



FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

ADEQUANDO PRÁTICAS E MODELOS DE GESTÃO BEM SUCEDIDOS AO
PROGRAMA NETUNO: A Implementação do *Balanced Scorecard*

RIO DE JANEIRO
2011

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

**ADEQUANDO PRÁTICAS E MODELOS DE GESTÃO BEM SUCEDIDOS AO
PROGRAMA NETUNO: A Implementação do *Balanced Scorecard***

Dissertação apresentada à Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas para obtenção do grau de Mestre em Administração Pública. Orientador: Prof. Luis César Gonçalves de Araújo.

EDUARDO DE MOURA

RIO DE JANEIRO - 2011

AGRADECIMENTOS

À Deus, pela força concedida não me permitindo desistir.

À minha esposa, Thaís, que soube compreender a importância deste trabalho se fazendo presente em cada momento, me incentivando e ajudando.

Ao meu filho Gabriel que apesar de ainda não compreender a importância deste trabalho, serviu de inspiração nos momentos mais difíceis.

Aos meus pais, por terem me ensinado o valor de uma boa educação e por terem me dado a possibilidade de estudar e adquirir conhecimentos.

Aos meus irmãos, pelo companheirismo.

À Marinha do Brasil, em especial ao Diretor de Administração da Marinha, Vice-Almirante (IM) Indalécio Castilho Villa Alvarez, pela oportunidade que me foi concedida.

Ao meu professor orientador, Prof. Luis César Gonçalves de Araújo, que ao avaliar detalhadamente este estudo e tecer suas críticas e sugestões, proporcionou inúmeras melhorias ao mesmo.

Ao meu orientador militar, Capitão-de-Fragata (IM) Borba pelas orientações e ensinamentos, pela paciência e gentileza com que sempre me atendeu.

Aos representantes das Empresas pesquisadas que em muito contribuíram com suas experiências.

Aos funcionários Joarez, Celene e Ronaldo da Fundação Getulio Vargas pelo apoio incondicional durante todo o curso.

A todos os professores que contribuíram para o meu crescimento acadêmico, profissional e pessoal.

Aos meus colegas de turma, pela ajuda nesta jornada.

E aos demais que, de alguma forma, contribuíram para a conclusão desta etapa.

“Na estratégia, decisiva é a aplicação”.

Napoleão Bonaparte

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – LOGOTIPO DO GESPÚBLICA.....	28
FIGURA 2 – ETAPAS DO CICLO DO GESPÚBLICA.....	28
FIGURA 3 – ORGANIZAÇÃO DO GESPÚBLICA.....	30
FIGURA 4 – LOGOTIPO DO PROGRAMA NETUNO.....	31
FIGURA 5 – FASES E CRITÉRIOS DO PROGRAMA NETUNO.....	33
FIGURA 6 – DIAGRAMA DO PROGRAMA NETUNO.....	33
FIGURA 7 – CONDICIONANTES DA APLICAÇÃO DO OBM.....	58
FIGURA 8 – O PROCESSO DE <i>BENCHMARKING</i>	70
FIGURA 9 – AS PERSPECTIVAS DO <i>BALANCED SCORECARD</i>	73
FIGURA 10 – O MODELO DA CADEIA DE VALORES GENÉRICA.....	76
FIGURA 11 – MOTIVOS PARA ELABORAÇÃO DO BSC.....	78
FIGURA 12 – ARQUITETURA DO <i>BALANCED SCORECARD</i>	79
FIGURA 13 – SEQÜÊNCIA DE DEFINIÇÕES NA CONSTRUÇÃO DO BSC.....	80
FIGURA 14 – ARQUITETURA DO DESDOBRAMENTO DA ESTRATÉGIA NA PETROBRÁS.....	90
FIGURA 15 – PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DOS PAINÉIS DE DESEMPENHO DA PETROBRÁS.....	91
FIGURA 16 – MODELO DE MULTIPLICAÇÃO DE CONHECIMENTO NA PETROBRÁS.....	93
FIGURA 17 – INDICADORES DA IMPLEMENTAÇÃO DO BSC NA PETROBRÁS.....	93
FIGURA 18 – ADEQUAÇÃO DO BSC PARA A ÁREA PÚBLICA.....	98
FIGURA 19 – MAPA ESTRATÉGICO DO CNJ.....	99
FIGURA 20 – MAPA ESTRATÉGICO DA SE DE MONTE ALEGRE.....	109
FIGURA 21 – POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DA EMBRAPA.....	115
FIGURA 22 – MAPA DO PLANO DIRETOR DA UNIDADE DA EMBRAPA SUÍNOS E AVES.....	117
FIGURA 23 – POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DO SISTEMA ELETROBRÁS.....	124

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – TIPOS DE <i>BENCHMARKING</i>	68
TABELA 2 – ETAPAS DO PROCESSO DE <i>BENCHMARKING</i>	69
TABELA 3 – A PERSPECTIVA DO CLIENTE – MEDIDAS ESSENCIAIS.....	76
TABELA 4 – MODELAGEM DO BSC DA CASA DA MOEDA DO BRASIL.....	102
TABELA 5 – DISTRIBUIÇÃO DE INDICADORES POR OBJETIVOS E PERSPECTIVAS.....	111

LISTA DE SIGLAS

SIGLA	SIGNIFICADO
ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ANSP	Academia Nacional de Seguros e Previdência
ANVISA	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
BOVESPA	Bolsa de Valores de São Paulo
BSC	Balanced Scorecard
BSCOL	Balanced Scorecard Collaborative
CAN	Conselho Assessor Nacional
CDT	Centro de Desenvolvimento Tecnológico
CGE	Comitê Gestor das Estratégias
CIEFAS	Comitê de Integração das Entidades Fechadas de Assistência à Saúde
CMB	Casa da Moeda do Brasil
CNI	Confederação Nacional da Indústria
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
COMIMSUP	Comando Imediatamente Superior
COSB	Comissão de Simplificação Burocrática
DASP	Departamento de Administração do Serviço Público
DECED	Departamento de Cédulas
DEGER	Departamento de Gráfica Geral
DEMOM	Departamento de Moedas e Medalhas
DIPRO	Diretoria de Produção
DPD	Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento
DVPL	Divisão de Planejamento
EB	Exército Brasileiro
ELETRORBRAS	Centrais Elétricas Brasileiras S.A.
EMA	Estado Maior da Armada
EMBRAPA	Brasileira de Pesquisa Agropecuária
ERP	Enterprise Resource Planning
FCS	Fator crítico de sucesso
FEA	Faculdade de Economia e Administração
FENASEG	Federação Nacional das Empresas de Seguros
FGV	Fundação GETULIO Vargas
FIA	Fundação Instituto de Administração

FIESP	Federação das Indústrias do Estado de São Paulo.
FNDE	Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação
FNQ	Fundação Nacional da Qualidade
GECON	Gestão Contemporânea
GESPÚBLICA	Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
GPD	Gerenciamento pelas Diretrizes
GQT	Gestão da Qualidade Total
GRD	Gerenciamento da Rotina do Dia-a-Dia
HEMOMINAS	Fundação Centro de Hematologia e Hemoterapia de Minas Gerais
HPS	Hyperion Performance Scorecard
IBM	International Business Machine
CPBRASIL	Infraestrutura de Chaves Públicas Brasileiras
INMETRO	Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial
ISE	Índice de Sustentabilidade Empresarial
ISO	International Organization for Standardization
KPIs	Indicador Chave de Desempenho
LQFEx	Laboratório Químico e Farmacêutico do Exército
MARE	Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado
MB	Marinha do Brasil
MBA	Master in Business Administration
MEC	Ministério da Educação
MERCOSUL	Mercado Comum do Cone Sul
MME	Ministério de Minas e Energia
MPOG	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
OBM	Open-book Management
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OM	Organizações Militares
ONGs	Organizações Não Governamentais
ONS	Operador Nacional do Sistema Elétrico
ONU	Organização das Nações Unidas
PAC	Programa de Aceleração do Crescimento
PCCS	Plano de Carreira, Cargos e Salários
PDE	Plano Diretor da Embrapa
PDU	Plano Diretor de Unidade
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento

PD&I	Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação
PETROBRÁS	Petróleo Brasileiro S/A
PGA	Plano de Gestão Ambiental
PMGA	Prêmio Mineiro de Gestão Ambiental
PMI	Project Management Institute
PMQ	Prêmio Mineiro da Qualidade
PNQ	Prêmio Nacional da Qualidade
PPA	Plano Plurianual
PQFH	Programa de Qualidade da Fundação Hemominas
PQGF	Prêmio Qualidade do Governo Federal
PQS	Programa de Qualidade do Sangue
PrND	Programa Nacional de Desburocratização
RAE	Reuniões de Avaliação Estratégica
RGA	Reengenharia
RGE	Reuniões de Gestão Estratégica
RH	Recursos Humanos
RIC	Registro de Identidade Civil
SAF	Secretaria da Administração Federal da Presidência da República
SE	Secretaria de Educação
SEDAP	Secretaria de Administração Pública da Presidência da República
SEG	Sistema Embrapa de Gestão
SEGI	Sistema de Gestão Integrada
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SES	Secretaria de Estado da Saúde
SGE	Secretaria de Gestão Estratégica
SMD	Sistema de Medição do Desempenho Organizacional
SNPA	Sistema Nacional de Pesquisa Agropecuária
STAD	Sistema de Trabalho de Alto Desempenho
TI	Tecnologia da Informação
UNICEF	Fundos das Nações Unidas para a Infância
USP	Universidade de São Paulo

RESUMO

Há tempo busca-se um aperfeiçoamento do aparelho estatal no Brasil e, ao longo dos anos, os governos que se sucedem no poder vêm buscando alternativas para melhorar a eficiência do Estado. Mais recentemente, no Governo do Presidente Luiz Inácio Lula da Silva, foi instituído o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (Gespública), que incentiva órgãos públicos a implementarem sistemas de gestão, participando de um processo de avaliação com premiações para as melhores práticas gerenciais voltadas à qualidade dos serviços aos cidadãos. No âmbito da Marinha do Brasil o Programa foi adaptado às peculiaridades da Força e nasceu, assim, o Programa Netuno que visa à institucionalização de boas práticas de gestão, permitindo que as organizações da Marinha do Brasil busquem a melhoria contínua dos processos inerentes a suas atividades. Uma das ferramentas que se pretende incorporar ao Programa é o Balanced Scorecard, geralmente utilizado na gestão estratégica e na avaliação do desempenho de organizações. Portanto, com a finalidade de contribuir para o aprimoramento da eficiência da gestão das Organizações Militares da Marinha do Brasil, este trabalho tem como objetivo identificar as vantagens, desvantagens e dificuldades da implementação do Modelo de Gestão Balanced Scorecard (BSC), tomando como base as experiências bem sucedidas de outras organizações da iniciativa privada e pública, bem como do Exército Brasileiro, que já implementaram e utilizam o modelo.

Palavras-chave: Balanced Scorecard (BSC); Estratégia, Desempenho.

ABSTRACT

For a long time the Brazilian government has tried to improve the functioning of the state and, throughout the years, the several administrations have sought alternatives to enhance efficiency. More recently, during the administration of President Luiz Inacio Lula da Silva, the National Program for Public Management and Debureaucratization – “Gespública” in Portuguese - was established, thus encouraging public agencies to implement management systems by taking part in an evaluation process with awards for the best management practices focused on the quality of services to citizens. In the Brazilian Navy the program was adapted to the peculiarities of the institution. So was born the “Netuno Program” in order to establish good management practices, therefore enabling Brazilian Navy units to search for the continuous improvement of the processes regarding their activities. One of the tools that the program intends to incorporate in state planning, is the Balanced Scorecard, often used in strategic management and performance assessment of organizations. Therefore, in order to contribute to the improvement of management efficiency within the Brazilian Navy’s military units, this dissertation intends to identify the advantages, disadvantages and difficulties to implement the Balanced Scorecard (BSC) management model, based on the successful experiences of other private and government organizations - as well as on those of the Brazilian Army - which have already implemented and currently use the model.

Keywords: Balanced Scorecard (BSC), Strategy, Performance.

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO.....	13
1.1 Contextualização e Apresentação do Problema.....	13
1.2 Hipótese.....	15
1.3 Objetivos.....	15
1.4 Justificativa da Pesquisa.....	16
1.5 Estrutura do Texto.....	17
CAPÍTULO 2 – METODOLOGIA.....	18
2.1 Tipo de Pesquisa.....	18
2.2 Universo, Amostra e Seleção dos Sujeitos.....	19
2.3 Coleta e Tratamento de Dados.....	19
2.4 Limitações do Método.....	20
CAPÍTULO 3 – REFERENCIAL TEÓRICO.....	21
3.1 A Gestão Pública no Brasil.....	21
3.2 O Programa Gespública.....	27
3.3 O Programa Netuno.....	30
3.4 A Avaliação de Programas Públicos.....	34
3.5 As Estratégias Organizacionais e o Planejamento Estratégico.....	41
3.6 Avaliação de Desempenho Organizacional.....	47
3.7 As Tecnologias de Gestão Organizacional.....	48
3.8 O Modelo de Gestão <i>Balanced Scorecard</i>.....	75
CAPÍTULO 4 – ANÁLISE DOS PROCESSOS DE IMPLEMENTAÇÃO DO BSC	88
4.1 Em Organizações e Empresas Públicas e Privadas.....	88
4.1.1 Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobrás).....	88
4.1.2 Conselho Nacional de Justiça (CNJ)	94
4.1.3 Casa da Moeda do Brasil (CMB).....	100
4.1.4 Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI)	103
4.1.5 Secretaria de Educação de Monte Alegre.....	107
4.1.6 Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa)	113
4.1.7 Eletrosul Centrais Elétricas S.A.....	119
4.1.8 Fundação Centro de Hematologia e Hemoterapia - MG (Hemominas).....	126
4.1.9 Exército Brasileiro (EB).....	129

4.1.10 ArcelorMittal Aços Longos – Unidade Monlevade.....	133
4.1.11 Companhia Suzano de Papel e Celulose.....	140
4.2 Em Empresas de Consultoria.....	144
4.2.1 Advance Consultoria.....	144
4.2.2 Herrero Consultoria.....	149
4.2.3 HVCP Consultoria Empresarial.....	160
4.2.4 NODAL Consultoria Empresarial.....	165
CAPÍTULO 5 – CONSIDERAÇÕES.....	169
CAPÍTULO 6 – CONCLUSÃO.....	179
CAPÍTULO 7 – SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES.....	181
REFERÊNCIAS.....	182
ANEXOS.....	189
APÊNDICES.....	215

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

Neste capítulo será feita uma introdução ao trabalho, passando ao subcapítulo de objetivos onde serão apresentados o objetivo final e os objetivos intermediários, e por fim será apresentada a relevância do tema estudado.

1.1 Contextualização e Apresentação do Problema

Há tempo busca-se um aperfeiçoamento do aparelho estatal no Brasil e isto se deve ao fato de que o modelo burocrático tradicionalmente adotado na prestação dos serviços públicos e no cumprimento das metas estabelecidas por políticas públicas, não atende mais as crescentes demandas. Hoje, as sociedades, detêm uma maior gama de informações e demandam serviços mais complexos. Os recursos estão cada vez mais escassos. Por esse motivo, os governos que se sucedem no poder vêm buscando alternativas para substituir o modelo ultrapassado.

Já na década de 30 viu-se uma primeira tentativa nesse sentido com a criação do Departamento de Administração do Serviço Público (DASP) que tinha como principal propósito, promover o aperfeiçoamento dos servidores civis da União. Nos anos 50, com a criação da Comissão de Simplificação Burocrática (COSB), tentou-se operar em paralelo à estrutura burocrática buscando efetivar reformas no modelo que não provocassem grandes turbilhões. Nos anos 60, por força do Decreto-Lei nº 200, reorganizava-se o poder executivo na tentativa de melhorar a sua eficiência. Entretanto, foi a partir da década de 70 e, principalmente, na década de 80, que o tema ganhou maior notoriedade devido à crise do Estado, período em que se iniciou uma discussão em torno do seu tamanho e das suas atividades.

A partir daí, reformas e programas têm se revezado na tentativa de promover a transição da administração pública burocrática, rígida e ineficiente, para uma administração pública gerencial, flexível e eficiente. Muitas foram as propostas e, dentre elas, podemos destacar o Programa Nacional de Desburocratização (1979), o Sub-Programa da Qualidade e Produtividade na Administração Pública (1990), o Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública (1996) e o Programa da Qualidade no Serviço Público (2000).

Até que, em 2005, foi desenvolvida pelo Ministério do Planejamento uma alternativa, aparentemente viável, que é o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (Gespública), que incentiva órgãos públicos a implementarem sistemas de gestão,

participando de um processo de avaliação com premiações para as melhores práticas gerenciais voltadas à qualidade dos serviços aos cidadãos.

A partir do Decreto que instituiu o Gespública, diversos órgãos públicos aderiram ao programa. Entretanto, em virtude de suas peculiaridades, para a implementação na Marinha do Brasil, o programa teve que ser adaptado e, após estudos no âmbito da força, nasceu, assim, o Programa Netuno.

Apesar da adaptação feita, o Programa Netuno manteve os critérios originais do Gespública: Liderança, Estratégias e Planos, Cidadãos, Sociedade, Informação e Conhecimento, Pessoas, Processos e Resultados. E é sobre esse último critério que recairá os esforços da pesquisa uma vez que avalia a evolução do desempenho da organização em todos os demais critérios, fazendo uso de informações comparativas de outras organizações semelhantes e a evolução dos indicadores da própria Organização.

Como o Programa Netuno visa à institucionalização de boas práticas de gestão, permitindo que as organizações da Marinha do Brasil busquem a melhoria contínua dos processos inerentes a suas atividades e, da forma como foi concebido, não disponibiliza uma ferramenta “padrão” que possa ser num primeiro momento adotada na gestão estratégica e na avaliação do desempenho de uma organização militar (OM), existe um grande interesse da Administração Naval de incorporar ao Programa Netuno ferramentas que sirvam de referência para as unidades navais, visando à padronização e à melhoria da gestão.

Neste sentido, um modelo bastante utilizado pelas organizações contemporâneas é o Modelo de Gestão Balanced Scorecard (BSC) que estabelece, na sua formatação original, quatro áreas de desempenho, denominadas perspectivas (financeira, do cliente, interna e do aprendizado e crescimento). A lógica do modelo é provocar uma relação de causa e efeito entre os ativos intangíveis, perspectiva do aprendizado e crescimento, e os resultados na perspectiva financeira. Dessa forma, os objetivos, os indicadores e as metas são relacionados de forma sistêmica e balanceada. Em suma, o modelo auxilia as organizações a traduzir a estratégia em ações operacionais que direcionam o seu comportamento e o seu desempenho.

Talvez não por coincidência, a maioria das organizações premiadas pelo Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) utiliza o BSC como modelo de gestão em busca da excelência. Como exemplos, podemos citar Petrobrás, Eletrosul, Suzano, Gerdau, Alcoa, Votorantin, Unibanco, Oxiten, Senai, Embrapa e Porto de Itajaí, entre outras.

Portanto, com a finalidade de contribuir para o aprimoramento da eficiência da gestão das OM da Marinha do Brasil (MB), este trabalho trata o seguinte problema: Quais as vantagens, desvantagens e dificuldades da implementação do Modelo de Gestão Balanced

Scorecard (BSC) no Programa Netuno para orientar a estratégia e medir o desempenho das Organizações Militares da Marinha do Brasil?

1.2 Hipótese

Tendo o BSC obtido um considerável sucesso em empresas públicas e privadas de todo o mundo, é razoável pensar que sua utilização em organizações militares brasileiras poderá, também, ser bem sucedida. Para tanto, faz-se necessária a realização de um estudo sobre as experiências de implementação do BSC em diversas empresas de modo a verificar, principalmente, as dificuldades e resistências encontradas visando a minimizar os riscos de insucesso, contribuindo para a implementação dessa ferramenta nessas organizações.

1.3 Objetivos

Visando à institucionalização de boas práticas de gestão de forma a permitir que as organizações da Marinha do Brasil busquem a melhoria contínua dos processos inerentes as suas atividades, o presente estudo tem por objetivo principal determinar as vantagens, desvantagens e dificuldades da implementação do Modelo do BSC no Programa Netuno para orientar a estratégia e medir o desempenho dessas organizações, tomando como base as experiências bem sucedidas de outras organizações da iniciativa privada e pública, bem como do Exército Brasileiro (EB), que já implementaram e utilizam o modelo. Nesse sentido, como objetivos intermediários, este estudo busca:

- a) Revisar a literatura e teorias sobre a gestão no setor público e os conceitos da administração pública gerencial;
- b) Descrever e analisar o Gespública;
- c) Descrever as principais características do Programa Netuno;
- d) Revisar a literatura e teorias sobre Administração e Gestão Estratégica;
- e) Revisar a literatura sobre Avaliação de Programas Públicos;
- f) Revisar a literatura e teorias sobre o BSC;
- g) Estudar o caso de organizações agraciadas pelo PNQ e que utilizam o BSC;
- h) Descrever as vantagens, desvantagens e dificuldades da utilização do BSC e realizar estudo de viabilidade de sua incorporação ao Programa Netuno; e.
- i) Propor um modelo de roteiro para implementação do BSC que possa ser incorporado ao Programa Netuno e aplicável nas Organizações Militares da Marinha do Brasil.

1.4 Justificativa da Pesquisa

Assim como qualquer outro órgão governamental, as organizações militares têm de enfrentar freqüentes mudanças nas políticas, programas e orientações estratégicas que refletem negativamente na elaboração e implementação de suas estratégias, além de severas limitações orçamentárias que exigem grande esforço no que diz respeito à eficiência na utilização dos recursos públicos.

Nesse sentido, o Programa Netuno visa à institucionalização de boas práticas de gestão, permitindo que as organizações da Marinha do Brasil busquem a melhoria contínua dos processos inerentes a suas atividades. Entretanto, o programa, da forma como foi concebido, não disponibiliza uma ferramenta “padrão” que possa ser num primeiro momento adotada na gestão estratégica e na avaliação do desempenho de uma OM, ficando a critério desta a avaliação e escolha da opção que melhor lhe convier. Portanto, existe um grande interesse da Marinha do Brasil de incorporar ao Programa Netuno ferramentas que sirvam de referência para as unidades navais, visando à padronização e à melhoria da gestão.

Num primeiro momento foi constatado que a maioria das organizações reconhecidas e premiadas por boas práticas de gestão utiliza o Balanced Scorecard para avaliação de seus desempenhos e, por isso, dada a importância do critério “Resultados” para o sucesso do programa Netuno, o estudo aborda, a luz das teorias sobre avaliação de programas públicos, gestão estratégica e avaliação de desempenho organizacional, os bem sucedidos casos de organizações que implementaram e utilizam o Balanced Scorecard, destacando as principais características do modelo que o tornam referência no tema, visando a criação de um modelo específico que possa ser implementado pelas organizações da Marinha do Brasil.

Portanto, este estudo tornar-se-á relevante não somente para o campo teórico, na medida em que avaliará a potencialidade do modelo de gestão Balanced Scorecard, a importância do Planejamento e da Gestão da Estratégia e da Avaliação de Desempenho Organizacional, como também no prático, na medida em que traça como um de seus objetivos intermediários, a elaboração de um modelo de roteiro para implementação do Balanced Scorecard que possa ser incorporado ao Programa Netuno e aplicável nas Organizações Militares da Marinha do Brasil.

1.5 Estrutura do Texto

O presente texto está dividido em sete capítulos. Neste primeiro foi identificado o problema proposto, os objetivos e a justificativa do estudo.

O segundo capítulo versa sobre a metodologia de pesquisa, tipo de pesquisa, universo, amostra, seleção dos sujeitos, forma de coleta de dados e o seu tratamento. São definidas também, as limitações do método escolhido.

O capítulo três procura revisar a literatura e teorias sobre a evolução da Gestão Pública no Brasil até a instituição do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública e do Programa Netuno, da Marinha do Brasil, onde são enfatizados os objetivos, conceitos, estrutura e critérios de ambos os programas. Foram abordados temas como Avaliação de Programas Públicos, Estratégias Organizacionais e Planejamento Estratégico, conceitos que representam a base dos programas Gespública e Netuno. Também foram abordadas as principais Tecnologias de Gestão Organizacional onde foram destacadas as suas características, objetivos, vantagens e desvantagens.

Encerrando o capítulo, foi abordado o Modelo de Gestão Balanced Scorecard, seu histórico, conceito, estrutura, características, vantagens, limitações e características de sua implementação.

No capítulo quatro, foram apresentados os resultados da pesquisa realizada em onze empresas de diversos setores (público ou privado) que implementaram o modelo do Balanced Scorecard, e em 4 empresas de consultoria que prestam serviços sobre o BSC.

