de ações que visam ao alcance de objetivos previamente estabelecidos. Tais objetivos devem ser viáveis, com base na validade das hipóteses em que se apóiam. O processo é tão importante quanto seu produto final.

Na gestão estratégica, podem-se distinguir três grandes níveis hierárquicos:

- gestão estratégica corporativa;
- gestão estratégica de unidades de negócio;
- gestão estratégica de áreas ou processos funcionais.

A importância do estabelecimento dessa hierarquia, proporciona coesão e coerência no processo de gestão, como também estabelece suporte para organização da análise, formulação e implementação das estratégias que deve considerar os três níveis no planejamento estratégico: o institucional, o dos negócios e o funcional.

Na visão de Teixeira (2005), o nível institucional, a gestão não pode ser descentralizada em face de poder ocorrer problemas de subotimizações. Aqueles que atuam em áreas intermediárias da organização não possuem informações apropriadas para, isoladamente, efetuar as composições necessárias ao aumento dos benefícios, que geralmente impõem algumas restrições a unidades de negócios ou funcionais.

Já no nível de negócios, o autor afirma que neste nível realiza-se a escolha de alternativas voltadas para garantir o desempenho competitivo e auto-sustentabilidade nas

atividades-fim da organização. O desafio que aqui se coloca é conceber missões, opções, objetivos e ações para suas unidades, congruentes com a estratégia corporativa e a disponibilidade de recursos indicada para o conjunto das funções.

Ainda, segundo o autor, no nível funcional são consolidadas as necessidades de meios exigidos pela organização e para cada negócio, em particular, e também concebem estratégias específicas voltadas para os diferentes suportes funcionais da organização.

## **2.2 Princípios básicos de gestão estratégica**

A estratégia é parte de um processo contínuo que começa com a missão da organização, preferencialmente traduzida para que as ações individuais se alinhem com ela e lhe proporcionem suporte.

Para Kaplan e Norton (1997), o desenvolvimento de uma arquitetura consistente para descrever a estratégia, a partir da missão e visão, necessita ter meios adequados para posicionar esse modelo em relação aos outros processos gerenciais.

Segundo os autores, a missão representa o ponto de partida que esclarece a razão de ser da organização. Já a visão traduz o seu futuro, onde pretende chegar, auxilia os indivíduos na compreensão do porque e como respaldar os esforços, criando a imagem do destino, e a estratégia que norteia a sua concretização.

Neste entendimento, Rampersad (2004) enfatiza que a missão e a visão expressam a trajetora da empresa, constituem a ambição coletiva e exercem importante impacto sobre os relacionamentos entre funcionários e organização. Se os funcionários trabalham em conjunto na busca de objetivos estratégicos, os resultados são superiores.

Ainda, segundo Rampersad (2004), a missão traduz a identidade da organização e demonstra sua razão de ser e deve esclarecer os seguintes questionamentos: por que existe? Para que existe? A qual necessidade atende? Qual seu objetivo final? Qual sua função básica? Com quais atividades a empresa se ocupa? Quais clientes ela busca? A missão determina a natureza da organização.

Na concepção de Herrero (2005) a compreensão da missão, visão e estratégia é fundamental para o desenvolvimento do BSC, já que seus métodos revelam uma contínua interação com esses conceitos.

O autor, afirma que para a missão obter sucesso, deve apresentar as seguintes características: descrever o propósito da organização, identificar os negócios que a organização deve participar no presente e futuro, traçar a estratégia a ser seguida, definir o

significado do sucesso para os integrantes da organização e incorporar os valores compartilhados e qual o comportamento que ela espera de seus colaboradores.

Dessa forma, observa-se que toda organização tem uma missão a cumprir. Neste sentido Vilas Boas (2009) relata que a missão envolve os objetivos essenciais do negócio e, geralmente, está localizada fora da empresa o que leva muitas pessoas a pensarem que o mais importante é que os clientes saibam sua missão, o que é correto. Entretanto, é fundamental que os funcionários a conheçam bem, para que possam estar comprometidos com ela. Por isso, a missão deve ser definida com o envolvimento de representantes dos diferentes níveis da organização.

Enquanto a missão se constitui na razão de ser da organização, a visão define a trajetória e o que pretende alcançar. Neste contexto Kaplan e Norton (2001) enfatizam que a visão traça metas organizacionais a médio e a longo prazos e devem representar a percepção a ser orientada para o mercado.

Para Vilas Boas (2009) a visão configura-se na imagem que a organização tem a respeito de si mesma e do seu futuro. Geralmente está mais voltada para aquilo que a organização pretende ser, em vez do que realmente é. Quando as pessoas conhecem a visão almejada, compreendem exatamente para onde e como ir. A visão reflete uma postura inovadora devido às constantes mudanças no cenário mundial.

Ainda, segundo Vilas Boas (2009) a visão abrange o curto, médio e/ou longo prazo. O importante é existir um sequenciamento lógico de atividade e tarefas que permita atingir o ponto desejado, esteja ele próximo ou distante.

Já os valores são considerados os princípios e fundamentos norteadores da organização, dos quais depende a sua continuidade. Na concepção de Rampersad (2004) esses valores estão relacionados à cultura organizacional, alinham as pessoas e as funções e geram o comprometimento, dedicação e lealdade em todos os setores da organização.

No mesmo pensamento Rampersad (2004) enfatiza que os valores representam as convicções mais profundas de uma organização e são demonstradas por meio dos comportamentos diários de todos os seus funcionários, todavia, observa-se que não existe um grupo de valores universais certos ou errados, pelo contrário, cada empresa deve definir ou descobrir os valores fundamentais contidos em sua essência e considerar a importância daqueles valores nela contidos. Os valores sustentam e direcionam os colaboradores ao trabalho, indicando como se devem tratar uns aos outros.

Neste sentido, Niven (2005) afirma que as organizações tendem a possuir um pequeno grupo de valores fundamentais que refletem verdadeiramente sua essência mais legítima. Um

grupo grande pode indicar confusão entre valores e práticas. Embora as práticas possam mudar ao longo do tempo em resposta aos diversos desafios que surjam, espera-se que os valores permaneçam os mesmos, sendo uma fonte duradoura de força e sabedoria.

Desta forma, a estratégia se resume em um conjunto de hipóteses sobre relações de causa e efeito, que devem ser testadas ao longo do processo de apuração e avaliação dos resultados. A formulação resultante procura servir como um mapa, algo como um guia estratégico a ser perseguido.

## **2.3 Fundamentos da gestão estratégica**

Na visão de Kluyver (2010), entender como se cria uma estratégia é importante porque está provada a existência de um elo entre as escolhas estratégicas de uma empresa e seu desempenho de longo prazo. As empresas bem sucedidas, normalmente entendem melhor os desejos e as necessidades de seus clientes, os pontos fortes e fracos dos concorrentes e a maneira de se criar valor.

Estratégias de sucesso refletem o propósito claro de uma empresa e uma profunda compreensão de suas competências e de seus ativos essenciais – estratégias genéricas raramente levam a uma posição de liderança. Assim, formular uma estratégia sólida requer tanto análise como síntese, e é uma atividade ao mesmo tempo racional e criativa. Saber aonde se quer chegar e descobrir maneiras criativas e cuidadosamente analisadas para atingir tal objetivo, se constitui em fatores inconfundíveis para um desenvolvimento estratégico bem sucedido.

### **2.3.1 O processo de formulação de estratégias**

Formular uma estratégia não é tarefa fácil, pois, primeiro precisa-se conhecer a organização como um todo. A organização ao adotar estratégias para atingir de forma plena seus objetivos institucionais, em primeiro lugar deve conhecer e entender as dinâmicas dos serviços ou negócios que desenvolve, sob pena de estabelecer estratégias que não correspondam às necessidades organizacionais, ou seja, que não façam parte do contexto organizacional.

Na visão de Kluyver (2010), o processo de criação de uma estratégia pode ser organizado com base em três perguntas básicas: Onde estamos? Para onde vamos? E, como chegaremos lá? As perguntas estabelecem parte do processo e lembram diferentes tipos de



análise e avaliação. Demonstram também que os componentes de uma análise estratégica estão em condição superior e que ciclos de *feedback* são parte integrante do processo (KLUYVER, 2010).

Ainda, segundo Kluyver (2010), a estratégia pode ser criada a partir de três indagações básicas:

1. A parte do processo referente à pergunta Onde estamos? preocupa-se com a avaliação do estado atual da organização como um todo. Ela começa pela reavaliação de questões fundamentais como: Qual é a missão? Qual é a visão de longo prazo da gerência para a empresa? Quem são seus principais *stakeholders*? Outros componentes essenciais incluem uma avaliação detalhada do desempenho atual da empresa; das tendências pertinentes nos ambientes sociopolítico, econômico, legal e tecnológico mais amplo em que a empresa opera; de oportunidades e ameaças no ambiente setorial e de pontos fortes e fracos internos.
2. As perguntas do tipo Para onde vamos? destinam-se a gerar e explorar alternativas estratégicas baseadas nas respostas obtidas à primeira pergunta. No nível da unidade de negócios, por exemplo, podem ser consideradas opções como: focar o crescimento em alguns segmentos de mercado ou adotar um foco de mercado mais amplo; enfrentar o mercado sozinho, ou se associar com outra empresa; ou ainda concentrar-se em soluções de alto valor agregado ou de baixo custo para os clientes. No âmbito corporativo, essa parte do processo concentra seu foco na formatação do portfólio de negócios dos quais a empresa participa e em fazer ajustes em filosofias e processos de desenvolvimento de novos negócios.
3. A pergunta Como chegaremos lá? está evidenciando como atingir os objetivos desejados. O fator mais visível nesse estágio é de preencher o *gap* de competência que divide às presentes habilidades e capacidades organizacionais para atingir a intenção estratégica. Ela lida com o 'alinhamento estratégico' de competências essenciais com necessidades emergentes do mercado e com identificações de fatores críticos de sucesso associados à implementação bem-sucedida da estratégia escolhida.

## 2.4 A análise estratégica

A análise estratégica pressupõe conhecer a organização como um todo, ou seja, analisar a organização no seu ambiente externo e interno, de forma que se tenha conhecimento não somente dos processos que estão sendo desenvolvidos, mas de que forma estão sendo

desenvolvidos, da política da organização, missão, cultura organizacional, clima organizacional e cultura informal.

a) Análise do ambiente externo

A análise do ambiente externo amplia a sensibilidade do conjunto de pessoas envolvidas na gestão estratégica da organização em relação ao seu mundo exterior, tornando-as mais aptas a implementar estratégias antecipatórias, a fim de sintonizar a organização, em tempo hábil, com as principais tendências e demandas, e, assim, aumentar sua capacidade de alavancar oportunidades que vão surgir, e também se prevenir, com antecedência, de ameaças emergentes (TEIXEIRA, 2005).

Essa atividade tem como objetivo construir um processo integrado das evoluções prováveis do ambiente externo, bem como antecipar oportunidades e ameaças que possam interferir no cumprimento da missão ou em face dos seus competidores. O prognóstico das evoluções do ambiente externo geralmente é feito mediante a construção de cenários.

Ainda, segundo Teixeira (2005) os cenários usualmente desenhados enfatizam fatores macroeconômicos e macropolíticos, o que os levam a serem denominados macrocenários. Embora essenciais, muitas vezes eles são demasiadamente gerais para orientar a formulação de estratégias de uma organização específica. Por essas razões, é aconselhável complementá-los com cenários do setor ou da área de atuação, configurando e especificando suas incertezas, dinâmica competitiva e perspectivas de mercado.

Neste sentido Hitt (2005) afirma que a maioria das empresas enfrenta ambientes externos cada vez mais turbulentos, complexos e globalizados, condições que cada vez mais dificultam a interpretação. Para enfrentar o problema de informações geralmente ambíguas e incompletas sobre o setor e para aumentar o grau de compreensão do ambiente geral, é adotado um processo de análise do ambiente externo.

Assim, entende-se que a análise do ambiente externo é uma atividade muito complexa, porém muito importante que utiliza componentes significativos como investigação, monitoramento, previsão e a avaliação.

b) Análise do ambiente interno

A análise do ambiente interno pode ser feita com base em uma avaliação de caráter organizacional e que segundo Oliveira (1998) baseia-se nos conceitos centrais a seguir descritos:

Desempenho - é a atuação da organização que está passando por um processo de avaliação sob alguns critérios, tais como: realização de sua missão; efetividade, que se refere aos efeitos produzidos no ambiente externo; eficácia, que é a capacidade de realização dos

resultados conforme planejado; eficiência, que representa a capacidade de utilizar bem os recursos e meios disponíveis e humanização, que é a capacidade da organização para atender às necessidades e aspirações dos seus integrantes.

Força - é o fenômeno ou condição interna à instituição, atual ou potencial, capaz de auxiliar, substancialmente e por longo tempo, o seu desempenho ou o cumprimento da sua missão e dos objetivos permanentes.

Fraqueza - é o fenômeno ou condição interna à instituição, atual ou potencial, capaz de dificultar substancialmente o seu desempenho ou o cumprimento da sua missão e dos objetivos permanentes.

Determinante - é a variável, o fenômeno ou o fator interno ou externo à organização que produzem a força.

Causa - é a variável, o fenômeno ou o fator interno ou externo à organização que produzem a fraqueza.

Para esse tipo de análise, o primeiro a passo a seguir é fazer uma avaliação do desempenho da organização, acerca de cada item avaliado com o intuito de identificar as suas forças e fraquezas e, sobretudo quais são as mais relevantes para a organização.

Com essas características, podem ser identificados os pontos fortes e fracos a serem trabalhados na organização, como também em que sentido a ação poderá ser empreendida, de forma a aproveitar as oportunidade e diminuir o impacto das ameaças.

Segundo Hitt (2005) na análise eficaz do ambiente interno, deve ser observado o que são e o que não são as competências essenciais da empresa. Ainda, segundo o autor ao enfatizar a aquisição e a utilização das mesmas, as organizações aprendem a aprender. A capacidade de aprender é uma habilidade relacionada com a vantagem competitiva.

Ao explorar suas competências essenciais e atender aos elevados padrões da concorrência, a empresa gera valor para os seus clientes. O respectivo valor é constituído de bens e serviços pelos quais o cliente está disposto a pagar.

## **2.5 Estratégia e mudança organizacional**

A capacidade de algumas empresas em não absorverem as mudanças que lhes são impostas por um novo modelo de gestão advém de questões culturais, estrutura rígida, associada à falta de recursos. Portanto, é importante que os executivos encarregados do desenvolvimento e da implementação de novas orientações estratégicas entendam a dinâmica das várias forças organizacionais em ação no ambiente de trabalho.

Neste sentido Kluyver (2010), apresenta cinco variáveis organizacionais: estrutura, sistemas, processos, pessoas e cultura, que são essenciais para a consecução de uma mudança organizacional, a saber:

**Estrutura** - Para serem mais competitivas, muitas empresas livraram-se de níveis gerenciais inteiros e adotaram estruturas organizacionais mais horizontais. À medida que se tornaram mais enxutas, o problema de como organizar passou de uma divisão de tarefas para outra situação com o foco em questões de coordenação. Portanto, a questão da estrutura não se refere somente a decidir pela centralização ou pela descentralização da tomada de decisão. Em vez disso, envolve a identificação de dimensões essenciais para que uma organização seja capaz de se adaptar e evoluir estrategicamente e também à adoção de uma estrutura que lhe permita alterar seu foco conforme e quando for necessário.

**Sistemas e processos** - Ter os sistemas e os processos corretos aumenta a eficácia organizacional e facilita a administração da mudança. Se forem mal alinhados, podem representar um obstáculo imperioso à capacidade de adaptação de uma organização. Portanto, é aconselhável verificar o efeito que sistemas e processos em vigor podem ter sobre a capacidade de implementação de uma estratégia específica.

Os sistemas de suporte de uma empresa, como os de planejamento, orçamento, informação e recompensa e incentivo, podem ser fundamentais para a implementação bem sucedida das estratégias. Embora não definam, por si sós, uma competição sustentável, sistemas de suporte bem elaborados ajudam a empresa a se adaptar com mais rapidez e eficácia às necessidades em mudança.

Um processo representa uma forma sistemática de fazer as coisas. Eles podem ser formais ou informais; definem os papéis e relacionamentos organizacionais e podem facilitar ou obstruir a mudança. Alguns processos ultrapassam as questões imediatas de implementar e têm foco explícito no desenvolvimento de uma capacidade maior de adaptação à mudança. Processos destinados a criar uma organização que aprende (*learning organization*) e a incentivar o aperfeiçoamento contínuo são bons exemplos.

**Pessoas** - Atrair, motivar e reter as pessoas certas para as organizações passaram a ser importantes objetivos estratégicos. Depois de vários episódios de *downsizing* e *rightsizing* irresponsáveis, muitas empresas descobriram como é caro substituir conhecimento e talento. Como resultado, está se dando uma ênfase muito maior a atrair, recompensar e reter talentos, em todos os níveis da organização.

O foco na melhoria contínua, por meio do desenvolvimento de habilidades, é um elemento importante dessa estratégia. Muitas empresas perceberam que desenvolver as

habilidades de amanhã - individual e coletivamente - é a chave para a flexibilidade estratégica. Habilidades de liderança, especificamente, são cada vez mais demandadas. A concorrência mais intensa criou uma necessidade maior de liderança em todos os níveis da organização. A velocidade das mudanças e o crescimento da incerteza no ambiente estratégico também aumentaram a dificuldade de se oferecer uma liderança eficaz.

Cultura - O desempenho de uma empresa está vinculado à força da cultura corporativa. Entre os elementos comuns de uma cultura forte podem ser incluídos: líderes que demonstram fortes valores alinhados com as condições competitivas; um compromisso da empresa para operar sob princípios bem disseminados e que não sejam facilmente abandonados; e uma preocupação com os funcionários, clientes e acionistas. Por outro lado, o desempenho abaixo da média nos lucros está associado a culturas corporativas fracas. Funcionários que trabalham nessas culturas relatam experiências de isolamento dentro da organização, o desenvolvimento de feudos, a prevalência de manobras políticas e a hostilidade à mudança.

A cultura corporativa é um sistema compartilhado de valores e crenças entre os funcionários e oferece orientação sobre como pensar, perceber e agir. Instrumentos são processos visíveis ou audíveis, políticas e procedimentos que sustentam uma crença cultural importante.

Valores compartilhados explicam por que as coisas devem ser como são; de uma forma geral, reforçam áreas de vantagem competitiva e podem ser encontrados na linguagem corporativa interna. As palavras podem ser bem definidas em declarações de missão e códigos de ética, ou ambigualmente incorporadas no linguajar da empresa. De um modo ou de outro, essas palavras ou frases são usadas para definir a imagem que uma empresa quer transmitir. Elas são, algumas vezes, demonstradas em mitos e histórias que destacam os valores corporativos. Essas lendas têm um valor considerável, pois os funcionários podem se identificar com elas e compartilhá-las facilmente com os outros. Devido a seu efeito acentuado sobre o comportamento e a eficácia dos funcionários, cada vez mais as empresas admitem que a cultura corporativa, pode diferenciá-las dos concorrentes.

## **2.6 A Gestão estratégica se operacionaliza através do planejamento estratégico**

Atualmente as organizações buscam novos modelos de gestão objetivando melhorar o seu desempenho gerencial, visto que o mercado se torna cada vez mais competitivo e globalizado.

Segundo Mintzberg (1995), uma organização terá sempre um modelo de gestão dominante, embora este modelo possa ter variável de outros modelos. Para ele a consistência organizacional e sua harmonia interna dependem dos elementos selecionados para atender a configuração específica da sua estrutura.

O planejamento de uma estratégia para o negócio é fundamental para a sobrevivência das instituições, em face das mudanças de grande impacto na vida das empresas provocadas pela nova ordem econômica mundial.

Na visão de Wright, Kroll e Parnell (2000), gestão estratégica é um processo sucessivo que leva em consideração as mudanças mesmo aquelas impossíveis de se prever; nesse caso a estratégia poderá ser modificada. A gestão estratégica é definida pelos citados autores como:

Processo de determinação da missão e objetivos da empresa no contexto de seu ambiente e de seus pontos fortes e fracos internos, formulação de estratégias apropriadas, implementação dessas estratégias e execução do controle para assegurar que as estratégias organizacionais sejam bem sucedidas quanto ao alcance dos objetivos (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000, p.45).

Já Tavares (2000, p. 32), entende que a gestão estratégica surgiu com o sentido de suplantar um dos principais problemas apresentados pelo planejamento estratégico: o de sua implementação. Destaca também que a gestão estratégica procura unir planejamento estratégico e administração estratégica em um único processo.

Para Oliveira (1998) a formulação de estratégias delineadas em um planejamento, tem objetivos específicos e pré-determinados, os quais constituem em:

- a) Conhecer e melhor utilizar seus pontos fortes. Ponto forte é a diferenciação conseguida pela empresa que lhe proporciona uma vantagem operacional em um ambiente empresarial (variável controlável);
- b) Conhecer e eliminar ou adequar seus pontos fracos. Ponto fraco é uma situação inadequada da empresa que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial (variável controlável);
- c) Conhecer e usufruir as oportunidades externas. Oportunidade é a força ambiental incontrolável pela empresa, que pode favorecer a sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada satisfatoriamente enquanto perdura;
- d) Conhecer e evitar as ameaças externas. Ameaça é a força ambiental incontrolável pela empresa, que cria obstáculos à sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada desde que conhecida em tempo hábil;

- e) Ter um efetivo plano de trabalho, estabelecendo: I - as premissas básicas que devem ser consideradas no processo; II - as expectativas de situações almejadas pela empresa.

No mesmo sentido Chiavenato (1999), relata que o planejamento estratégico estabelece o comportamento futuro desejado dos produtos e serviços junto aos mercados e clientes, das especificações de desempenho, das vantagens e da distribuição de recursos. Os planos estratégicos são enunciados de maneira comum a todas as organizações, de forma que as especificações dos planos estratégicos dão respostas a quatro tipos de perguntas:

a) qual é o nosso negócio? - nesse caso, os planos definem a relação pretendida da organização com seu ambiente, no que diz respeito à utilidade ou papel que seus produtos ou serviços irão desempenhar;

b) que resultados globais vamos atingir? - procura-se aqui definir quais as metas estratégicas da organização, tendo-se assim um comportamento futuro definido geralmente de forma numérica e precisa, que permite dizer onde precisamente a organização pretende chegar;

c) o que vai nos distinguir da concorrência? - objetiva-se neste caso definir as vantagens competitivas com que a organização procurará para diferenciar-se de seus concorrentes;

d) o que vamos considerar importante? - os planos nesse caso visam definir as ênfases no uso dos recursos e a linha de conduta da organização e de seus membros, estabelecendo os valores estratégicos. Muitas vezes esses valores traduzem-se em palavras de ordem, incorporadas na propaganda, como: “Qualidade, serviço, limpeza e valor”, ou “Satisfação garantida ou seu dinheiro de volta”.

Sob a visão de Almeida (2001) o planejamento estratégico é uma metodologia que procura ordenar as idéias das pessoas, de forma a criar as orientações a serem seguidas. Quando aplicado a unidades e indivíduos, possibilita que o pensamento estratégico atenda de forma integrada os vários níveis da organização.

Para Ansoff e McDonnell (1993), com a adoção do planejamento estratégico, pode-se extrair um espelho das perspectivas de futuro da organização, caracterizando a sua problemática de modo que possam alterar as tendências históricas para garantir seu êxito futuro.

Assim, a finalidade da organização em estabelecer o seu planejamento estratégico está em criar condições para o seu crescimento equilibrado, uma vez que o seu sucesso está relacionado com o desempenho da capacidade de combinar as aspirações do grupo em uma

estratégia de ação, por meio do consenso de todos além de confiá-la ao grupo para que seja implementada.

Portanto, planejar estrategicamente significa estar aberto às constantes mudanças impostas pela globalização, logo, as organizações precisam de procedimentos que visem prepará-las para esse novo cenário, por isso, torna-se importante definir o planejamento, sua implantação, além das estratégias a serem adotadas.

Sendo assim, torna-se importante, mensurar e considerar os resultados organizacionais, estabelecer projetos e programas voltados para o atingimento dos objetivos e metas pretendidas pela organização; e para obter melhores condições de responder aos interesses da sociedade em geral, por meio de melhores resultados e maior satisfação junto aos clientes, fornecedores e parceiros, com uma equipe mais comprometida, usando os recursos de modo mais efetivo; bem como para alcançar o diferencial competitivo da organização no mercado, através do enfoque nos resultados da organização, na excelência do desempenho e no aprendizado contínuo, preparando a organização para responder aos desafios futuros.

Por fim, a construção de um modelo de planejamento estratégico de alto desempenho deverá ser um processo participativo que considere as relações entre dirigentes, à gerência intermediária e a base operacional, buscando a convergência de interesses entre os diversos níveis de autoridade e áreas afins.

## **2.7 As estratégias se desenvolvem nas organizações/instituições**

Manãs (2001, p.130), entende que a estratégia é o conjunto de objetivos, metas, diretrizes e planos postulados de forma a definir em que atividade se encontra a companhia, que tipo de empresa ela é ou deseja ser.

Já Porter (2001) enfoca a estratégia em uma perspectiva de ambiente turbulento que caracteriza o mercado e que leva à exigência de respostas adequadas para o desenvolvimento ou apenas a sobrevivência da organização.

Portanto, estratégia é a ação relacionada com objetivos e desafios que afetam a empresa como um todo. Uma estratégia administrativa consiste em um conjunto de linhas administrativas básicas, que especificam a posição da empresa diante dos seus produtos e mercados.

Ainda, na visão de Porter (2001) a estratégia tem sido considerada uma das mais importantes análises sobre o tema na área administrativa.



O modelo analítico de estratégia de negócios de Porter (2001) integra três componentes: ambiente competitivo, resposta da empresa a esse ambiente através de seu posicionamento competitivo e uma ferramenta de análise, a cadeia de valor.

De acordo com Kaplan e Norton (1987, p. 63):

O posicionamento estratégico está intimamente ligado à análise do ambiente competitivo, como uma resposta da empresa às suas forças. Contudo, a forma como a empresa responde, definindo as estratégias genéricas, não é uma implicação direta da análise do ambiente, constituindo antes uma interpretação de Porter sobre as possíveis respostas.

O posicionamento estratégico indica as condições de atuação da organização em um contexto específico, observando as restrições que este apresenta. Para Porter (2001), as empresas devem tomar posicionamentos que envolva todos os seus segmentos para competir e não apenas o seu produto ou o grupo consumidor objetivado.

Kaplan e Norton (1987, p. 138) priorizam, na concepção de estratégia,

[...] uma relação entre preço e valor e sua conexão com a visão do cliente, distinguindo cinco posições de valor que representam alternativas a serem consideradas na formulação do tipo de estratégia para o negócio. Essa abordagem tem uma peculiaridade em relação a outros conceitos de estratégia de negócios.

Kaplan e Norton (1987, p. 94) entendem que a estratégia nasce da interação entre dois componentes: a proposta de valor e o modelo operacional da empresa. A proposta de valor, segundo os autores, é a promessa feita ao cliente, corresponde a um conjunto de expectativas em relação aos custos e benefícios que o cliente espera ao adquirir o produto ou serviço.

A visão estratégica é um instrumento de análise, que auxilia as pessoas a estruturarem corretamente suas reflexões sobre a competitividade da empresa. Quanto maior o número de pessoas que tenham conhecimento da visão da organização, maior será a habilidade dela em refletir sobre si mesma e em se adaptar ao ambiente de modo ágil e eficiente.

A estratégia de negócio em princípio visa estabelecer uma posição vantajosa da empresa no mercado, permitindo-lhe subsistir e obter ganhos maiores do que os da concorrência, manter uma clientela já conquistada, aumentar essa clientela captando para seus produtos ou serviços os clientes da concorrência.

Os propósitos de uma estratégia podem ser diversos, e mesmo concorrentes, dependendo do tipo de negócio, das condições do mercado, das possibilidades da empresa em aumentar sua produtividade, aumentar a diferenciação em relação aos concorrentes.

A escolha de uma estratégia específica a ser adotada dependerá, primeiramente, da identificação e avaliação das estratégias possíveis para esse tipo de negócio.

A partir do momento em que a organização identifica os motivos e as causas básicas que justificam a criação de uma estratégia, a empresa está em posição para identificar seus pontos fortes e suas fraquezas acerca do mercado e seus concorrentes.

Neste sentido, para Mintzberg *et al.* (2000) a estratégia se defronta com um paradoxo que é a questão de que por meio de uma visão convencional a organização deve estar se adaptando às mudanças contínuas, ao tempo em que cria sua direção, com base em diretrizes estabelecidas, assim, a estratégia procura manter a estabilidade em uma organização. Isso cria um dilema em que se faz necessário um equilíbrio entre as forças para a estabilidade e para a mudança.

Assim, antecipar as mudanças e responder a elas através de uma estratégia apropriada pode ser um diferencial adequado ao novo equilíbrio da competição, pois é melhor prever as mudanças do que ser forçado a aceitá-las. Mudanças com maior prioridade são aquelas que refletem de modo mais direto a concorrência e as que introduzem novos fatores competitivos no mercado.