No capítulo cinco foram feitas algumas considerações com base nas informações coletadas e apresentadas no capítulo anterior.

O sexto capítulo apresenta as conclusões do estudo.

E, finalmente, o capítulo sete apresenta as sugestões para futuras pesquisas.

CAPÍTULO 2 – METODOLOGIA

Neste capítulo é explicitada, a metodologia científica utilizada no estudo, definindo o tipo de pesquisa, o universo e a amostra, a seleção dos sujeitos de pesquisa, a coleta e tratamento de dados, e ainda as limitações do método utilizado.

2.1 Tipo de Pesquisa

A fim de estabelecer o tipo de pesquisa utilizado, toma-se como base a taxonomia apresentada por Vergara (2007, p.46), que a qualifica quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins a pesquisa pode ser classificada como descritiva, pois consiste em expor as características de uma determinada população ou de determinado fenômeno, podendo estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Por fim, ressalta Vergara (2007, p. 47) que a pesquisa descritiva “não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação”. Nesse aspecto, a pesquisa identifica as principais características dos Programas Gespública e Netuno, bem como da ferramenta de gestão Balanced Scorecard.

A pesquisa, quanto aos fins, pode ainda ser classificada como explicativa, pois visa esclarecer quais fatores contribuem, de alguma forma, para a ocorrência de determinado fenômeno, no caso, as vantagens, desvantagens e dificuldades da implementação do BSC no Programa Netuno para orientar a estratégia e medir o desempenho das Organizações Militares da Marinha do Brasil, tomando como base as experiências bem sucedidas de outras organizações da iniciativa privada e pública, bem como do Exército Brasileiro.

Quanto aos meios pode ser classificada com uma pesquisa bibliográfica, de campo e documental.

Bibliográfica, pois foi realizado um estudo sistemático em material acessível ao público em geral, como livros, revistas e jornais (VERGARA, 2007, p. 48) para fundamentação teórico-metodológica. Esse tipo de pesquisa fornece instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa, mas também pode esgotar-se em si mesma.

Pesquisa de campo, que consiste na investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno, ou onde estão disponíveis os elementos para explicá-lo (VERGARA, 2007, p. 47). Nesse sentido, foi realizada uma investigação empírica em organizações reconhecidas e/ou que foram agraciadas com o Prêmio Nacional de Qualidade, tanto privadas como públicas e em organizações militares do Exército Brasileiro (EB), e que utilizam o Balanced Scorecard (BSC).

Pesquisa documental, pois se complementou a pesquisa bibliográfica com a coleta de dados primários no âmbito das organizações estudadas, por meio da análise de documentos internos não acessíveis ao público em geral. A investigação documental, segundo Vergara (2007, p.48), é realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza.

2.2 Universo, Amostra e Seleção dos Sujeitos

A pesquisa tem como universo as organizações que foram agraciadas com o Prêmio Nacional de Qualidade, tanto privadas como da administração pública federal e organizações militares do EB, e que utilizam o BSC.

Como o referido estudo, não se propôs a oferecer um tratamento estatístico dos resultados, foi utilizada uma amostra não probabilística, definida por Vergara (2007, p. 50) como sendo a amostra desprovida de procedimentos estatísticos, podendo ser entendida como por acessibilidade e por tipicidade, uma vez que foram selecionados elementos pela facilidade de acesso a eles e por serem considerados representativos da população-alvo, de maior relevância e similaridade com as organizações da MB.

Os sujeitos da pesquisa foram os responsáveis pelos setores de acompanhamento e avaliação da gestão estratégica, com algumas colaborações de responsáveis por setores de capacitação, de contabilidade, de finanças e outros que utilizam o BSC ou uma avaliação de desempenho através de indicadores.

A seleção desses sujeitos e organizações foi intencional, uma vez que a pesquisa deveria contar com a anuência da administração da organização e de seus entrevistados.

2.3 Coleta e Tratamento de Dados

A primeira fase da coleta de dados buscou informações para conceituar os Programas e as principais teorias sobre os assuntos que se relacionam com o objeto de pesquisa. Para isso, foi realizada uma pesquisa bibliográfica em livros, teses, dissertações, artigos e sítios eletrônicos. Em seguida, foi realizada uma pesquisa documental em Normas e Regulamentos Internos das organizações da amostra, em complementação à pesquisa bibliográfica.

Na segunda fase da coleta de dados foram encaminhados, por mídia eletrônica, questionários (Apêndices I e II) para os setores das organizações da amostra, responsáveis pela orientação estratégica e pelo acompanhamento e avaliação de seus desempenhos, que contribuíram, diretamente, para a pesquisa.

Decorrente da segunda fase da coleta de dados, imediatamente após receber a informação por parte de algumas organizações consultadas que se valeram da terceirização dos serviços de análise e implementação do modelo BSC, através da contratação de empresas que prestam serviços de consultoria sobre o assunto, decidiu-se pela realização de uma terceira fase, inicialmente não planejada, contemplando o envio de questionários adaptados (Apêndice III) a tais empresas que em muito contribuíram para a pesquisa, fruto das largas experiências - de sucesso ou não – na prestação desses serviços a grandes organizações.

Embora, inicialmente prevista, não se apresentou necessária a realização de entrevistas *in loco* com os responsáveis diretos das organizações da amostra, se mostrando suficiente o material coletado para a análise e conclusão da pesquisa.

Importante ressaltar a utilização da técnica da análise de conteúdo que, segundo Vergara (2007, p.14), é uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema.

Finalizando a pesquisa, através do estudo dos textos e documentos, considerando os dados coletados, foram confrontados os casos analisados com o referencial teórico e com a realidade do Programa Netuno (recursos, capacitação, prazos,...), visando a consecução do objetivo geral da pesquisa e a elaboração de um modelo de roteiro para implementação do Balanced Scorecard que possa ser incorporado ao Programa e aplicável nas Organizações Militares da Marinha do Brasil.

2.4 Limitações do Método

Como toda metodologia de pesquisa possui limitações com relação ao processo de coleta e de tratamento de dados, procura-se apresentá-las e explicá-las a seguir:

A primeira destas limitações decorre do estudo ter sido realizado apenas em organizações reconhecidamente bem sucedidas, excluindo-se aquelas que adotaram o modelo do BSC, mas que ainda não foram reconhecidas ou que, por algum motivo, não participam das premiações mais divulgadas. O motivo de tal restrição é o curto espaço de tempo para a realização do trabalho bem como a dispersão das organizações pelo território nacional.

Também como limitação do método, a parcialidade do pesquisador pode influenciar no resultado da análise, considerando o seu conhecimento e experiência profissional no assunto abordado.

CAPÍTULO 3 – REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo abordará uma revisão bibliográfica do tema estudado, servindo como referencial teórico para a pesquisa.

De início, será abordada a evolução da Administração Pública no Brasil até a instituição do Gespública e do Programa Netuno, no âmbito da MB. Em seguida, serão abordados temas como Avaliação de Programas Públicos, Estratégias Organizacionais, Planejamento Estratégico, Avaliação de Desempenho Organizacional e Tecnologias de Gestão Organizacional, quando será aprofundado o referencial sobre o BSC, que concluirá este capítulo.

3.1 A Evolução da Administração Pública no Brasil

A evolução histórica da Administração Pública em nosso país se deu através de três modelos diferentes: administração patrimonialista, administração burocrática e a administração gerencial. O primeiro modelo, utilizado pela colonização portuguesa, vigorou de 1530 a 1930, o segundo de 1930 a 1985, englobando o Estado autoritário-burocrático, quando predomina o militarismo e, em seguida, o terceiro e atual modelo gerencial.

Esses modelos surgiram sucessivamente ao longo do tempo, não significando, porém, que algum deles tenha sido definitivamente abandonado. Em suma, apesar das transições, o elo entre tais modelos administrativos nunca deixou de existir, uma vez que, na atualidade, ainda são identificadas marcas fiéis dos sistemas históricos que efetivaram a evolução da Administração Pública.

Denomina-se patrimonialismo quando a distinção, entre o que é público e o que é privado, não é feita de forma precisa no sistema de gestão ou governo. Neste sistema o Estado passa a ser patrimônio de um governante. Característica comum em governos absolutistas, marcante no império brasileiro.

Até a década de 1930, a gestão pública no Brasil caracterizava-se essencialmente pela chamada Administração Pública patrimonialista, em que o aparelho do Estado era a extensão do próprio poder do governante e os seus funcionários eram considerados como membros da nobreza. A corrupção e o nepotismo são inerentes a este tipo de administração em que o patrimônio do Estado confunde-se com o patrimônio do soberano e os cargos públicos são distribuídos por vínculos de afeição e trocas de favores.

Originalmente, Max Weber o definiu para demonstrar o domínio privado de governantes, onde o tesouro do Estado se confundia com o do monarca ou de seu corpo funcional, separação esta em que se apóia a forma burocrática moderna (MARTINS, 2009).

Posteriormente, com a crise econômica causada pela crise da bolsa de Nova York em 1929, quando os países desenvolvidos restringiram a importação do café brasileiro, principal produto da pauta de exportação, sucedeu-se uma crise de superprodução sem precedentes em um cenário de aceleração industrial onde o Estado Brasileiro assumiu papel decisivo, intervindo pesadamente no setor produtivo de bens e serviços. É nesse quadro que surge a administração burocrática, empreendida principalmente no governo Vargas.

A administração pública burocrática surge para combater a corrupção e o nepotismo do modelo anterior. Inicia-se uma nova visão, uma esperança que surge com a racionalização, momento em que o liberalismo supera o absolutismo.

São princípios inerentes a este tipo de administração a impessoalidade, o formalismo, a hierarquia funcional, a idéia de carreira pública e a profissionalização do servidor, consubstanciando a idéia de poder racional legal.

Os controles administrativos funcionam previamente, para evitar a corrupção. Existe uma desconfiança prévia dos administradores públicos e dos cidadãos que procuram o Estado com seus pleitos. São sempre necessários, por esta razão, controles rígidos em todos os processos, como na admissão de pessoal, nas contratações do Poder Público e no atendimento às necessidades da população.

A administração burocrática, embora possua o grande mérito de ser efetiva no controle dos abusos, corre o risco de transformar o controle a ela inerente em um verdadeiro fim do Estado, e não um simples meio para atingir seus objetivos. Com isso, a máquina administrativa volta-se para si mesmo, perdendo a noção de sua missão básica, que é servir à sociedade. O seu grande problema, portanto, é a possibilidade de se tornar ineficiente, autoreferente e incapaz de atender adequadamente os anseios dos cidadãos.

Segundo Bresser Pereira (2009, p. 207), a reforma burocrática do serviço público empreendida a partir da década de 1930 aconteceu porque a administração patrimonial adotada até então “mostrava-se incompatível com o capitalismo industrial e com os regimes parlamentares político-liberais que surgiram no século XIX.” Ainda segundo o autor, a reforma do serviço público e o aparecimento da Administração Pública burocrática representaram um nível mais elevado de racionalidade.

Para facilitar a implementação do modelo burocrático foi fundamental a criação do DASP em 1936, que representou uma tentativa de profissionalização do serviço público em

busca de um Estado mais moderno e de uma burocracia pública profissionalizada. Tinha como objetivos centralizar a Administração Pública nas mãos do Governo Federal, criar uma política de recursos humanos e promover a racionalização dos métodos e procedimentos administrativos.

Entretanto, reconhecidamente o DASP não funcionou em toda a sua plenitude, sendo extinto somente em 1986, dando lugar à Secretaria de Administração Pública da Presidência da República (SEDAP), que foi extinta em 1989, sendo incorporada então à Secretaria da Administração Federal da Presidência da República (SAF), a qual em 1992 foi incorporada ao Ministério do Trabalho. Já em 1995, a SAF transformou-se no Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE). Atualmente, as atividades de gestão do governo federal estão concentradas no Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG).

Durante a era Vargas e, principalmente a partir do governo de Juscelino Kubistchek, começaram a ser percebidas mais claramente algumas disfunções do modelo burocrático de administração. É quando surgem tentativas de simplificá-lo, como a criação da Comissão de Simplificação da Burocracia (COSB), que tinha por objetivo desburocratizar a administração, descentralizando-a ao delegar competências para as entidades da administração indireta. Esse processo continua com o estabelecimento do Decreto-lei nº 200 em 1967, que representou a primeira tentativa de superar a rigidez burocrática na busca de uma reforma gerencial da Administração Pública Brasileira. Instituiu-se nesse momento como princípios de racionalidade administrativa, o planejamento, o orçamento, a descentralização e o controle de resultados. Porém, em razão de diversos fatores como a permissão de contratação de servidores sem concurso público, e por não existir a preocupação com mudanças no âmbito da administração direta, além de fatores políticos, a tentativa de evolução para uma Administração Pública gerencial fracassou na época.

Portanto, verifica-se que a Administração Pública Brasileira sofreu algumas tentativas de modernização desde a reforma burocrática implementada no governo Vargas até a década de 1970. Porém, apesar de algumas mudanças terem sido realizadas com o intuito de organizar o Estado, ainda existia o desafio importante no que diz respeito à evolução das práticas administrativas em direção ao interesse público.

No início dos anos 1980, uma nova tentativa de reformar a burocracia e orientá-la na direção da Administração Pública gerencial foi implementada no Brasil com a criação do Ministério da Desburocratização e do Programa Nacional de Desburocratização (PrND), tendo Hélio Beltrão à frente como Ministro Extraordinário. O programa tinha como principal objetivo dinamizar e simplificar o funcionamento da Administração Pública Federal.

Além de dezenas de medidas simplificadoras das relações do cidadão com a máquina administrativa, o programa trouxe importantes inovações, como o estatuto da microempresa e os juizados de pequenas causas.

No início dos anos 1990, novas medidas de maior impacto chegaram a ser adotadas, no âmbito de um novo programa, o Programa Federal de Desregulamentação. Em 1991, no contexto do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade, foram desenvolvidas, na Administração Pública, ações para modernizar e transformar as organizações públicas a fim de torná-las mais preocupadas com o cidadão e não apenas com os seus processos burocráticos internos.

O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, implementado a partir de 1995, é um exemplo de tentativa de reforma gerencial com a utilização de novas técnicas na Administração Pública Brasileira. O objetivo dessa reforma, nas dimensões cultural e de gestão foi ampliar a governança¹, em uma tentativa de aumentar a capacidade técnica, administrativa e financeira para implementar as ações necessárias ao menor custo para a sociedade. Era urgente montar uma Administração do Estado não apenas profissional, mas também eficiente e orientada para o atendimento das demandas dos cidadãos (BRESSER PEREIRA, 2006).

Dessa forma, o Plano Diretor tentou introduzir alguns atributos necessários a uma gestão de maior qualidade: definir objetivos com clareza, recrutar os melhores elementos por meio de concursos e processos seletivos públicos, treinar permanentemente os funcionários, além do desenvolvimento de sistemas de motivação não apenas de caráter material, mas também de caráter psicossocial. Através do Plano foram introduzidas técnicas inovadoras para a Administração Pública como maior autonomia pelos executores, medição de processos e avaliação de resultados, em uma tentativa de aumentar a qualidade dos serviços públicos.

Ora, se a proposta de um Estado mínimo não é realista, e se o fator básico subjacente à crise ou à desaceleração econômica e ao aumento dos níveis de desemprego é a crise do Estado, a conclusão só pode ser uma: o caminho para resolver a crise não é provocar o definhamento do Estado, enfraquecê-lo ainda mais do que já está enfraquecido, mas reconstruí-lo, reformá-lo (...) a administração pública gerencial (...) parte do pressuposto de que já chegamos em um nível cultural e político em que o patrimonialismo está condenado, que o burocratismo está condenado, e que é possível desenvolver estratégias administrativas baseada [s] na ampla delegação de autoridade e na cobrança a *posteriori* de resultados. (BRESSER PEREIRA, 1996).

¹ Na definição de Bresser Pereira (2009, p. 213), “a governança é um processo dinâmico, pelo qual o desenvolvimento político acontece, e mediante o qual a sociedade civil, a organização do Estado e o governo organizam e administram a vida pública”.

O modelo escolhido na época e utilizado por muitos países, para a melhora da qualidade no setor público foi o processo de transposição de conceitos da administração de negócios privados para a Administração Pública, isto é, a Nova Gestão Pública ou *new public management*.

O *new public management* teve sua origem no final da década de setenta no governo de Margareth Thatcher, devido à insatisfação da opinião pública inglesa com a qualidade dos serviços públicos. No Brasil, para Bresser Pereira (2009, p. 211), “a Nova Gestão Pública ficou em evidência porque a Administração Pública burocrática havia exaurido suas possibilidades”.

Esse movimento, em seu início, teve maior atenção aos instrumentos de racionalização orçamentária, que deveriam possibilitar a incorporação de uma maior “consciência de custos”.

Baseado na teoria do movimento do *new public management* surgiu, então, a nova gestão pública ou nova Administração Pública, que introduziu o conceito de Administração Pública com avaliação de desempenho e eficiência, desagregando a burocracia pública das organizações.

A expressão nova Administração Pública foi incorporada no Brasil como Administração Pública gerencial, representando um conjunto de argumentos e filosofias administrativas propostos como um novo paradigma de gestão pública a partir do surgimento dos temas: crise e reforma do Estado.

Conforme relatório do Banco Mundial (1997), o grande desafio do setor público consiste em criar um ambiente propício que ofereça incentivos para um melhor desempenho na prestação de serviços. Nesse sentido, a passagem da administração burocrática para a administração gerencial foi uma medida considerada indispensável para a reforma do Estado Brasileiro nos anos 90. Já segundo Bresser Pereira (2006), essa idéia, porém, é antiga. Surgiu nos anos 1930, e estava na origem da segunda reforma, ocorrida em 1967.

Nesse ano, segundo o referido autor, ocorreu a primeira tentativa de reforma gerencial da Administração Pública Brasileira, com a promulgação do Decreto-lei nº 200, o que representou uma tentativa de superação da rigidez burocrática. Maior ênfase foi dada para a descentralização, mediante autonomia da administração indireta, pois o decreto-lei transferiu atividades de produção de bens e serviços para autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista. Ocorreu também a institucionalização de princípios de racionalidade administrativa, como planejamento, orçamento, descentralização e controle de resultados.

Entretanto, Bresser Pereira (2006), ressalta que essa tentativa de modernização da gestão pública brasileira não obteve êxito, em virtude de uma série de fatores: a contratação de empregados sem concurso público permitiu a sobrevivência de práticas patrimonialistas e fisiológicas; não houve a preocupação de mudanças no âmbito da administração direta ou central e o núcleo estratégico do Estado foi enfraquecido pela estratégia do regime militar.

Para Bresser Pereira (2009), a Administração Pública gerencial envolve uma mudança na estratégia de gerência que deve ser colocada em prática em uma estrutura administrativa reformada. Ainda conforme o autor, a idéia geral é descentralizar, delegar autoridade, mas, é preciso definir claramente os setores em que o Estado deve atuar, suas competências e as modalidades de administração mais adequadas a cada setor.

Nesse caminho, o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado teve a função de estabelecer a modernização administrativa dos governos subnacionais, o que estimulou a adoção de novos modelos de gestão pública, o intercâmbio de experiências, e a ampliação das melhores práticas em todas as esferas do governo (COSTA e LANDIM, 2007).

O Plano também estabeleceu os princípios da vida pública como abnegação, integridade, objetividade, responsabilidade em prestar contas, franqueza, honestidade e liderança. Essa reforma teve início com a criação do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), cujo ministro foi Luiz Carlos Bresser Pereira.

Efetivamente, a reforma teve seu início com a promulgação da Emenda Constitucional nº 19, de 1998, que criou o suporte legal para a implantação de mudanças institucionais e para a modernização da gestão pública.

Em 2003, ainda apoiada nas características da Administração Pública gerencial e no aprimoramento da qualidade dos serviços públicos, a Secretaria de Gestão do MPOG criou o plano de gestão do governo Lula, chamado de Gestão Pública para um Brasil de todos, buscando-se mais eficiência, transparência, participação, alto nível ético. O Plano tinha como foco os resultados e a ampliação da governança.

Atualmente, o modelo gerencial na Administração Pública vem cada vez mais se consolidando, com a mudança de estruturas organizacionais, o estabelecimento de metas a alcançar, a redução da máquina estatal, a descentralização dos serviços públicos, a criação das agências reguladoras para zelar pela adequada prestação dos serviços etc. O novo modelo se propõe a promover o aumento da qualidade e da eficiência dos serviços oferecidos pelo Poder Público aos seus clientes: os cidadãos.

Ratificando esta posição, em 2005, através do Decreto nº 5.378 de 23 de fevereiro, o Governo Federal, instituiu o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização

(Gespública), com a finalidade de Contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade do País.

3.2 O Programa Gespública

Em 1967, na tentativa de superar a rigidez burocrática, foi editado, o Decreto-Lei nº 200, que trata da organização do poder executivo e da melhoria de sua eficiência, considerado como um primeiro momento da administração gerencial no Brasil.

Na década de 80, entretanto, o tema eficiência assumiu maior relevância devido ao agravamento da crise do Estado, período em que houve uma redução da taxa de crescimento econômico de diversos países, um aumento do desemprego e altos índices de inflação. Nesse aspecto, a partir da década de 90, iniciou-se uma discussão em torno do tamanho e das atividades do Estado (COSTA, 2006).

No Brasil, o objetivo principal era transformar a administração pública burocrática em gerencial, ou seja, voltada para resultados, além minimizar a atuação desnecessária do Estado na área produtiva, o que deixava em segundo plano suas funções básicas, tais como educação e saúde. Tal posicionamento reflete claramente o pressuposto neoliberal de Estado mínimo existente por trás das reformas (PEREIRA, 1997).

Em 2005, pelo Decreto nº 5.378 de 23 de fevereiro, o Governo Federal, instituiu o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, fundindo o Programa da Qualidade no Serviço Público e o Programa Nacional de Desburocratização, com a finalidade de:

Contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade do País, formulando e implementando medidas integradas em agenda de transformações da gestão, necessárias à promoção dos resultados preconizados no plano plurianual, à consolidação da administração pública profissional voltada ao interesse do cidadão e à aplicação de instrumentos e abordagens gerenciais. (BRASIL, 2005).

O Gespública é uma política formulada a partir da premissa de que a gestão de órgãos e entidades públicos pode ser excelente, orientada para o cidadão, e desenvolve-se dentro do espaço constitucional demarcado pelos princípios da impessoalidade, da legalidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência. O resultado esperado para o setor público é o atendimento total ou parcial das demandas da sociedade traduzidas pelos governos em políticas públicas. Neste sentido, a eficiência e a eficácia são tão positivas quanto à capacidade de produzir mais e melhores resultados para o cidadão e melhoria da qualidade de vida.

FIGURA 1 – LOGOTIPO DO GESPÚBLICA



Fonte: Portal da Gestão Pública
Disponível em: <https://www.gespublica.gov.br>. Acesso: 19jan.2011.

O Programa, na sua vertente de desburocratização, atua com o objetivo de eliminar exigências desnecessárias impostas pelo Estado em leis, decretos, portarias, e atos normativos (desregulamentação) e na simplificação e eliminação de processos e rotinas que não agregam valor aos serviços prestados pelo Estado ao cidadão.

O Gespública faz uso dos critérios de excelência de gestão amplamente utilizados no Brasil e no exterior, devidamente adaptados para o setor público. Está baseado em três pilares: treinamento, auto-avaliação e premiação, e adota um modelo que guarda estreita relação com o ciclo PDCA (Plan, Do, Check e Act), método consagrado e largamente utilizado dentre as ferramentas administrativas disponíveis.

FIGURA 2 – ETAPAS DO CICLO DO GESPÚBLICA



Fonte: Portal da Gestão Pública.
Disponível em: <https://www.gespublica.gov.br>. Acesso: 19jan.2011.

O Instrumento para Avaliação da Gestão Pública (BRASIL, 2008), elaborado pela Secretaria de Gestão do MPOG, possui uma pontuação máxima de mil pontos, distribuídos em oito (8) critérios e vinte e cinco (25) itens, sendo que cada item é composto de um conjunto de alíneas que representam os requisitos do item. O sistema de pontuação de zero (0) até mil (1000), divididos em critérios tem por objetivo determinar o grau de maturidade na gestão da organização.

Liderança – 110 pontos. Governança pública e a governabilidade da organização, incluindo aspectos relativos à transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. Também examina como é exercida a liderança, incluindo temas como mudança cultural e implementação do sistema de gestão da organização. O critério aborda a análise do desempenho da organização enfatizando a comparação com o desempenho de outras organizações e a avaliação do êxito das estratégias.

Estratégias e Planos – 60 pontos. Como a organização, a partir de sua visão de futuro, da análise dos ambientes interno e externo e da sua missão institucional formula suas estratégias, as desdobra em planos de ação de curto e longo prazos e acompanha a sua implementação, visando o atendimento de sua missão e a satisfação das partes interessadas.

Cidadãos – 60 pontos. Como a organização, no cumprimento das suas competências institucionais, identifica os cidadãos usuários dos seus serviços e produtos, conhece suas necessidades e avalia a sua capacidade de atendê-las, antecipando-se a elas. Aborda também como ocorre à divulgação de seus serviços, produtos e ações para fortalecer sua imagem institucional e como a organização estreita o relacionamento com seus cidadãos usuários, medindo a sua satisfação e implementando e promovendo ações de melhoria.

Sociedade – 60 pontos. Como a organização aborda suas responsabilidades perante a sociedade e as comunidades diretamente afetadas pelos seus processos, serviços e produtos e como estimula a cidadania. Examina, também, como a organização atua em relação às políticas públicas do seu setor e como estimula o controle social de suas atividades pela Sociedade e o comportamento ético.

Informações e Conhecimento – 60 pontos. Gestão das informações, incluindo a obtenção de informações comparativas pertinentes. Também examina como a organização identifica, desenvolve, mantém e protege os seus conhecimentos.

Pessoas – 90 pontos. Sistemas de trabalho da organização, incluindo a organização do trabalho, a estrutura de cargos, os processos relativos à seleção e contratação de pessoas, assim como a gestão do desempenho de pessoas e equipes. Também examina os processos relativos à capacitação e ao desenvolvimento das pessoas e como a organização promove a qualidade de vida das pessoas interna e externamente ao ambiente de trabalho.

Processos – 110 pontos. Como a organização gerencia, analisa e melhora os processos finalísticos e os processos de apoio. Também examina como a organização gerencia o processo de suprimento, destacando o desenvolvimento da sua cadeia de suprimento. O critério aborda como a organização gerencia os seus processos orçamentários e financeiros, visando o seu suporte.

Resultados – 450 pontos. Resultados da organização, abrangendo os orçamentário-financeiros, os relativos aos cidadãos-usuários, à sociedade, às pessoas, aos processos finalísticos e processos de apoio, assim como aos relativos ao suprimento. A avaliação dos resultados inclui a análise da tendência e do nível atual de desempenho, pela verificação do atendimento dos níveis de expectativa das partes interessadas e pela comparação com o desempenho de outras organizações.

FIGURA 3 – ORGANIZAÇÃO DO GESPÚBLICA



Fonte: Portal da Gestão Pública.

Disponível em: <https://www.gespublica.gov.br>. Acesso: 19jan.2011.

3.3 O Programa Netuno

A Marinha do Brasil, buscando alinhar-se com as idéias governamentais e procurando modernizar seu sistema de gestão, precisava criar um Programa interno que adequasse a sistemática do Gespública, preconizada pelo Governo Federal, as suas peculiaridades e cultura. Para isto, o Comandante da Marinha expediu documento formal determinando:

Estudar e propor ações para a implementação de um programa dinâmico de excelência de gestão, de acordo com o Decreto nº 5.378/2005, que estabeleceu o programa GESPÚBLICA, visando aprimorar o desempenho Institucional, focado na valorização e capacitação humana e caracterizado por ações que otimizem processos e permitam o gerenciamento de projetos, levando-se em consideração os resultados obtidos com os processos anteriores de Gestão da Qualidade Total (GQT), Gestão Contemporânea (GECON) e Reengenharia (RGA). (BRASIL, 2006a, p. 3).

Depois de diversas análises e estudos, foi aprovado pelo Comandante da Marinha, o Programa Netuno, que é um processo administrativo destinado a aprimorar a gestão das OM e conseqüentemente, proporcionar à MB as melhores condições para estar pronta e adequada à estrutura político-estratégica exigida pelo País.

FIGURA 4 – LOGOTIPO DO PROGRAMA NETUNO



Fonte: Página da Intranet da Marinha do Brasil
Disponível em: <<http://www.dadm.mb>> Acesso: 19jan.2011.

O Programa está baseado nas seguintes diretrizes (BRASIL, 2004a):

- a) manter aprestamento da tripulação das OM, sempre buscando a otimização do emprego dos recursos humanos;
- b) aperfeiçoar a estrutura administrativa, a fim de contribuir para eficiência e eficácia das ações da OM;
- c) valorizar o elemento humano, enfatizando o desenvolvimento e aperfeiçoamento das qualidades morais, profissionais, intelectuais e culturais, bem como das condições psicofísicas, e o aprimoramento das atividades assistenciais que possam repercutir favoravelmente no campo psicossocial; e.
- d) racionalizar custos, combater o desperdício e perseguir a austeridade financeira em todos os níveis e atividades.

A partir das diretrizes foram elaborados os seguintes objetivos (BRASIL, 2004a):

- a) instrumentalizar as OM com ferramentas de análise e melhoria de processos, promovendo a eficiência por meio do melhor aproveitamento dos recursos;
- b) acompanhar e avaliar as ações de melhoria da qualidade dos serviços da OM alinhado com os conceitos do Gesública, premiando aquelas que se destacarem;
- c) incentivar a capacitação e participação do pessoal por meio de treinamentos contínuos e premiação de iniciativas de destaque; e.
- d) sensibilizar os diversos níveis da estrutura naval para a importância do Programa.

Assim como o Gespública, o Programa Netuno é composto por critérios que foram divididos em indicadores ou requisitos que, interligados, possibilitam a análise da organização segundo enfoques distintos, a saber:

Critério 1: Liderança – Analisa os procedimentos, critérios e métodos utilizados pela administração da OM (Comandante, Imediato e Chefes de Departamento) na tomada, comunicação e condução das principais decisões em todos os níveis da organização.

Critério 2: Estratégias e Planos – Examina o processo de formulação das estratégias administrativas, os desdobramentos em planos de ação e o sistema de medição adotado para acompanhamento da evolução de suas implementações.

Critério 3: Cidadãos e Sociedade – Análise da organização no cumprimento de suas tarefas institucionais, identificando como as necessidades dos cidadãos e da sociedade são atendidas pelos serviços prestados. No caso das OM que atendem ao público, verificar se os serviços prestados satisfazem as demandas das pessoas. No caso da OM operativa, como o cumprimento da missão da OM contribui para a missão do Comando Imediatamente Superior (COMIMSUP), por exemplo.

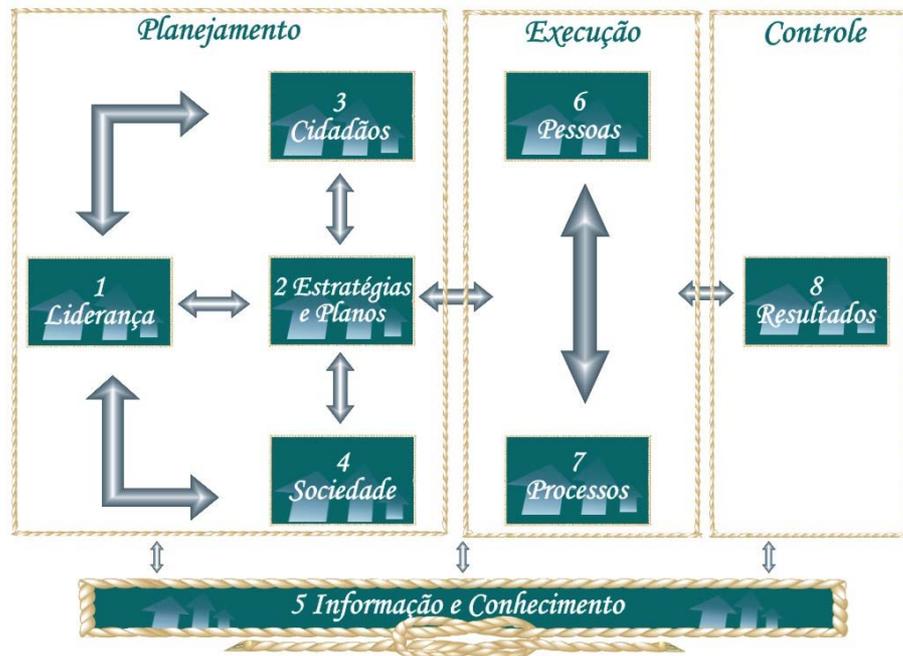
Critério 4: Informação e Conhecimento – Examina a gestão e a utilização das informações, a partir dos métodos e ferramentas aplicados para identificá-las, torná-las disponíveis e utilizá-las dentro da OM.

Critério 5: Pessoas – Avalia as condições existentes no ambiente de trabalho e a capacitação e desenvolvimento da força de trabalho, buscando verificar se são propícios à melhoria do desempenho, à participação, e ao crescimento das pessoas e da OM.

Critério 6: Processos – Examina a gestão dos processos principais e de apoio visando a operação eficaz e eficiente dos mesmos e a melhoria contínua.

Critério 7: Resultados – Avalia a evolução do desempenho da organização em todos os critérios anteriores, fazendo uso de informações comparativas de outras organizações semelhantes, e a evolução dos indicadores da própria OM.

FIGURA 5 – FASES E CRITÉRIOS DO PROGRAMA NETUNO



Fonte: Página da Intranet da Marinha do Brasil
Disponível em: <<http://www.dadm.mb>> Acesso: 19jan.2011.

FIGURA 6 – DIAGRAMA DO PROGRAMA NETUNO



Fonte: Página da Intranet da Marinha do Brasil
Disponível em: <<http://www.dadm.mb>> Acesso: 19jan.2011.

Como qualquer programa público, assim como o Gespública, o Programa Netuno também deve ser alvo de um sistema de avaliação. Na medida em que os serviços públicos não têm um mercado consumidor competitivo que possa servir como medida da qualidade e eficácia de sua prestação, sobretudo pelo comportamento da demanda, o Estado é obrigado a proceder à avaliação regular de seus programas e atividades (COSTA; CASTANHAR, 1998).

3.4 A Avaliação de Programas Públicos

3.4.1 Avaliação

Dada a importância atribuída ao tema, muitas são as definições do que seja avaliação. Para o MPOG, avaliar a gestão de uma organização pública significa verificar o grau de aderência das suas práticas de gestão em relação ao referencial de excelência. Já para Slomski (2003) cabe ao Estado, por meio de seus controles internos e externos, mensurar e demonstrar a eficácia no serviço público, como forma de justificar a cobrança de impostos. Ao mesmo tempo, pode-se verificar que a definição da função avaliar é múltipla. Segundo Hadji (1994, p.27), “o ato de avaliar pode significar, entre outras coisas: julgar, verificar o que foi aprendido, compreendido, retido, estimar, situar, representar, determinar, dar um conselho,...”. Percebe-se, portanto, que existem vários verbos e significados que designam o ato de avaliar, assim como diferentes definições de muitos autores. Robbins (1986) em sua definição inclui medição, comparação e correção do desempenho. Trata-se de ajustar o desempenho real ou de rever o padrão estabelecido:

“Avaliação é o processo de monitoramento de atividades para determinar se as unidades individuais e a própria organização estão obtendo e utilizando os recursos eficaz e eficientemente, de modo a atingir seus objetivos, e, quando isto não está sendo conseguido devem ser implementadas ações corretivas” (ROBBINS, 1986, p. 451).

Por outra definição formulada por Hadji, a avaliação é uma medida da realidade observável comparado com um padrão desejado:

“Avaliação é o ato pelo qual se formula um juízo de valor incidindo num objeto determinado (indivíduo, situação, ação, projeto, etc.) por meio de um confronto entre duas séries de dados que são postos em relação aos dados que são da ordem do fato em si e que dizem respeito ao objeto real a avaliar e dados que são da ordem do ideal e que dizem respeito a expectativas, intenções ou a projetos que se aplicam ao mesmo objeto” (HADJI, 1994, p.31).

Já a definição de Stufflebeam nos remete ao processo de análise de informações, com vistas à tomada de decisão:

“A avaliação é o processo de identificar, obter e proporcionar informação útil e descritiva do valor e do mérito das metas, do planejamento, da realização e do impacto de um objeto determinado, com o fim de servir de guia para tomar decisões, solucionar os problemas de responsabilidade e prover a compreensão dos fenômenos implicados” (STUFFLEBEAM apud AGUILAR & ANDER-EGG, 1994, p.31).

Nessa mesma direção, o Comitê de Assistência ao Desenvolvimento da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) assinala que o propósito da avaliação é determinar a pertinência e alcance dos objetivos, a eficiência, efetividade, impacto e sustentabilidade do desenvolvimento. Assim, a avaliação deve proporcionar informação que seja crível e útil para permitir a incorporação da experiência adquirida no processo de tomada de decisão. Portanto, a avaliação deve ser vista como um mecanismo de melhoria no processo de tomada de decisão, a fim de garantir melhores informações, sobre as quais eles possam fundamentar suas decisões e melhor prestar contas sobre as políticas públicas (ALA-HARJA e HELGASON, 2000).

Já Kettl (In BRESSER PEREIRA; SPINK, 2006) afirma que não há dúvida que as avaliações de resultado são vitais, pois o que os cidadãos e os formuladores de políticas públicas mais precisam saber é se os programas funcionam. Para ele, as avaliações de desempenho, combinadas com simulações de planejamento estratégico e critérios de desempenho ajudam os administradores públicos a descobrir como melhorar os resultados. Bresser Pereira (2009) afirma que a avaliação das atividades do setor público, sua qualidade, e a relação dos gastos com serviços prestados merecem atenção especial.

Entretanto, conforme Catalã (In: BRESSER PEREIRA; SPINK, 2006), os especialistas em sistemas de avaliação de desempenho advertem que as medições não devem ser usadas como substitutas nem do conhecimento especializado, nem do conhecimento gerado pela gestão direta dos programas, pois o processo de aprendizado não pode depender exclusivamente de indicadores. Nesse caminho, Teixeira e Santana (1995) estabeleceram um modelo de avaliação que se adapta à avaliação de programas públicos, em um processo contínuo que envolve os principais conceitos do processo e avaliação.

3.4.2 O Processo de Avaliação

O aspecto central do processo de avaliação consiste em determinar o grau em que se tem alcançado as finalidades do projeto. Isto requer dimensionar o objetivo geral em

subconjuntos de objetivos específicos, que por sua vez terão metas, as quais serão medidas através de indicadores. O problema básico então consiste em encontrar indicadores para aquelas dimensões que, em princípio, só têm sido definidas teoricamente e que devem constituir o objeto da avaliação.

Os objetivos, por sua vez, implicam na escolha das linhas de ação a serem desenvolvidas no período, de maneira que fazem parte de um processo complexo na área pública, pois essa escolha deve corresponder, por princípio, às políticas públicas definidas para cada conjuntura. Já as metas e indicadores são os instrumentos de orientação mais imediatos na concretização das linhas de ação, pois traduzem os objetivos de governo em metas quantitativas e qualitativas de serviço, utilização de meios, avanços tecnológicos e organizacionais (TEIXEIRA e SANTANA, 1995).

Portanto, o projeto ou programa deve ter suas metas suficientemente bem articuladas para tornar possível identificar medidas de sucesso. Assim, o ponto inicial é a identificação de uma ou mais medidas de resultados que reflitam adequadamente as metas finais do programa. Além disso, o planejador não pode estabelecer objetivos e metas impossíveis de serem alcançadas e nem sub-ótimas, aquelas que possam ser alcançadas facilmente, indicando como sucesso qualquer resultado apenas medíocre. Dessa maneira, toda avaliação deve medir os progressos alcançados e compará-los a um padrão, que servirá como marco, para indicar se os resultados obtidos são satisfatórios ou não. Nesse caminho, os padrões de referência normalmente mais usados são: absoluto, histórico, normativo, teórico e negociado ou de compromisso.

3.4.3 Indicadores

Os indicadores de um processo de avaliação definem o alcance de um programa (avaliação *ex-ante*) e medem o sucesso do objetivo em cada uma de suas etapas (avaliação *ex-post*). Eles devem ser confiáveis, válidos, claros e precisos, pois funcionam como um termômetro do progresso dos planos, programas e projetos, sinalizando os avanços alcançados em relação aos objetivos previamente traçados.

Os indicadores são imprescindíveis em um sistema de avaliação, e podem ser classificados como:

➤ **Simples** - aqueles que são expressos em termos absolutos, como número de professores e área construída;

- **Desempenho** - requer um padrão ou um objetivo para comparação e são relativos, como custo por aluno e relação aluno/professor;
- **Gerais** - são gerados fora da instituição, com base em estatísticas gerais ou em opiniões de especialistas.
- **Primários** - expressam medidas elementares de eficiência, como tempo médio de espera para a concessão de benefícios;
- **Parciais de Excelência** - procuram indicar a eficácia da operação, como o índice de cumprimento de prazos;
- **Globais de Desempenho** - construídos a partir dos indicadores parciais e que visam a expressar o desempenho da gestão do programa, através de uma medida única;
- **Resultado (Impacto)** - reflete os níveis de satisfação de necessidades básicas alcançados. Podem ser citados como exemplo: esperança de vida, mortalidade infantil, grau de alfabetização e níveis de educação;
- **Insumo** - refere-se aos meios (recursos) disponíveis para se obter um determinado padrão. Esses meios para atender necessidades básicas distintas podem incluir, por exemplo, no campo da nutrição, a renda e a disponibilidade de alimentos; no campo da saúde, a disponibilidade de água potável, de centros de saúde e o número de médicos por habitante e; na área da educação, o número de escolas e de professores por aluno; e.
- **Acesso** - identifica os determinantes que permitem tornar efetiva (e em que grau) a utilização de recursos disponíveis para atender determinadas necessidades básicas. Para fins de avaliação de políticas e programas sociais esse tipo de indicador é particularmente relevante, já que a existência de serviços básicos não assegura o acesso universal aos mesmos, em função de distância ou custo, por exemplo.

3.4.4 Sistemas de Avaliação

Verifica-se que nesta última década aumentou o interesse na avaliação do desempenho organizacional através da comparação entre o desempenho real e as metas ou objetivos verificáveis preestabelecidos. Entretanto, é importante salientar que nenhum sistema de avaliação está isento de resistências e dificuldades, e não pode ser posto em prática simplesmente adotando-se as técnicas e preparando a documentação. É preciso que a administração por objetivos verificáveis se torne uma cultura dentro da organização e que haja

uma concepção clara do trabalho administrativo, dos fundamentos e da capacidade de se aplicá-los na prática.

Por todas as definições existentes, pode-se concluir que um processo de avaliação representa uma ferramenta confiável para medir a eficácia, a eficiência e a efetividade das práticas gerenciais a fim de que os objetivos organizacionais sejam alcançados, e ainda permitir compará-las àquelas consideradas ideais, em um processo contínuo de melhoria da gestão.

Para alcançar de modo mais eficaz os seus objetivos, as organizações modernas utilizam sistemas de avaliação, de forma a medir, corrigir e melhorar os processos e práticas organizacionais. Nesse caminho, a fim de melhorar a gestão, os sistemas de avaliação podem utilizar diferentes tipos de avaliação.

3.4.5 Tipos de Avaliação

Aguilar e Ander-Egg (1994) estabeleceram uma classificação dos tipos de avaliação conforme alguns critérios: o momento em que se avalia; o papel ou função da avaliação; e a procedência dos avaliadores. Porém, independentemente do tipo de avaliação os principais critérios analíticos ou avaliativos básicos adotados num processo avaliativo são: a eficiência, a eficácia e a efetividade.

Quanto ao Momento em que se avalia:

- **Avaliação antes (ou ex ante):** É a avaliação feita antes de tomar a decisão de empreender um projeto ou um programa, ou de provar sua realização.
- **Avaliação durante a execução ou avaliação da gestão:** É feita durante a execução do programa, fornecendo informação sobre o andamento do programa com uma ponderação dos resultados.
- **Avaliação *ex-post* ou avaliação pós-decisão:** É realizada após a conclusão do projeto ou programa.

Quanto às Funções da avaliação:

- **Avaliação Somativa:** Refere-se ao estudo dos resultados. Avalia em que medida foram cumpridos os objetivos ou produzidos os efeitos previstos.
- **Avaliação formativa:** Refere-se ao seguimento que se realiza durante o processo de execução de um programa ou projeto.

➤ **Avaliação centrada na utilização:** Consiste em adaptar continuamente os métodos selecionados pelo avaliador às situações particulares. O elemento essencial é a participação contínua.

Quanto à Procedência dos Avaliadores

➤ **Avaliação externa:** É aquela que recorre a avaliadores que não pertencem e que não são vinculados diretamente ou indiretamente à organização executora do programa ou projeto em avaliação.

➤ **Avaliação interna:** É a avaliação feita com a participação das pessoas que pertencem à organização gestora do programa ou projeto a avaliar, mas que não são responsáveis diretamente pela execução.

➤ **Avaliação mista:** É feita por uma equipe de trabalho que inclui avaliadores externos e avaliadores internos.

➤ **Auto-avaliação:** as próprias pessoas implicadas na execução ou realização do programa ou projeto são encarregadas das atividades avaliativas. São elas que avaliam e julgam suas próprias atividades para determinar se estão cumprindo as metas propostas.

Sob outra ótica, pode-se distinguir três modalidades de avaliação: avaliação de impacto ou de resultados, avaliação de processos e avaliação de metas (GARCIA, 2001; CARVALHO, 2003; COSTA e CASTANHAR, 2003).

A avaliação de resultados trata da *performance* obtida pelo programa em relação às metas propostas, aos efeitos esperados junto ao público-alvo e, particularmente, junto aos grupos sociais beneficiários. Tem foco nos resultados, no impacto do projeto e procura identificar em que medida mudaram as condições de um grupo-alvo ou de uma comunidade como resultado de uma política pública, programa ou o projeto e ainda em que medida as mudanças ocorreram na direção desejada.

A avaliação de processos trata propriamente da implementação do programa, ou seja, do exame dos fatores institucionais, econômicos e financeiros que podem atuar como condicionantes negativos ou positivos do seu sucesso. Tem foco em questões organizacionais ligadas ao gerenciamento do projeto. Essa avaliação se realiza simultaneamente com o desenvolvimento do programa, sendo também chamada de avaliação formativa. Seu objetivo é detectar defeitos na elaboração dos procedimentos; acompanhar e avaliar a execução dos procedimentos de implantação dos programas; identificar barreiras e obstáculos à sua

implementação; e gerar dados para sua reprogramação. (CARVALHO, 2003; COSTA e CASTANHAR, 2003).

A avaliação de metas tem como propósito medir o grau de êxito que um programa obtém com relação ao alcance de metas previamente estabelecidas. As metas de um programa nesse contexto são, então, os resultados mais imediatos que dele decorrem. Trata-se, pois, de uma avaliação *ex-post facto*, visto que pressupõe a atribuição de valores a um conjunto de metas, definindo-se o êxito do programa em função de que tais metas tenham sido cumpridas. Entretanto, algumas limitações são apresentadas por esse tipo de avaliação: dificuldade de especificar as metas de forma precisa; seleção de metas a serem incluídas no processo de avaliação; e mudanças nas metas ao longo da própria execução do programa (COSTA E CASTANHAR, 2003).

A avaliação da eficácia analisa o grau em que está se alcançando os objetivos programados.

A avaliação da eficiência diz respeito ao modo como os recursos são utilizados, considerando seu rendimento.

A avaliação de efetividade ou de impacto está baseada na identificação das melhores práticas gerenciais e mudanças, melhorias ou erros que as organizações apresentam. A efetividade está intimamente ligada à capacidade dos processos serem mantidos eficientes e eficazes num determinado período de tempo.

3.4.6 Critérios de Avaliação

Segundo o manual da Unicef, os mais comuns critérios de avaliação são:

- **Sustentabilidade** - mede a capacidade de continuidade dos efeitos benéficos alcançados através das ações, após o seu término;
- **Custo-Efetividade** - é similar a idéia do custo/oportunidade, pois é realizada a partir da comparação de formas alternativas da ação social para a obtenção de determinados impactos, a fim de selecionar o curso de ação que atenda aos objetivos estabelecidos com o menor custo;
- **Satisfação do Beneficiário** - avalia a manifestação do usuário em relação à qualidade do atendimento; e.
- **Equidade** - procura avaliar o grau em que os benefícios estão sendo distribuídos de maneira justa e compatível com as necessidades dos usuários.

3.4.7 Críticas ao Processo de Avaliação

Cotta (2001) reconhece que o simples fato de realizar uma avaliação não significa, automaticamente, que as informações produzidas serão utilizadas. Nesse sentido, a avaliação da gestão por meio de especialistas externos traz a vantagem da transparência e das novas percepções. Um fato positivo verificado no processo de avaliação dos programas públicos é o comprometimento das organizações públicas com a implantação de processos contínuos de avaliação e de aperfeiçoamento da gestão.