A tarefa de examinar a força da concorrência permite à empresa estabelecer antecipadamente sua potência como concorrente em iguais ou melhores condições. Várias são as maneiras de atingir esse fim, constituindo alternativas estratégicas que devem ser avaliadas para, a partir delas, ser escolhida a estratégia que irá conduzir a essa capacidade competitiva.

Existem, basicamente, alguns elementos que condicionam as possibilidades estratégicas a serem consideradas:

[...] cada organização empresarial que compete em um mercado industrial possui uma estratégia competitiva, e cinco forças dirigem a concorrência na indústria: ameaça de entrada de novas empresas nesse mesmo mercado; a intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes; pressão dos produtos substitutivos; poder de negociação dos compradores; poder de negociação dos fornecedores (PORTER *apud* MANÃS, 1999, p. 139).

Embora existam variadas possibilidades estratégicas, em função das características da empresa, do mercado onde atua a concorrência e outras, existem algumas alternativas básicas que se apresentam às empresas em geral.

Nesse contexto, o *Balanced Scorecard* é uma ferramenta que permite compor a estratégia de uma organização em objetivos estratégicos e estes, em indicadores de

desempenho distribuídos em suas quatro perspectivas, a saber: financeira, processo interno, cliente e aprendizado e crescimento (KAPLAN; NORTON, 1997).

É certo que a estratégia de uma organização é constituída de forma que estabeleça significado para a alta gerência, mas para sua implantação torna-se necessário traduzi-la em objetivos e indicadores que possam ser compreendidos pelos demais níveis da organização.

## **2.8 Tipos de organização**

Mintzberg (1995) considera que a estrutura de uma organização pode ser definida como a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e como é feita a coordenação entre essas tarefas ao tentar definir os fundamentos da planificação organizacional.

Ainda, segundo Mintzberg (1995) existem cinco tipos de estruturas organizacionais: empreendedora, mecânica, profissional, diversificada e inovadora.

- 1) A organização considerada empreendedora é constituída de uma estrutura simples, com poucos gerentes de cúpula dos quais, um é o líder, e de um grupo de operadores que executam a tarefa do trabalho básico. É uma organização com pouca padronização, sendo predominantemente orgânica. O caso clássico é a pequena empresa, com um controle rígido de pessoal pelo seu proprietário. O poder tende a se voltar para o executivo principal, que exerce um alto perfil pessoal. Controles formais são desencorajados com uma ameaça à flexibilidade do chefe. Ele toca a organização como pela mera força da personalidade ou por meio de intervenções mais diretas. Desta forma, não é incomum que todas as pessoas em uma pequena organização empreendedora se reportem ao chefe.
- 2) A organização maquinal é oriunda da revolução industrial, onde há muita especialização do trabalho altamente padronizado. Encontra-se uma tecnoestrutura bem desenvolvida para manutenção de seus sistemas de padronização, seja dos processos, especificações do produto ou formalização do comportamento, caracterizando-se a produção em massa. Nesta organização o ponto de partida óbvio é a essência operacional com seu fluxo de trabalho altamente racionalizado. Isso significa que as tarefas são simplificadas e repetitivas, geralmente exigindo um mínimo de habilidades e treinamento, este último ocorrendo muitas vezes em apenas algumas horas, raramente mais do que algumas semanas e, geralmente nas próprias instalações. O que por sua vez, resulta em cargos restritamente definidos e uma ênfase na padronização dos processos de trabalho para a coordenação com atividades altamente formalizadas.

- 3) Na organização profissional existe um domínio pela padronização das habilidades e não a de processos. Para tanto, a organização tem que qualificar o seu pessoal e, sobretudo ter domínio sobre suas atividades. Nesta organização há pouca necessidade de tecnoestrutura, visto que a padronização principal ocorre como resultado do treinamento que acontece fora da organização – nas universidades onde estes profissionais estudaram. Nesta organização a estrutura assume a forma de burocracia profissional, o que é comum em universidades, em hospitais gerais, em escritórios de contabilidade, em agência de serviço social e em firmas envolvidas em trabalhos rotineiros e de engenharia ou trabalho artesanal. Todas dependem das habilidades e dos conhecimentos de seus funcionários operacionais; todas produzem produtos ou serviços padronizados.
- 4) Nas organizações que diversificam seus produtos e serviços existe uma forte atração para dividir. Uma organização cria divisões principalmente pelo fato de suas linhas de produtos serem diversificadas. No que normalmente se chama de forma divisionalizada de estrutura, as unidades, chamadas de divisões, são criadas para atender a mercados diferentes e é lhes dado controle sobre as funções operacionais necessárias para tal. Cada uma delas por tanto, está relativamente isenta do controle direto da matriz ou mesmo da necessidade de coordenar atividades com outras divisões, em outras palavras cada unidade parece ser um negócio auto-suficiente. Nesse modelo geralmente na matriz existe algum mecanismo de controle que é desenvolvido para que haja uma padronização mínima nas atividades das organizações. Certas tarefas importantes, entretanto, permanecem na matriz, uma delas é desenvolver a estratégia geral da empresa, com a finalidade de estabelecer a carteira de negócios da organização.
- 5) A organização inovadora está sempre acompanhando as tendências, mas precisamente o mercado globalizado. Estas organizações precisam inovar de maneira complexa. O seu desenvolvimento está relacionado a contratação de quadro altamente especializados e, treinado para realizarem atividades complexas e interligadas. Inovar significa fugir dos padrões estabelecidos. Sendo assim, a organização inovadora não pode depender de qualquer forma de padronização para a coordenação. Em outras palavras, precisa evitar todas as armadilhas da estrutura burocrática, principalmente, as rígidas divisões de mão de obra, diferenciação extensa de unidades, comportamentos altamente formalizados e ênfase em planejamento e sistema de controle, precisando permanecer acima de tudo flexível.

Diante do exposto observa-se que a organização deve elaborar um plano de ação que possibilite alcançar os objetivos organizacionais com a observância de suas especificidades de forma a utilizar os recursos alocados para esta finalidade.

De acordo com Mintzberg (1995), uma estruturação eficaz requer um ajuste entre fatores situacionais e parâmetros de *design*, ou seja, a organização eficaz é aquela que desenha sua estrutura para atender a determinada situação. Os parâmetros de *design* são constituídos pela forma como é feita a divisão do trabalho (parte-chave da organização) e de como esse trabalho é coordenado (mecanismos de coordenação).

A parte chave da organização se pauta na divisão do trabalho. São cinco as partes básicas de uma organização definidas por Mintzberg (1995):

- 1) Cúpula estratégica – é encarregada de assegurar que a organização cumpra sua missão de forma eficaz e também que atenda as necessidades dos que a controlam e detêm poder sobre ela.
- 2) Linha intermediária – é constituída pelos gerentes intermediários que ligam a cúpula ao núcleo operacional.
- 3) Tecnoestrutura – é constituída por analistas responsáveis por planejar as atividades do núcleo operacional de forma a tornar o trabalho das pessoas mais eficaz.
- 4) Assessoria de Apoio – é responsável por dar suporte às operações da empresa como serviços de vigilância, assessoria jurídica, restaurante, etc.
- 5) Núcleo Operacional – asseguram os *inputs* para a produção, transformam os *inputs* em *outputs*, são responsáveis pela transformação da matéria-prima em produto e pela distribuição desse produto.

Ainda, segundo Mintzberg (1995) depois da divisão das tarefas é necessário saber como essas tarefas serão coordenadas por meio dos seguintes mecanismos de coordenação:

Ajustamento Mútuo - quando o trabalho é coordenado pelo simples processo de coordenação informal, pois um auxilia o outro quando for preciso.

Supervisão Direta - quando uma pessoa passa a ser responsável pelo trabalho de outras, dando-lhes instruções e monitorando suas ações.

Padronização dos Processos - quando o conteúdo do trabalho for especificado ou programado para que cada um saiba o que fazer.

Padronização dos Outputs - quando os resultados do trabalho são padronizados, ou seja, as dimensões do produto já estão especificadas.

Padronização das Habilidades - quando o tipo de treinamento exigido para o desempenho do trabalho já está especificado, ou seja, a pessoa recebeu um treinamento externo para depois realizar a atividade na qual se destina.

No que se refere ao agrupamento, este constitui a escolha conforme a distribuição das unidades. Segundo Mintzberg (1995) quando se agrupa um determinado número de atividades

sob uma mesma supervisão, passa a existir compartilhamento de recursos comuns, indicadores de desempenho comuns e até mesmo do mesmo espaço. Pode-se agrupar o trabalho por várias bases diferentes: processo, produto, instalações e cliente.

Com relação à idade e tamanho, significam a amplitude de controle exercida em uma unidade da organização. Para complemento a esta situação Mintzberg (2000) cita o exemplo de um gerente de linha de produção não muito padronizada que tem 10 subordinados sobre o seu comando. Com a utilização do mecanismo de padronização do processo ou formalização do comportamento, este mesmo gerente poderá supervisionar 20 ou 30 funcionários, tendo aí um aumento da amplitude de controle.

## **2.9 Conceito de planejamento estratégico**

O planejamento estratégico é o processo contínuo, sistemático e com o maior conhecimento possível do futuro contido, toma decisões atuais que envolvem riscos; organiza sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e, por meio de uma retroalimentação organizada e sistemática, procede a medição do resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas (DRUCKER, 2000).

Nesta linha de pensamento, Oliveira (1998) acrescenta que planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando o grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada.

### **2.9.1 Implemento e controle estratégico**

O planejamento estratégico tem como proposta identificar e selecionar estratégia acerca das necessidades de cada organização, de forma a obter melhor compreensão e conhecimento de suas ações, para fins de subsidiar o processo de implementação e controle estratégico no âmbito organizacional.

Assim, conforme Oliveira (1998) a implantação e controle das estratégias, segundo as vias operacionais mais comuns são:

Programa de objetivos - se constitui no conjunto de resultados desejados que, obrigatoriamente, precisam concretizar-se no horizonte temporal do plano estratégico. Deve conter indicadores de resultados observáveis e analisáveis.

Conjunto de macroações - expressa como os objetivos serão atingidos dentro dos

limites estabelecidos pela política da organização e pelas escolhas estratégicas.

Projetos estratégicos - são iniciativas específicas, de grande magnitude e efeito duradouro, com início, meio e fim previstos no horizonte temporal do plano estratégico, que exigem gerenciamento diferenciado e prioridade de alocação de recursos.

Indicadores de desempenho - são relações numéricas que resultam de medidas quantitativas e caracterizam a situação ou o estado de um processo ou seu resultado - produto ou serviço.

Plano de Metas - define os alvos quantitativos, com prazos e valores. As metas são etapas necessárias para atingir os objetivos da organização, segundo a estratégia a ser aprovada.

Plano de Ação - são os que auxiliam a estabelecer períodos de tempo para observação e acompanhamento das atividades e os resultados requeridos para atingir um objetivo específico, e a implementar uma solução. É uma estratégia da organização que identifica o suporte para essas atividades e o compromisso com elas.

## **2.10 Aprendizagem organizacional**

Segundo Senge (1998) o ponto preponderante para iniciar um processo de aprendizagem em uma organização é sensibilizar as pessoas sobre a importância do aprendizado, e que a sua adoção exige engajamento e comprometimento, que resultam em mudanças profundas e deve significar um desafio pessoal para elas.

A aprendizagem organizacional se traduz a partir da criação, aquisição e transferência de conhecimentos pela organização com o objetivo de gerar vantagens competitivas, ocasionando mudanças significativas no funcionário, oportunizando condições de expandirem as suas capacidades de criação. A organização que amadurece na aprendizagem organizacional caracteriza-se como “organização de aprendizagem” (Santos, 1999 apud Senge, 1992) em que,

[...] as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde surgem novos e elevados padrões de raciocínio, onde a aspiração coletiva é libertada e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender em grupo.

Dessa forma, observa-se que as empresas que dispõem de servidores com a disposição de aprender continuamente desenvolvem ambientes propícios para competição, onde cada servidor arrisca-se a assumir atividades diferenciadas e, geralmente, com grau de

complexidade maior, com a intenção de inovar.

Nesta concepção a aprendizagem organizacional traduz a necessidade da empresa em buscar tecnologias novas, desafios, se colocando sempre na perspectiva de mercado, de desenvolver novas capacidades, tendo o seu foco no processo gerencial de mudanças, de forma a torná-las mais competitivas, todavia, em algumas organizações acontece o processo inverso, onde se aprende na condição de não necessitar mais de atualizações, tornando empresas engessadas, fechadas para o mundo, sem a observância das constantes mudanças e transformações impostas pelo mercado.

Segundo Kolb (1997) a obtenção de sucesso continuado em um mundo em constante mudança exige a capacidade de explorar novas oportunidades e de aprender com sucessos e fracassos passados. Esse mesmo autor surpreende-se com o fato de que essa capacidade de aprender, considerada tão importante, receba tão pouca atenção por parte dos gerentes e de suas organizações.

Neste sentido, Senge (1998) desenvolveu um estudo denominado de “cinco disciplinas” fundamental para as organizações se enquadrarem no processo de inovação e aprendizado, de forma a torná-las mais fortalecidas mediante as constantes mudanças que lhes são ocasionadas pela forte competição de mercado, as quais são denominadas como: o domínio pessoal, os modelos mentais, a visão compartilhada, o aprendizado em equipe e o pensamento sistêmico, conforme descrição sucinta abaixo:

Primeira Disciplina - O domínio pessoal caracteriza-se pela formulação de uma imagem coerente dos resultados que a pessoa deseja alcançar como indivíduo, junto com uma avaliação realista do atual estado de sua vida. O domínio pessoal ultrapassa as esferas das competências e habilidades, possibilitando identificar o que é mais importante para a pessoa de forma a atingir as suas aspirações. Nesta disciplina aprender a expandir as capacidades pessoais é ponto fundamental para a organização atingir sobremaneira as metas estabelecidas.

Segunda Disciplina - Os modelos mentais são representações e acontecimentos que cada um, cria sobre si, e sobre o mundo em que vive, e atuam como filtros para as percepções e reações sobre a forma de como ver o mundo e de agir. São as reflexões e indagações que se concentram em desenvolver a consciência das atitudes e percepções que influenciam o pensamento e as interações. Identifica conhecimentos, hábitos e crenças, determinam a percepção e interpretação de tudo o que acontece no mundo, nos negócios e na família. Esses modelos moldam a nossa forma de pensar e agir

Terceira Disciplina - A visão compartilhada desenvolve-se através de um comprometimento do grupo ou da organização, gerando uma compreensão do propósito



profundo da existência da comunidade, que transforma a atitude reativa em criadora, motivadora das realizações e empreendimentos. Isto existe quando todos na organização têm a mesma imagem e assumem um compromisso, não só individualmente, mas em conjunto.

Nesta disciplina se constitui uma perspectiva de futuro que é construída dia após dia com a articulação dos sentimentos comuns de missão, visão, valores e objetivos em torno do ambiente interno e externo da organização.

Quarta Disciplina – O aprendizado em equipe transforma o pensamento coletivo de forma a aprender mobilizar suas energias e ações para alcançar metas comuns, extraindo inteligência e capacidade maior do que a soma dos talentos individuais, visando ao aprimoramento da capacidade de cada membro de pensar e agir de forma coordenada e com senso de unidade. É desenvolvida pelo diálogo e pela discussão hábil, para a defesa de escolhas.

Na quarta disciplina o conhecimento é de suma importância para solução de problemas, criação de novos segmentos, promoção e cultivo de relacionamentos, associado ao processo de comunicação e as soluções tecnológicas, ambos geram noções de compartilhamento para o desenvolvimento de ações comuns.

Quinta Disciplina – O pensamento sistêmico fundamenta-se em um sistema como um conjunto de partes inter-relacionadas, sendo necessário interpretar como todas as partes se conectam entre si para compreender a sua dinâmica. Auxilia as pessoas a aprenderem a alterar os sistemas para torná-los mais eficaz e também para agirem em sintonia com os processos maiores.

Esta disciplina proporciona condições favoráveis à compreensão de fatos que ativam os modelos mentais nas decisões individuais, e refletem a consciência e atitudes na organização permitindo a exposição das diferenças sem criar sentimentos de estranhamento.

### 3 O *BALANCED SCORECARD*

Na década de 90 os gerentes começaram a admitir que as empresas não deveriam ser avaliadas apenas quanto a questão financeira, mas, também, quanto ao seu desempenho frente ao mercado. Avaliar o desempenho da organização é importante porque identifica os pontos que devem ser trabalhados para atingir a excelência.

Para Letza (1996), com base nesta concepção muitos gestores europeus e americanos passaram a conhecer os conceitos de *Total Quality Management* (TQM). Estes conceitos foram vislumbrados por vários gestores que passaram a enxergar o consumidor como sendo peça fundamental para o crescimento da empresa.

Conforme Kaplan e Norton (1997), o Instituto Nolan Norton, patrocinou um estudo de um ano em 1990, em diversas empresas, intitulado *Measuring Performance in the Organization of the Future* (Medição de Desempenho na Empresa do Futuro). Os participantes desse estudo já acreditavam que a dependência de medidas de desempenho baseadas em dados financeiros estava impedindo as empresas de criar valor econômico para o futuro.

Como resultado desse estudo observou-se a existência de vários sistemas de aferição do desempenho, porém, o que se destacou foi o criado na *Analog Devices*, que descrevia uma abordagem para medir o índice de progresso em atividades de melhoria contínua de um recém-criado *scorecard* corporativo constituído de medidas financeiras tradicionais, e de medidas de desempenho relativas a prazos de entrega ao cliente, qualidade e ciclo de produção (SANTOS, 2006 apud KAPLAN; NORTON, 2005).

No início o *balanced scorecard* se apresenta apenas como um sistema de indicadores, todavia, os seus criadores resolveram ampliá-lo de forma a estabelecer estratégias e alinhar as organizações a estas estratégias, configurando assim a necessidade de se identificar processos que possam apresentar desempenho excepcional para que a organização tenha sucesso.

Segundo Kluyver (2010), os sistemas tradicionais de gestão de desempenho são geralmente planejados com base no orçamento e no plano operacional anual e tendem a promover um comportamento tático de curto prazo. Para se criar uma mudança estratégica efetiva, é possível que esses sistemas tradicionais tenham de ser substituídos por um conjunto cuidadosamente selecionado de medidas que promovam um comportamento focado no desempenho e na estratégia.

Ainda, segundo Kluyver (2010) a ferramenta *balanced scorecard* impõe condições aos gestores de estabelecerem uma declaração de missão acerca da importância do cliente quanto à qualidade do produto, entrega no prazo, desempenho do produto, serviço e custo. Medidas

são definidas para cada fator, com base nas perspectivas e expectativas dos clientes, e os objetivos para cada medida são articulados e traduzidos em métricas específicas de desempenho.

Assim, verifica-se que as medidas baseadas no cliente são importantes, porque no momento que a organização atende de forma satisfatória o cliente, o mesmo passa não somente a confiar na organização, mas a ser um parceiro da mesma. Segundo Kluyver (2010) tais medidas traduzem aquilo que a empresa precisa fazer internamente para atender às expectativas dos clientes. Uma vez que essas medidas estejam traduzidas em objetivos operacionais, os gerentes devem concentrar seus esforços nos processos internos de possibilitem a empresa atender as necessidades de seus clientes. As medidas de processos internos de negócios e baseadas no cliente relacionam-se diretamente com o sucesso competitivo. Medidas de desempenho sinalizam se a estratégia da empresa e sua implementação estão atingindo os objetivos organizacionais.

Dessa forma, observa-se que o *balanced scorecard* evoluiu enquanto ferramenta de gestão completa, visto que desenvolve vários processos na organização. Nesta linha de pensamento Kluyver (2010) expõe que o *scorecard* engloba quatro processos gerenciais: traduzir uma visão, comunicar metas e vincular recompensas ao desempenho, melhorar o planejamento do negócio e acumular *feedback* e aprendizado.

Ainda, segundo Kluyver (2010), o objetivo de traduzir uma visão é de esclarecer e obter apoio do funcionário para as medidas a serem atingidas pela organização. Para que as pessoas sejam capazes de atuar de maneira eficaz de acordo com uma declaração de missão, esta deve ser expressa como um conjunto integrado de objetivos e medidas baseadas em reconhecidos impulsionadores de sucesso de longo prazo. A aplicação do *scorecard* é útil também para evidenciar *gaps* nos conjuntos de habilidades dos funcionários, na tecnologia da informação e em processos que possam embargar a capacidade de uma empresa de executar determinada estratégia.

No entendimento de Kaplan e Norton (1997), o impacto entre a força irresistível de construir capacidades que permita manter no mercado de forma satisfatória por muito tempo e o objeto estável do modelo tradicional de contabilidade financeira criou uma nova síntese: o *balanced scorecard*. A ferramenta eleva as medidas financeiras, que relatam a trajetória dos acontecimentos passados, adequada para as empresas da era industrial, quando os investimentos em capacidades em um período longo e relacionamento com os clientes não eram fundamentais para o sucesso da organização.

Dessa forma, observa-se que o *balanced scorecard* norteia os processos administrativos de uma organização, bem como as medidas financeiras do desempenho passado com medidas dos vetores que impulsionam o futuro.

Ainda, segundo Kaplan e Norton (1997, P.81), os objetivos e medidas do *scorecard* derivam da visão e estratégia da empresa:

*O balanced scorecard é uma ferramenta completa que traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho. Deve ser utilizado como um sistema de comunicação, informação e aprendizado, não como um sistema de controle. Seu principal diferencial é reconhecer que os indicadores financeiros, por si só, são suficientes para isso, uma vez que mostram os resultados dos investimentos e das atividades, não contemplando os impulsionadores de rentabilidade a longo prazo.*

Para os autores, a ferramenta de gestão *BSC*, constitui o conjunto de objetivos das unidades de negócios além do aspecto financeiro. Os gestores podem agora avaliar até que ponto suas unidades de negócios geram valor para os clientes atuais e futuros, o que motiva o desenvolvimento de profissionais especializados, de sistemas visando a melhorar o desempenho futuro.

### **3.1 O *balanced scorecard* e suas perspectivas**

O *balanced scorecard* foi inicialmente apresentado por Robert Kaplan e David Norton em 1992, como uma solução para a dificuldade das empresas em medir o desempenho de forma adequada. É um modelo de gestão que auxilia as organizações a traduzir a estratégia em objetivos operacionais que direcionam comportamentos e desempenho.

Segundo Kaplan e Norton (1997) as medidas de desempenho foram agrupadas em quatro perspectivas que facilitavam a visualização da estratégia da empresa: financeira, cliente, processos internos e aprendizado e crescimento, a seguir descritas:

#### **a) Perspectiva Financeira**

Esta perspectiva busca avaliar os objetivos de longo prazo relacionados com o lucro a ser auferido para os acionistas. Nas organizações públicas, este fator está relacionado ao êxito das ações governamentais no atendimento às necessidades do cidadão, ou seja, a perspectiva financeira enfatiza a eficiência do custo, isto é, a habilidade de distribuir o maior valor agregado ao contribuinte.

As medidas financeiras são um importante componente do *balanced scorecard*

especialmente para as empresas com fins lucrativos. As medidas nesta perspectiva informam-se a execução da estratégia, que é detalhada por meio de medidas escolhidas nas outras perspectivas, está conduzindo à melhoria de resultados na linha de produtos ou serviços.

Uma organização ao utilizar o BSC tem a chance de reduzir muitas questões relacionadas às medidas financeiras do desempenho, caso não as elimine por completo.

A elaboração do *balanced scorecard* deve ser um incentivo para que as unidades de negócios vinculem seus objetivos financeiros à estratégia da empresa. Os objetivos financeiros servem de foco para os objetivos e medidas das outras perspectivas do *scorecard*. Qualquer medida selecionada deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que culminam com a melhoria do desempenho financeiro. O *scorecard* deve contar a história da estratégia, começando pelos objetivos financeiros de longo prazo e relacionando-os depois à sequência de ações que precisam ser tomadas em relação às finanças, clientes, processos internos e, por fim aos funcionários e sistemas, a fim de que a longo prazo, seja produzido o desempenho econômico desejado.

Todavia, para algumas empresas, temas financeiros como, aumento de capital, melhoria da produção e incremento da utilização dos ativos, servem de base para integrar as quatro perspectivas do *balanced scorecard*. Entretanto, muitas organizações desenvolvem objetivos financeiros nos mesmos moldes para todas as suas divisões, unidades e departamento de negócios.

#### b) Perspectiva do Cliente

A perspectiva do cliente visa avaliar a capacidade da organização de dispor de produtos e serviços de qualidade, entrega eficiente e outros atributos que garantam a total satisfação do cliente. No modelo governamental, o norte da avaliação do desempenho da organização é diferente daquele adotado para um ambiente estritamente comercial: os clientes/consumidores e o cidadão (acionistas do Estado) têm precedência sobre os resultados financeiros.

Nesta perspectiva, as empresas estabelecem os segmentos de clientes e mercado que almejam competir. Esses segmentos representam as fontes que irão produzir o componente de custo dos objetivos financeiros da organização.

Quando a empresa seleciona medidas para a perspectiva do cliente do *scorecard* deve responder a duas perguntas fundamentais: Qual é o nosso público? Qual é a nossa proposta de valor para servi-lo? Parece bem simples, porém ambas oferecem muitos desafios à organização. A maioria das empresas afirmará que, de fato, possui um público-alvo ainda que suas ações revelem uma estratégia onde há de tudo para todos. A escolha de proposta

adequada de valor representa um grande desafio para quase todas as empresas.

Os indicadores de tendência do desempenho com a clientela foram convenientemente desenvolvidos através da tradução da proposta de valor. As empresas devem concentrar-se em uma das três situações: intimidade com o cliente, excelência operacional ou liderança em produto. Cada uma deve expressar uma ênfase diferente sobre a medição. Dessa forma, torna-se possível determinar o efeito que esses indicadores de tendência estão tendo sobre o desempenho do cliente. Entre as principais medidas encontram-se a satisfação, a participação no mercado e a rentabilidade.

#### c) Perspectiva dos Processos Internos

A perspectiva dos processos internos foca os resultados dos negócios internos da organização, avaliando-os em função do sucesso financeiro e da satisfação dos clientes. Para definir os objetivos organizacionais e suas expectativas, as organizações devem identificar os processos-chave do negócio nos quais elas devem ser excelentes. Tais processos-chave são monitorados para garantir que serão satisfatórios e permitir que seja avaliado o desempenho da organização em função dos mecanismos de mensuração.

Esta perspectiva descreve os principais processos e atividades que, ao fim, orientarão o consumidor e o desempenho financeiro. Os sistemas de medida de desempenho da maioria das empresas identificam grande parte dos processos internos existentes. Para o *balanced scorecard* é recomendado que os gestores estabeleçam uma cadeia de valor dos processos internos com o início indicando o processo de inovação, continuando com os processos de operações e finalizando com o serviço de pós venda.

Na perspectiva dos processos internos as organizações procuram melhorar a qualidade, reduzir custos, aumentar a produção, e reduzir os custos de seus processos de negócios. Portanto, a concentração exclusiva em ganhos no tempo de ciclo, produção, qualidade e custos dos processos existentes talvez não leve ao conhecimento restrito a menos que possa superar o desempenho dos concorrentes em todos os processos de negócios, qualidade, tempo, produtividade e custo, tais melhorias se constituirão em processo de sobrevivência.

No *balanced scorecard*, os objetivos e medidas para a perspectiva dos processos internos derivam de estratégias explícitas dos acionistas e clientes-alvo.

#### d) Perspectiva do Aprendizado e Crescimento

Esta perspectiva avalia as habilidades e as capacidades dos empregados, a qualidade dos sistemas de informação e o seu ajustamento aos objetivos da organização. Os processos somente terão sucesso, se gerenciados por empregados envolvidos e motivados e supridos com informação tempestiva e adequada às suas necessidades. Essa perspectiva tem especial

importância para as organizações, uma vez que as mudanças de expectativa dos clientes podem levar os empregados a assumirem posturas dramaticamente novas, o que pode requerer habilidades, capacidades, tecnologias, informações e estruturas organizacionais ainda não disponíveis.

As medidas que formam a perspectiva do aprendizado e do crescimento do BSC são as que sustentam as outras três perspectivas. Elas são a base sobre o qual a edificação inteira do BSC será construída e desenvolvida.

Muitas organizações lutam para desenvolver a aprendizagem e medidas de crescimento. Esta é geralmente a última medida a ser desenvolvida e pode ser que as equipes estejam intelectualmente esgotadas em virtude de seus esforços anteriores para desenvolverem novas medidas estratégicas ou simplesmente considerarem que esta perspectiva é banal, podendo ser delegada ao grupo de Recursos Humanos. Não importa o quanto válido pareça ser este pensamento, esta perspectiva não pode ser esquecida no processo de desenvolvimento.

A perspectiva do aprendizado e crescimento identifica ações e inovações de gestão de recursos humanos, de sistemas de informação e de comportamento da organização necessárias para assegurar o crescimento contínuo das pessoas na organização. Define os ativos intangíveis necessários ao desempenho das atividades da organização com a observância da qualidade cada vez mais elevada. Descreve como pessoas, tecnologia e clima organizacional se conjugam para dar suporte à estratégia. É o ponto de partida para qualquer mudança sustentável em longo prazo.