Entretanto, apesar das críticas e resistências, é crescente o interesse na avaliação do desempenho das organizações públicas pela comparação entre o desempenho real e as metas ou objetivos verificáveis, visando ao auxílio na tomada de decisões e no monitoramento da utilização dos recursos, prestando-se, assim, contas à sociedade de modo mais eficaz e transparente. Nesse contexto, há que se destacar a importância da elaboração, pelas organizações, de estratégias organizacionais e de um planejamento em que visão, missão, objetivos e metas são claramente definidos e que possam ser medidos através do uso de indicadores.

3.5 As Estratégias Organizacionais e o Planejamento Estratégico

Todos os autores e estudiosos de administração são uníssomos em afirmar que vivemos numa era de grandes mudanças, em que a revolução tecnológica no eixo das tecnologias de informação e comunicações tem transformado o modo de pensar e agir do homem contemporâneo.

O futuro, outrora, previsível, hoje, diante das inúmeras alternativas de criação do novo e modificação do atual, não é mais. Diante disto, os administradores e responsáveis pela gestão do patrimônio devem ser cautelosos e planejar cada vez melhor suas ações, de forma a fazer do futuro um lugar de sucesso. Para isso, faz-se necessário que os administradores gerenciem suas organizações por meio dos princípios da gestão estratégica, entendida como um processo sistemático para a tomada de decisões e que visa à garantia do sucesso da organização em seu ambiente futuro.

A gestão estratégica procurou dar um enfoque sistêmico às funções estratégicas para estabelecer o equilíbrio entre as demandas dos ambientes interno e externo, bem como a integração de todos os setores da organização, no intuito de melhor alocar recursos para atingir os objetivos.

Nessa escola, as funções se relacionam dinamicamente entre si para atingir um objetivo, atuando sobre entradas (informação, energia ou matéria) e fornecendo saídas processadas (informação, energia ou matéria).

3.5.1 Planejamento Estratégico

Para que uma organização qualificada cumpra com efetividade sua missão institucional, é imprescindível que suas ações decorram de um planejamento organizado e permanente, baseado nas diretrizes emanadas da Alta Administração, no conhecimento das expectativas dos clientes e levando em conta as condições e meios de que dispõe. O planejamento deve iniciar-se com as diretrizes estratégicas e concluir o seu primeiro ciclo com a definição de metas claras e específicas, que traduzam as suas aspirações em ações práticas, que permitirão caminhar, de fato, na direção desejada. A partir desse primeiro ciclo de definições, é preciso rever, periodicamente, o planejamento efetuado, de forma a poder prever situações que possam vir a interferir no que foi planejado, possibilitando a revisão, tanto de estratégias quanto de ações.

3.5.2 Planejamento e Participação

Para que as ações resultantes de um planejamento realizem-se, é imprescindível que o pessoal tenha plena consciência da missão da organização e pleno conhecimento dos resultados globais desejados, de forma a poder identificar qual é o espaço de sua contribuição individual para que esses resultados sejam alcançados.

Um dos fatores críticos para garantir o sucesso e a continuidade de uma administração efetiva é a valorização do pessoal, que deve ser garantida, não só pela remuneração, mas, sobretudo, pelo compartilhamento das informações, por investimento permanente em capacitação e pela disponibilidade de um espaço de participação, integrando-os ao processo de planejamento, no que diz respeito à elaboração de metas, definição de indicadores e concepção dos planos operacionais.

Qualquer integrante de uma organização deve comprometer-se com aquilo que conhece e o comprometimento será tão intenso quanto maior for sua participação na definição e no planejamento do que se pretende atingir.

Assim, uma vez definidas as questões estratégicas, como missão, visão de futuro e objetivos globais, essas informações devem ser compartilhadas, para que todos tenham plena consciência do rumo a ser seguido. Além disso, os objetivos precisam ser traduzidos em

metas para cada setor (Departamento/Divisão/Seção), de forma que toda a organização participe da construção dos resultados desejados.

3.5.3. Definindo a Missão

A definição da missão é feita pela sua alta administração e deve ser traduzida para facilitar o entendimento por parte de todos os seus integrantes, de forma que cada um consiga compreender para onde a organização está indo, para poder seguir na mesma direção, com exato entendimento de qual é o seu papel e qual a sua contribuição para o alcance da missão da organização a que pertence.

A missão, dentro do Planejamento Estratégico, deve declarar, de forma sucinta, a razão de ser da organização: o que ela faz e para quê (se necessário, o “como faz”). Uma definição simples e clara da missão e, principalmente, o seu compartilhamento com os envolvidos, bem como outros interessados, permite que todos tenham um entendimento comum do que se pretende que a organização faça.

3.5.4 Definindo a Visão de Futuro

Além de ter clareza sobre qual é sua missão, a organização precisa definir, num horizonte de médio (aproximadamente de dois a cinco anos), ou talvez, de longo prazo (dez anos), onde e como a organização deverá estar no futuro. Trata-se de orientar o caminho para a organização, sendo que essa visão também precisa ser compartilhada com os que nela trabalham. A definição de visão precisa levar em conta a análise de cenários, como exercício de possibilidades do ambiente no qual a organização atua no presente e atuará no futuro.

3.5.5 Identificando Macroprocessos e Definindo Objetivos Estratégicos

Uma vez que a razão de ser da organização já é conhecida por todos, é preciso identificar quais são seus macroprocessos, ou seja, os grandes conjuntos de atividades-fim, por meio dos quais a organização realiza sua missão. Esta é a etapa de identificação dos grandes processos vinculados às atividades finalísticas da organização. Assim, a administração interna não deve ser considerada como macroprocesso; ela será fundamental em outro momento do planejamento estratégico quando se buscará a adequação de estruturas, necessidades de pessoal, processos e procedimentos.

Identificados os macroprocessos, é possível a definição de objetivos estratégicos para cada um deles. Os objetivos devem descrever resultados gerais que a organização pretende alcançar para cumprir sua missão e que tenham impacto direto no atendimento de demandas

de seus clientes. O processo de definição dos objetivos estratégicos deve ser liderado pela sua Direção e pelos gerentes dos macroprocessos, mas é fundamental que haja a participação de outros níveis da organização, tendo-se sempre em conta as demandas dos clientes.

3.5.6 Fatores Críticos de Sucesso e Definição de Prioridades Estratégicas

Fator crítico de sucesso (FCS) refere-se a uma condição essencial para que um macroprocesso ou um objetivo estratégico realize-se. A sua identificação não deve trazer juízo de valor, ou seja, um fator crítico não tem carga negativa nem positiva: não é um problema. A identificação dos fatores críticos de sucesso é de responsabilidade da Direção da organização e do seu corpo gerencial, o que não quer dizer que apenas esses níveis devam participar do esforço de identificação. Os FCS podem ocorrer em todos os níveis da organização:

➤ **Nível Estratégico** - Aquele que demanda o comprometimento da alta administração. Ex. Patrocínio, Participação efetiva da Direção.

➤ **Nível Tático** - Aquele que quer mais objetivos realizados, mais pessoas satisfeitas. Via de regra conjuga: querência x possibilidade. Ex. Orçamento

➤ **Operacional** - Realiza-se pelo trabalho em equipe. Baseia-se na confiança, liderança e motivação. Sendo a confiança um de seus principais aspectos, é sempre importante relembrar que este é um aspecto de lenta conquista e rápida ruptura. Ex. Capacitação da Equipe, do pessoal.

As principais forças e fraquezas vão nos levar á identificação dos Fatores Críticos de Sucesso para a organização. A ferramenta FCS tem por objetivo priorizar as atividades-chave do negócio, que precisam ser executadas para que a organização atinja seus objetivos. Desta forma há uma correlação direta entre os FCS e a necessidade de desenvolver capacidades para gerenciá-los de forma eficaz. Por fim, para identificação dos FCS, questões internas relacionadas ao negócio, tais como macroprocessos e objetivos da organização, e questões externas ao ambiente, tais como fornecedores, concorrentes, clientes e grupos de interesse, devem ser avaliadas.

3.5.7 Identificando Problemas

Os fatores críticos identificados constituem importante insumo para a estratégia de atuação da organização. Uma vez conhecidos, é preciso identificar sua presença ou ausência, ou seja, identificar os problemas que fazem com que não se obtenham as condições consideradas como críticas para o sucesso. Com a identificação dos problemas, é possível

caracterizar a importância relativa de cada um, estabelecendo, dessa forma, uma relação de prioridades estratégicas.

3.5.8 Análise de Ambientes (Cenários)

Além de determinar os macroprocessos, os fatores críticos de sucesso e os objetivos estratégicos, é preciso analisar o ambiente - interno e externo - em que a organização está atuando, de forma que se possa conhecer e avaliar forças, fraquezas, ameaças e oportunidades à solução dos problemas e ao atingimento dos objetivos. A avaliação dos ambientes, no momento inicial do Planejamento Estratégico, produz um quadro estático das variáveis que se apresentam naquele momento específico. Esse quadro auxiliará a definição de estratégias e de ações que fazem sentido naquele “cenário”. Entretanto, os cenários se alteram - e cada vez mais velozmente.

3.5.9 Metas e Indicadores de Desempenho

Embora, correndo o risco de sermos repetitivos, não há como não mencionar o ambiente efervescente e inseguro para organizações de qualquer natureza. Alta competitividade para empresas privadas e, cobrança da sociedade por transparência e qualidade na prestação dos serviços para as organizações públicas. Esse cenário tem trazido para os administradores a necessidade em mensurar o desempenho da organização sob sua responsabilidade. Esse é sem dúvida um dos grandes fundamentos do pensamento contemporâneo da gestão. São vários estudos nessa direção. Citamos um exemplo: Richard Chang, em *Measuring the Right Things in the Real World*, classificou as organizações em três tipos, sob o enfoque de avaliação do seu desempenho: Aquelas que medem seu desempenho e sabem que estão bem; Aquelas que medem seu desempenho e sabem que não estão bem; Aquelas que não medem seu desempenho.

E para que medir? Podemos resumir as respostas em: para avaliar o atendimento dos requisitos dos clientes/ usuários; Ter um instrumento efetivo de gerenciamento identificando deficiências e oportunidades para melhorias. A gestão deve ser baseada em fatos e dados mensurados. *“o que não é medido não é gerenciado”* (KAPLAN E NORTON, 1997, p.21).

Metas de Desempenho

Se os objetivos estratégicos são resultados de dimensões mais amplas pretendidos pela organização, as metas de desempenho são ações concretas e objetivas, necessárias ao alcance dos objetivos estratégicos e que vão constituir a matéria prima da avaliação e mensuração do

desempenho da organização. As metas devem expressar os níveis de desempenho mínimos aceitáveis e devem, preferencialmente, ser quantificáveis. A identificação dos fatores críticos de sucesso, das ameaças e oportunidades e dos pontos fracos e fortes pode apontar oportunidades de melhoria, que servirão de base para a definição de metas de desempenho. As metas devem ser realistas e desafiadoras, encorajando o progresso em relação aos níveis históricos de desempenho. Metas não realistas ou que não representem desafio podem levar à perda de credibilidade e à desmotivação em relação ao seu atingimento. As metas devem ser escritas de forma que mesmo pessoas não familiarizadas com a organização sejam capazes, apenas pela leitura, de entender os resultados esperados. As metas são constituídas de três componentes básicos: objetivo gerencial, valor e prazo. No processo de definição de metas, deve-se evitar a tentação de medir tudo, restringindo-se à mensuração das atividades críticas, quais sejam aquelas que têm impacto, direto e mais forte, no resultado do processo como um todo. Para cada atividade crítica selecionada devem ser estabelecidas metas/padrões de desempenho, pois conhecer o desempenho não é o bastante: é preciso ter uma base para comparação.

Indicadores de Desempenho

Os indicadores de desempenho servem para medir o grau de atingimento de um objetivo ou de uma meta e, portanto, devem ser expressos em unidades de medida que sejam as mais significativas para aqueles que vão utilizá-los, seja para fins de avaliação ou para subsidiar a tomada de decisão com base na informação por eles gerada. Assim, as metas estabelecidas é que definirão a natureza dos indicadores de desempenho.

É oportuno destacar que os indicadores são apenas produtores de informações para apoio as decisões, eles não indicam qual a decisão a ser tomada.

Da mesma forma que qualquer produto ou serviço deve ter características de qualidade, os indicadores, também, para serem úteis devem atender a alguns atributos básicos:

- **Adaptabilidade** - reflete a capacidade de resposta do indicador às mudanças de comportamento e exigências do cliente;
- **Seletividade** - capta aspectos, etapas e resultados essenciais ou críticos do processo;
- **Simplicidade** - apresenta facilidade em compreensão e aplicação, inclusive para os executores diretos, além de serem gerados a custo baixo;
- **Cobertura** - é suficientemente representativo, inclusive em termos estatísticos, do processo a que se refere;

- **Rastreabilidade** - permite o registro e a adequada manutenção de dados, informações utilizadas e memórias de cálculo, que são essenciais à pesquisa dos fatores que afetam a qualidade;
- **Disponibilidade** - representa facilidade em acesso aos dados do indicador, de forma a estarem disponíveis a tempo para a tomada de decisão; e.
- **Economia** - refere-se à relação custo x benefício na obtenção de dados necessários à geração do indicador, viável para a organização.

3.6 Avaliação de Desempenho Organizacional

A avaliação de desempenho é a comparação entre os resultados alcançados (descritos pelos indicadores de desempenho) e o desempenho pretendido (descrito pelos objetivos estratégicos e metas, definidos). A avaliação deve servir para analisar as causas e os efeitos dos desvios entre o programado e o realizado, de forma que os gestores possam recomendar mudanças e ações corretivas. Análises mais profundas podem mostrar quais estratégias contribuíram para resultados positivos e quais contribuíram para resultados negativos.

Atingir um resultado determinado não é suficiente. A idéia é desencadear um processo de melhoria contínua. Um sistema de avaliação deve ser parte de um plano de melhoria de desempenho que possa ser entendido e valorizado por todos os envolvidos e onde se estabeleçam relações de causa e efeito.

Mas, para que a avaliação do desempenho aconteça é necessário definir outros elementos, que juntos comporão um Sistema de Medição do Desempenho Organizacional (SMD). Para isso a organização deverá: definir suas áreas de desempenho; definir os objetivos que pretende em cada área; definir os respectivos indicadores; e definir as metas e prazos para realizá-las.

As medidas devem ocorrer em todos os níveis gerenciais, e é desejável que exista uma relação de causa e efeito entre os objetivos e as metas dos três níveis gerenciais básicos, o estratégico, o gerencial e o operacional para que a avaliação do desempenho da organização seja balanceada e sistêmica.

No nível estratégico os objetivos estão ligados aos Fatores Críticos de Sucesso (FCS) e daí, são desdobrados para os níveis inferiores.

A natureza dos objetivos, metas e indicadores do SMD, dependerão do modelo de gestão utilizado pela organização.

Atualmente, existem diferentes técnicas à disposição dos profissionais da área de gestão que contribuíram e contribuem para a excelência nas organizações, dentre as quais podemos

destacar as principais: Arquitetura Organizacional, Terceirização (Outsourcing), Gestão pela Qualidade Total (GQT), Aprendizagem Organizacional, Open-book Management, Empowerment, Gestão e Organização Horizontal, Gestão e Organização Reversa, Reengenharia, Benchmarking e o Balanced Scorecard (BSC).

3.7 As Tecnologias de Gestão Organizacional

Acredita-se haver na administração pública uma enorme variedade de oportunidades de melhoria e desenvolvimento, que não são nem adequadas e nem longinquamente aproveitadas. Perdem-se cada dia, precioso tempo, recursos escassos e condições irrecuperáveis de melhorar o sistema, que ainda se distancia inexoravelmente dos paradigmas de nosso tempo.

No mundo moderno as organizações necessitam acompanhar as mudanças parágraficas (novas tecnologias de gestão organizacional) que exigem medidas imediatas, mediatas e de consecução a longo prazo.

Para Ely (2004), “a quebra de paradigma cria um novo clima organizacional onde todos passam a ver sentido verdadeiro naquilo que fazem”. Ao nos alinharmos com o pensamento do autor, acreditamos ser de suma importância entender os benefícios da alteração de padrões, das freqüentes rupturas tecnológicas, para então termos condições de tirar vantagens.

A seguir, será apresentada uma síntese de algumas tecnologias de gestão organizacional que, adaptadas ao contexto e adequadas a cada realidade, podem ser mais exploradas e colocadas em prática, como alternativas possíveis na busca da maior eficiência pública.

3.7.1 Arquitetura Organizacional

Arquitetura Organizacional é o processo de comunicação e integração entre os indivíduos que compõem uma organização, cuja base encontra-se nas características funcionais definidas no desenho organizacional, responsável por estruturar as regras de relacionamento entre os seus elementos constituintes. É “um conjunto amplo de características organizacionais a ser considerado pelos executivos” (NADLER et al, 1994, p. 4).

Arquitetura Organizacional consiste em uma visão muito abrangente do processo de construção ou reestruturação de uma organização, dos elementos dos sistemas sociais e de trabalho que a formam. Isto permite a criação de uma organização flexível suficiente de forma adequar-se ao meio em que atua, frente às possibilidades mutantes do mercado concorrente.

A Arquitetura Organizacional pede emprestados, conceitos da arquitetura física, como forma de estruturar o processo de criação de organizações. Pode-se então definir arquitetura “como construção concebida com a intenção de ordenar e organizar plasticamente o espaço, em função de uma determinada época, de um determinado meio, de uma determinada técnica e de um determinado programa” (NADLER et al, 1994, p.7).

Assim, a analogia entre a Arquitetura Física e Arquitetura Organizacional, se estabelece na função que ambas exercem, de transformadoras do meio, adequando-o às necessidades da organização e, segundo NADLER et al (1994, p.7), aproveitam-se as seguintes premissas originárias da arquitetura física, como caminhos certos para a construção de organizações mais eficientes.

➤ **O Primado da Finalidade:** princípio segundo o qual “a forma deve seguir a função”. A forma de um projeto arquitetônico ou organizacional deve sempre seguir a função ao qual ele se destina, atentando-se para a estratégica e a missão da organização.

➤ **A Adequação Arquitetônica:** “O estilo arquitetônico deve ser capaz de realizar a visão do arquiteto, assim como satisfazer as exigências da situação e as necessidades daqueles que vivem esse contexto”.

➤ Nas organizações é preciso a adequação entre modelagem dada à empresa e fatores como os planos dos executivos e gestores, os padrões culturais inerentes à organização, forças econômicas, políticas e sociais.

➤ **O Conceito de Materiais Estruturais:** os arquitetos apenas usam materiais capazes de implementar a arquitetura desejada. Nas organizações, novos materiais, como a tecnologia da informação, propiciam novas arquiteturas até então inimagináveis. É preciso haver adequação entre o novo material e o projeto que se deseja construir.

➤ **As Tecnologias Colaterais:** para executar um projeto arquitetônico um arquiteto lança mão de saberes distintos do seu próprio, para concentrar-se nos saberes fundamentais do projeto. O mesmo ocorre com os executivos e gestores arquitetos. Eles no decorrer da elaboração do projeto de suas organizações, precisam recorrer a tecnologias colaterais, pois a eficiência das empresas depende, diretamente, desses conhecimentos para que se realizem funções básicas.

A idéia de arquitetura incita a adequação entre organização e meio, propondo a harmonia entre os elementos constituintes do projeto, como pessoas, recursos materiais e informação, contribuindo com a necessidade de flexibilidade da organização para a mudança de sua estrutura e desenho organizacionais, de forma a adaptar-se a um meio competitivo, mutante, onde as velocidades das inovações crescem a cada dia.

Logo, ao se basearem nos conceitos propostos pela Arquitetura Organizacional, os executivos e gestores arquitetos podem projetar organizações de alto desempenho. Entretanto, para isto, segundo Nadler et al. (1994, p. 4-5), duas perspectivas devem estar presentes: a primeira é o binômio arquitetura/estratégia que define como a arquitetura adotada permitirá à organização realizar sua estratégia; e a segunda é o binômio arquitetura/cultura que define como a arquitetura harmonizar-se-á com os indivíduos que trabalham na organização.

As organizações devem ser vistas como sistemas que interagem entre si e com o ambiente externo. É imperativo o ajuste entre componentes organizacionais como pré-requisito de eficiência, enfatizando a congruência dos seguintes elementos: trabalho (atividade básica), pessoas (indivíduos que realizam as tarefas), organização formal (procedimentos e regras formais que determinam a estrutura organizacional) e organização informal (disposições paralelas que surgem com o tempo durante a operação da organização).

De acordo com Araújo (2009, p. 105), para a criação ou reestruturação de organizações, com objetivo de alcançar empresas de alta performance, é necessário que haja um equilíbrio entre os Sete Cs: confiança, comprometimento, criação conjunta, conexão, comunicação, celebração e correção do curso e clima bom.

Araújo (2009, p.107) sugere os seguintes passos para encaixar a organização no perfil dos Sete Cs:

Passo Zero: introdução dos novos conceitos na organização;

Passo 1: diagnóstico, no qual se avalia e compreende a posição atual da organização;

Passo 2: estabelecimento de propósito, valores e visão da organização;

Passo 3: investigam-se as tendências do ambiente externo que podem afetar seu desempenho;

Passo 4: finaliza-se o projeto de visão de futuro;

Passo 5: traça-se uma espécie de mapa de transição gerencial que indicará os pontos prioritários a serem tratados dentro da organização, ressaltando o que deve ser mudado e justificando o que deve ser mantido.

Passo 6: consenso e alinhamento precisam ser desenvolvidos entre membros da organização para que a visão possa tornar-se realidade;

Passo 7: transformação da visão em ação;

Passo 8: processo de comunicação dentro como instrumento de divulgação e afirmação do novo projeto organizacional;

Passo 9: celebrar as vitórias e corrigir eventuais falhas;

Passo 10: garantir a construção de um clima organizacional favorável à mudança, atendendo às necessidades e expectativas de clientes/sociedade e ambiente externo.

Arquitetura STAD (Sistema de Trabalho de Alto Desempenho)

A princípio, a implantação da Arquitetura Organizacional, pode parecer uma tarefa difícil e em alguns casos inviável, tanto pelos obstáculos internos, quanto pelos externos, aos quais a organização deverá transpor.

No entanto, as organizações que adotam o Sistema de Trabalho de Alto Desempenho (STAD) podem ser consideradas como exemplos da aplicabilidade, e eficácia, da Arquitetura Organizacional. Essas empresas permitem a reunião, caracterizada pela congruência, entre os elementos fundamentais da organização como, oferecem a oportunidades de aperfeiçoamento extraordinárias para as organizações, permitindo alcançar resultados excepcionais e respostas imediatas às exigências dos clientes e outras demandas. Arquiteturas características de um STAD constituem uma maneira de refletir sobre a organização, através de uma série de princípios para projetar organizações, permitindo a consideração de uma variedade de características específicas de cada projeto organizacional.

As organizações de STAD apresentam princípios associados a sua implantação tais como: um projeto focalizado no cliente e no ambiente; unidades com poder de decisão e autônomas; direção e metas claras; controle de variação na fonte; integração sociotécnica; fluxo de informação acessível; funções compartilhadas e enriquecidas pelo intercâmbio; práticas de recursos humanos que delegam poder; estrutura, processo e cultura administrativas que delegam poder e capacidade de reprojeter.

Segundo Nadler et al. (1994, p.106-108) para as empresas que adotarem esta Arquitetura Organizacional, redução de custos, melhoria da qualidade, aumento da motivação interna, diminuição da rotatividade e absenteísmo, aumento de conhecimento e ampliação da capacidade de adaptação ao meio são alguns dos resultados possíveis de serem produzidos.

Ainda segundo Nadler et al. (1994, p. 103-106), principal autor aqui explorado, a Arquitetura Organizacional propõe que a empresa seja vista como objeto de um processo de criação e construção, à semelhança do que ocorre na arquitetura física. Ao valer-se de fatores utilizados pela arquitetura física, a Arquitetura Organizacional, nos apresenta com elementos como: harmonia, adequação e flexibilidade.

Preocupada com o Desenho Organizacional, diante das pressões competitivas modernas, a arquitetura identifica como pontos-chaves, para projetar ou reprojeter a organização, a estrutura formal, o projeto de práticas de trabalho, a natureza da organização informal ou

estilo de operação, e os processos de seleção, socialização e desenvolvimento de pessoal. Arquitetura Organizacional aconselha a construir novas práticas que tornarão a empresa ágil o suficiente para gerenciar as transições globais que acontecem. “A Arquitetura Organizacional ajuda a mover a organização para ter uma alma completamente nova. Não se trata apenas de sobreviver às ameaças de futuros inimigos, trata-se de ficar mais fortes que eles” (PARTHER, Opus ARAÚJO, 2009, p. 132).

A Arquitetura Organizacional reformula o desenho organizacional e a estrutura organizacional, criando hierarquias horizontais, buscando o trabalho em equipe e para as equipes mais autonomia, permeando a organização com informação, motivando e treinando os colaboradores, aumentando, assim, a crença do poder de uma nova empresa, competitiva e forte no mercado.

3.7.2 Terceirização (*Outsourcing*)

A Terceirização ou, como alguns preferem, *outsourcing*, é uma das tendências mais fortes que se percebe na grande maioria das empresas privadas. A terceirização ocorre quando a gestão parcial ou completa das atividades-meio de uma organização é transferida para outra organização, que direcionará os seus esforços e recursos, a princípio e de preferência, com qualidade superior e com custos mais baixos.

Para Araújo (2009, p. 137), a terceirização quando bem empregada, garante às organizações bons frutos, pois promovem o enxugamento da estrutura da empresa, muitas vezes afogada em unidades, rotinas e pessoas que facilmente poderiam ser demitidas ou transferidas, com melhor aproveitamento, ensejando a organização focar o que realmente é fundamental para sua existência.

Terceirização significa passar adiante (para terceiros) a responsabilidade pela execução de determinada atividade ou conjunto de atividades (ARAÚJO, 2009, p.138), caracterizando-se como uma relação de parceria entre o tomador e o prestador de serviços.

Entretanto, Araújo apud Queiroz (2009, p. 144) evidencia situações que não podem ser consideradas como sinônimo de terceirização: usá-la como desculpa para desobrigar-se de encargos sociais e legais; usá-la para reduzir os benefícios concedidos às pessoas da organização; demissão; e redução salarial.

De acordo com Araújo (2009, p. 142), a terceirização pode ser classificada conforme dois critérios: a natureza do trabalho ou atividade que é realizada e o modo pelo qual se opera a terceirização. Segundo a natureza do trabalho que é terceirizado, têm-se funções da área

tecnológica e da área administrativa. Segundo o modo pelo qual a terceirização opera, tem-se terceirização parcial e total.

Na concepção de Araújo (2009, p. 145-146), dentre os principais benefícios da terceirização destacam-se:

- Razões de ordem financeira: redução dos custos passíveis de enxugamento e economia na utilização dos recursos da empresa;
- Razões de ordem tecnológica: a contratada disponibiliza à contratante todas as inovações tecnológicas que surgem no mercado;
- Razões competitivas: a empresa que adere ao *outsourcing* torna-se mais ágil se concentrando nas questões realmente significativas;
- Excelência operacional: concentração no essencial à evolução competitiva da empresa, sem abrir mão da qualidade nas atividades contratualmente delegadas; e
- Competência no negócio: a procura de maior competência no negócio justifica a entrega de funções de apoio, que pouco ou nenhuma intimidade têm com os negócios da empresa, caracterizando o mais forte benefício.

Para Araújo apud Queiroz (2009, p. 146), outros benefícios da terceirização estão atrelados a: Redução imediata dos custos e riscos, inerentes à execução dos processos que são transferidos; Contínua e permanente atualização tecnológica, sem necessidade de investimento (que fica a cargo da contratada); Concentração nos esforços estratégicos; Desburocratização; Alívio para a estrutura organizacional; Maior eficácia organizacional; Mais qualidade para o serviço delegado e produto final da empresa; Mais flexibilidade para a empresa enfrentar adversidades ambientais; Mais agilidade decisória e administrativa; Simplificação na produção; Economia (redução) de equipamentos, recursos humanos, materiais, instrumentais e financeiros; e Incremento na produção, a partir do momento em que a empresa pode se dedicar às suas atividades principais.

Araújo apud Pagnoncelli (2009, p. 147) complementa a relação de vantagens citando: Liberação de espaço na empresa; Criação de ambiente mais propício ao surgimento de inovações; Formalização de parcerias; Valorização profissional; Estabelecimento de novas micro, pequenas e médias empresas; e Redução da dependência da comunidade em relação à empresa.

No entanto, apesar dos benefícios anteriormente citados, Araújo (2009, p. 148-149) destaca como principais fatores inibidores para a adoção da terceirização: a cultura da empresa em manter a atividade-meio; a necessidade de revisão constante do acordo celebrado;

o receio quanto à contratação de um prestador de serviço não muito habilitado; a perda de infra-estrutura em tecnologia (principalmente a terceirização em informática); barreiras culturais; a falta de critérios para avaliação do projeto de terceirização; o custo das demissões; o insucesso de projetos de terceirização anteriores; e o entendimento de que a terceirização representa mais um risco a ser administrado.

Atualmente, funções relacionadas com sistemas de informação, logística, desenho de produtos e outras atividades vinculadas à inovação e ao marketing são exemplos de atividades habitualmente terceirizadas por muitas organizações preocupadas com redução de custos e com o aumento da produtividade e da competitividade.

3.7.3 Gestão pela Qualidade Total (GQT)

O termo Qualidade foi primeiramente associado à definição de conformidade às especificações, tendo, posteriormente, evoluído para uma visão de Satisfação do Cliente, isto porque, obviamente, a satisfação do cliente não é resultado somente do grau de conformidade com as especificações técnicas, mas também de fatores como prazo e pontualidade de entrega, condições de pagamento, atendimento pré e pós-venda, flexibilidade, e outros.

Paralelamente a evolução do conceito de Qualidade, surgiu a visão de que o mesmo era fundamental no posicionamento estratégico da empresa perante o Mercado. Pouco tempo depois se percebeu que o planejamento estratégico da empresa enfatizando a Qualidade não era suficiente para seu sucesso. Por isso, o conceito de satisfação do cliente foi então estendido para outras entidades envolvidas com as atividades da Empresa.

O termo Qualidade Total representa a busca da satisfação, não só do cliente, mas de todos os seus “investidores”¹ tanto dentro como fora da organização e também da excelência organizacional da empresa.

Dentre as diversas definições existentes de GQT, ficaremos com aquela que melhor ilustra as características anteriormente citadas: “Definir qualidade total como sendo uma forma de gestão que começa com o comprometimento da alta direção da organização, atinge e requer a participação de todos os componentes da mesma, utiliza o conhecimento e o aprimoramento contínuo dos processos de trabalho, incentiva e aplica o trabalho em equipe para atender cada vez melhor e até exceder aos anseios, as exigências e expectativas dos clientes, observando as ações da concorrência e do mercado” (VASQUES, 2004).

¹ “Investidores” (*stakeholders*) é usado aqui no sentido amplo de todos os que têm algum interesse comum com a organização, constituindo, assim, entidades significativas na sua existência.

Considerando a Qualidade Total como o estado ótimo de eficiência e eficácia na busca pela fidelização dos clientes, alguns princípios básicos devem ser considerados, como por exemplo: A satisfação dos clientes; O desenvolvimento e a motivação dos colaboradores; A constância de propósitos; Uma gerência participativa e o aperfeiçoamento contínuo.

Em suma, a Gestão pela Qualidade Total (GQT) significa criar uma cultura em que todas as transações são perfeitamente entendidas e corretamente realizadas e onde os relacionamentos entre funcionários, fornecedores e clientes são bem-sucedidos.

Embora a qualidade sempre tenha sido adotada por uma questão de sobrevivência (Segunda Guerra Mundial, Japão do pós-guerra, Ocidente perdendo mercado para os produtos japoneses, etc) seus princípios e técnicas promovem melhorias tais que, atualmente, as empresas de maior sucesso, são aquelas que adotam as ferramentas de gestão da qualidade.

Dentre os métodos e ferramentas de gestão da qualidade que auxiliam os gestores na melhoria da competitividade, da eficiência e da eficácia e no alcance da satisfação dos clientes internos e externos envolvidos na empresa, podemos destacar:

➤ **O Diagrama de Causa e Efeito** – também conhecido como espinha-de-peixe. É uma representação gráfica de relacionamento entre um efeito (problema) e sua causa potencial. Estimula o raciocínio sobre determinado tema, favorecendo a organização do pensamento e a geração de discussões produtivas.

➤ **A Ferramenta 5S** - Os princípios japoneses do 5S têm o objetivo de tornar o ambiente de trabalho mais agradável e seguro. Nesse sentido, mediante treinamento e conscientização, os colaboradores são incentivados a implementarem ações de melhoria para cada um dos princípios do 5'S: SEIRI (organização e senso de utilização); SETON (arrumação e ordenação); SEISO (Limpeza); SEIKETSU (padronização); e SHITSUKE (disciplina).

No entanto, um programa 5S pode causar grandes transformações na organização e alcançar resultados muito maiores, pois, os colaboradores são envolvidos na melhoria de tudo o que os rodeia e rodeia o seu trabalho, são convidados a usar sua criatividade e dar soluções, pessoais e em grupo, para pequenas melhorias, localizadas. Com isto, as pessoas começam a se sentir autorizadas a gerar mudanças, a gostar de realizar mudanças, e a tomar gosto por esta participação em melhorias que as afetam diretamente.

➤ **O Ciclo PDCA/ SDCA** - trata-se de um método seqüencial, simples para organizar e seqüenciar a busca de soluções de problemas e melhoria de processos, sendo composto por quatro letras que representam as seguintes palavras-chaves em Inglês:

P - Plan (Plano): é a primeira etapa e consiste na elaboração de um plano para que o problema deixe de acontecer ou que pelo menos se possa isolar o problema, após a investigação das suas causas e das suas conseqüências.

D - Do (Fazer): É o estágio de implementação do plano, onde é determinado o que fazer, quem irá fazer e quando deverá agir.

C - Check (Verificar): É o estágio onde as pessoas envolvidas para resolução do problema ou melhoria do método atuarão para saber se as medidas tomadas para eliminação do problema surtiram efeito.

A - Action (Ação): É o momento em que, percebendo que o problema (falha) voltou, tomam-se as medidas necessárias para correção.

O PDCA, aplicado à solução de problemas é o caminho racional para atingir as metas. Ao analisar o PDCA, se a meta foi alcançada com eficácia então essa pode tornar-se uma “meta padrão” e o ciclo será novamente aplicado para manter o resultado. Neste caso pode-se chamar o método de SDCA (trocando o P pelo S de standard, o mesmo que padrão).

➤ **Fluxograma** - O fluxograma é um gráfico que representa a seqüência operacional de um processo. Ilustra o trabalho que está sendo realizado, o tempo necessário para a sua realização, a distância percorrida pelos documentos, quem está realizando o trabalho e como ele flui entre os participantes deste processo.

➤ **ISO** - ISO significa Organização Internacional para Normalização (International Organization for Standardization) localizada em Genebra, Suíça. A sigla ISO é uma referência à palavra grega ISO, que significa igualdade.

O propósito da ISO é desenvolver e promover normas e padrões mundiais que traduzam o consenso dos diferentes países do mundo de forma a facilitar o comércio internacional. A ISO tem 130 países membros. A ABNT é o representante brasileiro.

3.7.4 Aprendizagem Organizacional

Aprendizagem organizacional pode ser entendida como um processo de apropriação de novos conhecimentos, nos níveis individual, grupal e organizacional, envolvendo todas as formas de aprendizagem – formais e informais – no contexto organizacional, alicerçada em uma dinâmica de reflexão e ação sobre as situações-problema e voltada para o desenvolvimento de competências gerenciais.

Para Araújo apud Peter Senge (2009, p.278), uma organização que aprende é aquela que reconhece não existirem forças separadas no mundo, mas sim fatos e situações inter-relacionados. Assim, podemos caracterizá-la como um processo, resultado de atitudes,

compromissos, regras e estratégias da cultura da sua coletividade, cultivadas em um ambiente propício à aprendizagem, de mudança contínua, geralmente visando a melhorias.

Dessa forma, a organização é um lugar no qual todos os membros que a compõem ensinam e aprendem continuamente, devendo compartilhar os conhecimentos adquiridos com outras organizações.

3.7.5 Open-book Management (OBM)

O conceito ou tecnologia OBM ou gestão com livro aberto surgiu nos anos 80 através de Jack Stack, empresário norte americano, mas somente em 1995 tomou forma e conteúdo, com a edição do primeiro livro de John Case.

Para que o conceito de OBM seja implantado é necessária total transparência, confiança e mobilização por parte dos funcionários fazendo-os pensar que são donos do negócio. Mas, nem todas as organizações se dispõem a utilizar essa ferramenta, pois há a necessidade de que todas as pessoas da organização, sem exceção, tenham acesso às informações. Organizações de grande porte, principalmente, têm receio à exposição que é pregada pelo princípio da abertura total, sobretudo dos números que representam a sua saúde financeira. Logo, a decisão sobre a implementação da tecnologia deverá vir da alta administração.

Araújo (2009, p. 379) entende a OBM como um “Modelo que defende total transparência do cotidiano da organização e, principalmente, nos dados contábil-financeiros para que o quadro funcional se sinta, também, responsável pelo sucesso do negócio”.

A OBM é uma tecnologia que ajuda as pessoas a ter percepção diferenciada da realidade organizacional. Para Case (2001) é “uma abordagem que prima pela abertura e transparência das informações, antes tidas como confidenciais facilitando a aprendizagem das pessoas da organização que finalmente se vêm profundamente envolvidas nos negócios da organização”.

Um objetivo básico que sustenta a tecnologia é colocado pelo autor para aplicação da OBM: “uma empresa tem maiores chances de possuir desempenho melhor se seu pessoal não se preocupar apenas em cumprir suas funções e metas específicas, mas sim em satisfazer todos os objetivos da empresa”.

Entretanto, para se produzir bons resultados têm-se quatro condicionantes, a saber:

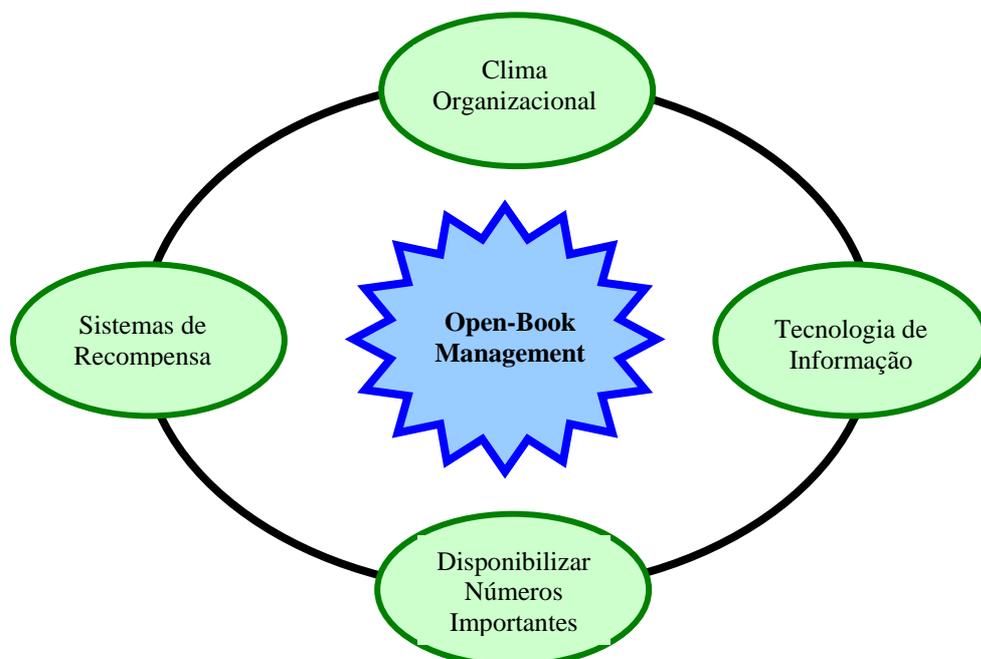
➤ **Clima organizacional:** o ambiente interno da empresa deve ser de extrema cooperação, confiança e estímulo com relação ao corpo funcional. Discute-se, além da sobrevivência da empresa, a sobrevivência dos empregos! A aplicação da OBM deve acabar com a intriga, boatos e politicagem interna na empresa (Case, 2001);

➤ **Tecnologia da informação:** a OBM não seria possível sem o uso da tecnologia da informação. Certamente a Internet e a Intranet contribuem nesse sentido.

➤ **Sistemas diferenciados de recompensa:** Havendo confiança irrestrita, comprometimento e esforços em comum, estabelecem-se novos paradigmas dentro da organização. Com isto um “novo tipo de colaborador” surgirá e que vai demandar um novo sistema de remuneração e recompensas (premiações). A empresa, como cita Case, deverá estar disposta a dividir o sucesso com seu pessoal. Com essas novas abordagens, para todo o corpo funcional, estará visível um novo sistema coerente de gestão que se destina a motivar, mas também a levar seus colaboradores a compreender melhor a essência dos objetivos da empresa.

➤ **Disponibilizar os números importantes de fato:** vencendo-se o cinismo corporativo a organização deve disponibilizar os números que reflitam a real situação e que demonstrem a importância na melhoria da gestão. Estes números são os mesmos de que os executivos se utilizam para dirigir seus negócios e que possuem grande impacto no destino da empresa. Para Case (2001), os números devem estar acima das pessoas: “os números sem as pessoas nada representam”.

FIGURA 7 – CONDICIONANTES DA APLICAÇÃO DO OBM



Fonte: Adaptado de Araújo (2009, p. 382).

Case (2001) relaciona sete erros típicos a serem evitados:

- Exterminar a tendência da empresa a levar seu quadro funcional a se concentrar nos produtos antigos (A Ilusão das Vacas leiteiras);
- Saber Identificar os Fatores Críticos;
- Apoiar-se em Informação Errada;
- Lançar objetivos que ninguém na empresa compreende;
- Esquecer os objetivos do negócio da empresa;
- Pesquisar pontos fortes, mas também os fracos; e.
- Saiba por onde não começar sua abordagem.

Case (2001) relaciona, ainda, seis passos essenciais do Open-Book:

- Delegar Responsabilidade Sempre;
- Conversar, conversar e conversar;
- Criar um sistema de sugestões;
- Transformar pessoas da organização em gestores;
- Criar comissões para resolução de problemas; e.
- Aumentar a participação das pessoas da organização no processo decisório.

De um modo geral os idealizadores deste modelo afirmam que se bem aplicados seus conceitos e com determinação de todos da empresa, a tecnologia traz resultados positivos. Entretanto, por prever a abertura completa da organização a todo o seu corpo funcional, pode ser considerada como audaciosa. Fato é que só poderá ser levada adiante pela alta administração da organização, pois não há a menor possibilidade de executivos/gestores, por exemplo, resolverem em dado momento abrir os livros da organização (Araújo, 2009, p.387).

3.7.6 Empowerment

Uma das ferramentas de gestão mais utilizadas pelas organizações contemporâneas vem sendo a prática do *empowerment* que, segundo Araújo (2009, p. 325), pode ser conceituado como a criação ou o fortalecimento do poder decisório nas mãos das pessoas da organização.

Percebemos nos dias atuais que as ferramentas de gestão organizacional consideram, quando do estabelecimento de processos de mudança organizacional, que o indivíduo merece tratamento especial, isto porque, toda e qualquer mudança certamente trará reflexos profundos na capacidade produtiva das pessoas.

Nas organizações, os reflexos das mudanças nas pessoas apontam para incertezas, intranqüilidade, medos e frustrações, que geram uma resistência a possibilidade de modificação no *status quo*, ou seja, no ponto de conforto de cada pessoa, cada colaborador. Por isso, atenção especial deve ser dada as pessoas da organização. Neste mesmo sentido, certo é que o potencial criativo, aliado ao capital intelectual dos indivíduos, constitui uma das grandes forças das organizações na busca por melhores oportunidades de mercado. Assim, torna-se bastante claro que as organizações dependem de seu corpo de colaboradores, como assim afirma Araújo (2009, p. 327), tornando-se necessário que elas desenvolvam ferramentas apropriadas para um modelo de gestão focado no poder para as pessoas, ou seja, focadas no *empowerment*.

Dessa forma, o termo *empowerment* recebe o rótulo de modelo revolucionário de gestão de pessoas, cujo pressuposto se fundamenta na certeza de que a motivação genuína conduz a resultados excepcionais, ancorados na necessidade de responsabilizar os indivíduos pelo próprio trabalho.

Dentre os requisitos que viabilizam a implementação do *empowerment* é importante destacar o conhecimento da missão da organização. Indivíduos com *empowerment* precisam saber do que trata a missão organizacional (ARAÚJO apud MILLS, 2009, p. 330). Além disso, os indivíduos devem ser responsáveis por suas ações e decisões e devem estar comprometidos com os objetivos traçados.

Para Tracy (1994), *empowerment* é: “O compromisso de estabelecer entre os funcionários um grau mais elevado de trabalho em equipe, com um maior grau de responsabilidade delegado através da organização”.

Entretanto, segundo Araújo apud Mills (2009, p. 335), não se deve confundir *empowerment* com uma simples delegação de tarefa baseada em um estilo tradicional de gestão denominado ODS (Organizar, Delegar, Supervisionar) em que se busca uma participação sem, contudo, traduzir-se em comprometimento e responsabilização.

Não se deve esperar que os indivíduos desejem o empoderamento. Logo, o *empowerment* deve ser construído e compartilhado por meio da cooperação e, assim, o capital intelectual e o potencial criativo das pessoas devem ser aproveitados pela empresa sem, contudo, abster-se da aplicação de regras e regulamentos; da definição de metas e objetivos e do conhecimento da missão.

Para Mills (1996): “Tema central do empowerment: você atinge o poder supremo como administrador ao dar poder àqueles que trabalham com você”.

Praticar *empowerment* não se limita a constituir uma equipe. Ao contrário, empoderar é, sobretudo, entender a equipe como força e com poder para agir, mudar e transformar, ajudando os superiores no processo de gestão de sua própria organização.

3.7.7 Gestão e Organização Horizontal

Ao longo do século XX a organização era pensada numa escala hierárquica do maior para o menor poder decisório e as pessoas, em uma escala hierárquica verticalizada.

Uma característica marcante é a existência do afunilamento, ou seja, de uma concentração maior de unidades na base da organização em relação aos níveis superiores. Além disso, percebemos a centralização, ou seja, a concentração de poder nas mãos de poucos e com justificada razão.

Para romper com esses paradigmas, surgiu uma nova configuração: a organização horizontal, em que se reduzem os níveis hierárquicos existentes na empresa, de modo que todos os empregados ficam mais próximos da clientela. Ao promover esta aproximação, a organização horizontal eleva o nível de comprometimento e responsabilização das pessoas na organização, tendo como idéia principal, promover a inclusão de inúmeras pessoas no processo de decisão.

Assim, a organização estabelece laços fortes de unidade e confiança entre as pessoas que nela trabalham, na medida em que a redução de níveis aproxima as pessoas, ou seja, reduz drasticamente a verticalidade.

Ao contrapormos as características da estrutura convencional, piramidal e hierárquica, com as características da estrutura horizontalizada, percebemos algumas diferenças:

➤ Na estrutura verticalizada há a existência de muitos níveis hierárquicos entre a base e o topo, e a organização Horizontal rompe esses vícios convencionais da organização reduzindo e aproximando os níveis; e.

➤ Na estrutura verticalizada a base não consegue passar adiante, até os altos cargos diretivos, informações por vezes vitais para a saúde da organização e o topo não consegue tornar suas ordens e instruções inteligíveis para a base. A organização horizontal tem como requisito a livre circulação de informação.

Araújo apud Frank Ostroff (2009, p. 397) sugere algumas linhas de ação para se transformar uma organização e dar a ela uma gestão horizontalizada:

- **Mudanças no Desenho** – o gestor deve cuidar apenas dos processos que atravessam a organização, deixando de se preocupar com processos que iniciam e acabam na mesma unidade e com tarefas isoladas que em nada alteram os procedimentos atuais;
- **Designe Proprietários (*owners*)** - O proprietário será o gestor de um processo importante que traz alterações, contribui, agrega fatos, dados positivos à organização;
- **Trabalhe com times, equipes** – é importante trabalhar com times, equipes e não somente com indivíduos. A performance será, bem melhor;
- **Reduza a Hierarquia** – deve se tentar reduzir ao máximo a verticalização e conceder aos membros das equipes, não necessariamente gestores organizacionais plenos, autoridade para tomar decisões nas atividades que conduzem;
- **Promova o *Empowerment*** – dando poder, instrumentos, capacitando, alocando responsabilidades aos membros das equipes para que as decisões dali surgidas tenham efeito positivo em toda a organização;
- **Use a Tecnologia da Informação (TI)** – o uso interno da tecnologia da informação pode ajudar as pessoas da organização, de um modo geral, a oferecer contribuição de valor aos consumidores dos produtos e/ou serviços;
- **Ênfase na Competência Múltipla** – a ênfase na competência inclui, não somente numa especialização qualquer, mas nas múltiplas atividades da organização. Assim, a gestão horizontal independe de uma estrutura estática por criar e reter um corpo funcional capaz de atuar nos mais variados e complexos processos e atividades da empresa;
- **Pensar, Ousar, Enfrentar Desafios** – A nova modelagem exige que seus gestores sejam hábeis e pensem em ações diferenciadoras, de certa ousadia e que sejam, também hábeis, no enfrentamento de desafios, hoje freqüentes, e que demandam respostas rápidas e que tragam resultados positivos;
- **Treinar Pessoal em Funções Específicas** – Sempre existirá um número expressivo de processos e tarefas específicas em uma unidade qualquer. Logo, deve-se treinar pessoas no sentido de promover o trabalho em parceria. Ou seja, o treinamento seria um primeiro passo para uma futura ação dessas mesmas pessoas em equipes que detenham alto poder decisório;
- **Medir Resultados** – A medição de resultados na Gestão e Organização Horizontal se dá junto aos consumidores, ao corpo funcional e ao grau de contribuição aos resultados financeiros.
- **Construção de uma Cultura Organizacional** – Deve-se buscar uma cultura organizacional aberta baseada na colaboração e na cooperação, onde o bem-querer seja a tônica do relacionamento entre as pessoas.