A figura 1 apresenta a estrutura de um *balanced scorecard* com as quatro perspectivas, modelo tradicional de construção do BSC.



Figura 1 - Estrutura de um *Balanced Scorecard* (BSC)  
 FONTE: Adaptado de Kaplan; Norton (1997)

A Figura 1, identifica as perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento, as quais compõem o *balanced scorecard*, todavia, observa-se que o BSC pode ser constituído por mais perspectivas, cabe as organizações adequarem o número de perspectivas que desejam utilizar as suas necessidades, o que demonstra a flexibilidade de sua aplicação.

### 3.2 O *balanced scorecard* como sistema gerencial

O *scorecard* oferece medidas para o gestor estabelecer padrões de desempenho com o objetivo de tornar a organização produtiva, associada a medidas financeiras e não financeiras.

Para Kaplan e Norton (1997), o *balanced scorecard* traduz a missão e a estratégia de uma unidade em objetivos e medidas tangíveis. Estas medidas representam o equilíbrio entre indicadores externos voltados para acionistas e clientes, e as medidas internas dos processos críticos de negócios, inovação, aprendizado e crescimento.

Percebe-se que o *BSC* não é apenas um sistema que proporciona aos gestores a oportunidade de trabalhar medidas táticas ou operacionais de curto prazo e sim de medidas de longo, o que enfatizam Kaplan e Norton (1997), quando relatam em seus estudos que empresas inovadoras estão utilizando o *BSC* como um sistema de gestão estratégica para administrar estratégia de longo prazo. Elas adotaram a filosofia do *scorecard* para viabilizar processos gerenciais críticos, como:



- 1) Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia;
- 2) Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas;
- 3) Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas;
- 4) Melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico.

Segundo Tarapanoff (2001) a ferramenta de gestão *balanced scorecard* tem como finalidade diminuir o *gap* existente entre a missão da empresa e o conhecimento por parte do empregado de como operacionalizá-la e permitir que o empregado conheça seu verdadeiro papel na organização, bem como integra a visão da empresa a partir de quatro perspectivas distintas, mas que ao mesmo tempo se complementam: financeira, cliente, processos internos e aprendizagem e crescimento.

### **3.3 O *balanced scorecard* como sistema de medição**

No ambiente atual, onde o cenário se apresenta cada vez mais concorrido e veloz, o *balanced scorecard* ajuda as organizações a superarem duas questões fundamentais citadas por Niven (2005): a medição do desempenho da organização e a estratégia de implementação.

Neste sentido o BSC vem se tornando importante entre as empresas privadas e públicas porque é uma ferramenta que mede o desempenho das empresas, facilitando e melhorando o gerenciamento de estratégias ao utilizar medidas financeiras e não-financeiras (KAPLAN; NORTON, 2001).

Diante do exposto, observa-se que o *Balanced Scorecard* como sistema de medição de desempenho é muito importante porque por meio dele, pode-se atingir os objetivos propostos para a organização de forma satisfatória. Para Esposto (2002), no início dos estudos sobre o BSC as medidas de desempenho estavam voltadas para a apuração de resultados financeiros e contábeis. No início dos anos 80, muitos questionamentos foram apresentados por vários autores acerca de críticas sobre a contabilidade de custos tradicional e o fato de ser utilizado apenas medidas financeiras em suas análises, excluindo medidas de desempenho não-financeiras.

Segundo Niven (2005) a ferramenta BSC permite que uma organização traduza sua visão e estratégia oferecendo uma nova estrutura que conte a história da estratégia organizacional através dos objetivos e medidas escolhidos, em vez de concentrar o foco nos mecanismos de controle financeiros que oferecem pouca orientação para o processo decisório do funcionário. O uso de medição é essencial para obtenção de uma estratégia.

Mensurar desempenho significa conferir com os padrões algo que já ocorreu. Essa prática torna-se uma necessidade para a administração, pois, através dela, o gestor pode identificar se a organização está atingindo as suas metas e objetivos estabelecidos.

Para Kaplan e Norton (1997), as medidas de desempenho tradicionais não são completamente compatíveis com as competências e habilidades que as organizações precisam ter para enfrentar atualmente o ambiente de negócio. Portanto, a visão financeira na medição de desempenho não se adequa ao ambiente onde os relacionamentos, habilidade, competências e capacidades das organizações determinam, cada vez mais, a garantia de sucesso a longo prazo na empresa.

Os referidos autores citam a necessidade de aprimorar sistema de medição de desempenho pelo uso de medidas não financeiras, tais como índices de produtividade, qualidade, custo de estoques, flexibilidade na manufatura e entrega. Essa argumentação está associada ao desenvolvimento das técnicas modernas de gestão, como a gestão da qualidade total e a lean production.

Assim, Niven (2005) afirma que a medida de desempenho deve iniciar-se com a visão do futuro da empresa para estabelecer limites de ação e dar um sentido ou uma orientação aos esforços da organização.

Dessa forma entende-se que as medidas de desempenho são as ferramentas-mestre do sistema de controle que permitem a adoção de ações e decisões coerentes e orientadas para a estratégia, composto por um conjunto de medidas devidamente instituídas, que irão verificar o atingimento ou não dos objetivos organizacionais que foram traçados.

Para Kanji, Moura e Sá (2002) esse sistema de controle deve conhecer as relações existentes entre as metas da organização e a forma que utilizará para medir o desempenho, que deverá ser aplicado, desenvolvido e validado.

Já Formoso, Oliveira e Lantelme (2000) traduzem a medição de desempenho da organização, como um sistema de apoio ao gestor quando da solução de problemas, incluindo a qualificação e a motivação.

Neste sentido Nelly et al. (1996) entendem que o sistema de medição de desempenho é constituído a partir de três estágios: sistema de avaliação de desempenho (medidas utilizadas para avaliar a eficiência e eficácia das ações), avaliação de desempenho (processo utilizado para aferir valor de forma global de algo que se esteja ou que se deseje avaliar) e medidas de desempenho (indicador construído pra avaliar o desempenho).

Contudo, o BSC não pode ser visto apenas como medidas de desempenho, pois qualquer medida cria um foco para o futuro. A magnitude dos resultados atingidos pelos

adeptos do *balanced scorecard* revela que este deve focar toda a organização na estratégia. Assim deve-se utilizar o BSC não apenas como medida de desempenho, mas também como gerenciador de estratégia (KAPLAN; NORTON, 2001).

Diante do exposto observa-se que o *balanced scorecard* não é uma mera ferramenta de desempenho, mas um sistema de gerenciamento constituído com o uso de estratégias na organização.

### **3.4 A importância do uso do *balanced scorecard* (BSC)**

A empresa, para começar a ter controle de seus serviços, necessita realizar algum tipo de mensuração. Para Kaplan e Norton (1997), medir é importante, o que não é medido não pode ser gerenciado e nem avaliado. O sistema de indicadores norteia o comportamento das pessoas dentro e fora da empresa. Se quiserem sobreviver e prosperar na era da informação e tecnologia, as empresas devem utilizar sistemas de gestão e medição de desempenho derivados de suas estratégias e capacidades.

Neste sentido o *balanced scorecard* conserva os indicadores financeiros como sendo a razão do desempenho gerencial, mas incorpora um conjunto de medidas mais genéricas que se integra diretamente aos serviços que se oferecem aos clientes (KAPLAN; NORTON, 1997).

### **3.5 A construção do *balanced scorecard***

A construção do *Balanced Scorecard* só deve ser iniciada se houver a aceitação e o comprometimento da alta administração e do seu corpo executivo. Sem essas condições o BSC estará fadado ao insucesso. O primeiro passo é o consenso acerca dos motivos propostos para o desenvolvimento do BSC, os quais servirão para orientar o estabelecimento de objetivos e medidas para o modelo. Com a obtenção do consenso, a organização deverá definir na equipe a pessoa que atuará como arquiteto, ficando esta, responsável pelo planejamento, metodologia e desenvolvimento do projeto.

Dessa forma, cada organização possui suas próprias características, tendo o livre arbítrio de escolher o caminho a seguir para a construção do BSC. Todavia, para Kaplan e Norton (1997) pode ser aplicado um plano típico e sistemático para criar *scorecards* em dezenas de organizações. Se executado de forma adequada, este processo de quatro etapas incentivará o comprometimento com o *scorecard* entre os executivos e gerentes, e produzirá

um BSC útil e os ajudará a alcançar os objetivos de seus programas.

Ainda, segundo os autores, as mencionadas etapas devem ser distribuídas com as suas respectivas tarefas de forma que para cada etapa corresponda duas ou mais tarefas, descritas sequenciadamente.

Kaplan e Norton (1997) descrevem as etapas do processo de construção do *balanced scorecard* da seguinte maneira:

## **ETAPA 1: Definição da Arquitetura de Indicadores**

### **Tarefa 1. Selecionar a unidade organizacional adequada**

O arquiteto deve, consultando a alta administração, definir a unidade de negócios à qual se aplicará o *scorecard*. A construção do primeiro BSC funciona melhor em uma unidade estratégica de negócios, de preferência uma que tenha atividades de uma cadeia de valores completa: inovação, operações, marketing, vendas e serviços. Essa unidade terá seus próprios produtos, clientes, operações e canais de distribuição e instalações de produção. Deverá ser uma unidade onde seja relativamente fácil criar medidas agregadas de desempenho financeiro, sem as complicações (e discussões) associadas a alocações de custos e transferências de preços de produtos e serviços entre unidades organizacionais.

### **Tarefa 2. Identificar as relações entre a unidade de negócios e a corporação.**

Definida e selecionada a unidade, o arquiteto deve analisar o relacionamento com outras unidades, além da estrutura divisional e corporativa. O arquiteto realizará entrevistas com os principais executivos nos níveis divisionais e corporativos para conhecer:

- Os objetivos financeiros estabelecidos para a unidade (crescimento, lucratividade, fluxo de caixa, volumes de extração).
- Os temas corporativos primordiais (meio ambiente, segurança, políticas em relação aos funcionários, relacionamento com a comunidade, qualidade, competitividade de preços e inovação).
- Relações com outras unidades (clientes comuns, competências essenciais, oportunidades para abordagens integradas a clientes, relacionamento entre fornecedores e clientes internos).

De posse dessas informações, o arquiteto inicia o processo de construção do material básico do BSC que usará para entrevistar e repassar as pessoas envolvidas no processo, mas

precisamente, os alto executivos.

## **ETAPA 2: O Consenso em Função dos Objetivos Institucionais**

### **Tarefa 3. Realizar a Primeira Série de Entrevistas**

O arquiteto prepara o material básico do *Balanced Scorecard*, bem como os documentos internos sobre a visão, a missão e a estratégia da empresa e da unidade. Esse material é fornecido a cada alto executivo na unidade de negócios - normalmente entre 6 e 12 executivos. O arquiteto deve também obter informações sobre o setor e o ambiente competitivo da unidade, inclusive sobre tendências significativas de tamanho e crescimento do mercado, concorrentes e produtos concorrentes, preferências de clientes e inovações tecnológicas. Depois que os executivos analisarem o material, o arquiteto realizará entrevistas com cada um deles. Nessas entrevistas, o arquiteto obtém informações sobre os objetivos estratégicos e as idéias preliminares da empresa para as medidas do BSC.

### **Tarefa 4. Sessão de Síntese**

Realizadas todas as entrevistas, o arquiteto e outros membros da equipe de projeto se reúnem para discutir as respostas obtidas nas entrevistas, destacar questões importantes e preparar uma relação preliminar de objetivos e medidas que servirão de base para a primeira reunião com a equipe da alta administração. Os membros da equipe podem também discutir suas impressões em relação às resistências pessoais e organizacionais ao *balanced scorecard* e à mudança nos processos gerenciais que se seguirão ao lançamento do *scorecard*.

O resultado da sessão de síntese deve ser uma lista e uma classificação de objetivos nas quatro perspectivas. Cada perspectiva e objetivo serão acompanhados por citações anônimas dos executivos que explicam e respaldam os objetivos e identificam questões que a equipe executiva deverá resolver. A equipe deve tentar determinar se a relação preliminar de objetivos prioritários retrata a estratégia da unidade de negócios, e se os objetivos nas quatro perspectivas parecem estar interligados em relações de causa e efeito. Essas observações podem servir como objeto de discussão durante o *workshop* executivo que se seguirá.

### **Tarefa 5. Workshop Executivo: Primeira Parte**

O arquiteto marca e realiza uma reunião com a equipe da alta administração para dar início ao processo de geração de consenso em relação ao *scorecard*.

Durante o *workshop*, o arquiteto facilita um debate de grupo sobre as declarações de missão e estratégia, até que seja alcançado um consenso. O grupo passa então a responder à pergunta: "Se eu for bem-sucedido na minha visão e estratégia, de que maneira o meu desempenho será diferente para os acionistas, para os clientes, para os processos internos da empresa e para a minha capacidade de crescer e melhorar?" Cada perspectiva é abordada de forma sequencial.

O arquiteto mostra os objetivos propostos, suas classificações e as citações obtidas nas entrevistas. Ele pode exibir vídeos das entrevistas com representantes de acionistas e clientes, a fim de acrescentar uma ótica externa às discussões. Cada objetivo deve ser discutido individualmente, sem compará-lo a outros objetivos potenciais, para que sua relevância específica, seus pontos fortes e suas deficiências possam ser totalmente explorados. Nessa ocasião, não é fundamental a redução das opções, embora possam ser feitas votações para verificar se algumas das medidas propostas são vistas como de baixa prioridade pelo grupo.

Depois de lançados e discutidos todos os objetivos potenciais dentro de uma perspectiva o grupo seleciona (por votação) as três ou quatro mais importantes. Isso pode ser feito de diversas formas: votos por escrito, sinais com as mãos ou entregando-se a cada pessoa três pontos verdes, pedindo que coloque um ponto ao lado de cada objetivo considerado mais importante.

### **ETAPA 3: Escolha e Elaboração dos Indicadores**

#### **Tarefa 6. Reuniões dos Subgrupos**

O arquiteto trabalhará com subgrupos individuais durante várias reuniões, nas quais cada subgrupo terá quatro objetivos principais:

1. Refinar a descrição dos objetivos estratégicos, de acordo com as intenções expressas no primeiro *workshop* executivo.
2. Para cada objetivo, identificar o indicador ou indicadores que melhor captam e comunicam a intenção do objetivo.
3. Para cada indicador proposto, identificar as fontes das informações necessárias e as ações que podem ser necessárias para tornar essas informações acessíveis.
4. Para cada perspectiva, identificar as relações críticas entre os indicadores dessa perspectiva, bem como entre ela e as outras perspectivas do *scorecard*. Tentar identificar de que maneira cada medida influencia a outra.

Ao facilitar essas reuniões, um arquiteto habilitado lançará mão do conhecimento da

estrutura dessas quatro perspectivas, discutidas na parte um, e das relações entre os indicadores, tanto dentro quanto entre as perspectivas, que descrevem as relações de causa e efeito subjacentes a estratégia.

### **Tarefa 7. Workshop Executivo: Segunda Parte**

Um segundo *workshop*, envolvendo a equipe da alta administração, seus subordinados diretos e um maior número de gerentes de nível médio, debate a visão, a estratégia e os objetivos e indicadores experimentais da organização para o *scorecard*. O resultado dos subgrupos deve ser apresentado pelos executivos integrantes dos subgrupos, nunca pelo arquiteto ou por consultores internos ou externos do subgrupo. As apresentações ajudarão a criar a sensação de "posse" dos objetivos e indicadores, e comprometimento com todo o processo de desenvolvimento do *scorecard*. Os participantes, seja em uma sessão plenária ou em grupos de trabalho, comentam os indicadores propostos e começam a desenvolver um plano de implementação. Uma boa meta para esse segundo *workshop* será a capacidade de elaborar, no final, uma brochura que comunique as intenções e o conteúdo do *scorecard* a todos os funcionários da unidade de negócios. Um objetivo secundário seria incentivar os participantes a formular objetivos de superação para cada um dos indicadores propostos, inclusive os índices de melhoria desejados. Dependendo do tipo de indicador e da filosofia da organização em relação ao estabelecimento de metas, pode ser empregada uma série de abordagens - do *benchmarking* à velocidade de mudança - para especificar metas a serem alcançadas nos três a cinco anos seguintes.

## **ETAPA 4: Elaboração do Plano de Implementação**

### **Tarefa 8. Desenvolver o Plano de Implementação**

Uma nova equipe, em geral composta pelos líderes de cada subgrupo, formalizará as metas de superação e desenvolverá um plano de implementação para o *scorecard*. Esse plano deve incluir a maneira como os indicadores se ligam aos bancos de dados e sistemas de informações, comunicando o *balanced scorecard* a toda a organização e incentivando e facilitando o desenvolvimento de métricas de segundo nível para as unidades descentralizadas. Em consequência desse processo, poderá ser desenvolvido um sistema de informações executivas, inteiramente novo que vincule as métricas de alto nível das unidades de negócios ao chão de fábrica e às medidas operacionais de cada local.

### **Tarefa 9. Workshop executivo: Terceira Parte**

A equipe executiva se reunirá uma terceira vez para chegar à decisão final sobre a visão, os objetivos e os indicadores desenvolvidos nos dois primeiros *workshops*, e para validar as metas de superação propostas pela equipe de implementação. O *workshop* executivo também identificará programas de ação preliminares para alcançar as metas. Esse processo normalmente termina com o alinhamento das várias iniciativas de mudanças da unidade aos objetivos, indicadores e metas do *scorecard*. Até o final do *workshop*, a equipe executiva deverá chegar a um acordo em relação a um programa de implementação que terá por objetivo comunicar o processo aos funcionários, integrar o *BSC* à filosofia gerencial, e desenvolver um sistema de informações que sustente o mesmo.

### **Tarefa 10. Finalizar o Plano de Implementação**

Para criar valor, o *balanced scorecard* deve ser integrado ao sistema gerencial da organização. Os executivos podem utilizar o *BSC* no prazo de 60 dias. É óbvio que um plano de implementação progressiva precisará ser desenvolvido, mas podemos utilizar as "melhores informações disponíveis" no intuito de focalizar a ação gerencial sobre as prioridades do *scorecard*. Com o tempo, os sistemas de informações gerenciais serão ajustados ao processo.

### **3.6 As instituições públicas e o uso do *balanced scorecard***

O *balanced scorecard* foi criado com quatro perspectivas, todavia, os próprios criadores do *BSC* deixaram claro que dependendo da situação o modelo pode se adaptar para mais perspectivas.

Segundo Kaplan e Norton (1997) estas quatro perspectivas devem funcionar como modelo flexível não existindo qualquer teorema matemático garantindo que esse número de perspectivas seja suficiente, o que gera a possibilidade de adoção por muitas organizações.

Ainda, segundo os autores a ferramenta de gestão *balanced scorecard* vem sendo adaptado a empresas públicas durante os últimos cinco anos.

Nessa mesma linha Niven (2005) afirma que o uso e a aceitação do *BSC* continuam a aumentar em passos firmes no setor público. Ainda, segundo o autor essas organizações são capazes de relatar os mesmos benefícios do *scorecard* que as empresas do setor privado têm obtido desde o início da década de 90. Contudo, o *BSC* foi originalmente criado tendo-se em mente a empresa que busca o lucro e sua estrutura básica deve ser modificada para que as



organizações do setor público o utilizem com totais vantagens. A Figura 2 mostra um modelo de BSC para o setor público.



Figura 2 - Balanced Scorecard do Setor Público  
 FONTE: Niven (2005)

A figura 2 mostra um modelo de BSC para o setor público. Observa-se que a estratégia é o cerne do sistema, independentemente de ser uma empresa governamental, privada ou de cunho familiar. Todavia, apresenta distinção clara entre os *scorecards* dos setores privado e público, colocando a missão no alto da estrutura seguida da perspectiva do cliente, indicando que flui da missão o ponto de vista da clientela e da organização e não o dos interessados nas finanças.

Para Niven (2007) as organizações governamentais apresentam dificuldades em cultivar uma estratégia clara e concisa. Embora muitas tentem desenvolver afirmações de estratégia, só reúnem algumas listas detalhadas de programas e iniciativas usadas para assegurar os valores das entidades legislativas de financiamento. Como resultado, os primeiros esforços governamentais do *scorecard* concentravam-se primeiramente nas medidas internas de eficiência e qualidade, oferecendo pouca atenção à meta fundamental de servir aos

cidadãos.

Além disso, as organizações do setor público precisaram complementar claramente os objetivos da estratégia com objetivos de alto nível que descrevam o porquê de sua existência, e, por fim, o que esperavam atingir. Segundo Niven (2005) esses objetivos abrangentes devem ser colocados no topo do BSC governamental para orientar o desenvolvimento de medidas de desempenho que conduzam ao seu cumprimento. Situando-se no alto do *scorecard*, a missão comunica com clareza a todas as pessoas a razão da existência da organização e o que ela está lutando para conquistar.

Ainda, segundo Niven (2005) no modelo do *scorecard* para o setor público, as medidas financeiras serão mais vistas como facilitadoras do sucesso do cliente ou como restrições com as quais o grupo deve operar. A meta fundamental da agência de governo é executar sua missão e as exigências do cliente, e não atingir o sucesso financeiro.

Todavia, a métrica financeira ainda ocupa um lugar de destaque na estrutura global. Trabalhar com eficiência e gerar valor a custos mais baixos serão de vital importância em qualquer organização, independente da posição que ocupa. Definir os custos dos serviços prestados pode conduzir a importantes conclusões e afetar as posições de financiamento dramaticamente.

As instituições do governo, assim como as privadas buscam novas técnicas gerenciais com fins a reduzir custos e torná-las mais eficazes, levando em consideração o próprio cenário. Assim, para Niven (2005, p, 91):

[...] aplicar métodos de controle de custos e localizar uma métrica financeira detalhada pode ser uma experiência dolorosa para muitos gestores do setor público. Pense nas pessoas que trabalham no ramo dos recursos humanos, assim como setor de adoções ou de atendimento à família. Elas afirmarão com razão que não se pode avaliar economicamente a colocação de uma criança em um lar acolhedor e amoroso, ou unir a criança a pais que concluíram com êxito o programa de aconselhamento e demonstraram enorme envolvimento com o futuro.

Os praticantes habilidosos do BSC podem aconselhar os gestores em dúvida a verificarem se as medidas financeiras são dispensáveis em relação a seus objetivos não-financeiros, mas tem a intenção de equilibrar a meta final de servir à clientela com conscientização fiscal e responsabilidade.

Na visão de Niven (2007) as medidas dos processos internos no setor público devem derivar da proposta de valor refletida na perspectiva do cliente. Que principais processos devem ser executados até a perfeição a fim de elevar a chance de alcançar o sucesso do cliente? A noção de uma proposta de valor é sempre nova para as agências do setor público,

que estão bem mais acostumadas simplesmente a cumprir orçamentos e não a gerar questões relevantes envolvendo o controle.

Conforme observado acima, o legado dos programas de qualidade governamentais tem sido a confiança nas medidas de eficiência e qualidade internas, com pouca referência aos efeitos que essas métricas exercem sobre os objetivos fiscais de atingir os padrões de desempenho do consumidor e, ao final, sobre a missão.

Neste sentido, segundo NIVEN (2007) para se atingir os objetivos fixados nas perspectivas dos Processos Internos, Financeira e do Cliente, as agências do governo devem desenvolver métricas na área da Aprendizagem e Crescimento do Funcionário que possibilitem obter resultados positivos. Os funcionários motivados pela correta mistura de técnicas e ferramentas em um clima organizacional gerado para apoiar as melhorias são o ingrediente fundamental na condução das melhorias no processo, funcionando dentro das limitações financeiras e, finalmente, orientando o consumidor e o êxito da missão.

### **3.7 Desenvolvendo vinculações entre causa e efeito no BSC**

O BSC foi criado com o objetivo de alcançar o equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazos, entre medidas financeiras e não financeiras, criando uma relação direta com a estratégia e interligando-se por uma série de relações de causa e efeito. As vinculações também podem servir como ferramenta diagnóstica, permitindo que as medidas escolhidas para o BSC se combinem de forma a descrever integral e coerentemente a estratégia escolhida. A Figura 3, mostra as interligações das relações de causa e efeito.

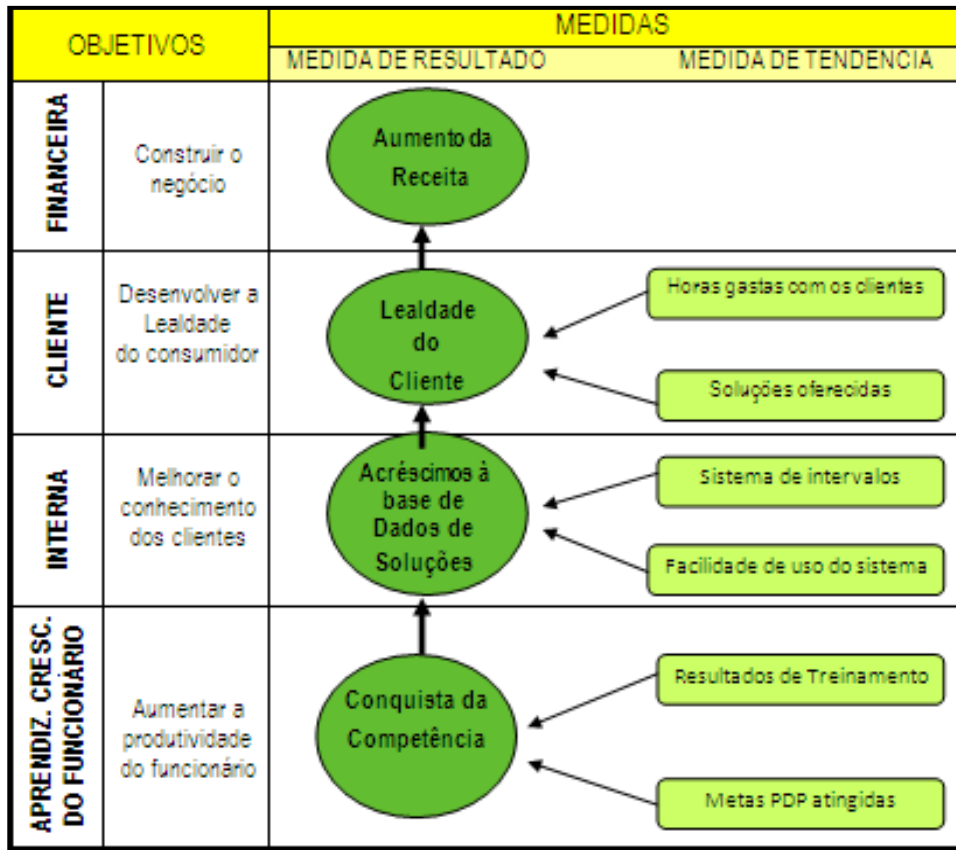


Figura 3 - As Relações de Causa e Efeito no Balanced Scorecard  
 FONTE: Niven (2005)

A Figura 3, mostra o desenvolvimento das relações de causa e efeito com base nas quatro perspectivas do *balanced scorecard*, onde para cada uma são estabelecidos objetivos, medidas divididas em medidas de resultado e medidas de tendência, as quais combinam-se para contar a história estratégica da organização.

As ligações entre causa e efeito contam a história da estratégia do *balanced scorecard* que esteja sendo construído. Segundo Niven (2005) para viabilizar o poder de comunicação de suas vinculações de causa e efeito, é preciso criar um mapa gráfico com uma curta narrativa que o articule.

Ainda, segundo Niven (2005) quando forem estabelecidas as vinculações de causa e efeito, inicia-se o processo de criação do histórico de seus indicadores sob cada uma das quatro perspectivas. Estas medidas são os diferenciadores do desempenho para que sua organização conquiste suas medidas de resultado centrais, e espera-se que elas sejam bastante confidenciais.

Neste sentido Niven (2005) relata que para criar vinculações tipo causa e efeito entre medidas de desempenho pode talvez ser o aspecto mais desafiador da implementação do BSC. No entanto, assim como muitos esforços, o resultado final compensará o trabalho, pois o

gestor passará a ter muito mais do que uma coleção de medidas financeiras e não financeiras.

Dessa forma terá desenvolvido um sistema que articule a estratégia e que sirva como meio de transmití-la a todos os funcionários, bem como viabilize a aprendizagem estratégica contínua enquanto o gestor estiver testando e validando sua proposta.

Assim, entende-se que para criar um bom *balanced scorecard* deve-se mesclar as principais medidas de resultado (indicadores de resultado) e os motivadores do desempenho que levam a melhoria do desempenho segundo métrica estabelecida (indicadores de tendência).

Para Kaplan e Norton (1997), o BSC é uma ferramenta que transforma a visão e a estratégia em objetivos e metas a serem desenvolvidas, a partir das perspectivas das quatro perspectiva. Tais medidas precisam estar integradas para comunicar estratégias como o crescimento da empresa, redução de riscos, aumento de eficiência e da eficácia.