Em suma, segundo Araújo (2009, p. 396), a Gestão e Organização Horizontal é uma tecnologia que sendo aplicada exigirá talento, intuição e competência dos profissionais da organização. No passado o caráter vertical, com as implicações típicas da cadeia de comando *top-down*, não exigia o que se exige atualmente. Hoje, ao se determinar tal procedimento é bastante provável que o corpo funcional faça questionamentos importantes e que demandem muito da autoridade superior.

3.7.8 Gestão e Organização Reversa

Segundo Araújo apud Behrens e Levary (2009, p. 449), a engenharia reversa é “um processo em que um produto é desmontado até a completa separação das peças e, assim, compreenda-se todo o processo de fabricação”.

Dentre as principais características desta tecnologia de gestão que a diferenciam das demais, podemos citar:

- Inicia-se pelo fim (ordem inversa ou reversa do acontecimento);
- Não há interferência de quem não está envolvido diretamente com o problema;
- Só informa quem lida diretamente com o processo;
- As chefias terão algum envolvimento, mas o foco está nas pessoas do processo; e.
- O gestor envolvido na análise do processo poderá estender (se necessário) o questionamento a outras pessoas não diretamente envolvidas no estudo.

Segundo Araújo (2009, p. 451), os seguintes elementos estão contemplados para composição da nova tecnologia:

- **Comunicação da Administração Superior** – as chefias de todos os níveis devem ter conhecimento e dimensão exata da nova abordagem;
- **Minimização da Cadeia Hierárquica** – como a abordagem está baseada nas pessoas diretamente envolvidas na área problema, a hierarquia perde força;
- **Estudo e Análises Personalizadas e Específicas** – cada caso é um caso;
- **Relação Interpessoal** – exige a presença de todos os envolvidos no processo;
- **Utilização da Tecnologia da Informação** – a redução de distâncias permite comunicações imediatas;
- **Reunião Semanal com as Pessoas Diretamente Envolvidas** – permite a avaliação dos processos através dos relatos dos seus participantes; e.
- **Reversibilidade é Irreversível** – A base da tecnologia é a reversão do processo ou de um estudo ou análise de cunho estrutural, não sendo permitido ao estudioso desistir do seu objetivo.

3.7.9 Reengenharia

A Reengenharia, conceito introduzido por James Champy e Michael Hammer através do best-seller “Reengineering the Corporation” publicado em 1993, consiste em repensar e redesenhar radicalmente as práticas e processos de uma organização.

Ao contrário da GQT, a Reengenharia não procura introduzir melhorias em processos já existentes, mas sim a eliminação e total reinvenção das regras e processos já ultrapassados bem como de todos os pressupostos fundamentais que lhe servem de base. Daqui resulta outra diferença chave da Reengenharia em relação à GQT: enquanto a esta última tem um elevado grau de participação dos subordinados e visa a obtenção de resultados num espaço de tempo alargado, a reengenharia parte de cima para baixo (dos gestores para os subordinados) e visa obter resultados num curto espaço de tempo.

Araújo apud Oliveira (2009, p. 411), considera a reengenharia um termo muito amplo e que pode significar: recriar, refazer, reinventar ou repensar, com grandes doses de disponibilidade de informação, criatividade e ousadia. Seria como ter uma folha de papel em branco para ser preenchida com novo organograma, uma nova organização.

A metodologia da implementação de processos de reengenharia pode-se estruturar em quatro fases:

- **Preparação** - consiste em listar os processos da empresa, selecionar um ou mais processos a redefinir e mobilizar recursos para o projeto;
- **Planejamento** - deve-se garantir os meios (tempo, pessoas e recursos), estruturar as equipas de trabalho e distribuir tarefas;
- **Implementação**: analisar os processos selecionados (responsável, envolvidos, pontos fracos e pontos fortes), reinventar o processo (visão cliente/resultado esperado), avaliar o impacto da mudança e implementar o mesmo;
- **Avaliação**: medir e comunicar os resultados, controlar o processo e gerir o impacto das alterações nos outros processos.

A reengenharia estratégica ou de negócios é quando uma organização opta por mudar de forma radical sua área de atuação, com mudança nas prioridades de suas linhas de negócios, visão, tendo por base a sua atratividade e seu conhecimento. Muitas vezes, este conhecimento pode ser adquirido com a compra de organizações detentoras de know-how na área desejada.

O segundo tipo de reengenharia, a organizacional, é a que mais se aproxima à da década passada, e tem por objetivo a mudança da estrutura da organização; em geral, através da horizontalização – redução dos níveis hierárquicos. É através deste tipo de reengenharia que

se promove as radicais mudanças culturais nas organizações, pois em geral, os líderes são substituídos.

Finalmente, a reengenharia de processos de negócios é que vem sendo realizada nas organizações com maior frequência, seja com apoio de consultorias especializadas ou com equipe própria. É através desta reengenharia que as empresas mudam a forma de fazer negócio buscando o aumento de sua competitividade.

Qualquer que seja o tipo de reengenharia a ser utilizada pela organização, ela deve ter como base o mercado, a competitividade da organização, as estratégias, o conhecimento e táticas; por isto, ocorre de forma *top-down* na empresa, envolvendo estudos, pesquisas, riscos, investimentos em tecnologia e na capacitação de profissionais, além de criatividade e coragem.

Esta tecnologia teve um impacto limitado na gestão, visto que foi pontualmente relacionada com processos de downsizing, ou seja, com processos de reestruturação interna que passam por redução do número de colaboradores nas organizações. No Brasil, o movimento das reengenharias, ocorrido em meados da década de 1990, representou um grande número de demissões.

No entanto, os seus princípios estão ainda presentes em muitas das metodologias de melhoria da qualidade e de gerenciamento de processos de negócios.

3.7.10 Benchmarking

Atualmente, ao invés de trilharem caminhos solitários, as organizações perceberam que ao formarem alianças, através de relações formais, podem desenvolver novas tecnologias, compartilhar investimentos, melhorar processos e reduzir custos operacionais. Dentre as ferramentas de gestão que surgiram nos últimos anos, com a crescente pressão por produtividade, qualidade e rapidez, e que surtiram resultados positivos, podemos destacar o Benchmarking. Com o principal objetivo de identificar as melhores práticas de gestão, em organizações atuantes no mesmo segmento, concorrentes ou não, o benchmarking não se caracteriza em mera cópia ou espionagem, mas sim numa tentativa conjunta de busca de excelência empresarial.

O processo de *benchmarking* não é algo novo, muito pelo contrário, uma vez que este já era utilizado desde os primórdios da civilização, época em que os exércitos da Antiguidade buscavam um maior número de informações sobre o exército inimigo.

Longe de ser temática militar, quando surgiu, o seu foco era aprender com o concorrente aquilo que o colocava em vantagem. Na década de 60, a IBM melhorou o seu

desempenho conseguindo reduzir custos através da padronização das suas práticas espelhando-se nas melhores e bem sucedidas práticas adotadas em outras organizações.

Entretanto, foi a partir da década de 70, com a experiência da empresa Xerox *Corporations*, que identificou pontos deficientes em seu desempenho em relação à concorrência, que o processo passou a ser utilizado como parâmetro, e o termo ganhou em expressão, principalmente graças à colaboração de Robert Camp, considerado o “pai do *Benchmarking*”, profissional da empresa à época, que o define como sendo a busca pelas melhores práticas que conduzem uma empresa à maximização da performance empresarial. (Robert Camp, 1997). Sobre tal fato, escreveu Spendolini: "Foram identificados padrões específicos de medição, ou indicadores, em áreas tais como custos de produção, tempo de ciclo, custos gerais, preços de venda a varejo e características dos produtos, e o desempenho da Xerox em tais indicadores foi classificado em relação a seus principais rivais no mercado" (Spendolini, 1993).

Para se ter uma idéia mais clara do que significa *Benchmarking*, é interessante apresentar, além da definição de Robert Camp, algumas outras definições clássicas de estudiosos sobre o assunto:

Segundo Spendolini (1993) *Benchmarking* é um processo contínuo e sistemático para avaliar produtos, serviços e processos de trabalho de organizações que são reconhecidas como representantes das melhores práticas, com a finalidade de melhoria organizacional. Identificando-se os referenciais de excelência (*benchmark*) e comparando-os (*benchmarking*), constata-se a real posição da organização em relação aos concorrentes diretos e aos de melhor desempenho em atividades similares (Rodrigues, 1999).

Para Chiavenato (2004, p. 588), “fazer um *benchmarking* é descobrir o que distingue as organizações mal sucedidas das organizações bem sucedidas e analisar a diferença entre elas, sendo, portanto, uma das maneiras de identificar os fatores críticos de sucesso, considerados, por muitos autores, elementos condicionantes no alcance dos objetivos da organização e ligados diretamente com o seu sucesso”.

A seguir são apresentadas outras definições não menos relevantes:

“É a técnica por meio da qual uma organização compara o seu desempenho com o de outra ou outras, que façam algo de maneira particularmente bem feita. A idéia é buscar as melhores práticas da administração, para imitá-las e ganhar vantagens competitivas” (Washington Sorio, 2004).

“É a procura de melhores práticas da indústria que levem a um desempenho superior” (Mohamed Zairi, 1997).

Das definições citadas, podemos extrair, como a essência, que benchmarking é um processo de aprendizagem, portanto contínuo, em que se focalizam as melhores práticas de organizações reconhecidas por tais, que podem ser do mesmo ramo de operação ou não, portanto concorrentes ou não. O que se pretende é a melhoria com base nas experiências bem sucedidas de outros.

O uso desta tecnologia de aperfeiçoamento deve obedecer à continuidade como garantia de que as melhores práticas serão sempre monitoradas e analisadas, discorre Araújo (2009, p. 222-223).

3.7.10.1 Tipos de *Benchmarking*

A classificação em tipos de *Benchmarking* é assunto divergente entre os estudiosos. Portanto, abordaremos as tipologias segundo a visão de Robert Camp, destacando os pontos em comum com demais autores, quando existirem.

Para Camp (1995), existem quatro tipos de *Benchmarking*, a saber:

Benchmarking Interno

A princípio, pode-se afirmar que esse tipo de *benchmarking* caracteriza-se pelo fato de o parceiro estar dentro da própria organização e, por isso, é considerado o melhor tipo para se iniciar a utilização da ferramenta, pelos seguintes motivos:

- facilidade, pois serão comparadas operações internas;
- confidencialidade, pois as informações serão disponibilizadas; e.
- ponto de referência, pois se pode definir uma operação interna como padrão a ser seguido.

Benchmarking Competitivo

O próprio nome já nos remete ao seu verdadeiro significado: investigar a concorrência para melhorar seus processos e manter a competitividade. Este tipo de *Benchmarking* visa à comparação, normalmente, com o líder mercado devido à facilidade de identificação. Entretanto, pode esbarrar na confidencialidade das informações.

Dentre os tópicos comuns aos autores pesquisados, podemos destacar que:

- as operações devem ser comparáveis;
- deve-se avaliar corretamente o porte, para não prejudicar a comparação;
- a coleta de dados é o item de maior dificuldade, pois informações sobre o que verdadeiramente é o diferencial competitivo da organização geralmente são ocultadas; e.
- deve-se garantir a confidencialidade e anonimato, para despertar o interesse na colaboração, e deve-se sempre seguir o código de conduta ética.

Benchmarking Funcional

Procura-se neste tipo investigar uma atividade ou função operacional específica de determinada organização, independentemente do seu ramo de atuação. Para o autor ora em análise, o *benchmarking* funcional enseja um interesse inquisitivo e positivo por parte dos observadores, para que vejam as possibilidades da junção do melhor das melhores práticas de várias fontes e de operações diferentes.

Benchmarking Genérico

Sobre este tipo, Robert Camp nos ensina: “O benefício desta forma mais pura do *benchmarking* é a possível descoberta de práticas e métodos ainda não implementados na indústria do investigador. Podem ser descobertas tecnologia e práticas comprovadas e facilmente transferíveis, necessitando de pouca ou nenhuma adaptação”.

Esta classificação parte do pressuposto de que existem funções ou processos empresariais que são os mesmos e que independem das diferenças existentes entre as indústrias. E isto é facilmente percebido nas organizações contemporâneas que na grande maioria, possuem processos que envolvem pedidos, vendas, recursos humanos, administração de material, entre outros.

Devido à aproximação com o tipo funcional, Spendolini (1993) funde essas duas categorias em interno e externo.

Em suma, a tabela a seguir identifica os pontos mais relevantes de cada tipo de *benchmarking* descrito:

TABELA 1 – TIPOS DE *BENCHMARKING*

TIPOLOGIA	CARACTERÍSTICA
<i>Benchmarking</i> Interno	Comparação de operações internas
<i>Benchmarking</i> Competitivo	Comparação com a concorrência
<i>Benchmarking</i> Funcional	Comparações com funções similares na mesma indústria.
<i>Benchmarking</i> Genérico	Comparações de funções idênticas

Fonte: CAMP, Robert. *Benchmarking: o caminho da qualidade total*.

3.7.10.2 Etapas do Processo de Benchmarking

Para (Camp, 1995) o processo de *benchmarking* possui as seguintes etapas e que, em muito se parece com o ciclo PDCA (Plan, Do, Check e Act), desenvolvido por Deming:

➤ **Planejamento** – fase em que é estabelecido aquilo que será comparado, ou seja, a referência, o candidato à comparação, e as formas com que os dados serão coletados;

- **Análise** – verificação das informações coletadas visando à identificação da lacuna de desempenho, caso exista;
- **Integração** – fase em que as práticas que serão adotadas são disseminadas pela organização e formulação de metas;
- **Ação** – execução dos planos, propriamente dita; e.
- **Maturidade** – fase em que a desejada superioridade é finalmente alcançada.

A tabela a seguir esmiúça as etapas de Camp:

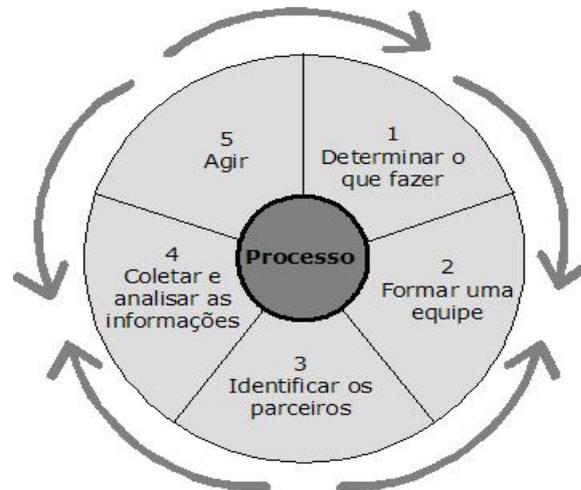
TABELA 2 – ETAPAS DO PROCESSO DE *BENCHMARKING*

ETAPA	PASSO
Planejamento	Identificar a referência
	Identificar os parceiros para comparação
	Determinar o método de coleta de dados e proceder à coleta
Análise	Determinar o “déficit” de desempenho
	Projetar o desempenho futuro
Integração	Comunicar descobertas e obter aceitação
	Estabelecer metas funcionais
Ação	Estabelecer plano de ação
	Implementar e monitorar
	Reavaliar a referência
Maturidade	Posição de liderança assumida
	Práticas plenamente integradas aos processos

Fonte: CAMP, Robert. Benchmarking: o caminho da qualidade total.

Para Spendolini (1993), são cinco as etapas do processo de *Benchmarking*:

- **Objeto** – determinação daquilo que será efetivamente objeto de estudo;
- **Formação de Equipes** – como alternativa à sobrecarga de esforços de um único responsável, a formação de uma equipe torna-se viável;
- **Identificação de Parceiros** – estabelecimento das fontes de informação, primeiramente relacionando os possíveis candidatos para, posterior seleção;
- **Coleta de Dados** – coleta dos dados propriamente dita através de bibliotecas, pesquisas, entrevistas com o parceiro e outros; e.
- **Ação** – etapa em que os resultados obtidos são divulgados e em que são sugeridos modificações, melhorias de produtos, serviços ou processos.

FIGURA 8 – O PROCESSO DE *BENCHMARKING*

Fonte: Spendolini, Michel. Op. Cit. p. 50

3.7.10.3 Princípios do *Benchmarking*

Para Watson (1994) existem quatro princípios que formam a base da ética do *benchmarking* e que serão abordados a seguir:

Reciprocidade

Princípio fundamental para o sucesso do *benchmarking*, isto porque o *Benchmarking* é uma prática baseada em relações recíprocas, na negociação do tipo “ganha-ganha”, em que os interesses relevantes das partes sejam atendidos. Ou seja, todos os participantes são vencedores como fruto das informações compartilhadas.

Analogia

Os processos operacionais são semelhantes ou análogos se podem alcançar os maiores níveis de transferência de conhecimento entre os parceiros de *benchmarking*. Qualquer processo de trabalho de qualquer empresa pode ser avaliado, desde que a equipe que realiza o estudo seja capaz de reproduzir o contexto ideal. Em resumo, a realização dessa analogia e a compreensão dos critérios explícitos para escolha de parceiros de *benchmarking* acabarão, enfim, determinando o sucesso de uma empresa na descoberta de oportunidades de aperfeiçoamento do processo empresarial (Watson, 1994, p. 54).

Medição

Basicamente, *Benchmarking* é uma comparação de desempenho, portanto, de medição entre duas empresas, com o objetivo de identificar lacunas que ofereçam oportunidades de melhorias.

Validade

A fim de garantir representação exata, medições de amostra, medidas de ocorrência no decorrer do tempo ou lugar, precisam corresponder ao sistema de medições utilizado. Em suma, o que se pretende é verificar a confiabilidade, fator essencial para um processo eficaz.

3.7.10.4 O Código de Ética do *Benchmarking*

Para Watson (1994), o “Código de Ética do *Benchmarking*” prescreve as condutas e procedimentos corretos a serem utilizados nas interações entre os parceiros de *benchmarking*, destacando-se:

Princípio da Legalidade

Essencialmente, esse princípio lida com a restrição de qualquer análise ou ação que possa implicar uma limitação de acordos de negócios, de mercado e de localização de clientes, fixação de preços, arranjos de negociação, manipulação de oferta e suborno, aquisição de segredos empresariais ou divulgação de informação dos parceiros. Antes de essa informação poder ser compartilhada, os consultores legais podem solicitar que suas empresas realizem acordos de não divulgação antes do estudo.

Troca

No *benchmarking* cada organização idealiza um método de melhorar o processo como resultado de sua interação. É importante esclarecer as expectativas, os objetivos e estabelecer os parâmetros de informação. A comunicação deve ser completa, aberta e honesta.

Confidencialidade

Toda e qualquer informação adquirida do parceiro de *benchmarking* deve ser tratada como confidencial, não devendo, pois, ser revelada a outra empresa sem a permissão expressa desse parceiro.

Uso

Informação ganha de qualquer estudo de *benchmarking* tem como único propósito melhorar os processos operacionais dentro de uma empresa. Jamais se deve usar *benchmarking* como meio de propaganda, marketing ou vendas.

Primeiro Contato

Os contatos iniciais devem ser feitos com os responsáveis diretos pelo objeto do *benchmarking* designado na empresa específica.

Terceira Parte

Os nomes dos participantes da equipe de *benchmarking* não devem ser compartilhados com outras empresas sem que haja autorização expressa para tal.

Preparação

Deve ser realizado, previamente, trabalho preparatório antes de fazer um contato inicial e iniciar um processo de *benchmarking*.

Compromisso

Não deve ser assumido nenhum tipo compromisso com o parceiro caso não haja a certeza de prosseguimento do estudo e de uma conclusão satisfatória e conveniente para todas as partes.

Compreensão e Ação

Deve-se obter a compreensão explícita e um acordo formal quanto ao compartilhamento de informações entre empresas.

Em suma, muito tem se falado que as organizações, para fazer frente às constantes modificações de cenários e pressões de mercado, precisam aumentar o seu potencial competitivo e, ao mesmo tempo, cooperar entre si através de parcerias que propiciem o melhor aproveitamento do tempo, dos recursos e das oportunidades.

Nos dias de hoje, com a maior interdependência entre pessoas, empresas e instituições, a busca de parcerias, a terceirização e outras formas conjuntas de se obter qualidade e produtividade, a “negociação eficaz” é, não somente "uma boa idéia", mas, sobretudo, uma necessidade. Neste contexto, na tentativa de se alcançar esses objetivos, percebe-se que o *benchmarking* tem se mostrado uma ferramenta extremamente útil e produtora de resultados significativos.

Longe de ser um modismo, dispendioso e difícil, o *Benchmarking* é uma tecnologia de gestão que continua sendo utilizada nas organizações contemporâneas, de forma estruturada, de caráter permanente, adaptável e, em termos de resultados relativos, de fácil utilização e pouco onerosa.

Trata-se de uma ferramenta poderosa de melhoria através da comparação de desempenhos tanto internos, como externos e que certamente continuará a produzir os resultados que outrora produziu e produz.

3.7.11 *Balanced Scorecard* (BSC)

O BSC é uma abordagem para administração estratégica, desenvolvida por Robert Kaplan e David Norton em meados de 1990. O modelo BSC foi elaborado para a organização medir o seu desempenho e traduz a missão e a estratégia num conjunto abrangente de medidas de desempenho da gestão estratégica. Provê, ainda, uma prescrição sobre o que as empresas

deveriam medir para equilibrar a perspectiva financeira. É um sistema de gestão - não apenas um sistema de medidas - que habilita as organizações a clarear sua visão e estratégia e traduzi-las em ações. (ARAÚJO, 2009 Apud FRANCISCHINI e SOUZA, 2002, p. 68)

A estrutura do BSC é formada por quatro perspectivas: financeira, cliente, processos internos e, perspectivas de aprendizado e crescimento. O BSC sugere que a empresa seja vista a partir dessas perspectivas e, para desenvolver medidas, que colete dados e os analise sobre o foco de cada perspectiva.

FIGURA 9 – AS PERSPECTIVAS DO *BALANCED SCORECARD*



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton: A Estratégia em Ação

Financeira

Para sermos bem sucedidos financeiramente, como deveríamos ser vistos pelos nossos acionistas?

Clientes

Para alcançarmos nossa visão, como deveríamos ser vistos pelos nossos clientes?

Processos internos

Para satisfazermos nossos clientes, em que processos de negócios devemos alcançar a excelência?

Aprendizado e Crescimento

Para alcançarmos nossa visão, como sustentaremos nossa capacidade de mudar e melhorar?

O BSC é capaz de articular os passos fundamentais de um sistema de gestão, de modo a:

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

Os conceitos e idéia do BSC precisam ser divulgados e assimilados por todos, e não somente pelos iniciados. Usar as informações de modo intensivo e com linguagem clara ajuda a traduzir conceitos complexos em termos mais precisos, capazes de gerar o consenso entre os altos executivos. A interação entre funcionários, altos executivos e objetivos estratégicos facilita o processo de planejamento, o estabelecimento de metas e de iniciativas estratégicas. A partir daí, todos se tornam capazes de apoiar a estratégia global da organização. O processo de planejamento, estabelecimento de metas e iniciativas estratégicas define metas específicas e quantitativas de desempenho desejadas, e os níveis atuais determinam o hiato de desempenho que deverá ser o alvo de novas iniciativas estratégicas.

Portanto, a proposta do BSC é tornar entendível, para todos os níveis da organização, a visão, a missão e a estratégia, de modo que todos saibam o que fazer e de que forma suas ações impactam no desempenho organizacional.

Os objetivos desta metodologia vão além do que se poderia extrair de um mero conjunto de indicadores. Quando aplicado adequadamente, permite ainda transformações organizacionais no sentido da ação, em especial criar uma visão integral da gestão e da sua situação atual, olhar em frente de forma pró-ativa, alinhar a estrutura organizacional, estabelecer iniciativas priorizadas em direção as estratégicas definidas e ainda influenciar o comportamento da sociedade.