Já Zanoni (2008) acrescenta que o BSC é um método inovador de gestão de desempenho de empresas e organizações. É uma estrutura que ajuda as empresas e organizações a traduzir as estratégias de negócio para processos e atividades empresariais, que complementa, perspectivas financeiras com medidas de outras três perspectivas: do cliente, dos processos, da inovação e do aprendizado.

Para Niven (2005), as medidas financeiras constituem importante componente do BSC, sobretudo para as empresas com fins lucrativos. Na perspectiva financeira as medidas dizem se a execução das estratégias está conduzindo à melhoria de resultados na linha de produtos.

Neste sentido Kaplan e Norton (1997) asseguram que os objetivos financeiros atuam como base para os objetivos e metas a serem medidas nas demais perspectivas do BSC. Qualquer medida selecionada deve fazer parte das relações de causa e efeito que geram vantagem no desempenho financeiro. Os temas financeiros servem de base para integrar as quatro perspectivas do BSC.

Diante do exposto verifica-se que as medidas financeiras são importantes para materializar os efeitos econômicos imediatos de ações já tomadas e indicam se a implementação e execução da estratégia da empresa estão contribuindo para melhores resultados financeiros.

Na perspectiva dos clientes, o BSC indica aos executivos quais os tipos de clientes e mercados devem fazer parte da organização e quais medidas lhes são necessárias. Os segmentos são as fontes que irão produzir receitas advindas dos objetivos financeiros da empresa.

Já para Zanoni (2008), a perspectiva do cliente tem por objetivo demonstrar se as escolhas estratégicas adotadas pela empresa estão contribuindo para o aumento do valor percebido em relação a produtos, serviços, imagem de marca e experiência de compra, além de permitir que as empresas alinhem suas medidas de resultados aos clientes.

Dessa forma, segundo Kaplan e Norton (1997) as empresas precisam identificar os segmentos de mercado em suas populações atuais e potenciais para fazer sua escolha de atuação. A identificação das propostas de valor dirigidas a esses segmentos específicos é o segredo para o desenvolvimento de objetivos e medidas na perspectiva do cliente.

Com relação a perspectiva dos processos internos, segundo Niven (2005) a organização precisa reconhecer e trabalhar bem os seus processos centrais, para que continuem a gerar valor aos clientes, bem como aos acionistas.

Em outras palavras, são identificados os processos internos críticos para permitir que a organização ofereça as propostas de valor capazes de atrair e fidelizar os clientes em seu segmento de mercado, satisfazendo suas expectativas e trazendo retorno financeiro aos acionistas. Para isso, também é necessário entender como esses processos contribuem para satisfazer a necessidade dos clientes internos da organização.

É aconselhável definir a cadeia de valor completa dos processos internos que se inicia com a identificação de necessidades atuais e das que possam se constituir no futuro, processos de operações, finalizando com a pós-venda.

No BSC, as medidas e objetivos dessa perspectiva derivam de estratégias como foco para o atendimento das necessidades dos acionistas e dos clientes. Dessa forma pode identificar novos processos e serviços nos quais a empresa poderá atingir a sua plenitude (KAPLAN; NORTON, 1997).

Essa perspectiva indica o nível de excelência de cada processo da organização. Para tal, deve-se primeiramente focar nas situações críticas internas para satisfazer seus clientes e, em sequência focar na competência dos servidores e em tecnologia para se constituir como líder no mercado.

A perspectiva do aprendizado e crescimento determina a infraestrutura que deve ser construída para produzir crescimento e melhorias, como também agregar valor para a empresa. Desenvolve objetivos, metas e medidas para orientar o aprendizado e o crescimento organizacional (KAPLAN; NORTON, 1997).

Na concepção de Niven (2005), as medidas desenvolvidas na perspectiva de aprendizagem e crescimento norteiam as outras que formam o BSC. Dessa forma, torna-se

importante a empresa estar aberta a inovações, para assim manter-se competitiva, adotando ações que demonstrem sua capacidade de crescimento.

Diante do exposto sobre vinculações de causa e efeito pode ser observado que para criar um *balanced scorecard* de medidas de desempenho, exige escolhas difíceis entre um vasto grupo de métricas possíveis para a avaliação da estratégia.

## 4 METODOLOGIA

### 4.1 Relevância da pesquisa

O estudo desenvolvido na Prefeitura do Campus Universitário é relevante pela importância que lhe é investida em face dos trabalhos que desenvolve para comunidade universitária, reforçada pela proposta de transformação de Órgão Suplementar para Pró-Reitoria de Infraestrutura, o que exige cada vez mais que seus serviços e processos sejam desenvolvidos de forma célere e, sobretudo, com excelência, a fim de atender a demanda pertinente ao setor.

Pela importância do estudo, foi proposto para Prefeitura do Campus Universitário um modelo de *balanced scorecard*, ferramenta gerencial pautada nas quatro perspectivas. O modelo contempla inicialmente a proposta de mapa estratégico, com base no método de Kaplan e Norton (1987) que permite estabelecer indicadores que possibilitem ter uma visão sistêmica do setor estudado, propondo estratégias que visem o alcance dos objetivos e metas estabelecidos para consecução dos resultados e, em seguida o BSC.

### 4.2 Classificação da pesquisa

Os procedimentos metodológicos usados na pesquisa serão os seguintes:

a) Quanto aos fins: pesquisa descritiva

A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação (VERGARA, 2009).

Com a pesquisa descritiva, pode-se descrever como se desenvolveu os processos e serviços no âmbito da PCU, com a preocupação de não manipulá-los, de forma a traduzir a realidade dos fatos ali identificados, com observância aos princípios estabelecidos no Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, da UFAM.

b) Quanto aos meios: pesquisa de campo

Conforme Vergara (2009), a pesquisa de campo ocorre a partir da investigação empírica realizada no local onde ocorreu o fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Se incluiu na pesquisa entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não.



Para Gonsalves (2007) denomina-se pesquisa de campo o tipo de pesquisa que pretende buscar a informação diretamente com a população pesquisada. A pesquisa de campo é aquela que exige do pesquisador um encontro mais direto. Nesse caso, o pesquisador precisa ir ao espaço onde o fenômeno ocorre – ou ocorreu – e reunir um conjunto de informações a serem documentadas. Muitas pesquisas utilizam esse procedimento, sobretudo aquelas que possuem um caráter exploratório ou descritivo. Os trabalhos foram realizados com a observância da pesquisa de campo, por meio de um instrumento do tipo Escala de Likert Atitudinal, com 4 (quatro) dimensões. Foram feitas 4 (quatro) perguntas fechadas e 2 (duas) abertas, formuladas acerca da problemática existente, de forma que possibilitou reunir informações que subsidiou o presente estudo.

c) Quanto à forma de abordagem do problema: pesquisa qualitativa

Para Godoy (1995) a pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise dos dados, envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo.

Segundo Marschall e Rossman (1989) na pesquisa qualitativa as questões e problemas para pesquisa advêm de observações no mundo real, dilemas e questões.

Com a escolha pela pesquisa qualitativa pode-se definir o problema, observá-lo, descrevê-lo e interpretá-lo com base nas respostas advindas do levantamento de dados extraídos dos questionários, com a observância da realidade vivenciada pelos sujeitos da pesquisa, o que serviu de suporte para a análise qualitativa dos dados.

### **4.3 Instrumento para coleta de dados**

O instrumento para coleta dos dados da pesquisa foi elaborado com base nas quatro perspectivas do BSC, transformadas em dimensões e asserções, sendo estas organizadas de forma a identificar como a PCU se encontra face aos seus serviços e processos desenvolvidos para a comunidade universitária. Para tanto, foi necessário que os aspectos pertinentes a condução dos processos de trabalho em termos de demanda, tempo de realização, pessoal e estrutura, fossem delineados de forma clara e precisa, bem como as características da organização, para que os resultados extraídos apresentassem confiabilidade.

Na pesquisa a coleta de dados foi realizada através de um instrumento fechado do tipo Escala de Likert Atitudinal, com 4 (quatro) Dimensões, sendo 2(duas) com 4 (quatro) asserções e 2 (duas) com 5 (cinco) asserções, e mais 4 (quatro) perguntas fechadas e 2 (duas) abertas, contendo 5 alternativas de atitude, conforme descritas: Concordo Plenamente – (CP), Inclinado a Concordar – (IC), Não Concordo, Nem Discordo – (NCND), Inclinado a Discordar – (ID) e Discordo Plenamente – (DP), formuladas com base no desenvolvimento de atividades, infraestrutura, recursos e qualificação do quadro da PCU, o qual foi aplicado ao Prefeito, chefias e demais servidores da Prefeitura do Campus Universitário da UFAM de forma aleatória.

Os instrumentos tipo escalas de Likert, ou escalas somadas, requereram que os entrevistados indicassem seu grau de concordância ou discordância com declarações relativas à atitude que estava sendo medida. Atribuiu-se valores numéricos e/ou sinais às respostas para refletir a força e a direção da reação do entrevistado à declaração. As declarações de concordância receberam valores positivos ou altos enquanto as declarações das quais discordaram receberam valores negativos ou baixos (BRANDALISE, 2005 apud BAKER, 2005).

Segundo Brandalise (2005) as células de resposta estão diretamente relacionadas a um valor que reflete a atitude dos respondentes em relação a cada afirmação. O valor correspondente a pontuação total de cada respondente foi atribuído pela somatória das pontuações obtidas em cada afirmação. As graduações estabelecidas nas escalas variaram: de 1 a 5, ou de +2 a -2, passando por zero.

As escalas do tipo Likert, estão pautadas em vantagens como, por exemplo, permitiu a inclusão de itens que se verificou ser coerente empiricamente com o resultado final em consonância com a amplitude das respostas em relação às afirmações e também pela simplicidade de sua construção (MATTAR, 2001).

#### **4.4 Procedimentos de aplicação para coleta de dados**

A pesquisa foi desenvolvida na Prefeitura do Campus da Universidade Federal do Amazonas, com a aplicação de um instrumento “Roteiro de Entrevista”, devidamente aprovado no Conselho de Ética da UFAM. Este instrumento foi elaborado com questões afirmativas divididas em 4 (quatro) Dimensões, sendo 2 (duas) com quatro asserções e 2 (duas) com cinco asserções, composta de resposta de múltiplas escolhas, associado a 4

perguntas fechadas, constituídas com os mesmos níveis de respostas e mais 2 perguntas abertas, as quais os respondentes se manifestam livremente.

A pesquisa visou extrair informações para o planejamento e elaboração da proposta de aplicação da ferramenta de gestão *balanced scorecard* na Prefeitura do Campus da Universidade Federal do Amazonas.

Os instrumentos de coleta de dados foram apresentados em reunião realizada na sede da Prefeitura, na qual a pesquisadora falou a todos sobre o objetivo da pesquisa, a estrutura do instrumento de coleta de dados, a forma de aplicação, sua não obrigatoriedade de participação, e também sobre a não identificação do servidor no instrumento de pesquisa. Foram realizadas também reuniões no Serviço de Segurança da Prefeitura e na Divisão de Obras, em que a pesquisadora falou aos servidores sobre a importância da pesquisa e explicou passo a passo o preenchimento do instrumento de coleta de dados.

A coleta de dados foi aplicada da seguinte forma: A pesquisadora estabeleceu três dias na semana, no horário de 08h as 10h30m, pelo período de aproximadamente de dois meses, no qual contou com o número de 37 (trinta e sete) respondentes, dos 51 (cinquenta e um) estabelecidos na mostra. No Serviço de Segurança da Prefeitura e na Divisão de Obras, a pesquisadora acompanhou com mais proximidade os respondentes no ato do preenchimento dos instrumentos, realizando reunião nos setores para melhor atendê-los. Não foi possível entrevistar mais servidores pelo motivo da greve que foi deflagrada na UFAM, no período em que ocorreu a fase de coleta de dados.

#### **4.5 Aspectos éticos da pesquisa**

O projeto que deu origem a essa pesquisa, teve sua coleta de dados aprovada e autorizada pelo Comitê de Ética em Pesquisa – CEP da Universidade Federal do Amazonas, conforme processo Nº 0309.0.115.000-11, datado de 03 de agosto de 2011.

Os aspectos éticos foram decisivos na investigação. Sem o código de ética que aponte limites e oriente os passos da investigação, é a própria investigação que fica em causa (LAKATOS, 1993).

A Resolução CEP Nº 016, de 20/12/2000, determina em seu Art. 1º - Toda pesquisa com seres humanos deverá estar instruída de protocolo, a ser submetido à apreciação de Comitê de Ética em Pesquisa, reconhecido pelo Conselho Nacional de Saúde, como determina a Resolução MS 196/96 do CNS.

#### **4.6 Tratamento dos dados**

Para análise estatística dos dados pesquisados, foi utilizada a estatística descritiva, particularmente distribuição de frequências, inferências e variáveis além de análise de gráficos. O banco de dados foi construído no software Excel e as estatísticas foram realizadas pelo sistema - *The R Project for Statistical Computing*.

## 5 CONSIDERAÇÕES SOBRE OS FATOS HISTÓRICOS DA UFAM E O DESAFIO DE GERIR A PCU

### 5.1 – Fatos Históricos sobre a UFAM

A Universidade Federal do Amazonas foi originalmente fundada em 17 de janeiro de 1909, como Escola Universitária Livre de Manaus, sendo, portanto, a primeira instituição de ensino superior do Brasil. Rebatizada como Universidade de Manaus em 22 de outubro de 1913, ficou difícil sustentá-la com o declínio econômico provocado pelo fim do ciclo da borracha no Amazonas, e os cursos foram sendo extintos até a Instituição ser oficialmente encerrada em 1926. A única unidade que resistiu foi a Faculdade de Ciências Jurídicas e Sociais, posteriormente Faculdade de Direito, que se manteve autônoma até ser incorporada à Fundação Universidade do Amazonas (BRITO, 2009).

Em 12 de junho de 1962 a lei federal 4609-A, de autoria do senador Arthur Virgílio Filho, criou Universidade do Amazonas e esta, foi oficialmente instalada em 17 de janeiro de 1965, com os cursos de Direito, Ciências Econômicas, Filosofia, Ciências e Letras, Serviço Social e Enfermagem. Embora com uma estrutura física reduzida, em 1965, a Universidade do Amazonas possuía 703 alunos matriculados em 05 cursos (BRITO, 2009).

Na atualidade, com a maioria de suas unidades administrativas e de ensino instaladas no Campus Universitário, a Universidade oferece 96 cursos de graduação e 39 cursos de pós-graduação *stricto sensu* credenciados pela CAPES. A instituição se faz presente no interior do estado, por meio de seus centros universitários, desde os anos de 1970, quando implantou o primeiro Pólo no município de Coari. Com base na política de expansão do ensino superior, em 2005 inúmeras medidas foram adotadas no âmbito das propostas de adequação dos projetos de interiorização, que resultaram no Programa de Expansão do Ensino Superior, promovido pelo Governo Federal que traz como denominação a sigla “Ufam Multicampi” a partir deste programa de governo, foi possível a UFAM criar instalações universitárias nos municípios de Benjamin Constant, Coari, Itacoatiara, Parintins e Humaitá, com projeto de implantação em Manacapuru, Lábrea, São Gabriel da Cachoeira e Borba.

No que concerne à estrutura acadêmica, a UFAM está dividida entre institutos, faculdades e uma escola, distribuídos de acordo com sua área temática. **Institutos:** Instituto de Ciências Biológicas, Instituto de Ciências Exatas, Instituto de Ciências Humanas e Letras, Instituto de Natureza e Cultura em Benjamin Constant, Instituto de Saúde e Biotecnologia em Coari, Instituto de Agricultura e Ambiente em Humaitá, Instituto de Ciências Exatas e

Tecnologia em Itacoatiara e Instituto de Ciências Sociais, Educação e Zootecnia em Parintins.

**Faculdades:** Faculdade de Ciências Agrárias, Faculdade de Ciências Farmacêuticas, Faculdade de Medicina, Faculdade de Odontologia, Faculdade de Direito, Faculdade de Educação, Faculdade de Estudos Sociais, Faculdade de Educação Física, Faculdade de Tecnologia. **Escola:** Escola de Enfermagem.

Conforme se pode observar na Tabela 1, está sob a jurisdição patrimonial da Universidade Federal do Amazonas, uma área total 52.082.190,84 M2 de terreno e 119.778,04 m2 de área construída, áreas essas cuja vigilância, segurança, limpeza, proteção ambiental e manutenção geral estão sob a responsabilidade da Prefeitura do Campus da Universidade Federal do Amazonas (BRITO, 2009).

DESCRIÇÃO	ÁREA TERRENO (M <sup>2</sup> )	ÁREA CONSTRUÍDA (M <sup>2</sup> )
Campus Universitário - Manaus	5.919.730,45	81.579,57
Campus de Ciências da Saúde	19.637,64	16.444,58
Curso de Farmácia	1.223,00	2.015,44
Escola de Enfermagem de Manaus	11.220,60	3.756,15
Instituto de Saúde e Biotecnologia de Coari	34.936,28	1.344,05
Instituto de Agricultura e Ambiente de Humaitá	359.000,00	1.685,25
Instituto de Natureza e Cultura de Benjamin Constant	176.168,65	2.001,86
Instituto de Ciências Exatas e Tecnologia de Itacoatiara	14.380,53	648,00
Instituto de Ciências Sociais, Educação e Zootecnia de Parintins	7.200,00	1.657,93
Fazenda Experimental - Manaus	33.600.000,00	2.130,21
Fazenda Experimental - Coari	11.933.563,18	0,00
Unidades Urbanas Dispersas	5.129,51	6.515,00
<b>TOTAL</b>	<b>52.082.189,84</b>	<b>119.778,04</b>

Tabela - 1 - Demonstrativo por Unidades de área construída na UFAM  
 FONTE: PDI 2006 – 2015

O demonstrativo apresenta o total de patrimônio físico que a UFAM dispõe na capital e interior do Estado do Amazonas, para o cumprimento de sua missão institucional, voltado para o ensino, pesquisa e extensão.

## **5.2 O gerenciamento da prefeitura do campus da Universidade Federal do Amazonas**

A Prefeitura do Campus Universitário - PCU foi criada em 1977, através da Resolução N° 02/77. É o órgão responsável pelo planejamento, execução e manutenção de edificações, manutenção de equipamentos, serviços de segurança, transportes, conservação e limpeza. A PCU controla os projetos relacionados com a estrutura física do campus, incluindo a programação e administração das áreas públicas, bem como todas as atividades de manutenção da Universidade Federal do Amazonas.

No que diz respeito aos recursos financeiros para o bom andamento do processo produtivo na PCU, é importante registrar que os recursos destinados ao custeio são geralmente inferiores as ações voltadas para atividades de manutenção e recuperação predial tendo sua eficácia limitada pela justamente pela escassez de recursos. Tal fato exige que cada vez mais que se fortaleça o planejamento das ações da PCU, objetivando atender a demanda da comunidade universitária de forma satisfatória.

No que se refere ao fator humano, como provedor do fator produção, pode-se registrar que, em virtude do atual contexto pelo qual passam as instituições federais de ensino superior brasileiras, marcadas por um processo de transição e mudança, a questão gerencial focada nos recursos humanos na PCU torna-se de grande importância, uma vez que é preciso responder proativamente às propostas institucionais, e ao mesmo tempo, às demandas da comunidade universitária.

Pela Resolução N° 02/77 - Conselho Diretor/UFAM, a Prefeitura do Campus Universitário foi instituída na categoria de Órgão Suplementar, com as suas muitas atribuições, dentre as quais, destacam-se:

### 1) Área de projetos, obras e manutenção

- planejar, elaborar e coordenar os projetos de arquitetura, engenharia, urbanização e infra-estrutura na área física da Universidade, com base no plano diretor;
- planejar e elaborar os projetos de reformas, ampliação e melhoramento de imóveis;
- executar serviços de levantamento e análise sistemática das condições de obsolescência dos edifícios, instalações hidráulicas, elétricas e outras;
- elaborar programas de manutenção preventiva e corretiva do patrimônio imobiliário da Universidade, definindo critérios técnicos de manutenção e elaborando os manuais de normas, procedimentos e rotinas necessários;

- elaborar a estratégia de implantação de programas de manutenção e reparos no patrimônio imobiliário da Universidade, visando a otimização de desempenho e recursos;
  - manter controle e arquivos de todos os trabalhos efetuados;
  - organizar e manter atualizadas as bases de preços unitários, visando a elaboração de orçamentos de obras a serem licitadas ou construídas;
  - elaborar desenhos técnicos de arquitetura, urbanismo e engenharia e orçamentos referentes a projetos de obras, reformas e serviços de sua competência;
  - fiscalizar e controlar as obras contratadas com terceiros;
  - elaborar estudos, pareceres e perícias técnicas de sua competência;
  - realizar acompanhamento, supervisão e avaliação técnica de obras;
  - executar obras, reformas e serviços, quando autorizados;
  - executar serviços de manutenção de prédios, de instalações, redes e outros elementos de infra-estrutura;
  - efetuar o registro e controle físico e de aplicação de materiais de construção e manutenção não albergados no almoxarifado geral;
- 2) Área de serviços, transportes, zeladoria, segurança patrimonial e ambiental
- cuidar da limpeza e conservação do campus nas áreas externas dos edifícios, nas vias, logradouros e jardins;
  - cuidar da limpeza interna e externa dos edifícios da Reitoria;
  - executar o ajardinamento e tratar da manutenção das áreas verdes da Universidade;
  - planejar o sistema de transportes dos veículos da UFAM de forma a se evitar que não ocorra o atendimento tempestivo às demandas da comunidade;
  - programar e executar sistema de manutenção e abastecimento de veículos e máquinas e organizar os serviços de transporte interno e externo;
  - zelar pela segurança do patrimônio da Universidade cooperando com o sistema de segurança pública no âmbito interno da Instituição, bem como elaborando e executando os planos operacionais de segurança e de vigilância;
  - incumbir-se das medidas de vigilância e proteção geral;
  - fiscalizar e orientar o tráfego interno;
  - implantar e supervisionar a Brigada de Incêndio da Instituição;
  - executar o plano operacional de vigilância patrimonial da UFAM;



- supervisionar as atividades pertinentes ao controle e a segurança do trânsito na área interna da UFAM;
- controlar a entrada e a saída de materiais nos espaços da UFAM;
- controlar as situações de emergência que possam colocar em risco a integridade física da comunidade universitária e a segurança dos bens patrimoniais da UFAM;
- supervisionar os serviços de monitoramento eletrônico;
- fiscalizar contratos de vigilância terceirizada;
- conduzir e apresentar pessoas à autoridade policial, em casos delituosos;
- executar o plano operacional de vigilância ambiental da UFAM,
- supervisionar atividades executadas na área ambiental da UFAM;
- conduzir e apresentar infratores aos órgãos ambientais competentes para os procedimentos legais, em casos delituosos;
- desenvolver atividades pré-investigativas de apoio à Polícia Federal;
- levantar informações sobre distribuição e venda de entorpecentes no âmbito da UFAM;
- zelar pelo cumprimento das normas de acesso aos espaços da UFAM;
- propor a realização e campanhas de conscientização voltadas para a segurança;
- desenvolver atividades preventivas e investigativas de segurança patrimonial e comunitária.

### 3) Área de equipamentos

- elaborar o planejamento técnico, administração e manutenção dos bens móveis e equipamentos da Universidade;
- analisar os pedidos de aquisição de bens móveis e equipamentos, avaliando a necessidade dos mesmos conforme as normas de padronização aprovadas;
- efetuar o planejamento técnico e a administração de produção de móveis e equipamentos da Universidade;
- efetuar o planejamento técnico e a administração da manutenção de móveis e equipamentos da Universidade;
- efetuar o planejamento, instalação, operação e manutenção do sistema de telecomunicações da Universidade;

A figura 4 apresenta o Organograma da Universidade Federal do Amazonas.

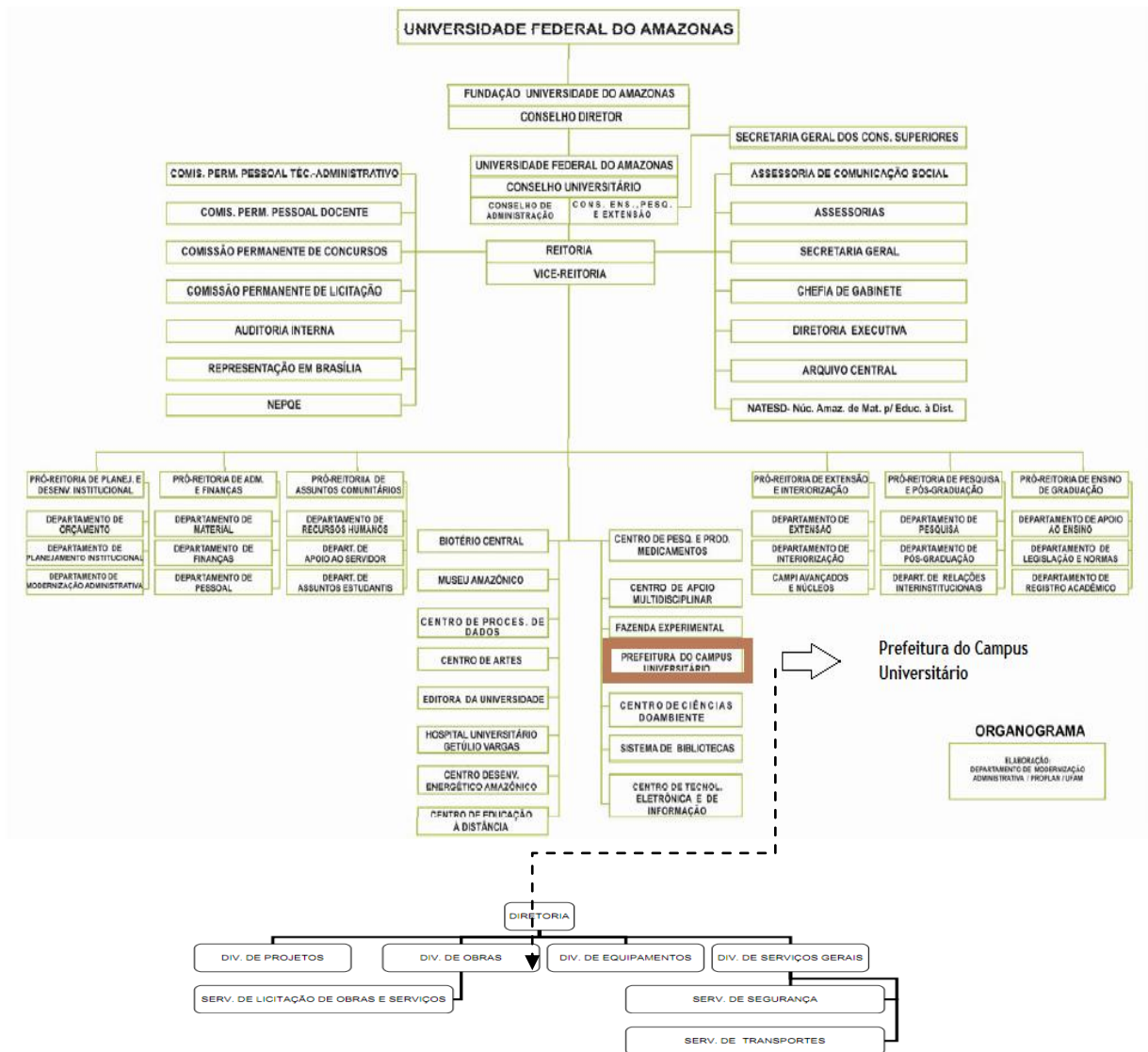


Figura 4 - Organograma da UFAM  
 FONTE: PDI da UFAM (2006 a 2015)

O Organograma da Universidade Federal do Amazonas é composto de sua estrutura administrativa, acadêmica e de órgãos suplementares, com destaque para a o organograma da Prefeitura do Campus Universitário, que é constituído por uma diretoria, quatro divisões e três serviços.

### 5.3 Proposta de criação e aplicação do *balanced scorecard* na PCU/UFAM

Para criação do BSC é importante tomar como referência os cinco princípios da organização, focados na gestão estratégica, estabelecidos por Kaplan e Norton (2000), os quais são assim definidos: 1 - Traduzir a estratégia em termos operacionais, 2 - Alinhar a organização a estratégia, 3 - Transformar a estratégia em tarefa de todos, 4 - Converter a

estratégia em processos contínuos e 5 - Mobilizar a mudança por meio da liderança executiva. Observa-se que o princípio 1- traduzir a estratégia em termos operacionais se configura com a construção do mapa estratégico.

A presente proposta tem como objetivo apresentar o mapa estratégico com base nas quatro perspectivas: financeira, do cliente, processos internos e aprendizado e crescimento.

### 5.3.1 Proposta de criação de um mapa estratégico

O mapa estratégico fornece para a organização uma representação de causa e efeito entre as bases da estratégia de uma organização (KAPLAN; NORTON, 2004).

Segundo Niven (2005), a partir da identificação de causas e efeitos é que os melhoramentos específicos de uma ação criam resultado desejado, facilitando o entendimento para todos, procurando descrever a visão de futuro da organização, permitindo que os colaboradores dessa organização lidem com a incerteza.