Como o BSC nasceu no meio empresarial e tem sido desenvolvido em torno dessa realidade, não se pode aplicar sem as devidas adaptações à realidade do setor público, que tradicionalmente guiado pela imensidão de normais legais, está hoje pressionado pela escassez dos recursos financeiros e colocado perante a necessidade de adotar novos instrumentos de gestão.

De certa forma, o BSC é um modelo interessante capaz de trazer inovação aos serviços públicos e, porque não, às organizações militares?

Como um dos objetivos específicos deste trabalho é revisar a literatura e teorias sobre o Modelo de Gestão Balanced Scorecard, nos aprofundaremos no tema no tópico específico a seguir.

3.8 O Modelo de Gestão *Balanced Scorecard*

Com a evolução do pensamento estratégico, atualmente, muitas organizações têm adotado a “Gestão Estratégica” como filosofia básica de administração para fazer frente aos crescentes desafios do complexo ambiente vivenciado por elas.

Entendida como um processo contínuo, interativo, cíclico, flexível e auto-regenerativo, a gestão estratégica visa à garantia do cumprimento da missão da organização, mantendo-a em seu trânsito para um futuro almejado, harmonicamente integrada ao seu ambiente. Em suma, é uma forma de gerir toda uma organização, com foco em ações estratégicas.

Dentre as principais características da gestão estratégica atual podemos destacar o controle pelo *Balanced Scorecard* (BSC). O BSC é uma ferramenta que objetiva a compatibilização de diferentes objetivos visando a integrá-los em uma estratégia global, através de quatro perspectivas básicas (financeira, do cliente, dos processos internos e da aprendizagem e crescimento organizacional), que têm se revelado adequadas em diversas empresas e setores de mercado.

➤ **Perspectiva Financeira** – para analisar o negócio do ponto de vista financeiro. Envolve os indicadores e as medidas financeiras e contábeis e permite avaliar a organização em relação à lucratividade e ao retorno sobre o investimento.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p.26):

“O *Balanced Scorecard* conserva a perspectiva financeira, visto que tais medidas são valiosas para sintetizar as conseqüências econômicas imediatas de ações consumadas. Essas medidas indicam se a estratégia, sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria de resultados financeiros”.

➤ **Perspectiva do Cliente** - para analisar o negócio do ponto de vista dos clientes. Inclui indicadores e medidas como satisfação, participação no mercado, retenção de clientes e aquisição de clientes potenciais.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p.26):

“a perspectiva do cliente também deve incluir indicadores específicos das propostas de valor que a empresa oferecerá aos clientes desses segmentos. Os indicadores dos resultados para os clientes são os fatores críticos para que os mesmos mudem ou permaneçam fiéis aos seus fornecedores”.

Kaplan e Norton (1997, p.71-76) propõem um grupo de indicadores aos clientes que podem ser agrupados em uma cadeia formal de relações de causa e efeito:

TABELA 3 – A PERSPECTIVA DO CLIENTE (MEDIDAS ESSENCIAIS)

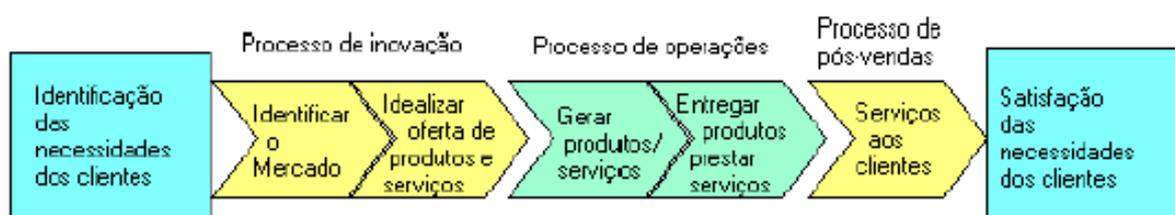
Participação de Mercado	Reflete a proporção de negócios num determinado mercado (em termos de clientes, valores gastos ou volume unitário vendido).
Retenção de Clientes	Mede em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios atrai ou conquista novos clientes ou negócios.
Captação de Clientes	Controla em termos absolutos ou relativos a intensidade com que uma unidade de negócios retém ou mantém relacionamentos contínuos com seus clientes.
Satisfação de Clientes	Mede o nível de satisfação dos clientes de acordo com critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor.
Lucratividade de Clientes	Mede o lucro líquido de cliente ou segmentos, depois de deduzidas as despesas específicas necessárias para sustentar esses clientes.

Fonte: KAPLAN e NORTON (1997, p. 72).

➤ **Perspectiva dos Processos Internos** – para analisar o negócio do ponto de vista interno da organização; inclui indicadores sobre a qualidade intrínseca aos produtos e processos, inovação criatividade, capacidade de produção, alinhamento com as demandas, logística, qualidade das informações, da comunicação interna e das interfaces.

De acordo com Kaplan e Norton (1997, 101-103), uma cadeia genérica de valores serve de modelo para que as empresas construam a perspectiva dos processos internos. Esse modelo inclui três processos principais apresentados na Figura 10:

FIGURA 10 – O MODELO DA CADEIA DE VALORES GENÉRICA.



Fonte: KAPLAN e NORTON (1997, p. 102).

1. Inovação – nesse processo, composto de dois componentes, a empresa deve identificar as necessidades atuais e futuras dos clientes e desenvolver novas soluções para tais necessidades.

No primeiro componente, busca-se realizar pesquisas de mercado para identificar o seu tamanho, a natureza das preferências dos clientes e os preços para cada produto ou serviço.

2. Operações – considera-se nesse processo a entrega eficiente, regular e pontual dos produtos e dos serviços aos clientes existentes.

3. Serviço pós-venda – nessa fase final da cadeia de valor interna o serviço de pós-venda inclui garantia e concerto, correção de defeitos e devoluções, e processamento de faturamento e cobrança. A empresa pode ainda, nessa fase, dar atenção maior ao seu cliente quando fornecer equipamento sofisticado e complexo, treinando seus clientes a utilizarem seu produto de modo mais eficaz e eficiente.

➤ **Perspectiva da Aprendizagem/Crescimento Organizacional** - para analisar o negócio do ponto de vista daquilo que é básico para alcançar o futuro com sucesso. Considera as pessoas pela capacidade, competência, motivação, *empowerment*, bem como os investimentos no seu futuro. Essa perspectiva garante a solidez e constitui o valor fundamental para as organizações de futuro.

Kaplan e Norton (1997, p.29) enfatizam que “as empresas devem investir na reciclagem de funcionários, no aperfeiçoamento da tecnologia da informação e dos sistemas, e no alinhamento dos procedimentos e rotinas organizacionais”.

De acordo com Campos (1998, 95-96) os objetivos e as medidas de desempenho dessa perspectiva são forças que vão mover a empresa no sentido de criar uma infra-estrutura que a organização necessita para alcançar os ambiciosos objetivos definidos nas perspectivas anteriores. Segundo o autor, para que a organização possa continuar a oferecer novos produtos e serviços, com mais qualidade, menor custo e que atraiam e encantem os clientes é preciso ter novas idéias de como melhorar os processos e o desempenho. Entretanto essas idéias somente podem vir de quem conhece bem os processos internos e os clientes, ou seja, das pessoas que trabalham nas linhas de produção, na operação de sistemas internos ou em contato direto com os clientes.

Apesar de se revelarem adequadas em diversas empresas e setores de mercado, Kaplan e Norton (1997, p.35) afirmam que as quatro perspectivas do Balanced Scorecard devem ser consideradas um modelo, não uma camisa-de-força. Portanto, dependendo das circunstâncias do setor e da estratégia, é possível que seja preciso agregar uma ou mais perspectivas complementares ou até mesmo suprimir uma ou mais das já existentes para o sucesso da implementação do modelo.

3.8.1 O Processo de Construção do *Balanced Scorecard*

A seguir, apresenta-se a metodologia proposta pelos autores Kaplan e Norton (1997) na construção do BSC. Basicamente todas as referências sobre essa construção caminham numa seqüência única, existindo pequenas variações. Dentre estas, estão os Fatores Críticos de Sucesso (FCS). Para Campos (1998, p. 110-111), os FCS podem ser definidos como objetivos de médio prazo e para os quais devem ser definidos medidas ou indicadores de desempenho para cada um deles em suas respectivas perspectivas. Mais tarde os próprios autores (KAPLAN e NORTON, 2000, p.33-34) reconheceram a evolução do *BSC* e perceberam que à medida que as organizações gerenciavam com o *scorecard* apareciam novas descobertas.

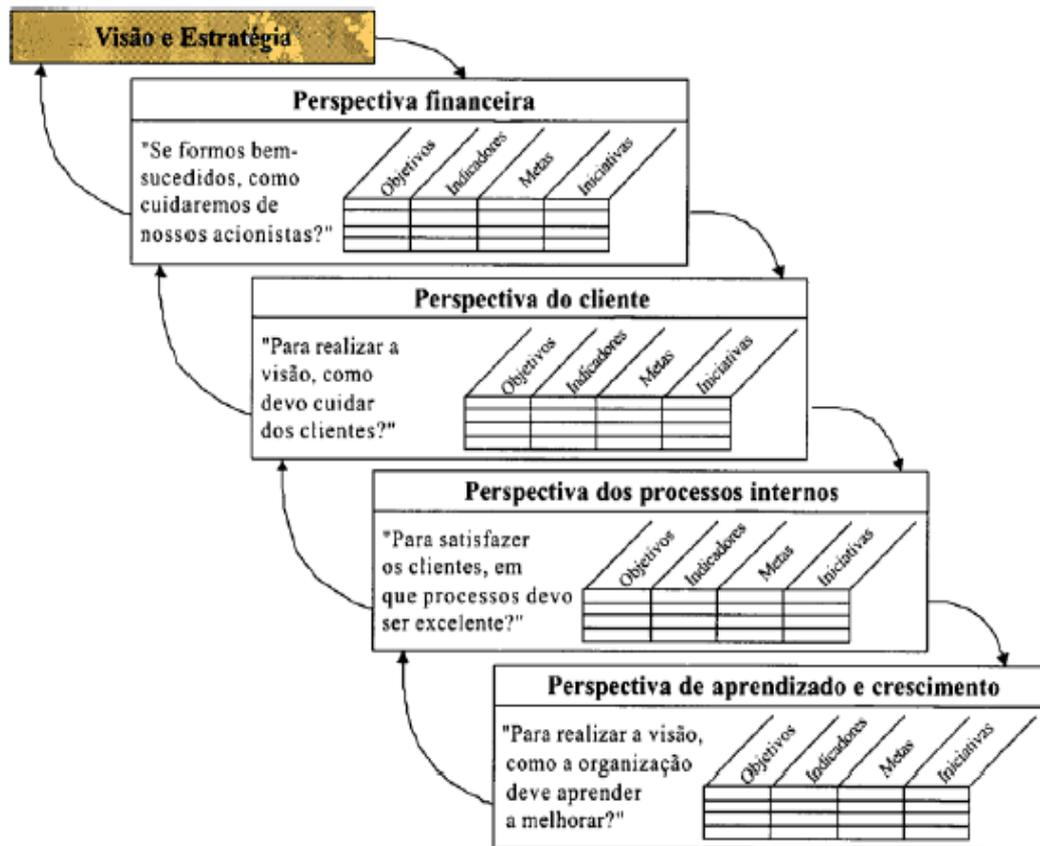
Kaplan e Norton (1997, p. 286) mostram os motivos mais comuns para a elaboração do *BSC* em uma organização (Figura 11):

FIGURA 11 – MOTIVOS PARA ELABORAÇÃO DO BSC.



Fonte: KAPLAN e NORTON (1997, p. 286).

O processo de construção da arquitetura do *BSC* começa do geral para o particular (*topdown*). O *start* do processo é sempre a estratégia formulada, juntamente com a visão da organização e a declaração de missão. Dentro desse processo as definições são avaliadas naturalmente. A Figura 12 ilustra a arquitetura do BSC.

FIGURA 12 – ARQUITETURA DO *BALANCED SCORECARD*.

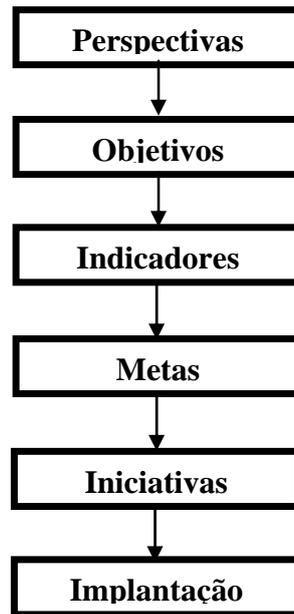
Fonte: Adaptado de KAPLAN e NORTON (2000, p. 89).

Definem-se em seguida as perspectivas, geralmente às que correspondem aos focos propostos por Kaplan e Norton, a saber; a financeira, dos clientes, dos processos internos e de aprendizado e crescimento.

Em seguida identificam-se os objetivos estratégicos para cada uma das perspectivas, a partir da estratégia definida da Unidade de Negócios (UN). Após, são eleitos os indicadores para cada objetivo estratégico, e em seguida definem-se as metas de superação e os planos de ação (iniciativas) para alcançá-las.

A última etapa dessa construção corresponde à implantação, que é o processo mais complexo, e que não tem fim, pois o BSC é um processo contínuo. A Figura a seguir ilustra esta seqüência de definições durante o processo de construção do BSC proposto por Kaplan e Norton.

FIGURA 13 – SEQÜÊNCIA DE DEFINIÇÕES NA CONSTRUÇÃO DO BSC



Após a implantação do BSC, seguindo as etapas propostas por Kaplan e Norton, dentre as principais vantagens obtidas podemos citar:

- A tradução da estratégia em termos operacionais;
- O alinhamento da organização à estratégia;
- A transformação da estratégia em tarefa de todos;
- A conversão da estratégia em um processo contínuo; e.
- A mobilização da liderança para a mudança e visualização da importância dos ativos intangíveis como forma de geração.

A utilização de Mapas Estratégicos serve para mostrar como a estratégia ligará os ativos intangíveis a processos que criam valor para o alcance dos resultados esperados pelos clientes e parceiros-chave.

Com base no mapa estratégico elaborado, desenvolve-se um painel de desempenho para o tema estratégico assumindo que deve apresentar: os aspectos a serem mensurados; os alvos a serem alcançados, com a respectiva moldura temporal de cada aspecto medido; e a iniciativa ou ação a empreender para que isto se torne realidade.

A seguir são listados os planos de gestão levantados como iniciativas que geram valor no painel de desempenho (Iniciativas Estratégicas). Os planos de gestão são documentos internos que devem detalhar as atividades relacionadas e que orientarão os esforços para que os alvos levantados no painel de desempenho sejam atingidos.

Além disso, para que a organização obtenha sucesso na sua gestão, garantindo que esta tenha um enfoque estratégico consolidado, deve-se promover o alinhamento estratégico, processo em que devem ser relacionadas as “medidas impulsionadoras” que permearão as ações do plano de gestão estratégica.

Em suma, O BSC permite conjugar diversos objetivos organizacionais de maneira que haja benefício para todas as áreas/pessoas envolvidas.

Fica evidente que o BSC é um sistema que demonstra o processo gerencial, buscando administrar as estratégias definidas pela alta administração, que parametriza seus processos em relação às metas financeiras e aliá-las ao contexto de procedimentos com constantes medidas de verificação, buscando fazer os ajustes necessários para a manutenção dos níveis de satisfação pré-estabelecidos. Ou seja, o cumprimento da missão e dos objetivos gera uma reengenharia dos processos em que o desenvolvimento e o aprendizado de novas tecnologias, sintetizam um de alinhamento de atividades formando um círculo constante de feedback.

3.8.2 O Processo de Construção do BSC

O processo de construção do BSC se dá em 4 grandes etapas. Para cada etapa existem tarefas correspondentes totalizando 10 fases até o final da construção do modelo (KAPLAN e NORTON, 1997, p.314-324).

São as seguintes as etapas e tarefas propostas por Kaplan e Norton:

Primeira Etapa: Definição da Arquitetura de Indicadores

Tarefa 1. Selecionar a Unidade Organizacional Adequada.

Para estruturar e facilitar o processo de construção do BSC faz-se necessário indicar um facilitador ou líder de projeto, funcionário da organização ou, se for o caso, utilizar-se de consultores externos para dar assistência interna no seu processo de desenvolvimento. É de responsabilidade do arquiteto orientar o processo, supervisionar o cronograma de reuniões e entrevistas, garantir à equipe de projeto a disponibilidade de documentação, material de leitura e informações competitivas e de mercado, traduzir opiniões subjetivas e genéricas sobre as estratégias e intenções em objetivos explícitos e mensuráveis e, em geral, manter o processo no rumo certo e dentro do prazo.

O arquiteto deve consultando a alta administração, definir a unidade de negócio à qual se aplicará o *scorecard*. A construção do primeiro *scorecard* funciona melhor numa unidade estratégica de negócios, de preferência um que tenha atividades de uma cadeia de valores completa: inovação, operações, marketing, vendas e serviços. Um aspecto relevante é

verificar se a unidade organizacional proposta possui uma estratégia para realizar a sua missão. Em caso afirmativo, a unidade é uma candidata válida ao BSC.

Tarefa 2. Identificar as Relações entre a Unidade de Negócios e a Corporação.

Definida e selecionada a unidade, o arquiteto deve analisar o relacionamento da unidade selecionada em relação a outras unidades e na estrutura divisional e corporativa;

O arquiteto realizará entrevistas com os principais executivos para conhecer os objetivos financeiros estabelecidos, os temas corporativos primordiais e as relações com outras unidades para identificar de que forma as atividades da unidade afetam as operações com outras da corporação.

Segunda Etapa: O Consenso em Função dos Objetivos Estratégicos

Tarefa 3. Realizar a Primeira Série de Entrevistas.

O arquiteto prepara e fornece aos altos executivos da unidade material básico sobre o BSC, os documentos internos sobre a visão, a missão e a estratégia da corporação e da unidade. O arquiteto deve buscar informações sobre o setor de atuação e o ambiente competitivo da unidade e apresentar a estrutura do BSC com suas respectivas perspectivas e justificativa para cada uma, tendo em vista sua aplicação.

O objetivo das entrevistas é comunicar aos executivos o conceito do BSC, responder suas dúvidas, obter informações iniciais sobre a estratégia organizacional e traduzir tudo isso em objetivos e medidas para o *scorecard*, bem como induzir a organização à pensar em traduzir a estratégia e os objetivos em medidas operacionais tangíveis e identificar possíveis conflitos entre seus participantes.

Nessa fase, os executivos devem articular a tradução da visão identificada com suas respectivas perspectivas.

Tarefa 4. Sessão de Síntese.

Após a realização de todas as entrevistas, deve-se sintetizar as respostas obtidas, destacar as mais importantes e relacionar objetivos e medidas que servirão de base para o primeiro encontro com a equipe da alta administração. O resultado dessa sessão deve ser uma lista e uma classificação de objetivos para cada perspectiva.

Tarefa 5. Workshop Executivo – Primeira Etapa.

Para dar início ao processo de geração de consenso em relação ao BSC, promove-se o workshop, com a participação da alta administração, onde se debate sobre as declarações da missão e estratégia da organização até que se chegue a um consenso. Cada perspectiva deve ser abordada de forma sequencial. Deve-se até o final do workshop, identificar para cada perspectiva seus respectivos objetivos estratégicos.

A equipe executiva deve ser dividida em subgrupos, um para cada perspectiva, incluindo-se então representantes dos níveis gerenciais seguintes e os principais gerentes funcionais.

Terceira Etapa: Escolha e Elaboração dos Indicadores

Tarefa 6. Reuniões dos Subgrupos.

Sob a direção do arquiteto os subgrupos individuais reúnem-se tendo em vista 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; e.

4 - Para cada perspectiva, observar as relações críticas entre os indicadores dessa perspectiva, bem como entre ela e as outras perspectivas do *scorecard*.

O objetivo essencial da seleção de indicadores específicos é a identificação dos indicadores que melhor comuniquem o significado da estratégia.

Esperam-se dos subgrupos os seguintes resultados para cada perspectiva:

➤ uma lista de objetivos para a perspectiva, acompanhada de uma descrição detalhada de cada objetivo;

➤ uma descrição dos indicadores para cada objetivo;

➤ uma ilustração de como cada indicador pode ser quantificado e apresentado; e.

➤ um modelo gráfico (mapa estratégico) de como os objetivos se inter-relacionam dentro de uma perspectiva (causa e efeito).

Tarefa 7. Workshop Executivo: Segunda Etapa.

Com o resultado das reuniões dos subgrupos, inicia-se o segundo workshop executivo, envolvendo a equipe da alta administração, seus subordinados diretos e um maior número de gerentes de nível médio. Recomenda-se que os resultados pelos subgrupos sejam apresentados pelos seus executivos, para criar a sensação de “posse” dos objetivos e indicadores, e conseqüentemente o comprometimento com todo o processo de desenvolvimento do *scorecard*. Nessa fase deve-se trabalhar sobre os seguintes assuntos:

➤ debater a visão, a estratégia, os objetivos e indicadores experimentais da Instituição;

➤ comentar os indicadores e começar a desenvolver um plano de implementação; e.

➤ incentivar os participantes a formularem metas de superação para cada um dos indicadores propostos, inclusive os índices de melhoria desejados.

Para a próxima etapa deve-se elaborar o plano de implementação do BSC com o seguinte roteiro prévio:

- criar uma nova equipe, em geral composta pelos líderes de cada subgrupo;
- formular metas de superação para cada objetivo;
- interligar os indicadores aos bancos de dados e sistemas da Instituição;
- validar as metas e integrar o BSC ao Sistema gerencial da organização.

Quarta Etapa: Elaboração do Plano de Implementação

Tarefa 8. Desenvolver o Plano de Implementação.

Para o desenvolvimento o plano de implementação, deve-se criar uma nova equipe, composta pelos líderes de cada subgrupo que formularão as metas de superação para cada objetivo e a interligação dos indicadores aos bancos de dados e sistemas da organização de modo que o BSC seja do conhecimento de todos os níveis hierárquicos e propicie a identificação do que cada empregado pode contribuir dentro da sua unidade de trabalho.

Fase 9. Workshop Executivo.

Uma vez desenvolvido o plano de implementação, a equipe executiva reúne-se pela terceira vez com os executivos para chegar-se a decisão final sobre a visão, os objetivos e os indicadores desenvolvidos nos dois primeiros workshops, e assim validar as metas propostas pela equipe de implementação bem como identificar suas iniciativas estratégicas para cada objetivo.

Fase 10. Finalizar o Plano de Implementação.

Deverá ser desenvolvido um programa de implementação progressiva que possibilite a comunicação do scorecard aos funcionários; integrá-lo à filosofia gerencial da empresa e desenvolver um sistema de informações que o sustente.

Como última tarefa do plano de implementação, para que o BSC possa criar valor para a empresa, deve-se integrá-lo ao sistema gerencial da organização. Os autores recomendam que o plano seja acompanhado periodicamente de forma a utilizar melhor as informações disponíveis.

Recomenda-se, ainda, a criação de um cronograma para a implementação do BSC levando-se em conta a disponibilidade dos executivos para os eventos programados: entrevistas, workshops e reuniões com os subgrupos. Entretanto, um projeto típico, sugere que a sua implementação dure dezesseis semanas. Esse prazo favorece aos executivos, a estratégia, o sistema de informações bem como os processos gerenciais que ele representará.

Deve-se definir os responsáveis pelo acompanhamento da implementação do BSC e o prazo para novas reuniões de grupo.

Importante ressaltar que não se deve esperar que todos os dados estejam à disposição para início do programa, é melhor começá-lo imediatamente.

3.8.3 Vantagens da Implementação do BSC

Um dos grandes diferenciais do BSC está em permitir a interação entre as medidas financeiras e não financeiras; Kaplan e Norton (1997, p. 8-9) fazem uma comparação inicial entre a competição da era industrial (passado) e da era da informação (presente).

Na era industrial o sucesso era determinado pelo aproveitamento dos benefícios econômicos de escala e de escopo; já a era da informação tem a capacidade de mobilizar e explorar os ativos intangíveis com mais ênfase do que os ativos tangíveis, ou seja, permitindo um relacionamento com os seus clientes internos e externos, desenvolver serviços customizados, entre outros.

Em virtude desta alteração das eras, ocorreu um problema quanto às questões financeiro-contábeis, pois a estrutura utilizada na era industrial não permitia que as empresas visualizassem os investimentos que lhes permitiam produzir valor futuro. Para tanto, os autores afirmam que o BSC é um novo instrumento que integra as medidas derivadas da estratégia, incorporando os vetores do desempenho financeiro futuro.