Construir uma estratégia requer conhecimento, inspiração e habilidade, todavia ao descrevê-la terá sempre como base a organização que esteja em foco. Para Kaplan e Norton (2000), ter métodos bem planejados e implementados na construção de uma estratégia se constitui em facilitador na sua constituição e implementação.

Ao traçar mapas estratégicos observa-se que eles atuam como pilar para as organizações que passam a identificarem suas estratégias como um processo dinâmico e integrado. Assim, entende-se que a estratégia é considerada um processo contínuo que se desenvolve na organização no sentido de incorporar a missão, a visão e os valores.

É na missão que se constitui a razão de ser da organização, ou seja, o motivo de sua existência, além de refletir a na motivação dos funcionários. Niven (2005) acrescenta que ela atua como um norte para o trabalho, sendo constantemente perseguida, mas nunca conquistada totalmente.

A visão propicia um panorama geral daquilo que a organização pretende ser. Segundo Niven (2005), esta afirmação tem que ser concreta deve exprimir uma figura mais fiel possível do que se pretende e também, oferecer subsídios para a construção de estratégias e objetivos. Uma visão poderosa oferece estrutura mental compartilhada a todos na organização que ajuda a dar forma ao futuro quase sempre abstrato que se apresenta.

Ainda segundo Niven (2005), os valores de uma organização fazem a proclamação pública de como ela espera que todos se comportem. As organizações tendem a possuir um

pequeno grupo de valores fundamentais que refletem verdadeiramente sua essência mais legítima. Não existe um grupo de valores universais, certo ou errado, cada organização deve definir ou descobrir os valores fundamentais contidos em sua essência e considerar a importância dos valores nela existentes.

Assim, entende-se que os valores para a organização são eternos e, sobretudo, expressam a sua condução política e gerencial.

### 5.3.2 Proposta de mapa estratégico para a PCU/UFAM

O mapa estratégico é uma arquitetura lógica e abrangente para descrever e construir a estratégia. Ele estabelece elementos críticos e seus relacionamentos com a estratégia da organização, bem como mostram as relações de causa e efeito pelas quais pretende melhorar os resultados da organização (KAPLAN; NORTON, 2004).

O mapa estratégico do BSC explica a hipótese da estratégia. Os indicadores integram a cadeia lógica de causa e efeito que conecta os resultados que as organizações pretendem atingir da estratégia com os vetores que induzirão a essas consequências. Descreve o processo de transformação de ativos intangíveis em resultados tangíveis para os clientes e, por conseguinte, em resultados financeiros (KAPLAN; NORTON, 2004).

Na elaboração da proposta de mapa estratégico para a Prefeitura do Campus da Universidade do Amazonas, foram consideradas as informações extraídas das entrevistas realizadas com os servidores, que foram transformadas em temas estratégicos com reflexo nas quatro perspectivas: financeira, cliente, processos internos e aprendizado e crescimento estabelecidas, conforme figura 6.

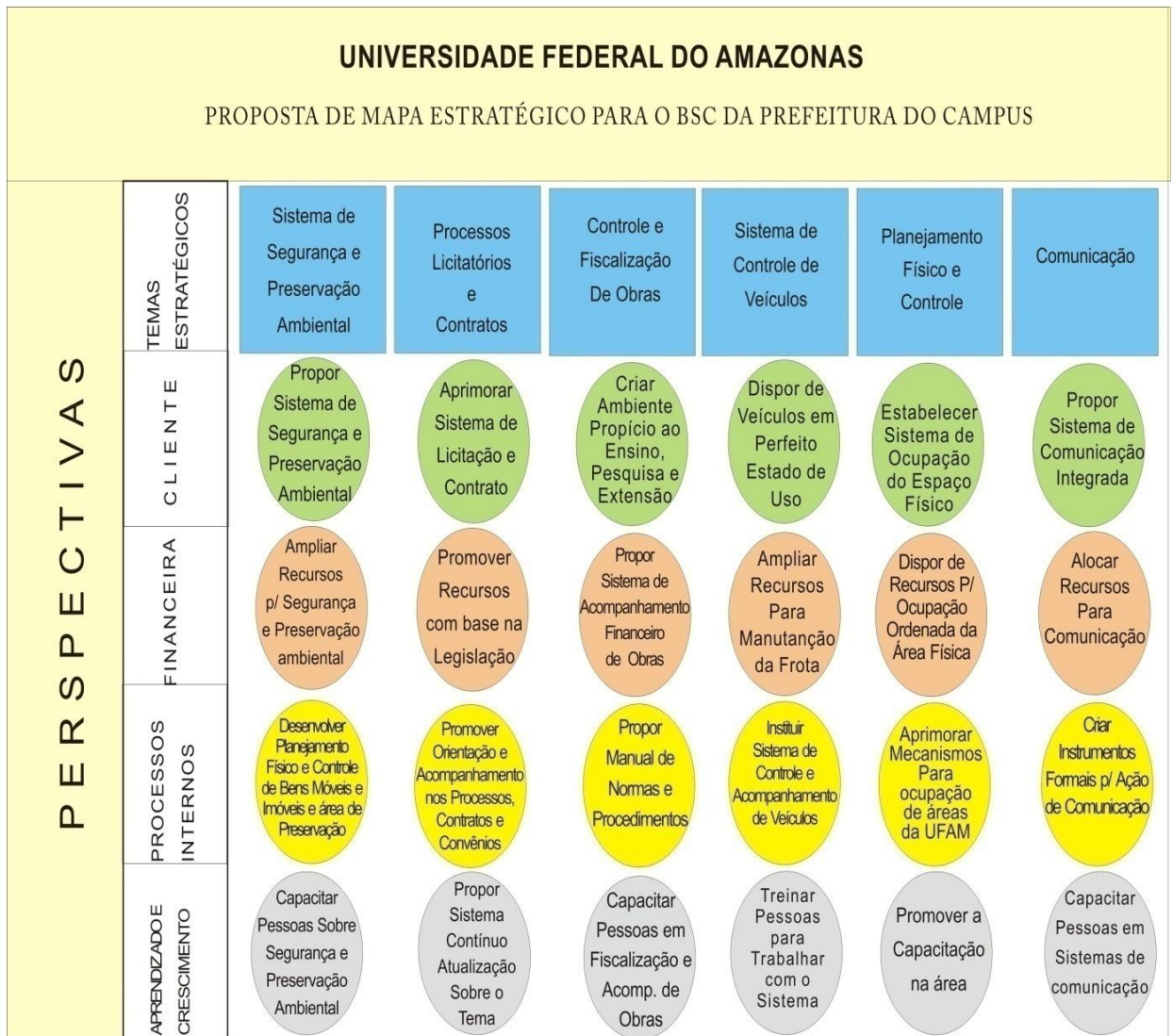


Figura 6 - Proposta de Mapa Estratégico para o BSC da PCU/ UFAM.

FONTE: Adaptado de NIVEN (2005).

A Figura 6 ilustra a arquitetura de um mapa estratégico para o BSC da Prefeitura do Campus Universitário. Tal modelo foi construído com os temas estratégicos em destaque, seguido da perspectiva do cliente colocada como sendo a medida de grau mais elevado do mapa. A existência de hierarquia demonstrada entre as perspectivas do cliente e financeira se justifica por se tratar de um modelo proposto para uma organização pública federal. Desta forma, percebe-se que o modelo conceitual de BSC formatado para instituições públicas deve ser diferenciado dos constituídos para as empresas privadas, com a perspectiva financeira cedendo lugar a perspectiva do cliente.

No modelo de mapa estratégico, observa-se que para cada perspectiva foi estabelecido um objetivo específico com base nos temas estratégicos que se configura como elementos

críticos, os quais estão em consonância com a estratégia da organização. As medidas estabelecidas no BSC serão ligadas entre si, formando a cadeia de relações de causa e efeito a partir dos motivadores de desempenho contidos na perspectiva aprendizagem e crescimento até atingir a melhoria dos serviços e processos da organização.

### 5.3.3 Proposta de criação do *balanced scorecard* para a PCU/UFAM

Com base nos estudos de Kaplan e Norton (1997), foi criada a proposta de um *Balanced Scorecard* adaptado para a realidade da PCU/UFAM. Esta condição de adaptação está relacionada ao fato do BSC ser uma ferramenta dinâmica, flexível e capaz de mudar de acordo com as condições estabelecidas pela organização.

A construção da proposta do BSC foi baseada nas quatro perspectivas: financeira, do cliente, processos internos, aprendizado e crescimento, adaptada à realidade do serviço público, no qual a hierarquia entre elas sofreu alteração, como pode ser visto na figura 7, ou seja a perspectiva financeira cedeu lugar para a do cliente que no caso em especial, foi transformada em demanda da comunidade universitária.

A perspectiva financeira além de ceder lugar a do cliente, foi transformada em orçamentária, uma vez que a instituição pública não visa lucros, sua prioridade está pautada em atender de forma satisfatória o seu cliente. Tais inversões traduzem o comprometimento e a responsabilidade que a Prefeitura do Campus Universitário tem para com a comunidade universitária.

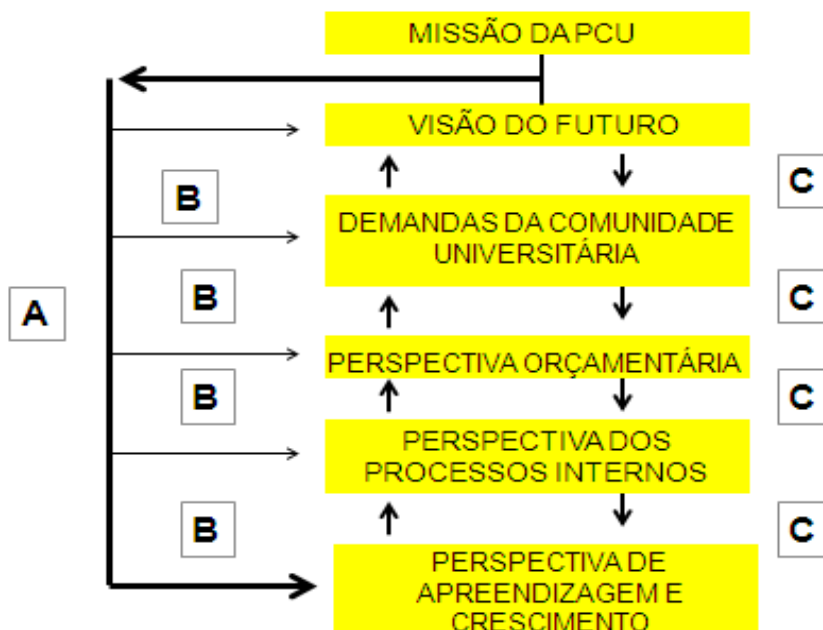


Figura 7 - Proposta de *Balanced Scorecard* para a PCU/UFAM.  
 FONTE: Adaptado de KAPLAN; NORTON (1997).

A Figura 7, representa a proposta de criação de um *balanced scorecard* adaptado para a realidade da PCU/UFAM, na qual a letra “A” representa a arquitetura do programa baseada na sua missão e visão, traduzindo assim a escolha da unidade organizacional. A letra “B” está relacionada aos objetivos organizacionais e as estratégias a serem trabalhadas no setor e por fim a letra “C” que representa os indicadores que serão utilizados para avaliarem se as metas estabelecidas serão cumpridas. Tal proposta tem como objetivo construir um processo de trabalho no qual ocorra interação entre os objetivos organizacionais e as estratégias estabelecidas de forma se constituir no processo de trabalho dinâmico e integrado.

#### 5.3.4 Proposta de aplicação do *balanced scorecard*

A proposta de aplicação do BSC na PCU/UFAM, está pautada em princípios fundamentais que garantam o alinhamento dos objetivos e metas organizacionais a estratégia, a saber:

- a) Alinhar a Organização à Estratégia

Trata-se de um princípio fundamental para garantir o alinhamento de todos ao foco estratégico. É importante, portanto, promover a sinergia em toda a organização. A forma de

superar as barreiras funcionais nas organizações orientadas para estratégias é criar mecanismos eficazes de comunicação e buscar estabelecer a conexão dos diferentes órgãos à estratégia, por meio de temas e objetivos comuns que permeiam o seus scorecards.

Este princípio busca promover o alinhamento entre o scorecard corporativo e os scorecards das unidades de negócios e de serviços de apoio.

b) Transformar a Estratégia em Tarefa de Todos

Este princípio estabelece para as organizações a necessidade de que todos os empregados compreendam a estratégia e conduzam as suas tarefas cotidianas de modo a contribuir para o seu êxito. Neste sentido o BSC é utilizado para incentivar toda a organização a executar a estratégia, por meio da comunicação, da educação e da sinergia.

Alguns observadores questionam a difusão da estratégia em toda a empresa com receio de passar informações estratégicas para o concorrente. Por outro lado, não há como implementar a estratégia, de forma eficaz, se o pessoal a desconhece.

A implementação deste princípio inicia-se com o treinamento dos empregados em todos níveis da organização e, em seguida, infunde-se para os níveis mais baixos o scorecard corporativo e de cada unidade de negócio. O estilo adotado para transmitir as estratégias é *top-down*.

c) Converter a Estratégia em Processo Contínuo

A maioria das organizações desenvolve seu processo gerencial em torno do orçamento e do plano operacional. A reunião gerencial mensal concentra-se na avaliação do comportamento físico e financeiro e na aplicação de plano de ação para corrigir distorções.

As empresas que adotam o BSC tendem a implementá-lo de forma integrada, num único processo, o gerenciamento estratégico e o gerenciamento tácito (orçamentos financeiros e avaliações mensais) de forma ininterrupta e contínua.

Isto vem sendo feito obedecendo a uma evolução que se iniciou com as organizações buscando conectar a estratégia ao processo orçamentário. Numa fase seguinte implementar reuniões gerais simples para avaliação das estratégias, e, por fim, adotar um processo de aprendizado e adaptação da estratégia utilizando métodos estatísticos para validar os scorecards iniciais (hipóteses sobre as estratégias).

O processo envolve as seguintes etapas vinculadas à estratégia: orçamentação, sistema de informações (*feedback*) e reuniões.

d) Mobilizar a Mudança por meio da Liderança Executiva

A experiência tem demonstrado que a condição isolada mais importante para o sucesso da implementação do BSC é o senso de propriedade e o envolvimento da equipe executiva



(KAPLAN; NORTON, 2001). Não se trata de um projeto de mensuração, mas de um programa de mudança que atinge praticamente todas as partes da organização. Se as pessoas do escalão mais alto da empresa não liderarem o processo de mudanças, elas não ocorrerão.

Inicia-se com o foco na mobilização visando dar início ao processo, onde se esclarece por que as mudanças são necessárias. Em seguida desloca-se o foco para o processo de governança visando orientar a transição. Nesta fase se definem, demonstram e reforçam os novos valores culturais da organização e estimula-se o rompimento das tradicionais estruturas de poder.

Diante do acima exposto foi criado para a Prefeitura do Campus da Universidade Federal do Amazonas a proposta de um sistema gerencial estratégico que institucionaliza os novos valores culturais e define as novas estruturas para o sistema de gestão.

#### **5.4 Proposta de cronograma para aplicação do BSC na PCU/UFAM**

O Cronograma apresenta as 9 (nove) etapas estabelecidas para a aplicação do *Balanced Scorecard* na Prefeitura do Campus Universitário, com o respectivo período de início e fim de cada etapa. A proposta de aplicação está prevista para acontecer em 16 (dezesesseis) semanas, podendo ser alterado mediante disponibilidade do gestor e equipe envolvidos.

Para Kaplan e Norton (1997), uma das vantagens de estender o projeto por um período de 16 semanas é que a alta administração e a equipe envolvida terão tempo entre os eventos programados para considerar e refletir sobre a evolução do BSC e a estratégia, o sistema de informações e, mais importante, os processos gerenciais que ele representará.



## 6 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os dados analisados foram coletados do instrumento de entrevista estruturado com quatro dimensões constituídas com base nas perspectivas do *balanced scorecard*, as quais foram compostas por asserções que nortearam as entrevistas.

As asserções de cada dimensão foram constituídas com o objetivo de identificar como são desenvolvidos os serviços e processos na Prefeitura do Campus Universitário, a partir das seguintes indagações: Dimensão I - 1) Os recursos destinados à manutenção do patrimônio são suficientes para um bom serviço da PCU, 2) Os projetos de construção são devidamente aprovados nos órgãos competentes, 3) Os recursos destinados ao custeio dos trabalhos da PCU são liberados dentro dos prazos regulamentares estabelecidos no planejamento e 4) Os custos com energia, água, telefone e manutenção de veículos são devidamente acompanhados, de forma a se evitar gastos desnecessários; Dimensão II - 1) O volume de trabalho na PCU é estressante e vive-se um verdadeiro clima de apagar incêndio, 2) A atual estrutura de pessoal favorece o atendimento das necessidades da comunidade universitária no tempo necessário, 3) As empresas terceirizadas são rigidamente acompanhadas para que possam executar com qualidade o trabalho pactuado, 4) O espaço físico da PCU é suficientemente adequado às necessidades do Órgão e 5) Há um canal aberto de comunicação da PCU com a comunidade universitária e vice-versa; Dimensão III - 1) A estrutura de material e de suporte é suficiente para o perfeito desenvolvimento dos processos e atividades da PCU, 2) É claramente definido o tipo de metas a serem alcançadas, bem como a avaliação de desempenho para alcance das mesmas, 3) Os fornecimentos de material de consumo e de material permanente cumprem os prazos estabelecidos, 4) A um excesso de burocracia que dificulta a celeridade necessária aos processos e 5) Vários processos poderiam ser eliminados com foco na gestão da qualidade; Dimensão IV - 1) A gestão da PCU estimula a geração de ideias, sugestões e é receptiva às melhorias e mudanças, 2) Os servidores na PCU são consultados e envolvidos nas decisões relacionadas à sua área de atuação e outras decisões de âmbito geral, 3) A PCU estimula a capacitação e a qualificação dos servidores, e 4) O reconhecimento por bom trabalho é, geralmente, maior que a atitude crítica e punitiva por algum trabalho que não é bem feito ou algum, erro.

Cada dimensão com suas asserções foram representadas conforme gráficos de 1 a 22, sendo todas acompanhadas de seus respectivos percentuais, de forma a oferecer dados que subsidiaram todo o desenvolvimento da pesquisa.

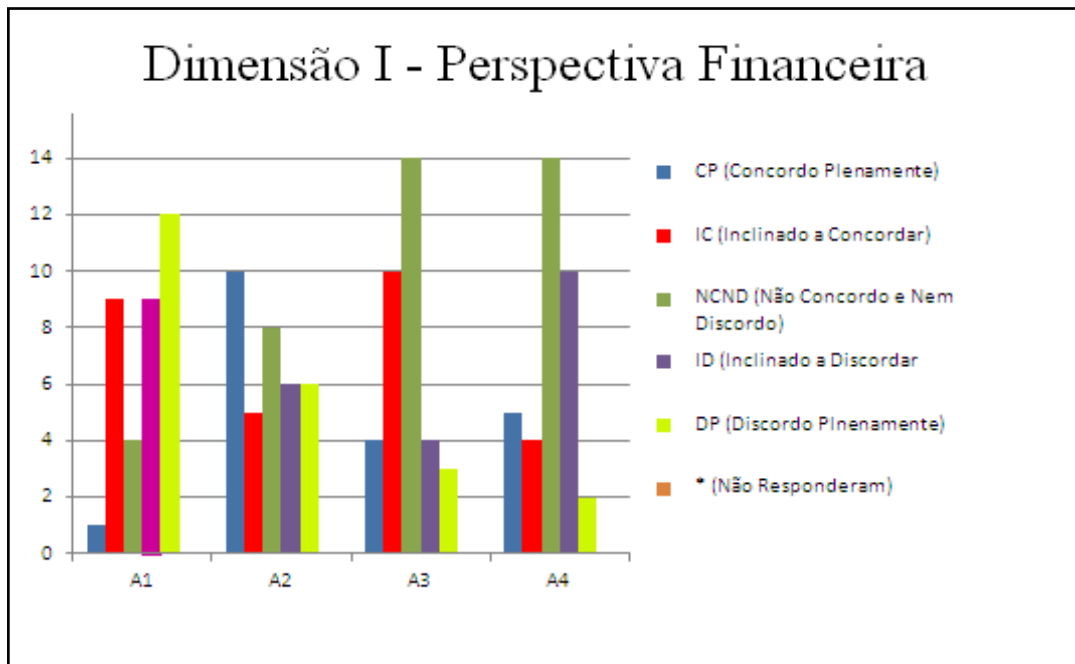


Gráfico 1 - Dimensão I: Perspectiva Financeira  
 FONTE: Dados da pesquisa (2011)

A Dimensão I representa a perspectiva financeira, em termos de disponibilidade de recursos para investimento e manutenção dos serviços e instalações, prazo para liberação de recursos e acompanhamento de custos, sendo devidamente trabalhadas nas suas quatro asserções. Segundo Niven (2005) as instituições do governo, assim como as privadas buscam novas técnicas gerenciais com fins a reduzir custos e torná-las mais eficazes, levando em consideração o próprio cenário.

Esta dimensão permite medir e avaliar resultados que a organização necessita para o seu crescimento e desenvolvimento. Nesta concepção observa-se que nas organizações públicas, o fator financeiro está relacionado ao êxito das ações governamentais no atendimento às necessidades do cidadão e não a lucros.

O Gráfico 1 apresenta a Dimensão I, com a representação gráfica das suas quatro asserções com seus respectivos percentuais, as quais tiveram seus resultados discutidos e analisados, que subsidiaram o presente trabalho, sendo representadas a seguir:

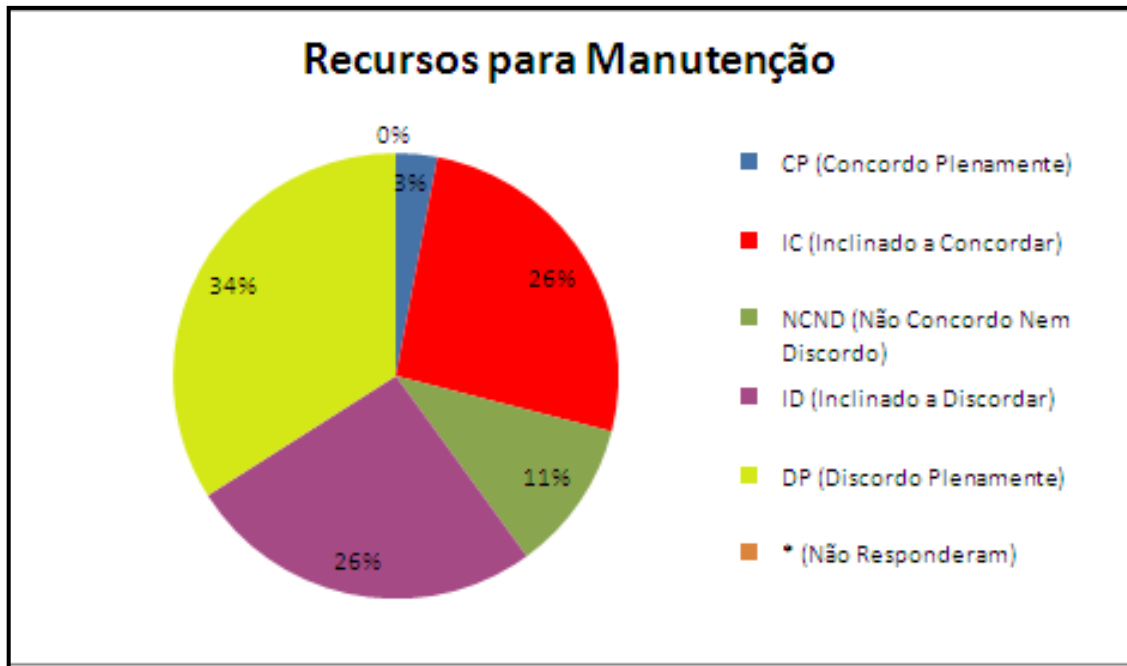


Gráfico 2 - Dimensão I – Asserção 1  
 FONTE: Dados da pesquisa (2011)

O Gráfico 2 demonstra o comportamento da asserção “recursos para manutenção”, no qual os servidores da PCU responderam sobre recursos destinados para manutenção do patrimônio. Na representação gráfica desta asserção, observa-se que 60% dos participantes responderam que os recursos são insuficientes (ID + DP), 29% responderam favoráveis a asserção (CP + IC) e 11% responderam à alternativa “não concordo, nem discordo”.

Dessa forma, observa-se que os recursos orçamentários disponíveis para a PCU, não estão sendo suficientes para o atendimento de suas demandas, podendo acarretar problemas de ordem gerencial que implicam negativamente sobre sua imagem junto à comunidade universitária.

Assim, chega-se a conclusão de que os recursos disponíveis para manutenção são insuficientes face às demandas que lhes são atribuídas, podendo levar a PCU ao não atendimento de suas atividades.

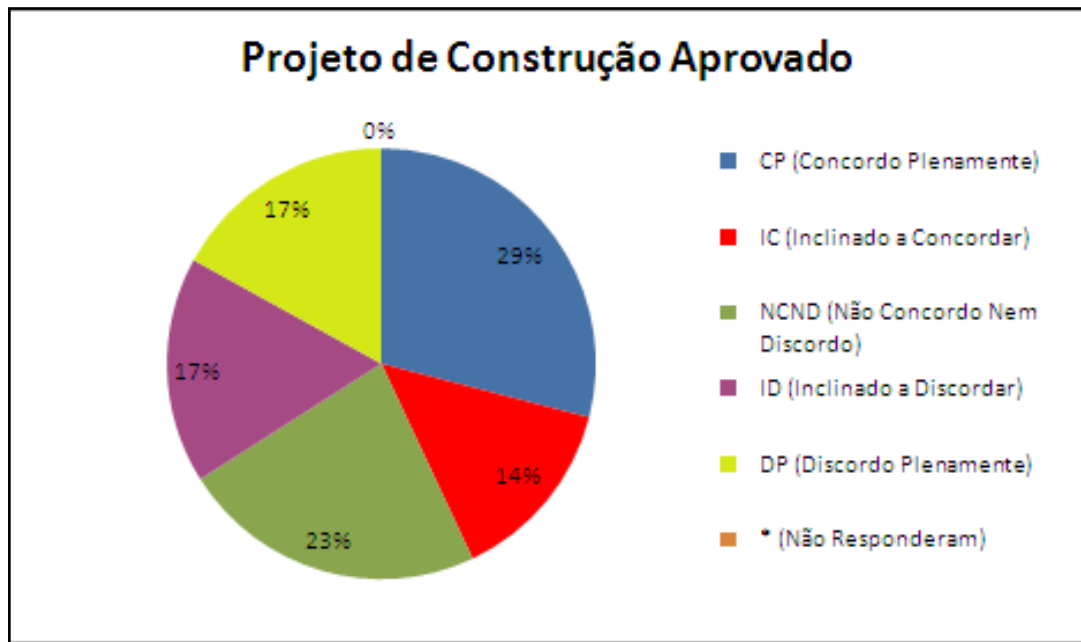


Gráfico 3 - Dimensão I – Asserção 2  
 FONTE: Dados da pesquisa (2011)

O Gráfico 3 apresenta a asserção “os projetos de construção estão sendo aprovados nos órgãos competentes”. Na representação gráfica desta asserção, 43% dos participantes responderam que os projetos são aprovados (CP + IC), 34% responderam que os projetos não são devidamente aprovados (ID + DP), esta proporção, somada aos 23% que responderam a alternativa Não concordo, nem discordo que pode conduzir a resposta tanto para o desconhecimento como para discordância, o percentual correspondente aos participantes que se manifestaram de forma negativa chega então a 57% (NCND + ID + DP). Todavia, se somar o percentual de 23% dos indecisos aos 43% dos que responderam que a PCU aprova seus projetos nos órgãos competentes, chega a um percentual de 66% de concordância (NCND + CP + IC).

Como o resultado desta asserção pode se enquadrar tanto no lado positivo como no negativo, acredita-se que a PCU esteja aprovando seus projetos de construção nos órgãos reguladores e fiscalizadores, de forma a não oferecer problemas futuros para a UFAM. Porém a gestão superior deve tornar esta atividade mais clara para os servidores, de forma a agregar valor tanto para o setor como para a UFAM. Em caso de não está cumprido totalmente com a legislação pertinente a projetos de construção, compete a PCU, observar tais regulamentos de forma a não colocar a UFAM em situação de risco perante a comunidade universitária.

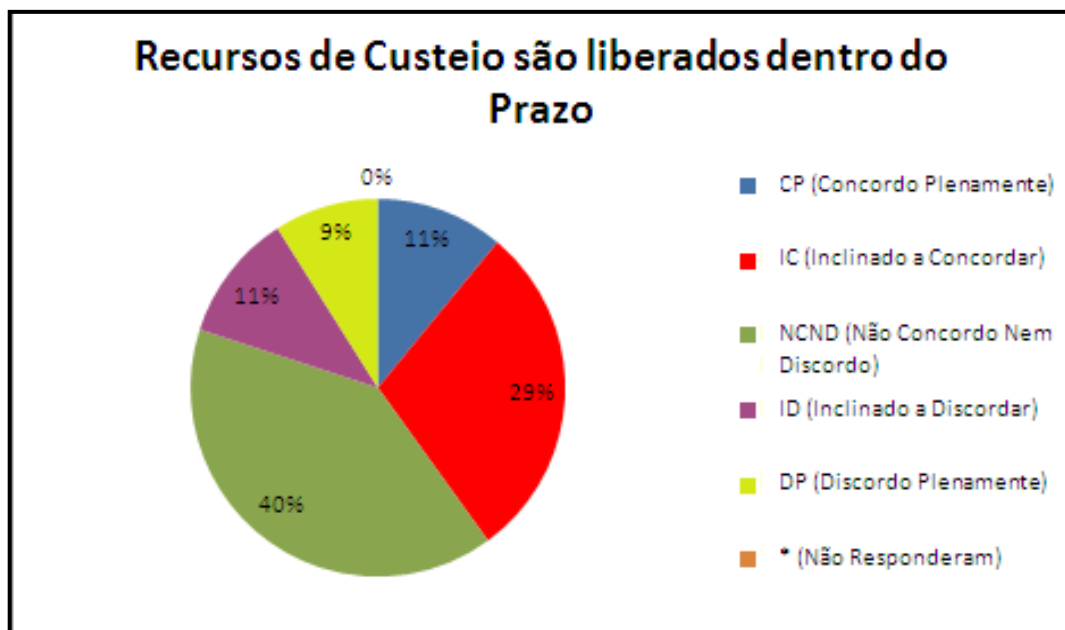


Gráfico 4 - Dimensão I – Asserção 3  
 FONTE: Dados da pesquisa (2011)

O Gráfico 4 apresenta a asserção “os recursos destinados a custeio são liberados dentro do prazo” observa-se que 40% dos participantes responderam que acreditam que os recursos são liberados dentro do prazo (CP + IP), 40% responderam a alternativa não concordo, nem discordo e 20% responderam que discordam (ID + DP). Se somados os 40% dos indecisos com os 20% dos que discordam o percentual de discordância dessa asserção sobe para 60%, o que implica na condição de que os recursos destinados a custeio, não são liberados no prazo estabelecido, contribuindo para que a PCU não desenvolva suas atividades nos prazos determinados. Porém, como o resultado desta asserção se enquadra tanto no lado positivo como no negativo, espera-se que os recursos sejam liberados dentro do prazo estabelecido, pois a soma das proporções dos que pensam positivamente 40% com os indecisos 40% chega a 80%. Caso não ocorra desta forma, entende-se que as atividades demandadas para a Prefeitura podem ser comprometidas no seu dia a dia, colocando-a inclusive em uma situação vulnerável diante da comunidade universitária, uma vez que as verbas para custeio não sejam liberadas no prazo estabelecido, a PCU não poderá honrar seus compromissos em tempo hábil.

Para Muccillo Netto (1989), o orçamento é um verdadeiro instrumento que agrega as metas e objetivos traçados na organização, uma vez que as propostas orçamentárias são formadas com base nas despesas apresentadas pelos vários setores da organização. No

entanto, segundo o autor, não descarta que é um instrumento que apresenta problemas de ordem política, gerencial e estrutural que interferem na sua efetivação.

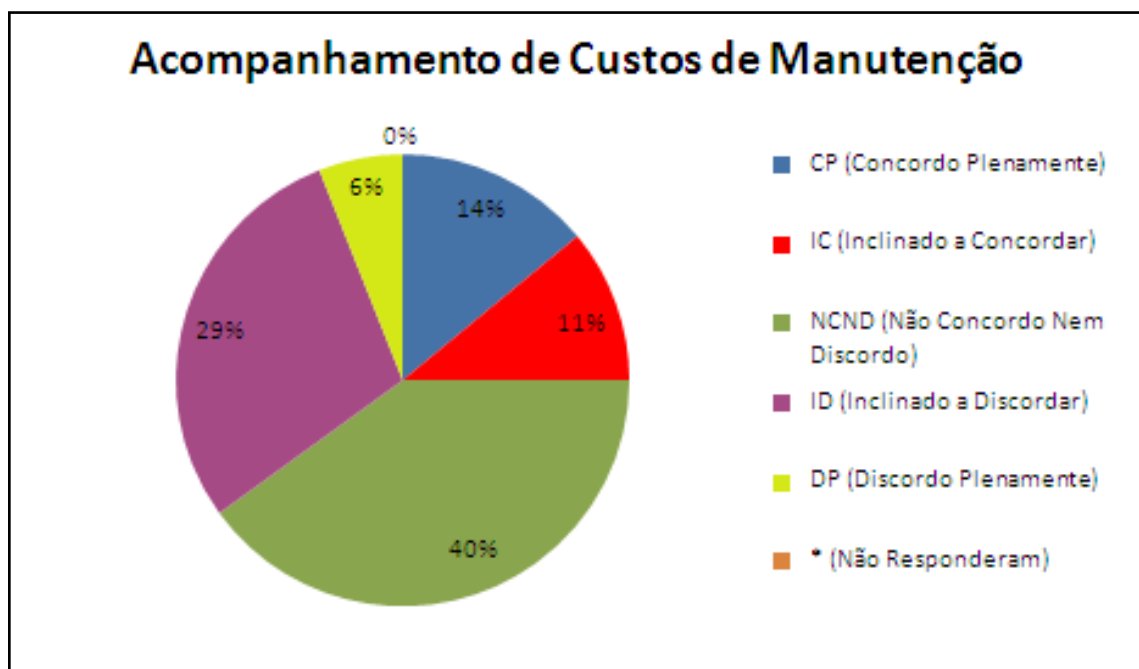


Gráfico 5 - Dimensão I – Asserção 4  
 FONTE: Dados da pesquisa (2011)

O Gráfico 5 apresenta a asserção “os custos de água, luz, telefone e manutenção de veículos são acompanhados de forma a evitar desperdícios” nela os participantes responderam que não existe um controle de forma a evitar desperdícios, levando em consideração que 25% dos participantes responderam que existe acompanhamento dos custos de manutenção (CP + IC), 35% discordam que exista acompanhamento (ID + DP) e 40% assinalaram a alternativa “não concordo, nem discordo”, o que pode ser entendido como desconhecimento da situação ou mesmo discordância. Se somar os 25% que concordam que existe acompanhamento dos custos pela PCU, aos 40% dos indecisos, perfaz um percentual de 65% a favor. Todavia se somar os 35% dos que sinalizaram que não existe acompanhamento com os 40% dos indecisos, tem-se 75% que acreditam que não existe acompanhamento de tais custos. Assim pelo percentual apresentado, acredita-se que a PCU pode não está acompanhando devidamente os custos de manutenção que lhes são disponíveis, ação que poderá comprometer sobremaneira os custos para manutenção.



A diminuição da vida útil de equipamentos está relacionada a medidas adequadas de manutenção que garantam a sua eficiência. Quando a organização não conta com um planejamento para essa atividade, poderá ter dificuldade para manter os seus equipamentos em perfeito funcionamento, acarretando paradas constantes e reduzindo sua disponibilidade para uso (WILLIAMS *et al.*, 1994).

Nesta situação observa-se que a PCU precisa controlar e acompanhar seus custos de manutenção, pois, segundo os respondentes, existem desperdícios na manutenção dos bens da UFAM, acarretando despesas que poderiam ser evitadas, o que demonstra a necessidade de utilizar mecanismos capazes de aprimorar os processos de acompanhamento dos custos para manutenção.

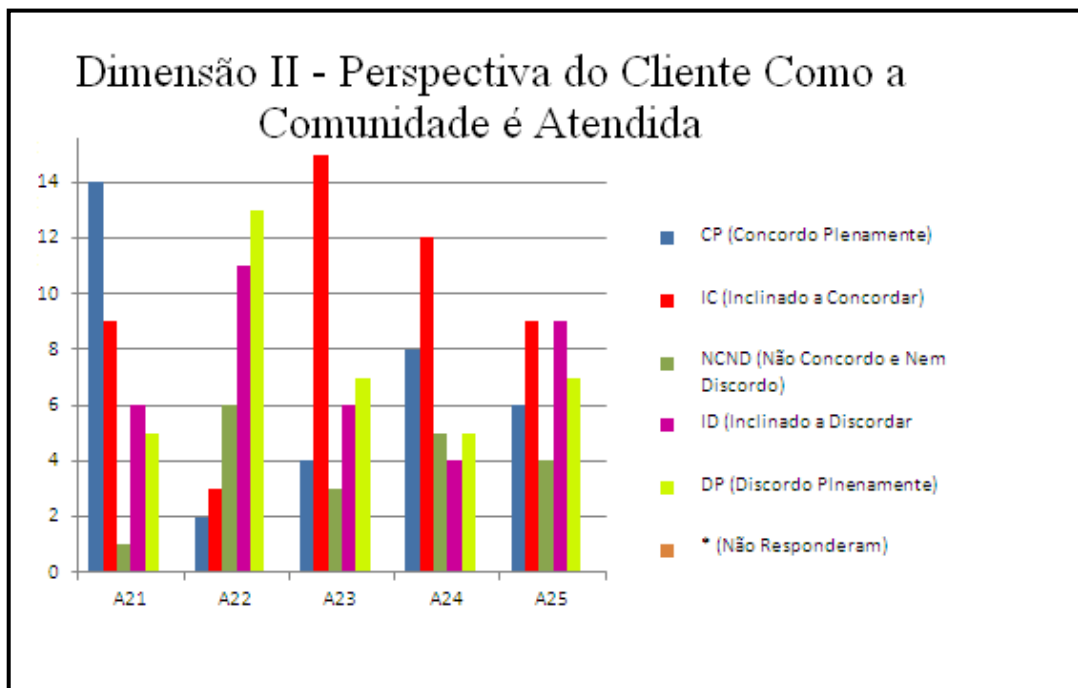


Gráfico 6 - Dimensão II – Perspectiva do Cliente como a comunidade é atendida  
 FONTE: Dados da pesquisa (2011)

A Dimensão II representa a visão que a comunidade tem da Prefeitura do Campus Universitário, a forma como ela é atendida e também se existe um canal aberto de comunicação entre a ela e a PCU.

Com vista a esta situação Niven (2005) afirma que a perspectiva do cliente visa avaliar a capacidade da organização de dispor de produtos e serviços de qualidade, entrega eficiente e outros atributos que garantam a total satisfação do cliente.

Para Zanoni (2008) a gestão estratégica contribui para que a organização perceba o valor do cliente em relação a produtos, serviços, imagem de marca e experiência de compra, além de permitir que as empresas alinhem suas medidas de resultados aos mesmos.

Dessa forma, identifica-se a importância do cliente sobre a organização, independentemente de sua natureza, tornando-se fator preponderante ao seu desenvolvimento.

O Gráfico 6 apresenta a Dimensão II, com a representação gráfica das suas cinco asserções com seus respectivos percentuais, as quais tiveram seus resultados discutidos e analisados, que subsidiaram o presente trabalho, sendo representadas a seguir:

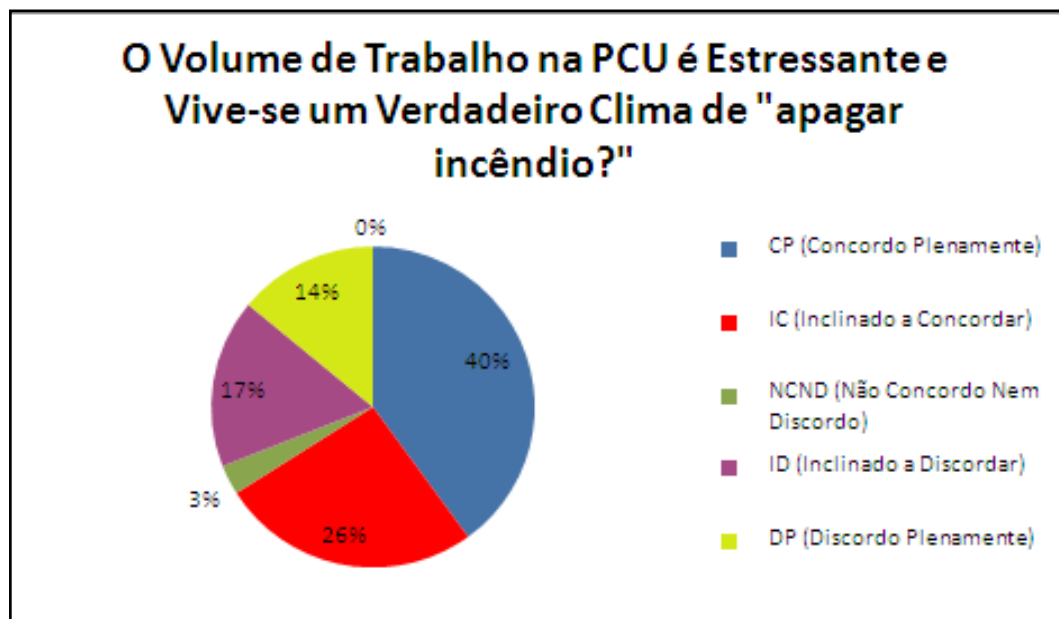


Gráfico 7 - Dimensão II – Asserção 1  
FONTE: Dados da pesquisa (2011)

O Gráfico 7 apresenta a asserção “o volume de trabalho na PCU é estressante e vive-se um verdadeiro clima de apagar incêndio”, nela 66% dos participantes responderam que a prefeitura desenvolve seus trabalhos na condição de apagar incêndio (CP + IC), 31% assinalaram que o trabalho não é estressante e que as atividades são planejada (ID + DP) e, apenas 3% responderam a alternativa não concordo, nem discordo.

Segundo Almeida (2001), o planejamento estratégico estabelece metodologia que instrumentaliza ideias de forma a criar as orientações a serem seguidas, nos diversos níveis da organização.

Diante deste quadro, observa-se que a Prefeitura do Campus Universitário, não dispõe de um planejamento, com metas estabelecidas e acompanhadas no desenvolvimento de suas atividades, o que dificulta o estabelecimento de um cronograma definindo a dinâmica de realização dos seus serviços e processos.

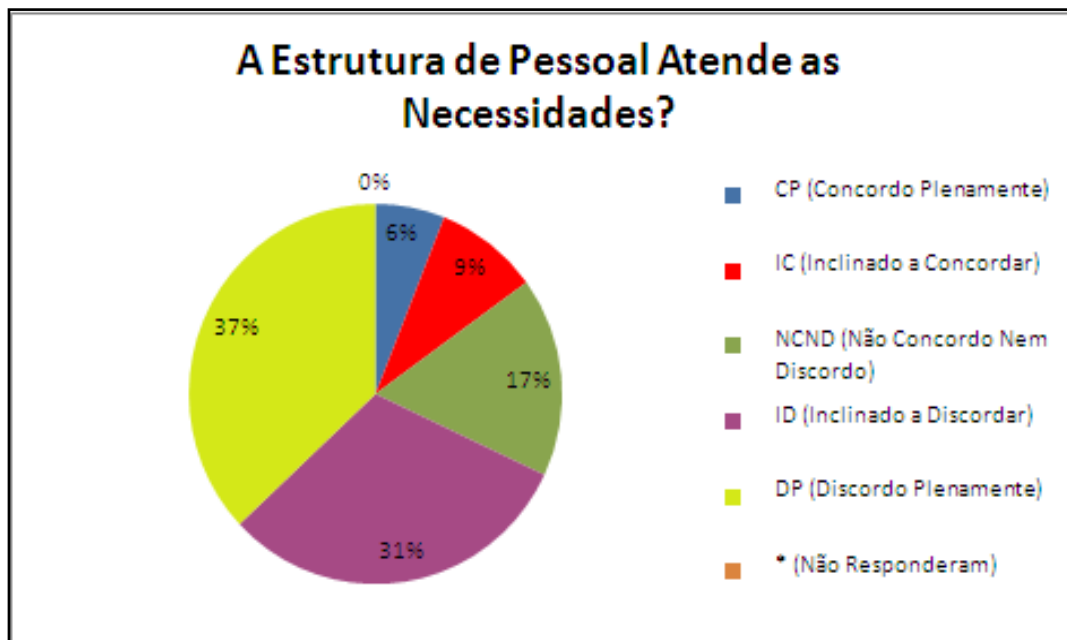


Gráfico 8 - Dimensão II – Asserção 2  
Fonte: Dados da pesquisa (2011)

A asserção “a atual estrutura de pessoal favorece o atendimento das necessidades da comunidade universitária no tempo necessário” contou com 68% dos participantes respondendo que o quadro de pessoal da PCU não atende as suas demandas (ID + DP), 17% responderam a alternativa não concordo, nem discordo e apenas 15% responderam que a estrutura de pessoal atende as necessidades da PCU (CP + IC). Observa-se que segundo os respondentes a falta de servidores advém de aposentadorias e pela não reposição de suas vagas, tornando o seu quadro cada vez mais reduzido.

Em relação à estrutura de pessoal torna-se possível perceber que na visão dos entrevistados o quadro de pessoal da Prefeitura do Campus não atende aos serviços que estão sob sua responsabilidade, podendo até comprometer o desenvolvimento das atividades.

Segundo Chiavenato (1999) para a organização ter pessoas adequadas às várias atividades que a constitui, no tocante aos fatores: quantitativo e de competência técnica, torna-se importante existir sintonia entre a gestão de recursos humanos e o seu planejamento estratégico, ou seja, devem trabalhar em prol de um objetivo comum.

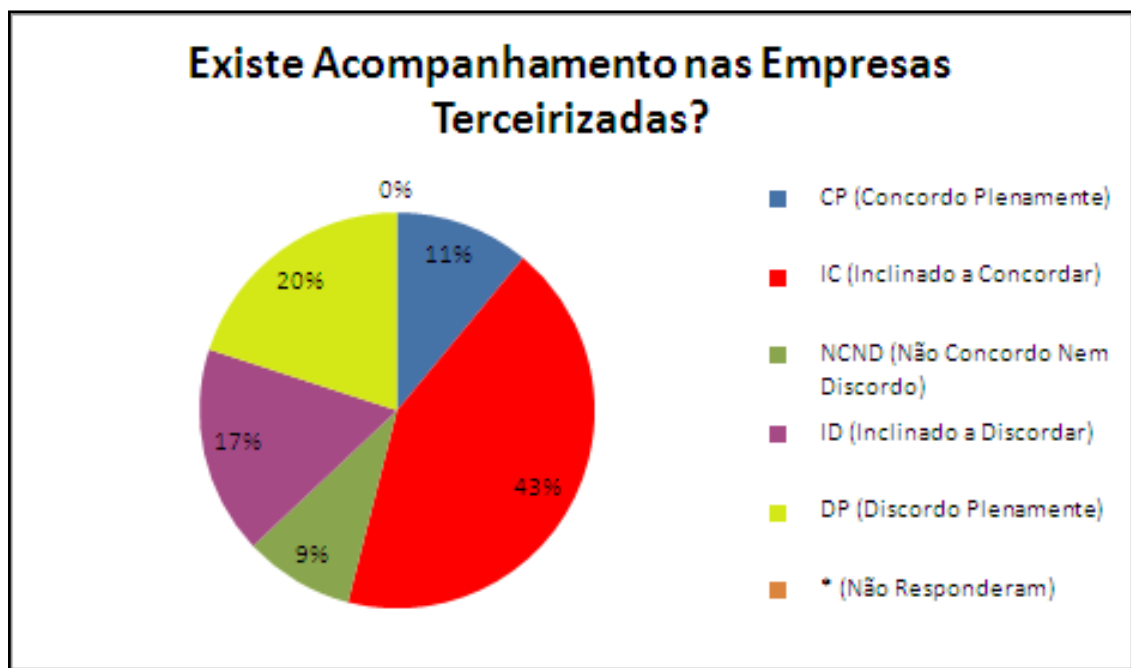


Gráfico 9 - Dimensão II – Asserção 3  
Fonte: Dados da pesquisa (2011)

Nesta asserção os participantes num percentual de 54% responderam que a Prefeitura acompanha os serviços das empresas terceirizadas (CP + IC), 37% responderam que não existe acompanhamento (ID + DP) e 9% sinalizaram a alternativa não concordo, nem discordo. Dessa forma, os respondentes acreditam que a PCU acompanha os serviços desenvolvidos pelos colaboradores, todavia, este acompanhamento segundo os respondentes, é feito manualmente, o que torna o trabalho moroso, uma vez que o setor responsável não dispõe de servidores para desenvolver esta atividade, tornando-se bastante difícil de executá-la.

Assim, entende-se que a PCU necessita de um sistema capaz de avaliar e acompanhar os serviços desenvolvidos pelas empresas terceirizadas, de forma mais rápida e eficiente, com a capacidade de identificar se as empresas prestadoras de serviços estão cumprindo com o determinado em contrato ou estão deixando de atender com zelo e eficiência os serviços que lhes foram contratados pela UFAM.

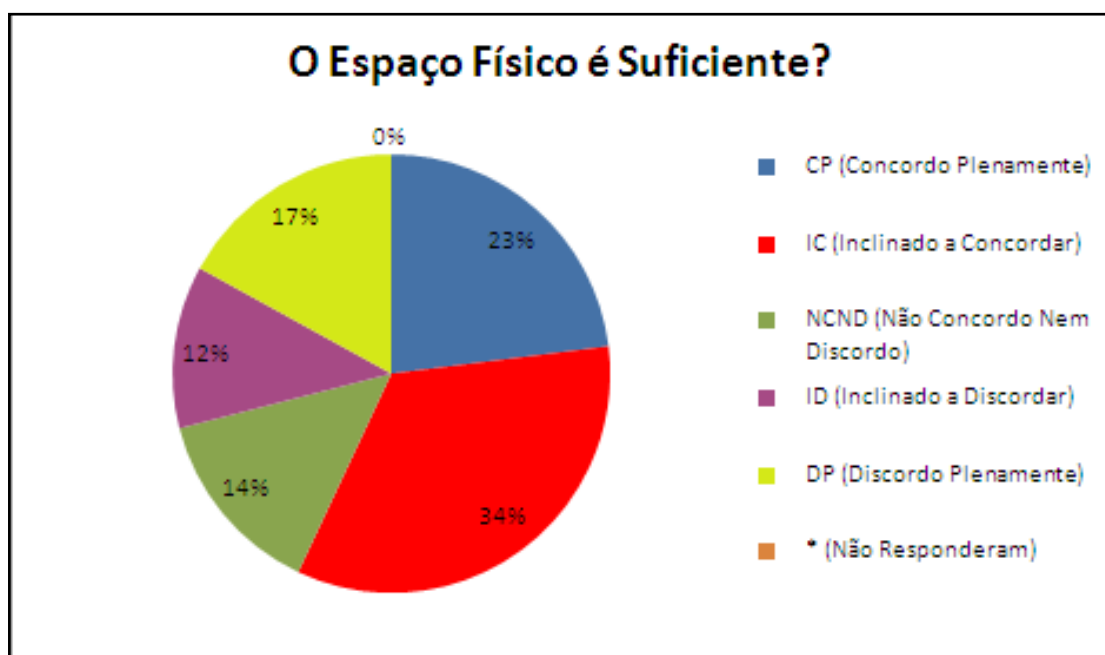


Gráfico 10 - Dimensão II – Asserção 4  
 FONTE: Dados da pesquisa (2011)

Na asserção, “o espaço físico da PCU é suficientemente adequado as suas necessidades” observou-se que 57% dos participantes acreditam que o espaço da PCU é suficiente para o desenvolvimento de suas atividades (CP + IC), 29% responderam que discordam, achando que o espaço não é ideal para as suas necessidades (ID + DP) e 14% assinalaram a alternativa não concordo, nem discordo, por não acharem o espaço insuficiente. Levando em consideração o depoimento de alguns servidores, a PCU teve um aumento de suas atividades, como também de criação de novos setores para poder atender as suas demandas, logo, teve que criar espaço para atendimento dessas novas atividades.

Todavia, segundo depoimento de alguns servidores, mesmo com a criação de novas atividades, o espaço físico da Prefeitura do Campus Universitário é considerado satisfatório para as suas atividades.

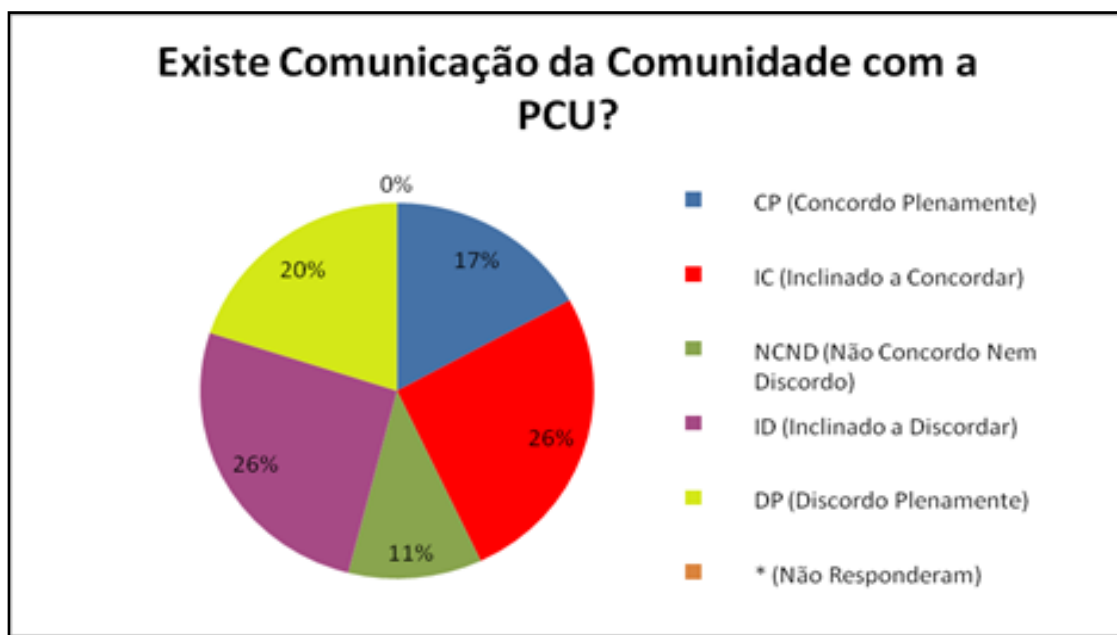


Gráfico 11 - Dimensão II – Asserção 5  
 FONTE: Dados da pesquisa (2011)

O Gráfico 11, apresenta a asserção “existe comunicação da sociedade com a PCU?” nela 43% dos participantes responderam positivamente (CP + IC), 46% acreditam que não existe um canal de comunicação entre a comunidade universitária e a PCU (ID + DP) e 11% responderam a alternativa não concordo, nem discordo. Mesmo apresentando percentuais muito próximos, de discordância, entre as respostas positivas e negativas acerca da asserção, segundo relatos de alguns servidores, a PCU apresenta falta de comunicação tanto com a comunidade como entre os seus vários setores, uma vez que existem situações relacionadas a determinados setores que alguns servidores lotados nos mesmos só passam a ter conhecimento por servidores de outros setores.

No que se refere à comunicação, muito embora seja pequena a diferença entre os que concordam que existe comunicação da PCU com a comunidade 43%, para os que discordam 46%, existe o fato configurado que é o da necessidade da PCU em manter um canal mais estreito com a comunidade universitária, até como forma de *feedback* aos serviços que desempenha, como também pela sua imagem.

Segundo Stoner e Freeman (1999), existem fatores que são determinantes para que a organização atinja eficácia e eficiência na sua comunicação, a saber: canais formais da comunicação, estrutura de autoridade, especialização do trabalho e a propriedade da informação, segundo o autor para que ocorra uma boa comunicação é preciso que exista equilíbrio entre os mesmos.

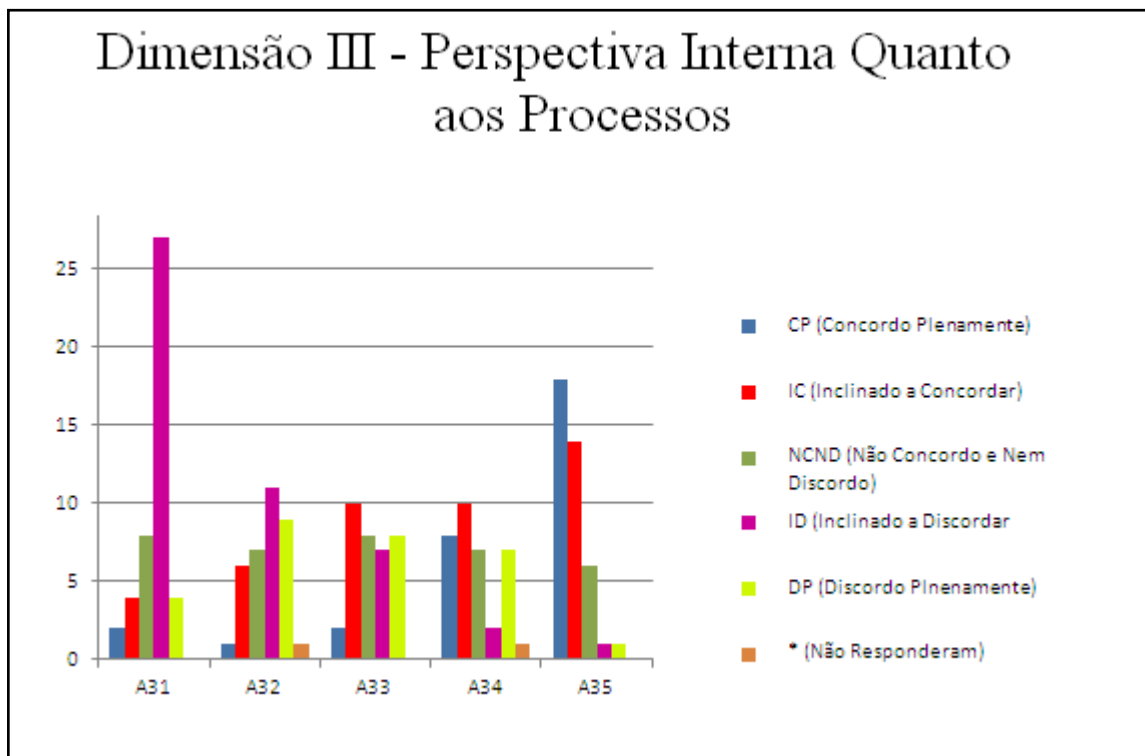


Gráfico 12 - Dimensão III - Perspectiva Interna quanto aos processos  
 FONTE: Dados da pesquisa (2011)

A Dimensão III representa a perspectiva interna quanto aos processos, discorre sobre a forma de como os processos e serviços na Prefeitura do Campus Universitário são desenvolvidos, com relação ao estabelecimento de metas, burocracia e estrutura de material e suporte.

Esta perspectiva vislumbra a possibilidade da adoção de uma ferramenta de gestão capaz tornar os processos e serviços mais eficazes. Segundo Oliveira (1998) a organização que adota ações desta natureza, além de dinamizar os seus trabalhos, proporciona sustentação metodológica para estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa.

Esta afirmativa, segundo Campos (1998) enfatiza que o resultado positivo do desempenho oferecido aos clientes é advindo dos processos de tomadas de decisão e ações pontuadas na organização. Assim, torna-se importante a PCU adotar uma ferramenta de gestão capaz de dinamizar os seus processos e torná-los mais céleres e produtivos, no caso em especial o *balanced scorecard*.

O Gráfico 12 apresenta a Dimensão III, com a representação gráfica das suas cinco asserções com seus respectivos percentuais, as quais tiveram seus resultados discutidos e analisados, que subsidiaram o presente trabalho, sendo representadas a seguir:

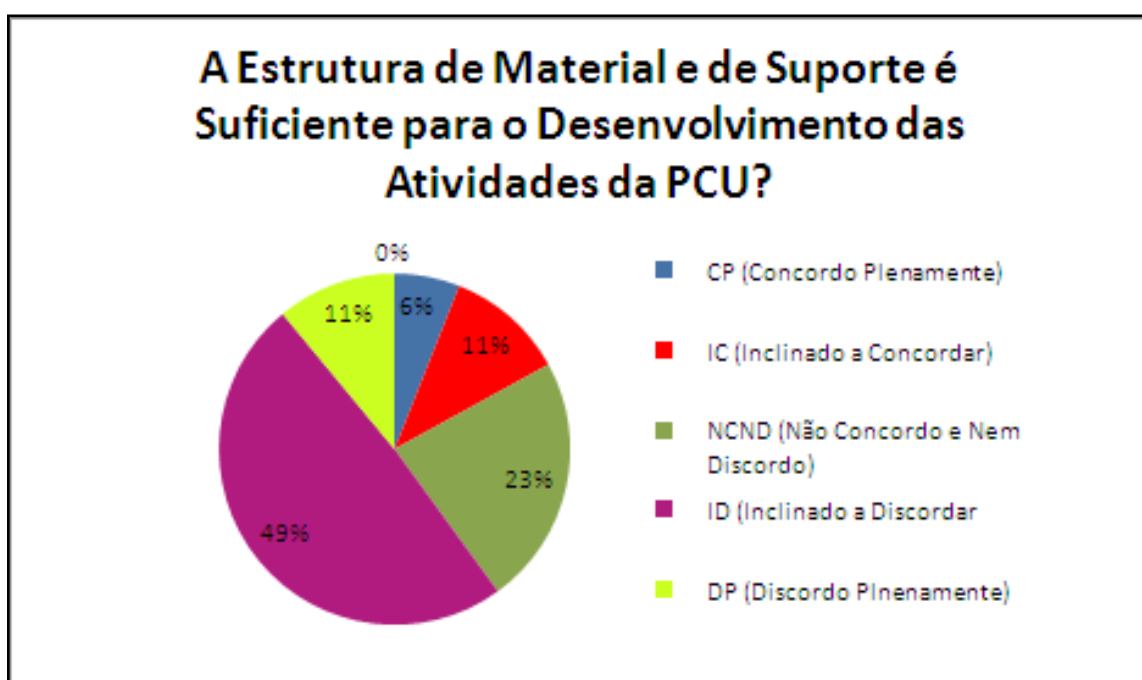


Gráfico 13 - Dimensão III – Asserção 1  
 FONTE: Dados da pesquisa (2011)

Observa-se nesta asserção que 60% dos respondentes acreditam que a estrutura de material e de suporte da PCU não é suficiente para o desenvolvimento de suas atividades (ID + DP), 23% responderam a alternativa não concordo, nem discordo e apenas 17% sinalizaram que a estrutura de material e suporte da PCU é suficiente (CP + IC).

Dessa forma, configura-se que a atual estrutura de material e suporte da Prefeitura do Campus Universitário não atende as suas necessidades, podendo até apresentar dificuldades



no desenvolvimento dos seus serviços e processos, de forma a acarretar prejuízos para a Universidade Federal do Amazonas, quanto ao atendimento de algumas atividades.

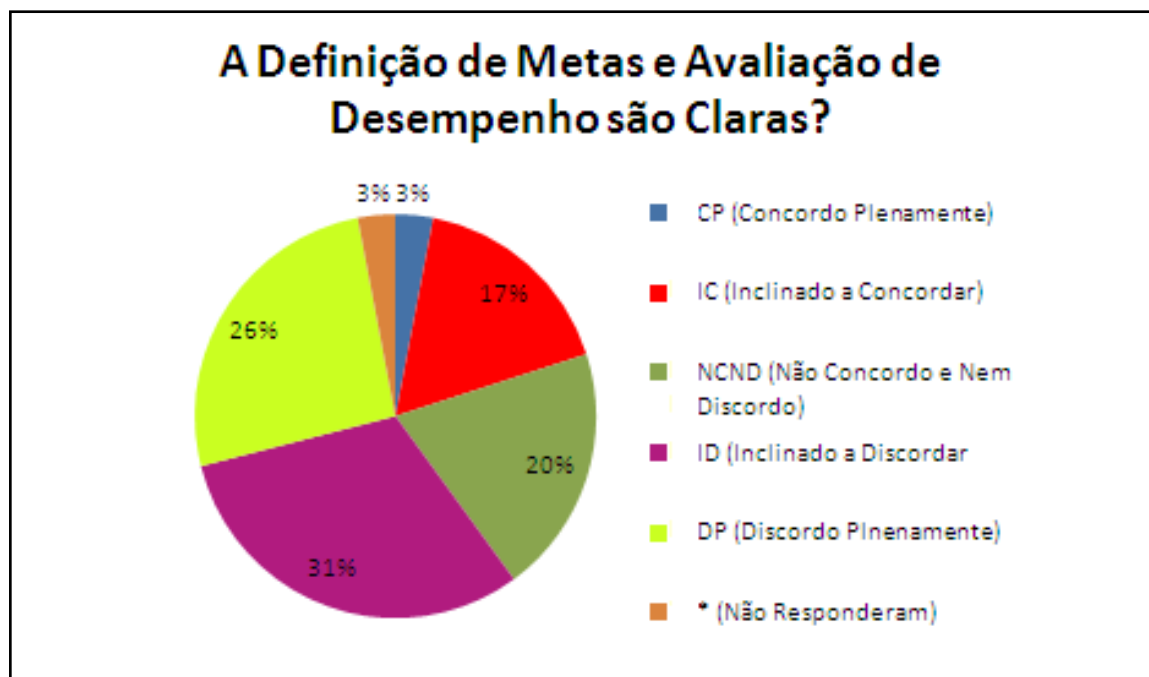


Gráfico 14 - Dimensão III – Asserção 2  
FONTE: Dados da pesquisa (2011)

Nesta asserção apenas 20% dos participantes acreditam que as metas da PCU e a avaliação de desempenho, são definidas de forma clara (CP + IC), 57% responderam que discordam da afirmativa (ID + DP), 20% responderam a alternativa não concordo, nem discordo demonstrando falta de interesse ou descrença na situação questionada e 3% não responderam a nenhuma das alternativas.

Com base nestas informações identifica-se a necessidade da Prefeitura do Campus Universitário, estabelecer um programa com metas bem definidas, claras e objetivas, associado a um processo de avaliação que permita identificar as reais necessidades de qualificação e capacitação dos seus servidores, como também mensurar de modo apropriado o esforço produtivo de cada um, com o intuito de prepará-los para o desenvolvimento de suas atividades.

Para Muccillo Netto (1993), os modelos de avaliação de desempenho precisam se constituir com base nos objetivos organizacionais, missão, dinâmica da gestão, eficácia,

eficiência, planejamento e sistemas de informações, de outra forma as pessoas envolvidas sentem-se fora do contexto organizacional, ficando o modelo fadado ao insucesso.

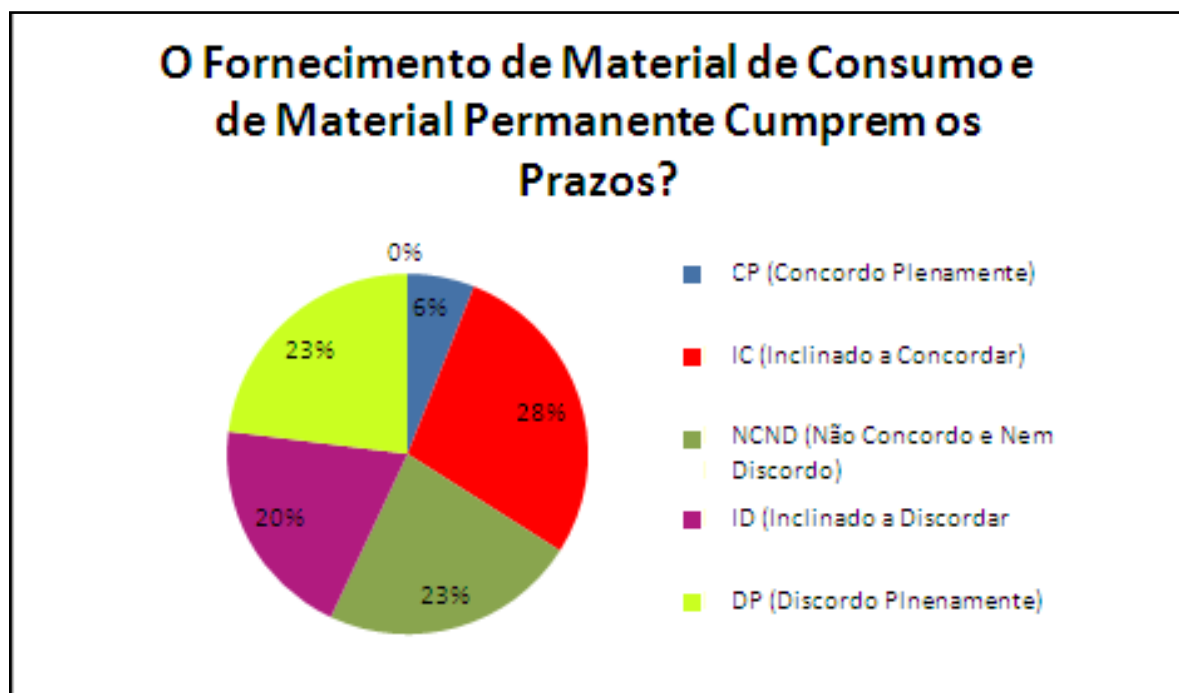


Gráfico 15 - Dimensão III – Asserção 3  
 FONTE: Dados da pesquisa (2011)

No universo pesquisado acerca desta asserção, 34% dos participantes responderam que a PCU cumpre com os prazos para oferecimento de material de consumo e permanente (CP + IC), 43% responderam negativamente sobre a asserção (ID + DP), e 23% se manifestaram através da alternativa não concordo, nem discordo.

Dessa forma, pode ser identificado que a PCU não cumpre os prazos estabelecidos para o fornecimento de material de consumo e de material permanente, podendo ocasionar problemas, pelo não cumprimento de algumas atividades da UFAM, principalmente as de pesquisa com animais, que requer regularidade na sua alimentação ou mesmo estudos em laboratório que precisem de substâncias químicas para que o aconteçam. Tal situação caso ocorra, coloca a PCU em dificuldades por não cumprir com as suas atribuições.

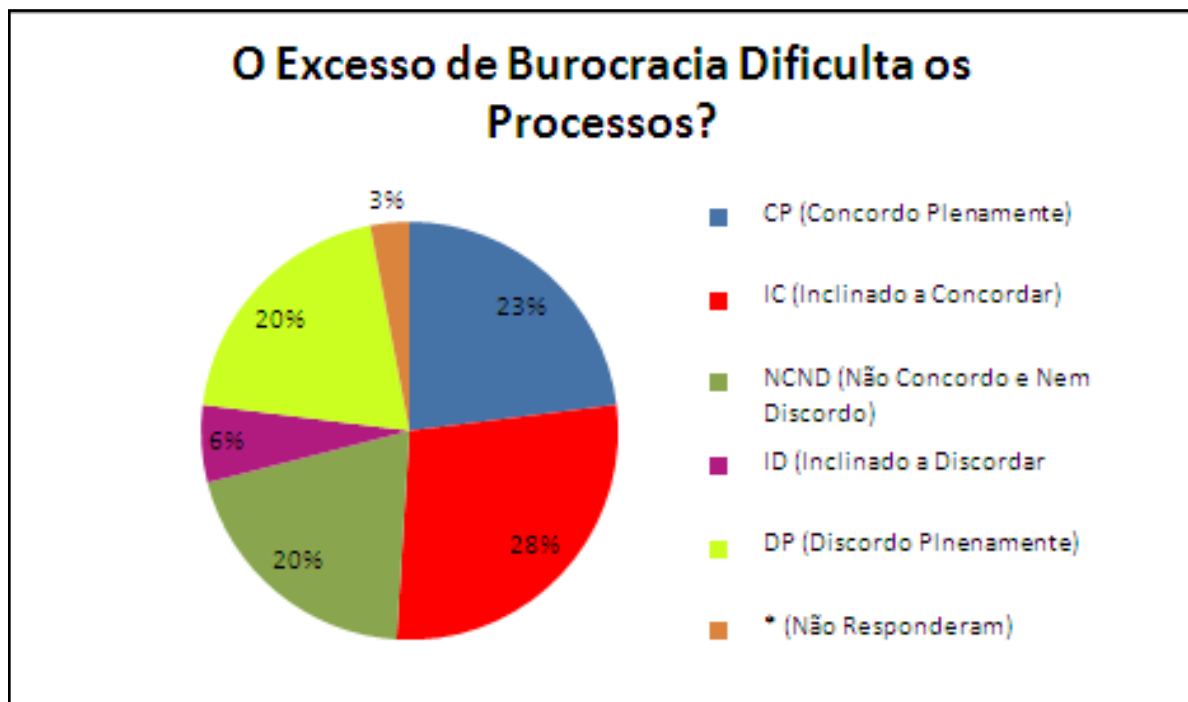


Gráfico 16 - Dimensão III – Asserção 4  
 FONTE: Dados da pesquisa (2011)

Esta asserção mostra que 51% dos participantes responderam que o excesso de burocracia dificulta o desenvolvimento dos trabalhos da PCU, denotando a necessidade de rever os seus procedimentos administrativos (CP + IC), 26% indicaram que a burocracia não dificulta os trabalhos (ID + DP), 20% responderam a alternativa não concordo, nem discordo e 3% não responderam. Tal situação configura um quadro que mostra que a PCU precisa desburocratizar alguns procedimentos para melhor fluir as suas atividades, no sentido de não comprometer o andamento dos seus serviços e processos.

Para CHIAVENATTO (1999, p. 29) a aceitação de regras e o exagerado apego aos regulamentos tão fortemente defendidos como uma forma de dar segurança e estabilidade a uma organização, podem até engessar a administração e coibir a capacidade criativa de seus funcionários.

Com base na análise desta asserção, os respondentes apontaram que na PCU os processos e serviços precisam ser desburocratizados. Assim, fica muito claro a necessidade de adotar mecanismo capaz de tornar os seus processos de trabalho menos burocrático, todavia, sem perder a essência do controle e da responsabilidade.

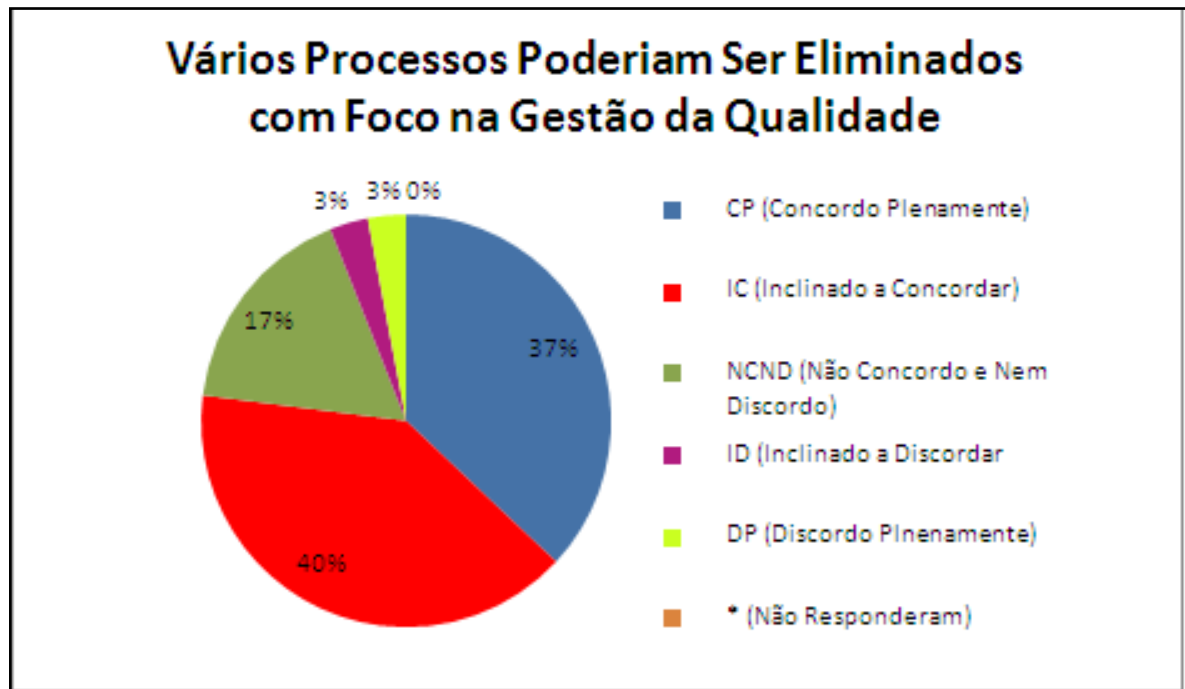


Gráfico 17- Dimensão III – Asserção 5  
 FONTE: Dados da pesquisa (2011)

O Gráfico 17 revela que 77% dos participantes acreditam que a gestão da qualidade irá contribuir para eliminar procedimentos que estejam dificultando o desenvolvimento das atividades da PCU (CP + IC), 17% se posicionaram na alternativa não concordo, nem discordo e 6% discordaram da asserção (ID + DP). Diante de tal situação, observa-se que os servidores acreditam que a PCU precisa do suporte da gestão da qualidade para realização de suas atividades, logo, sem este, os procedimentos na condução dos serviços irão apresentar lentidão.

A forma de viver dos consumidores e a excelência das organizações e negócios nos dias atuais dependem sobremaneira do desempenho, confiável e consistente, de produtos e serviços, sem haver tolerância para perda de tempo e custo de falhas. Qualidade tornou-se estratégia básica para a atual competitividade (FEIGENBAUM, 1994).

Diante do exposto, observa-se que as atividades desenvolvidas com foco na qualidade, além de aumentar a satisfação e a confiança dos clientes, reduzem custos internos, aumentam a produtividade e melhoram a imagem da organização. Permitem, também, avaliar as conformidades determinadas pela organização através de processos internos, garantindo ao cliente um produto ou serviço concebido conforme padrões, procedimentos e normas.

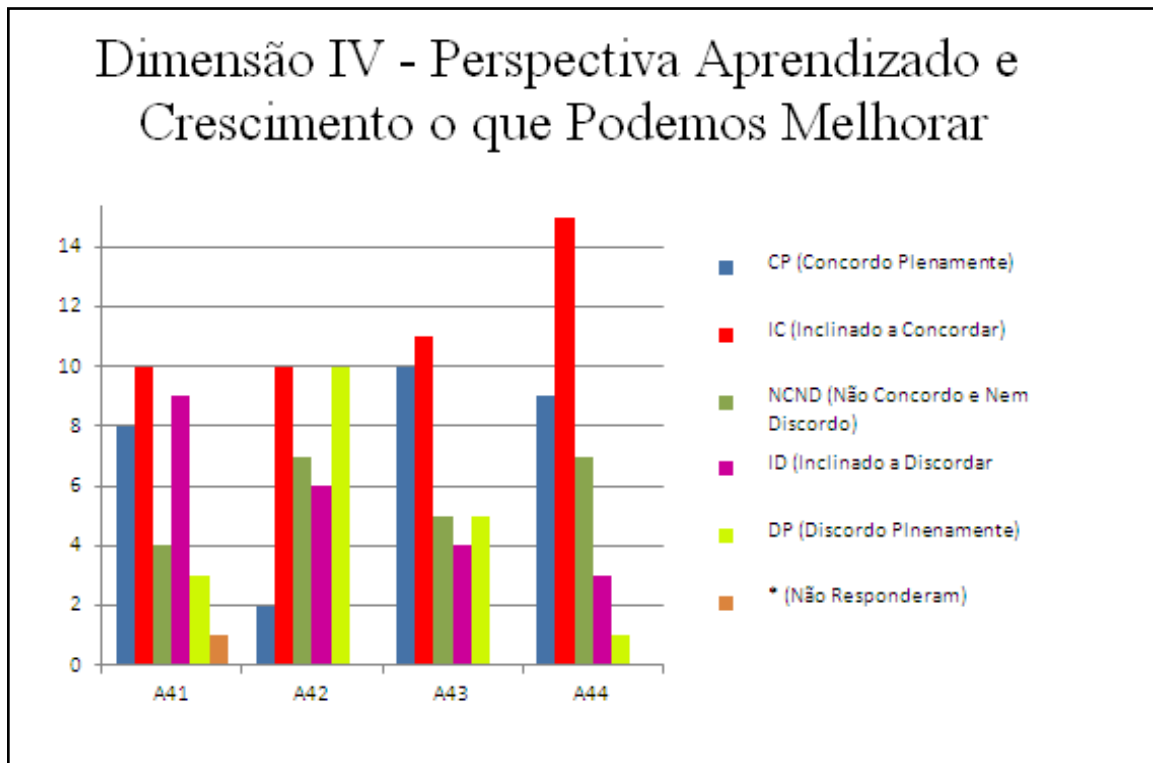


Gráfico 18 - Dimensão IV – Perspectiva Aprendizado e Crescimento o que podemos melhorar  
 FONTE: Dados da pesquisa (2011)

A Dimensão IV discorre sobre a perspectiva aprendizado e crescimento - o que pode melhorar para atender a comunidade universitária, a partir das asserções: a gestão da PCU estimula a geração de ideias e é receptiva a melhoria e mudanças; os servidores são consultados e envolvidos nas decisões relacionadas a sua área de atuação; estimula a capacitação, desenvolve a prática de reconhecimento ao trabalho do servidor.

Segundo Niven (2005) para se atingir os objetivos fixados nas perspectivas dos processos internos, financeira e do cliente, as agências do governo devem desenvolver métricas na área da aprendizagem e crescimento do funcionário que possibilitem obter resultados positivos.

Assim, entende-se que esta dimensão direciona a atenção para as pessoas, com foco no aprendizado e crescimento necessários para atingir sucesso na organização.

O Gráfico 18 apresenta a Dimensão IV, com a representação gráfica das suas quatro asserções com seus respectivos percentuais, as quais tiveram seus resultados discutidos e analisados, que subsidiaram o presente trabalho, sendo representadas a seguir:

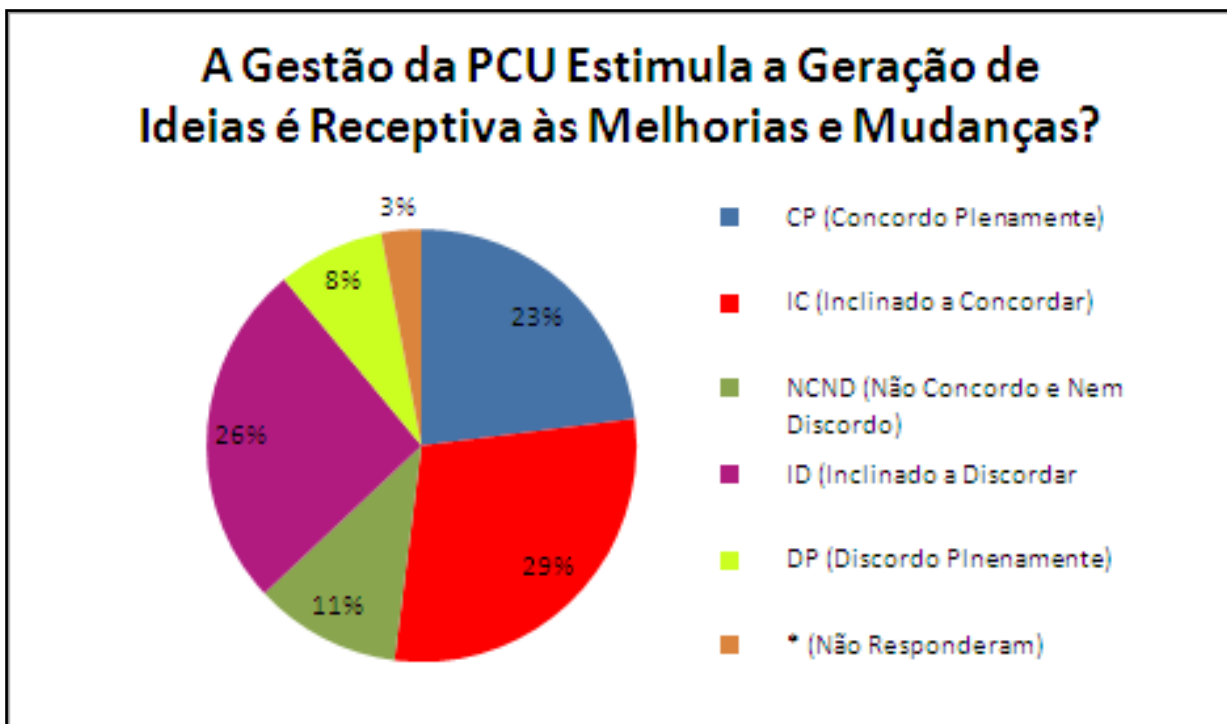


Gráfico 19 - Dimensão IV – Asserção 1  
 FONTE: Dados da pesquisa (2011)

Nesta asserção, pode se identificar que 52% dos participantes responderam que a PCU estimula a geração de ideias e mudanças (CP + IC), 34% responderam que não concordam com a asserção (ID + DP), 11% se limitaram a responder a asserção não concordo, nem discordo e 3% não responderam. Segundo os respondentes, observa-se que a Prefeitura do Campus Universitário, está aberta para o processo de mudança, mesmo que tais mudanças modifiquem a rotina diária dos mesmos, como também estimula a proposição de novas ideias, o que conta positivamente para adoção de um programa de gestão que possa auxiliar no planejamento, acompanhamento e avaliação de suas atividades de forma a torná-las mais eficientes.

Segundo Morgan (1996) a organização deve preparar o empregado para o processo de mudança, deixando claro que no primeiro momento pode vir a ser até frustrante, todavia, tal situação trará benefícios ao trabalho. Na atualidade os empregados devem entender que a mudança faz parte da vida de todos no ambiente de trabalho e que também pode se apresentar em vários momentos.

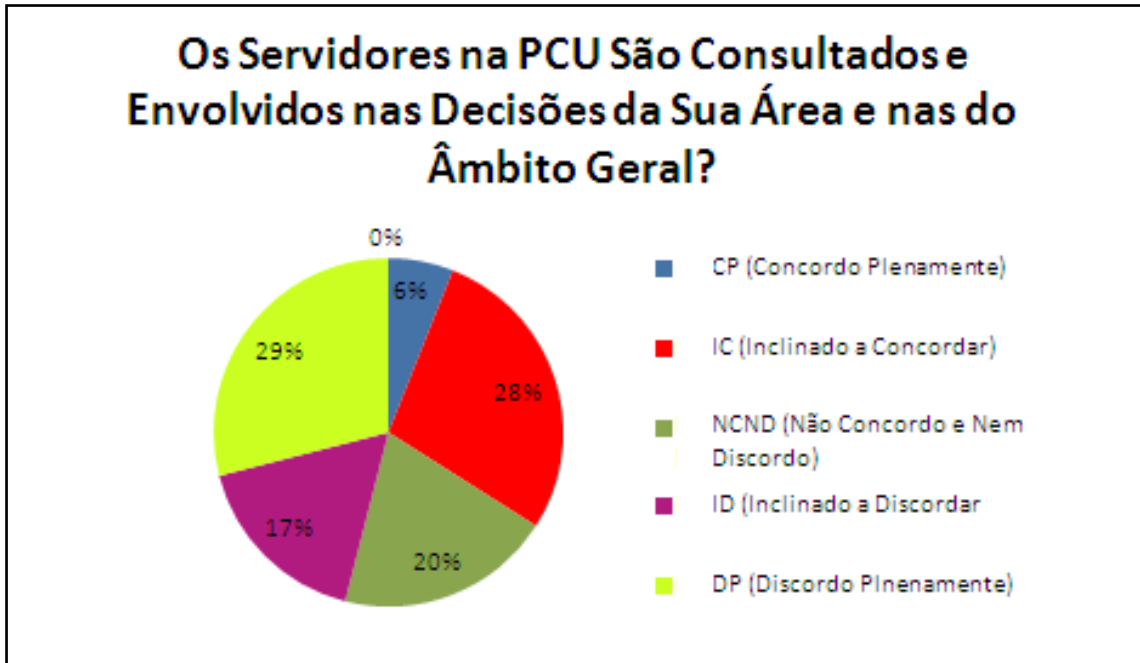


Gráfico 20 - Dimensão IV – Asserção 2  
 FONTE: Dados da pesquisa (2011)

No universo desta asserção, 34% dos respondentes acreditam que a PCU envolve os servidores nas suas decisões (CP + IC), 46% dos participantes revelam que a gestão não envolve os servidores nas suas decisões (ID + DP), e 20% responderam à alternativa não concordo, nem discordo. Os percentuais apresentados associados a depoimentos dos respondentes sugerem que os mesmos não são escutados quando das tomadas de decisão do seu setor. Segundo relatos, os servidores geralmente não são consultados pelos gestores nas tomadas de decisão, só passam a conhecê-las no ato de sua aplicação.

Dessa forma, entende-se que as tomadas de decisão para se tornarem eficaz, devem envolver todos os servidores do setor, pois, não acontecendo desta forma, o crescimento organizacional poderá ficar comprometido.

Diante do exposto, fica demonstrada a necessidade da Prefeitura do Campus Universitário em implantar um sistema de gestão capaz de envolver todos os servidores no mesmo objetivo, como também que as metas identificadas para o setor se configure como metas de todos.

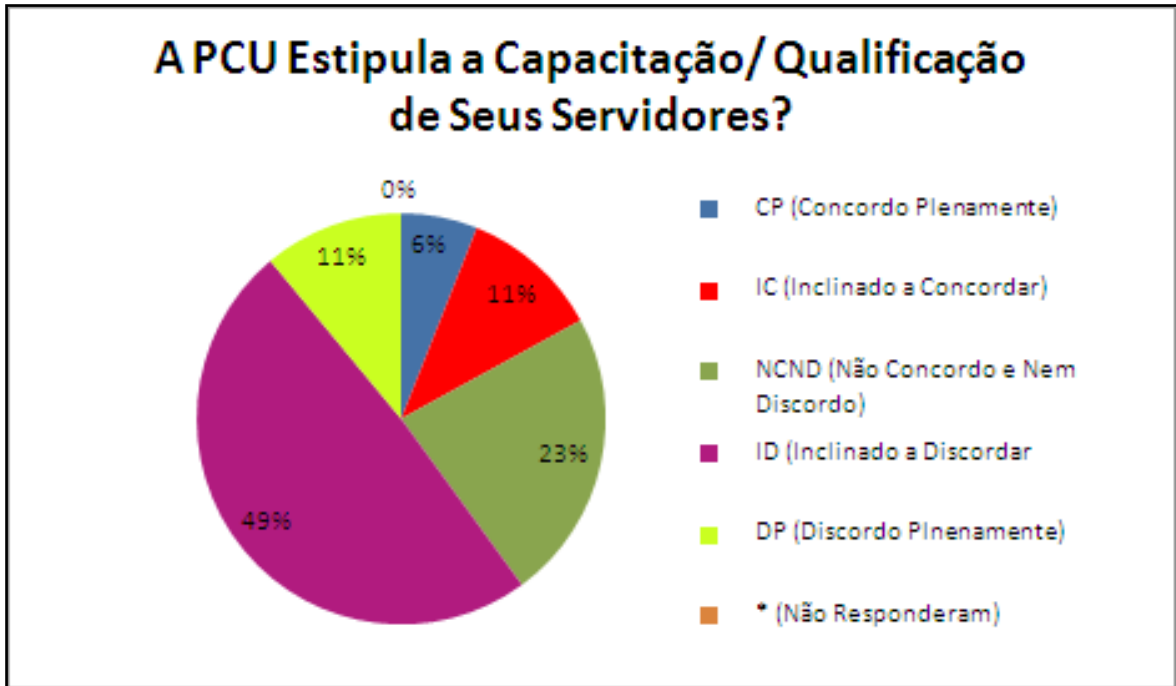


Gráfico 21 - Dimensão IV – Asserção 3  
 FONTE: Dados da pesquisa (2011)

Nesta asserção apenas 17% dos participantes responderam que a PCU estimula a capacitação (CP + IC), 60% responderam que a PCU não estimula a capacitação dos seus servidores (ID + DP), 23% responderam a alternativa não concordo, nem discordo, o que pode configurar falta de informação acerca do assunto ou até mesmo não concordar com a pergunta. Diante da situação apresentada, identifica-se que a PCU não estimula a capacitação/qualificação, dos seus servidores, através de cursos, treinamentos, palestras e pós-graduações lato sensu e stricto sensu. Tal situação pode causar desmotivação nos servidores lotados na PCU e, como consequência a baixa produtividade.

Conforme Chiavenato (2008), a capacitação e a qualificação do empregado deve se configurar como um processo pedagógico educativo, tomando com base os objetivos organizacionais, de forma a promover desenvolvimento contínuo ao servidor, com vistas a excelência e a rapidez de seu desempenho.

Diante desta situação, se constitui a necessidade da Prefeitura do Campus Universitário promover mecanismo capaz de desenvolver os seus servidores para o desempenho de suas atividades de forma a torná-los qualificados, satisfeitos e produtivos.



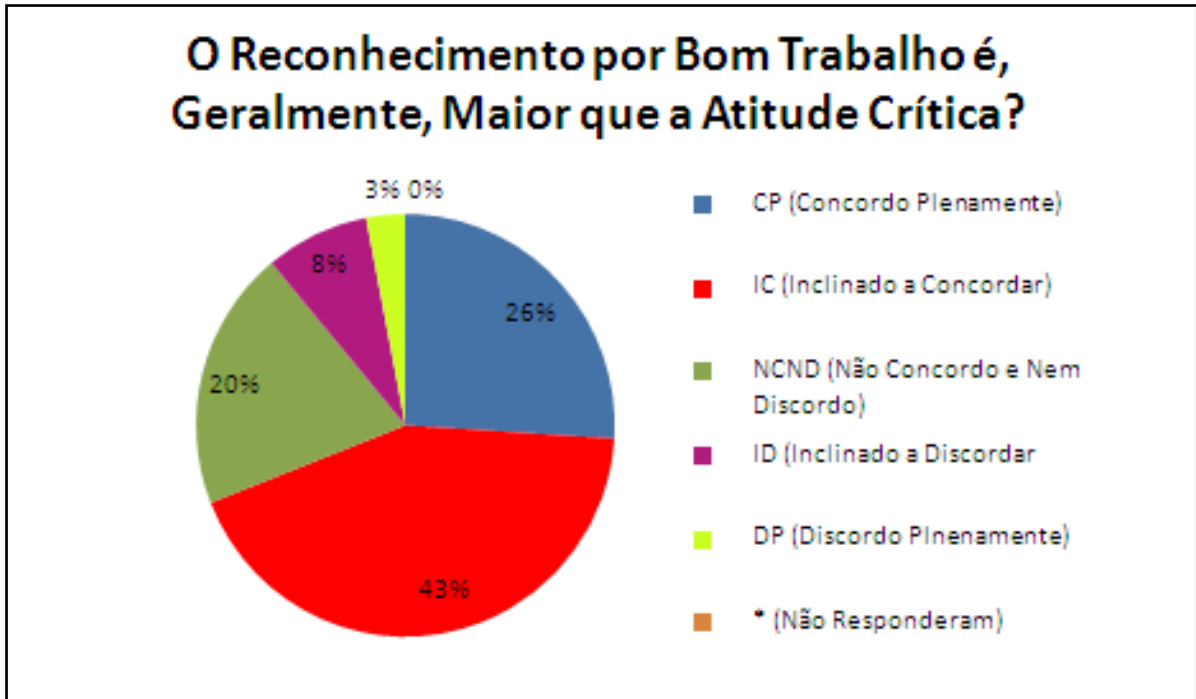


Gráfico 22 - Dimensão IV – Asserção 4  
 Fonte: Dados da pesquisa (2011)

Nesta asserção 69% dos participantes acreditam que na PCU o bom trabalho é, geralmente, mais reconhecido pela gestão que a atitude crítica em virtude de erros (CP + IC), 11% responderam que não existe reconhecimento quando da realização de trabalhos (ID + DP) e 20% responderam a alternativa não concordo, nem discordo. Diante de tal situação, observa-se que a PCU desenvolve a prática de reconhecer quando um trabalho é bem feito, o que é muito positivo, porque além de valorizar o desempenho do servidor, torna o ambiente de trabalho mais justo e agradável e, como consequência os trabalhos passam a ser desenvolvidos com mais prazer e responsabilidade.

A tendência do ser humano é repetir comportamentos que lhes são positivamente reforçados e o valor do reconhecimento está justamente nesta ação. Quando o gestor reconhece um determinado valor em um servidor, este valor tende a multiplicar-se tanto para a pessoa alvo do reconhecimento, quanto para as demais. Dessa forma entende-se que o reconhecimento a um empregado por uma atitude ou serviço prestado é de suma importância para o seu sucesso pessoal e profissional, bem como para o da organização.

## 7 CONCLUSÃO

Sabe-se que a gestão pública de modo geral é muito complexa, seja pelas interferências governamentais, falta de planejamento, por questões orçamentárias, ou até mesmo por falta de qualificação de pessoas que estejam dirigindo os órgãos que a compõe. Assim, adotar uma ferramenta de gestão que possa dar suporte ao desenvolvimento das ações públicas torna-se de suma importância para a máquina pública.

Na Prefeitura do Campus da Universidade Federal do Amazonas, não é diferente, pois, com as informações obtidas a partir dos dados coletados na pesquisa, pode se observar várias dificuldades em grau diferenciado, em termos de pessoal, recursos financeiros, manutenção em obras e serviços, comunicação entre servidores, chefias intermediárias e a gestão superior da PCU, estabelecimento de metas, excesso de burocracia e, por fim ausência de estímulo a capacitação e qualificação de servidores, conforme pode ser identificado na análise dos gráficos de 1 a 22. Tais dificuldades com a aplicação da metodologia do BSC serão transformadas em objetivos estratégicos, com metas a serem trabalhadas, avaliadas e acompanhadas a partir de indicadores de desempenho.

Diante do exposto, torna-se importante a PCU adotar uma ferramenta de gestão para melhor desenvolver suas atividades, com objetivos e metas bem definidas, que garantam o atendimento de suas demandas de forma célere e dinâmica. Neste caso, o *balanced scorecard* será a ferramenta ideal porque não se trata apenas de uma ferramenta de medição, mas sim de um sistema de gestão estratégica, que contempla todas as fases de um processo administrativo, procurando envolver todos no mesmo objetivo, ou seja, tornar os objetivos estratégicos como objetivos de todos, associada à estrutura física, tecnológica e de pessoal, com a certeza que se o setor souber utilizar a ferramenta de forma adequada e tiver um acompanhamento de suas metas com indicadores de avaliação bem definidos, poderá obter sucesso com a sua adoção.

A partir da criação do mapa estratégico foi proposto um modelo de *balanced scorecard* para a Prefeitura do Campus Universitário da Universidade Federal do Amazonas, ver figura 7, constituído de quatro perspectivas, adaptadas a realidade da PCU, tendo como destaque a função da missão, de forma que fique clara a sua importância para todos os funcionários, seguida da visão, que dá suporte aos objetivos estratégicos e as ações estratégicas. A perspectiva do cliente sofreu hierarquia, foi colocada na posição mais elevada do modelo, reduzindo assim a influência dos indicadores financeiros e, sobretudo, reforça a importância que se dá ao cliente. A perspectiva financeira cedeu lugar à perspectiva do cliente

e também foi transformada em perspectiva orçamentária, visto que a instituição pública é gerida a partir de recursos orçamentários. A perspectiva processos internos e a perspectiva aprendizagem e crescimento, não sofreram alteração, todavia, observa-se que esta última, exerce um reflexo muito importante sobre as demais perspectivas, uma vez que o servidor qualificado e capacitado produz melhor e, em tese trabalha mais feliz.

Com base nas informações acima, acredita-se que o objetivo geral deste trabalho, foi atendido plenamente, levando em consideração que foi proposto para a PCU a aplicação de um modelo de gestão baseado no *balanced scorecard*, visando à maximização no desenvolvimento de seus serviços e processos, baseado no referencial teórico com a observância das informações advindas do levantamento de dados da pesquisa, conforme figura 7. A aplicação da proposta do *balanced scorecard* na Prefeitura do Campus Universitário fortalecerá os serviços e processos ali desenvolvidos, de forma a torná-los eficientes e dinâmicos. Esta proposta torna-se mais evidente e necessária visto que a Prefeitura do Campus está passando por um momento de transição, ou seja, será transformada em Pró-Reitoria de Infraestrutura, sendo que este processo de mudança exige preparo e conhecimento por parte dos servidores e a utilização de sistema de controle gerencial capaz de atender as exigências técnicas, políticas e administrativas que o setor exige.

Com relação aos três objetivos específicos propostos, destaca-se que o primeiro foi atendido com a aplicação dos instrumentos de coleta de dados e das análises quantitativa e qualitativa acerca das respostas extraídas dos dados coletados, as quais referendaram todo o desenvolvimento do estudo. O segundo objetivo específico foi atendido em parte, com a escolha da metodologia aplicada ao estudo, que tem como um de seus princípios alinhar os objetivos organizacionais as estratégias da organização, bem como torná-los como objetivos de todos, todavia, só será plenamente atendido com a efetivação da aplicação da ferramenta na PCU e, por fim o terceiro objetivo específico acredita-se ter sido atendido plenamente, com a apresentação da proposta de mapa estratégico e da proposta do modelo de *balanced scorecard*, conforme figuras 6 e 7. Como complemento a este objetivo, foi apresentada também uma proposta de aplicação do modelo de BSC passo a passo, de forma a instruir os procedimentos de implantação.

Quanto à resposta ao problema de pesquisa, a partir dos estudos realizados pode se identificar a viabilidade do uso da ferramenta BSC na Prefeitura do Campus Universitário, tanto pela facilidade de sua utilização como pela flexibilidade que a ferramenta oferece. As quatro perspectivas do BSC devem funcionar com o modelo e não como camisa força, pois,

trata-se de uma ferramenta que se molda às características das organizações, o que favorece sobremaneira a sua aplicação.

O *balanced scorecard* quando bem construído, além de evidenciar os pontos fracos de uma organização, como por exemplo: falta de sintonia entre equipes, emprego indevido das verbas públicas, falta de sistematização de processos e serviços, excesso de burocracia, falta de estabelecimento de metas, contribui também para a solução de cada uma destas dificuldades. Conforme Kaplan e Norton (1997), neste sentido um sistema de controle gerencial e operacional é implantado com a finalidade de garantir que os gestores e os funcionários ajam de acordo com o planejamento estratégico estabelecido pelo gestor maior da organização de forma a solucionar tais problemáticas. Assim os objetivos do BSC tornam-se uma responsabilidade funcional conjunta do grupo gestor, e passa a funcionar como um ponto de referência para uma série de importantes processos gerenciais.

### **7.1 Contribuições para a PCU/UFAM**

Do ponto de vista acadêmico, essa pesquisa visa contribuir para estudos que sugerem a implantação da ferramenta BSC na Prefeitura do Campus da Universidade Federal do Amazonas visando minimizar as situações aqui discutidas e apresentadas. Com a revisão da literatura pesquisada, buscou conhecimento aprofundado e atual sobre a ferramenta estratégica desenvolvida para instituições públicas, no caso, em especial para a Prefeitura do Campus da Universidade Federal do Amazonas. O objetivo do estudo foi voltado para levantar as realidades nesse ambiente organizacional, permitindo que outros trabalhos futuros surjam a partir de conclusões de novas pesquisas.

### **7.2 Limitações**

As limitações do estudo realizado, desde a revisão bibliográfica até a análise final, retratam os obstáculos e problemas encontrados para o desenvolvimento da dissertação, uma vez que na fase da coleta de dados a Universidade Federal do Amazonas se encontrava de greve, o que contribuiu para aumentar o tempo de aplicação do instrumento de pesquisa previamente estabelecido. A falta de disponibilização de dados primários impediu que se gerasse a execução e gerenciamento de um processo especificado. A pesquisadora contou com o apoio total dos servidores da Prefeitura do Campus da UFAM, embora com certas

limitações, todavia, os resultados auferidos com a pesquisa destacam a habilidade e a flexibilidade do modelo nas soluções a que se propõe.

### **7.3 Sugestões para estudos futuros**

Outras pesquisas direcionadas a melhorar a proposta trabalhada, podem ser elaboradas a partir deste estudo, sejam nos métodos científicos, no modelo proposto ou também como respostas a novas questões.

O ciclo da pesquisa nunca se fecha, pois toda pesquisa produz conhecimentos afirmativos e provoca mais questões para aprofundamentos posteriores.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. I. R. de. **Manual de planejamento estratégico**: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel. São Paulo: Atlas, 2001.

ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1993.

BAKER, M. J. (org.). **Administração de marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

BRITO, R. M. de. **100 Anos de UFAM**. Manaus: Universidade do Amazonas, 2009.

BRANDALISE, L.T. **Modelo de medição de percepção e comportamento**. Docente Unioeste, 2005.

CAMPOS, J. A. **Cenário balanceado**: painel de indicadores para a gestão estratégica dos negócios. São Paulo: Aquariana, 1998.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Elsevier, 2008.

DRUCKER, P. F. **O líder do futuro**: visões, estratégias e práticas para uma nova era. São Paulo: Futura, 2000.

ESPOSTO, K. F; GEROLANDO, M. C; RENTES, A. F. **Sistema de Medição de Desempenho** – Uma proposta conceitual. In: XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Curitiba, 23 a 25 de outubro, 2002.

FEIGENBAUM, Armand V. **Controle da Qualidade Total**, Volume II, Editora Makron Books, São Paulo 1994.

FORMOSO, C. T.; OLIVEIRA, M.; LANTELME, E. **Sistema de Indicadores de Qualidade e Produtividade para a Construção Civil**. In: Encontro Nacional de Tecnologia do Ambiente Construído. 2000. Salvador. Anais Salvador: UFBA/ANTAC. 2000.

FROST, B. **Performance metrics**: the new strategic discipline. Revista Strategy & Leadership, pp. 34 – 35, Maio – Junho, 1999.

GODOY, A. S. **Introdução às pesquisas qualitativa e suas possibilidades**. In: Revista de Administração de Empresas – RAR, v.35, n. 2, mar./abr., 1995, p.62

GONSALVES, E. P. **Conversas sobre a iniciação científica**. Campinas, SP: Alínea, 2007.

HERRERO FILHO, E. **BSC e a Gestão Estratégica**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

HITT, M. A. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Pioneira, 2005.

KANJI, G.K; M. S. **Kanji's Business Scorecard: Total Quality Management**, Vol. 13, No.1, 2002.

KAPLAN, R S.; NORTON, D.P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

\_\_\_\_\_. **Organização Orientada para a Estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

\_\_\_\_\_. **Organização Orientada para a Estratégia**. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

\_\_\_\_\_. **Mapas estratégicos: Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KLUYVER, C. A. de. **Estratégia: uma visão executiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

KOLB, D. **A Gestão e o Processo de Aprendizagem**. In: STARKEY, K. Como as Organizações Aprendem. São Paulo: Futura, 1997.

KOTLER, P. **Administração de Marketing – Aprendendo com os mestres da Kellog School of Management**. 10ª edição. São Paulo, SP: “A Edição do novo milênio”: Ed. Prentice Hall, 2000, P. 95.

MANÃS, A. V. **Estratégia nos Negócios: Conceitos, Alternativas e Casos**. In: **Revista Uniclár**, p. 120-149, out., 1999.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Tecnologia e Inovação**. São Paulo: Érica, 2001, P.30.

MARSHALL, C; ROSSMAN, G. B. **Designing qualitative research**. Hardcover, 1998.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. Edição Compacta. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**. Um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Editora Atlas S.A, 1996.

MUCCILLO NETTO, J. **Contribuição à análise de problemas de utilização de modelos de avaliação de desempenho e de resultados em instituições financeiras**. 1989. 305 p. Tese. (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 1989.

\_\_\_\_\_. **Avaliação de desempenho de instituições financeiras**. RAUSP. Revista de Administração, v. 28, n. 3, jul-set, p. 13-21, 1993.

NIVEN, P. R. **Balanced Scorecard passo-a-passo: elevando o desempenho e mantendo resultados**. Tradução Nilza Freire. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

OLIVEIRA, D. P. R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

PORTER, M. R. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 28. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

RAMBERSAD, Hubert K. **Scorecard para performance total: alinhando o capital humano com estratégia e ética empresarial**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

SANTOS, F. C. A. **Estratégia de Recursos Humanos: Dimensões competitivas**. São Paulo: Atlas, 1999.

SENGE, P.M., **A Quinta Disciplina - Arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**, editora Best Seller, São Paulo, 1992.

\_\_\_\_\_. **A Quinta Disciplina - Arte, teoria e prática da organização que aprende**. Uma revolucionária concepção de liderança e gerenciamento empresarial. São PAULO: Best Seller, 1998.

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



SZULANSKI, G. **Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice within the Firm, Strategic Management.** Journal, vol. 17, 27-43, 1996.

TARAPANOFF, K. **Inteligência organizacional e competitiva.** Brasília: UNB, 2001.

TAVARES, M. C. **Gestão estratégica.** São Paulo: Atlas, 2000.

TEIXEIRA, G. M. **Gestão estratégica de pessoas.** Rio de Janeiro: FGV, 2005.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 11<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VILAS BOAS, A. A. **Gestão estratégica de pessoas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

WHEATLEY, M. J. **Liderança e a nova ciência.** São Paulo: Cultrix, 1999.

WILLIAMS, J.H. et al. **Condition-based Maintenance and Machine Diagnostics.** Londres: Chapman & Hall, 1994.

WRIGHT, P; KROLL, M; PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos.** São Paulo: Atlas, 2000.

ZANONI, G. **Gestão Estratégica com BSC – Ampliando o modelo para a aplicação em serviços.** Ensaio sobre BSC. Curitiba, 2008.

**ANEXOS: ROTEIRO DE ENTREVISTA E PARECER DO COMITÊ DE  
ÉTICA EM PESQUISA**

**ROTEIRO DE ENTREVISTA**

Prezados Senhores,

Na condição de servidora da UFAM e aluna do curso de Mestrado em Engenharia da Produção, estou elaborando pesquisa visando identificar como a ferramenta *Balanced Scorecard*, enquanto instrumento de gestão estratégica, poderá estabelecer melhorias na produção dos serviços e processos internos da Prefeitura do Campus da Universidade Federal do Amazonas. Visando tornar efetivo o trabalho, solicito sua valiosa colaboração no preenchimento do instrumento abaixo.

**Legenda:** (CP) *Concordo Plenamente*; (IC) *Inclinado a Concordar*; (NCND) *Não Concordo, Nem Discordo*; (ID) *Inclinado a Discordar*; (DP) *Discordo Plenamente*.

<b>I - DIMENSÃO PERSPECTIVA FINANCEIRA RECURSOS PARA INVESTIMENTO E MANUTENÇÃO</b>	ALTERNATIVAS				
	(CP)	(IC)	(NCND)	(ID)	(DP)
<b>ASSERÇÕES</b>					
1. Os recursos destinados à manutenção do patrimônio são suficientes para um bom serviço da PCU.					
2. Os projetos de construção são devidamente aprovados nos Órgãos competentes.					
3. Os recursos destinados ao custeio dos trabalhos da PCU são liberados dentro dos prazos regulamentares estabelecidos no Planejamento.					
4. Os custos com energia, água, telefone e manutenção de veículos são devidamente acompanhados, de forma a se evitar gastos desnecessários.					

<b>II - DIMENSÃO PERSPECTIVA DO CLIENTE COMO A COMUNIDADE É ATENDIDA</b>	ALTERNATIVAS				
	(CP)	(IC)	(NCND)	(ID)	(DP)
<b>ASSERÇÕES</b>					
1. O volume de trabalho na PCU é estressante e vive-se um verdadeiro clima de “apagar incêndio”.					
2. A atual estrutura de pessoal favorece o atendimento das necessidades da comunidade universitária no tempo necessário.					
3. As empresas terceirizadas são rigidamente acompanhadas para que possam executar com qualidade o trabalho pactuado.					
4. O espaço físico da PCU é suficientemente adequado às necessidades do Órgão.					
5. Há um canal aberto de comunicação da PCU com a comunidade universitária e vice-versa.					

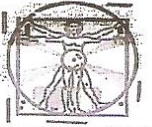
<b>III - DIMENSÃO PERSPECTIVA INTERNA QUANTO AOS PROCESSOS</b>	ALTERNATIVAS				
	(CP)	(IC)	(NCND)	(ID)	(DP)
<b>ASSERÇÕES</b>					
1. A estrutura de material e de suporte é suficiente para o perfeito desenvolvimento dos processos e atividades da PCU.					
2. É claramente definido o tipo de metas a serem alcançadas, bem como a avaliação de desempenho para alcance das mesmas.					
3. Os fornecimentos de material de consumo e de material permanente cumprem os prazos estabelecidos.					
4. A um excesso de burocracia que dificulta a celeridade necessária aos processos.					
5. Vários processos poderiam ser eliminados com foco na gestão da qualidade.					

<b>IV - DIMENSÃO PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO O QUE PODEMOS MELHORAR</b>	ALTERNATIVAS				
	(CP)	(IC)	(NCND)	(ID)	(DP)
<b>ASSERÇÕES</b>					
1. A Gestão da PCU estimula a geração de idéias, sugestões e é receptiva às melhorias e mudanças.					
2. Os servidores na PCU são consultados e envolvidos nas decisões relacionadas à sua área de atuação e outras decisões de âmbito geral.					
3. A PCU estimula a capacitação / qualificação de seus servidores.					
4. O reconhecimento por bom trabalho é, geralmente, maior que a atitude crítica e punitiva por algum trabalho que não é bem feito ou algum erro.					

- Há Plano Diretor do Campus da UFAM? Sim ( ) Não ( )
- As metas e objetivos da Prefeitura estão sendo levados em consideração quando do Planejamento das atividades? Sim ( ) Não ( )
- Existe um acompanhamento das atividades da Prefeitura do Campus? Sim ( ) Não ( )
- Há definição clara de grupo executivo de criação e implantação (prefeito e diretores) de metas e objetivos? Sim ( ) Não ( )
- Como é feito a distribuição e o acompanhamento das metas para as Subprefeituras?
- Quais as principais dificuldades enfrentadas pelas Subprefeituras?



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS**  
**COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA – CEP/UFAM**



**PARECER DO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA**

O Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal do Amazonas aprovou, em reunião ordinária realizada nesta data, por unanimidade de votos, o Projeto de Pesquisa protocolado no CEP/UFAM com CAAE nº. 0309.0.115.000-11, intitulado: **"O BALANCED SCORECARD (BSC) COMO FERRAMENTA DE GESTÃO ESTRATÉGICA: UMA APLICAÇÃO NA PREFEITURA DO CAMPUS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS"**, tendo como Pesquisadora Responsável Cidecleuma de Melo Frota.

Sala de Reunião da Escola de Enfermagem de Manaus – EEM da Universidade Federal do Amazonas, em Manaus/Amazonas, 03 de agosto de 2011.

Prof. MSc. Plínio José Cavalcante Monteiro  
Coordenador CEP/UFAM