Conforme Kaplan e Norton, as principais vantagens do BSC são as seguintes:

- Clientes, processos internos, aprendizado e crescimento – valores não financeiros – são considerados na avaliação do desempenho;
- Insere o setor operacional como participante da estratégia empresarial;
- É importante fator de análise para a concessão de benefícios adicionais por competências individuais, departamentais e etc.;
- Através do alinhamento obtido na sua implantação, ajuda a organizar o pensamento operacional, empresarial, pautando uma cadeia de raciocínio mais complexa;
- Gera valor futuro, pois busca a criação de ferramentas quantitativas e qualitativas para analisar o que está por vir, ao invés de somente calcular sobre o que já ocorreu;
- Investimentos em treinamento; e.
- União de todos em prol de um objetivo comum.

3.8.4 Limitações do *Balanced Scorecard*

Apesar de ser aclamado como a principal inovação nos últimos 75 anos em sistemas de gestão empresarial, alguns autores apontam críticas e limitações do BSC, a saber:

- Não identifica se a estratégia concebida pela organização está coerente com a estrutura e as limitações que ela possui;
- Falta de subsídios para a definição das metas das perspectivas do BSC;
- É orientado para o econômico e em especial, o quantificável, em oposição ao social e político ou mesmo ao econômico não quantificável. Desta forma, até mesmo a seleção de estratégia pode ser tendenciosa, porque as estratégias de liderança em custo geralmente contam com mais dados factuais;
- É pouco flexível às mudanças estratégicas, ou seja, uma vez iniciada o confronto estratégico, você fica preso àquilo que tem – mudanças, só antes ou depois;
- Considera igual importância entre os indicadores nas diversas perspectivas. Em muitos momentos pode haver disposição em sacrificar a performance de alguns indicadores, diante de ganhos em outros; e.
- É carente no que se refere à inter-relação entre os indicadores controlados e o desempenho global da organização. É possível que um conjunto de indicadores apresente valores satisfatórios e outro conjunto de indicadores não satisfatórios.

3.8.5 Principais Causas de Fracasso na Implementação do BSC

Segundo Kaplan e Norton (2000, p. 374), apesar de o BSC ser reconhecidamente uma ferramenta poderosa, alguns fracassos acabam por ocorrer, geralmente decorrentes de questões de transição, deficiências no seu próprio projeto ou por questões de processo.

Como exemplo, os autores citam questões de fusões e aquisições em que equipes inteiras são desfeitas por simples choque de cultura ou mesmo de preferências. Citam, ainda, que algumas empresas adotam poucos indicadores e acabam não conseguindo obter o equilíbrio entre os resultados almejados e os vetores de desempenho desses resultados. Outras incluem excesso de indicadores e não identificam os poucos de importância crítica.

Outra causa de fracasso é a falta de alinhamento das unidades de negócio e de serviço compartilhado com a estratégia geral. As organizações cujos processos de scorecard fracassam em razão de falhas de projeto quase sempre não concebem scorecards que contém a história da estratégia (KAPLAN e NORTON, 2000, p. 374).

Contudo, ainda segundo os autores, as causas mais comuns de fracasso na implementação do BSC consistem em deficiências dos processos organizacionais, e não em

falhas do projeto. Kaplan e Norton (2000, p. 375) identificam pelo menos sete diferentes tipos de deficiências de processo em projetos de scorecards de empresas:

- Falta de Comprometimento da Alta Administração;
- Envolvimento de Poucas Pessoas;
- Encastelamento do Balanced Scorecard no Topo;
- Processos de Desenvolvimento Muito Longos;
- Tratamento do Balanced Scorecard como projeto da área de Sistemas; e.
- Implementação do Balanced Scorecard apenas para fins de Remuneração.

CAPÍTULO 4 – ANÁLISE DOS PROCESSOS DE IMPLEMENTAÇÃO DO BSC

Neste capítulo serão feitas as análises dos processos de implementação do BSC nas onze empresas consultadas e das experiências das 4 empresas de consultoria que também integraram a amostra.

4.1 Em Organizações e Empresas Públicas e Privadas

4.1.1 Petróleo Brasileiro S/A (Petrobrás)

A Petrobrás é uma sociedade anônima de capital aberto, cujo acionista majoritário é o Governo do Brasil. É líder do setor petrolífero brasileiro atuando como uma empresa de energia nos seguintes setores: exploração e produção, refino, comercialização e transporte de óleo e gás natural, petroquímica, distribuição de derivados, energia elétrica, biocombustíveis e outras fontes renováveis de energia. Atualmente, já opera em 28 países, mas continua expandindo as suas operações visando figurar entre as cinco maiores empresas integradas de energia no mundo até 2020. Nesse sentido, o Plano de Negócios 2010-2014 prevê investimentos de US\$ 224 bilhões.

É socialmente responsável, preocupada com a preservação do meio ambiente e reconhecida mundialmente por sua tecnologia de exploração de petróleo em águas ultraprofundas.

Em virtude das constantes modificações do ambiente institucional do setor de petróleo no Brasil que trouxe novas oportunidades e desafios ao mercado brasileiro de energia, a Petrobrás, em 1999, elaborou um plano estratégico para o período 2000-2005 e em 2000 implementou um novo modelo de gestão e organização, criando áreas e unidades de negócios a fim de criar melhores condições de implementação das estratégias. O modelo de gestão que atualmente regula o seu funcionamento é constituído por quatro áreas de negócio: Exploração & Produção, Abastecimento, Gás & Energia e Internacional, e duas de apoio: Financeira e Serviços, além das unidades corporativas ligadas diretamente ao presidente.

Crescimento integrado, rentabilidade e responsabilidade socioambiental passaram a ser as palavras-chave da estratégia corporativa da Petrobrás. A partir da atuação nesses três pilares a empresa construiu a sua Missão, a sua Visão 2020 e definiu os seus valores institucionais, de forma transparente e com olhos atentos ao que acontecia no Brasil e no mundo:

A Missão: “Atuar de forma segura e rentável, com responsabilidade social e ambiental, nos mercados nacional e internacional, fornecendo produtos e serviços adequados às necessidades dos clientes e contribuindo para o desenvolvimento do Brasil e dos países onde atua”.

A Visão (2020): “Seremos uma das cinco maiores empresas integradas de energia do mundo e a preferida pelos nossos públicos de interesse”.

Os valores da empresa são a forma como a Companhia pauta suas estratégias, ações e projetos. Dentre os valores, descritos no Plano Estratégico da empresa e presentes na condução das suas atividades, refletindo o jeito de ser da Petrobrás, podemos destacar: Desenvolvimento Sustentável, Integração, Resultados, Prontidão para Mudanças, Empreendedorismo e Inovação, Ética e Transparência, Respeito à Vida, Diversidade Humana e Cultural, Pessoas e Orgulho de ser Petrobrás.

A partir da implementação do novo modelo de organização e gestão, passou-se a estudar alternativas, metodologias e conceitos, que pudessem suportar a efetiva implementação da estratégia. O processo de planejamento estratégico já estava consolidado na companhia, entretanto, era necessário adotar uma ferramenta que garantisse o monitoramento e o efetivo gerenciamento da estratégia.

4.1.1.1 O Respondente

Jarbas Amorim Americano, Gerente de Avaliação de Desempenho Empresarial e responsável pelo projeto de implantação do BSC no Sistema Petrobrás.

E-mail: jaamericano@petrobras.com.br

4.1.1.2 Considerações Sobre a Implementação do BSC

O propósito do novo modelo de organização e gestão era proporcionar a transformação do plano estratégico em ações concretas e visíveis para todos. Para isso, o método selecionado como modelo de avaliação do desempenho empresarial foi o BSC e, a partir de agosto de 2001, a Petrobrás iniciou um importante e desafiante projeto para transformar-se numa organização com foco na estratégia.

Como suporte, foram escolhidos três parceiros: a Symnetics Consultoria Empresarial que representa Kaplan e Norton na América Latina; o *Balanced Scorecard Collaborative* (BSCOL), através do uso da ferramenta *Design Center Express*, que facilitou a construção e as posteriores revisões dos painéis de desempenho e a Hyperion Solutions fornecedora da

aplicação *Hyperion Performance Scorecard* (HPS) tecnologia que serve de base para o acompanhamento do desempenho estratégico.

A ousadia do projeto se deu por sua magnitude e por seu tempo de implementação. A adoção do BSC teve uma total abrangência na companhia em apenas 16 meses.

De forma a garantir o alinhamento estratégico, a empresa optou por uma implementação completa na organização, ou seja, todas as unidades organizacionais implementaram o BSC. Para garantir a integração entre os painéis (*scorecards*), eles foram classificados em três níveis organizacionais diferentes: o primeiro nível correspondendo ao corporativo, o segundo, às áreas (negócio, serviço e financeira) e o terceiro nível às unidades (negócio, serviço e financeira). Com a classificação em níveis diferentes, iniciou-se a implementação de cima para baixo (*top down*) dos *scorecards*, com defasagem de tempo entre níveis, partindo do primeiro nível, passando pelo segundo e concluindo o processo no terceiro.

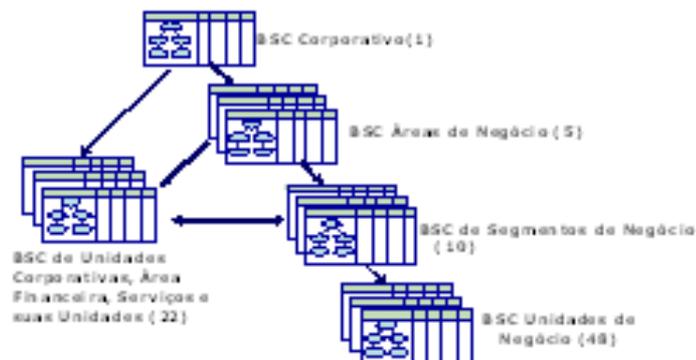
A decisão da Alta Administração da Petrobrás, de implementar o BSC permeando toda a empresa (do nível Corporativo até chegar ao nível de Unidade de Negócio) visava, também, consolidar o novo modelo de organização e gestão, utilizando o cascadeamento ou desdobramento alinhado à estratégia da empresa, garantindo a eficiência e eficácia dos negócios bem como a visão integrada e holística do desempenho da organização.

Em termos de execução cronológica, o projeto foi dividido em duas etapas:

➤ Na primeira etapa, com duração de quatro meses, foram desenvolvidos seis painéis em nível corporativo: Sistema Petrobrás (corporativo), Exploração e Produção, Abastecimento, Distribuição, Gás e Energia e Internacional.

➤ Na segunda etapa, com duração de 12 meses, os seis painéis corporativos foram desdobrados em aproximadamente 80 painéis, referentes a unidades de negócio, unidades corporativas, área financeira e área de serviço.

FIGURA 14 – ARQUITETURA DO DESDOBRAMENTO DA ESTRATÉGIA.

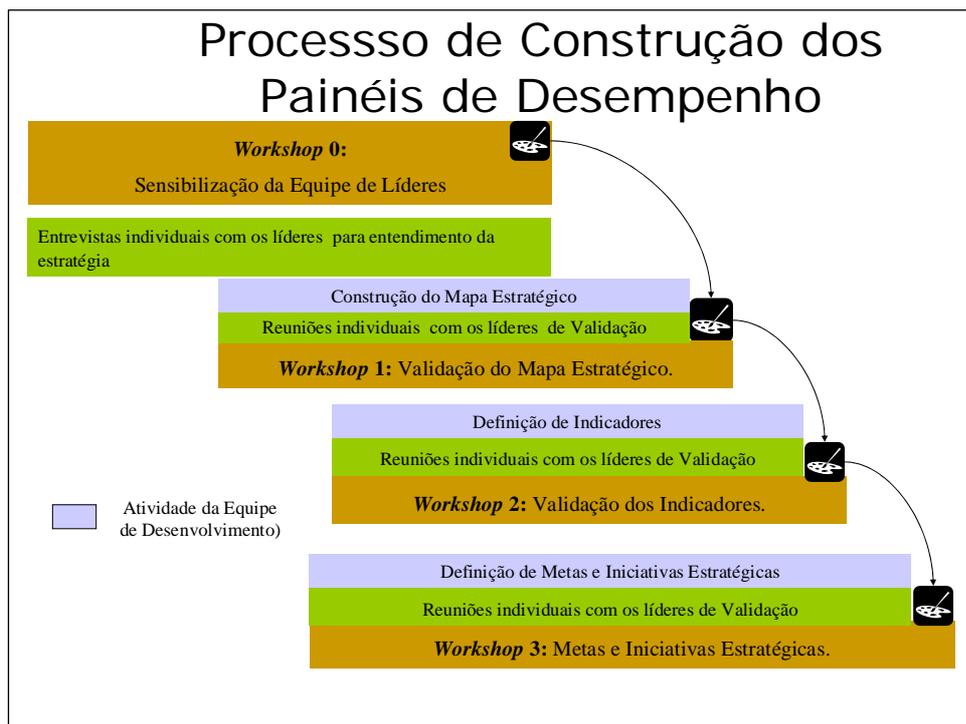


Além disso, também como forma de garantir a integridade da implantação da estratégia, foram definidos, à luz do painel corporativo, objetivos estratégicos e seus respectivos indicadores, que necessariamente deveriam constar nos painéis desdobrados, os chamados objetivos e indicadores “*Top*”.

Na Petrobrás foi utilizada a nomenclatura “Painel de Desempenho Estratégico”, considerando 4 elementos: mapa estratégico (tema e objetivos estratégicos com as respectivas relações de causa e efeito), indicadores estratégicos, metas e iniciativas estratégicas (ações estruturadas, não rotineiras e críticas para o alcance dos objetivos estratégicos, que possuíssem relação direta com o nível de desempenho traduzido pelas metas estratégicas).

Na construção dos 86 painéis de desempenho estratégico foi usado um processo que constou de entrevistas e *wokshops* com os líderes de cada painel respectivo (presidente, diretores, gerentes executivos, gerentes gerais e gerentes), segundo a figura a seguir:

FIGURA 15 – PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DOS PAINÉIS DE DESEMPENHO



Fonte: Pesquisa de Campo

Em um projeto deste porte, numa companhia com o tamanho e abrangência geográfica da Petrobrás, um fator essencial para a real obtenção dos resultados esperados foi o alinhamento das equipes envolvidas.

Considerando os mais de 80 painéis de desempenho desenvolvidos, foram envolvidos no projeto aproximadamente 700 colaboradores no período de elaboração dos painéis. Sejam como equipe de projeto, que foram capacitados na metodologia do BSC, sejam gerentes, diretores etc., que direcionaram e validaram os produtos resultantes de cada painel.

Além disso, em se tratando de um modelo de avaliação do desempenho empresarial que visa o gerenciamento da estratégia, o compromisso e o apoio da liderança foram fundamentais.

A Diretoria Executiva, através do presidente e diretores participou efetivamente na elaboração do Painel de Desempenho Corporativo, bem como acompanhando a execução do projeto. Cada diretor foi o *sponsor* (patrocinador) e participou do desenvolvimento do painel de sua área de negócio e do fechamento dos painéis de desempenho das unidades de negócio que pertenciam a sua área.
(Jarbas Amorim Americano, Gerente de Avaliação de Desempenho Empresarial e responsável pelo projeto de implantação do BSC no Sistema Petrobrás).

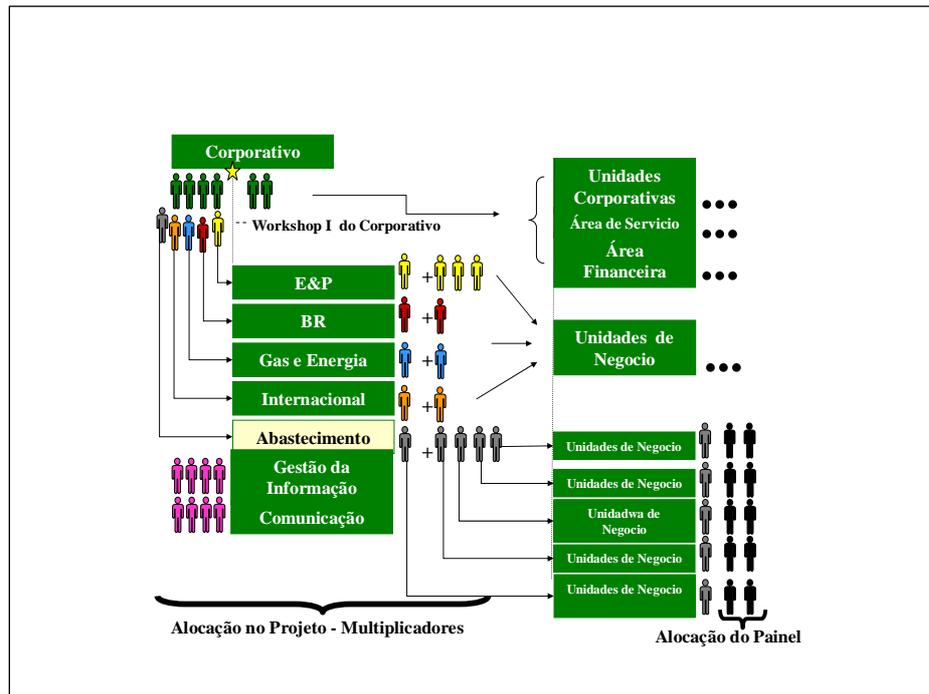
Por outro lado, as equipes de desenvolvimento foram compostas por profissionais da Petrobrás e por consultores externos.

De forma a possibilitar o desenvolvimento do projeto com menor número de pessoas possível e garantir a integração da implantação da estratégia, foi necessário organizar o trabalho das equipes de desenvolvimento de modo que, pelo menos um membro da equipe de um *scorecard* houvesse participado do desenvolvimento do *scorecard* no nível imediatamente acima.

O modelo adotado foi o de multiplicação do conhecimento e da experiência adquirida nas várias etapas do trabalho.

Na construção do primeiro painel (Sistema Petrobrás Corporativo) compuseram a equipe de desenvolvimento diversos representantes das áreas de negócio. A partir de determinado momento esses representantes se deslocaram para as suas respectivas áreas, para comporem a equipes que desenvolveram os 5 primeiros painéis que foram construídos. Tal procedimento se repetiu quando se iniciaram os desdobramentos dos painéis das seis áreas de negócios para os segmentos e unidades de negócios, conforme pode ser visto na figura 16:

FIGURA 16 – MODELO DE MULTIPLICAÇÃO DE CONHECIMENTO



Fonte: Pesquisa de Campo

Em números, a implementação dos 86 painéis de desempenho pode ser resumida como segue:

FIGURA 17 – INDICADORES DA IMPLEMENTAÇÃO DO BSC

✓ Treinamento em BSC:	258 empregados
✓ Equipes de Desenvolvimento:	177 (empregados e consultores)
✓ Workshop:	344
✓ Entrevistas:	
✓ Presidente e Diretores:	20
✓ Gerentes Executivos, Gerentes Gerais, Gerentes:	1500

Fonte: Pesquisa de Campo

As principais dificuldades encontradas na implementação foram:

- Alcançar número de objetivos e indicadores desejáveis por painel estratégico, uma vez que todos queriam contribuir sugerindo e definindo objetivos e indicadores de suas áreas;
- Espelhar o que efetivamente é estratégico por painel (existiu a tendência inicial de todas as atividades estarem espelhadas nos painéis de suas unidades de negócio);
- Acompanhar a elaboração descentralizada em todas as áreas de negócio (na Petrobrás, foram elaborados 86 painéis de desempenho integrados); e.
- Garantir o alinhamento estratégico de todos os painéis construídos.

Os principais benefícios gerados pela adoção do BSC, na Petrobrás, foram:

- Propiciou o conhecimento (consenso) e a atualização (dinamismo) da estratégia por toda a organização;
- Espelhou a identificação e o alinhamento das metas de segmentos e indivíduos à estratégia, garantindo a eficiência e eficácia do negócio, e eliminando o subjetivismo associado à tomada de decisão;
- Facilitou a associação dos objetivos estratégicos com as metas de longo prazo e os respectivos orçamentos anuais;
- Possibilitou a integração com o sistema de reconhecimento de desempenho;
- Propiciou o dinamismo necessário ao adequado desempenho da administração estratégica, permitindo a retroalimentação do Planejamento Estratégico;
- Permitiu a visão integrada e holística do desempenho da organização (dimensões, financeira, mercadológica, processual e de aprendizagem e crescimento); e.
- Possibilitou a redução do investimento de tempo nas reuniões da Alta Administração, garantindo análises mais focadas nas questões estratégicas da organização.

4.1.2 Conselho Nacional de Justiça (CNJ)

O Conselho Nacional de Justiça (CNJ) é um órgão voltado à reformulação de quadros e meios no Judiciário, sobretudo no que diz respeito ao controle e à transparência administrativa e processual. Foi criado em 31 de dezembro de 2004 e instalado em 14 de junho de 2005. Trata-se de um órgão do Poder Judiciário com sede em Brasília/DF e atuação em todo o território nacional, que visa, mediante ações de planejamento, à coordenação, ao controle administrativo e ao aperfeiçoamento no serviço público da prestação da Justiça.

Foi instituído em obediência ao determinado na Constituição Federal (CF), nos termos do art. 103-B. É composto por quinze membros com mandato de dois anos.

Missão: “Contribuir para que a prestação jurisdicional seja realizada com Moralidade, Eficiência e Efetividade, em benefício da sociedade”.

Visão: “Ser um instrumento efetivo de desenvolvimento do Poder Judiciário”.

Diretrizes: Em linhas gerais, o trabalho do CNJ compreende:

- Planejamento estratégico e proposição de políticas judiciárias;
- Modernização tecnológica do Judiciário;
- Ampliação do acesso à justiça, pacificação e responsabilidade social; e.
- Garantia de efetivo respeito às liberdades públicas e execuções penais.

Além de outras conferidas pelo Estatuto da Magistratura, cabem ao CNJ as seguintes atribuições, previstas no art. 103-B, § 4º, da Constituição Federal:

- **Na Política Judiciária:** zelar pela autonomia do Poder Judiciário e pelo cumprimento do Estatuto da Magistratura, expedindo atos normativos e recomendações;
- **Na Gestão:** definir o planejamento estratégico, os planos de metas e os programas de avaliação institucional do Poder Judiciário;
- **Na prestação de Serviços ao Cidadão:** receber reclamações, petições eletrônicas e representações contra membros ou órgãos do Judiciário, inclusive contra seus serviços auxiliares, serventias e órgãos prestadores de serviços notariais e de registro que atuem por delegação do poder público ou oficializado;
- **Na Moralidade:** julgar processos disciplinares, assegurada ampla defesa, podendo determinar a remoção, a disponibilidade ou a aposentadoria com subsídios ou proventos proporcionais ao tempo de serviço, e aplicar outras sanções administrativas; e.
- **Na Eficiência dos Serviços Judiciais:** melhores práticas e celeridade: elaborar e publicar semestralmente relatório estatístico sobre movimentação processual e outros indicadores pertinentes à atividade jurisdicional em todo o País.

O Departamento de Gestão Estratégica tem por missão prestar assessoramento técnico ao CNJ nas atividades relacionadas ao planejamento, a gestão de projetos, à organização e normatização do CNJ, bem como elaborar os Relatórios Anual e de Transição, conforme Portaria nº 61, de 15 de abril de 2010, que dispõe sobre o Manual de Organização do Conselho Nacional de Justiça.

A Unidade tem por funções prestar consultoria ao Corpo Diretor do CNJ para implementação, operacionalização e gestão do planejamento estratégico do CNJ e do Poder Judiciário, assessorando nas atividades relacionadas à gestão do planejamento, incluindo o gerenciamento de projetos e a otimização de processos de trabalho.

O Departamento de Gestão Estratégica subdivide-se em dois núcleos: Núcleo de Gestão Estratégica e Projetos e Núcleo de Organização e Normatização.

São atribuições do Núcleo de Gestão Estratégica e Projetos:

- Assessorar as Comissões de Conselheiros na definição de indicadores e metas de desempenho para o CNJ e o Poder Judiciário;
- Acompanhar o cumprimento de metas estratégicas do Conselho;
- Acompanhar o cumprimento de metas estratégicas dos Órgãos do Poder Judiciário em parceria com os Tribunais;

- Acompanhar a execução das iniciativas estratégicas do CNJ, avaliando os resultados e oportunidades de melhoria;
- Acompanhar a execução das iniciativas estratégicas do Judiciário, avaliando os resultados e oportunidades de melhoria em parceria com os Tribunais;
- Definir e divulgar, no âmbito do Poder Judiciário, metodologia de planejamento estratégico e gerenciamento de projetos;
- Prestar consultoria para implementação e operacionalização do planejamento estratégico;
- Elaborar e atualizar periodicamente o Plano de Gestão do CNJ;
- Padronizar procedimentos para definição de metas e projetos estratégicos;
- Promover ações de sensibilização nos órgãos do Poder Judiciário sobre a importância do planejamento, em parceria com os Conselheiros e Secretário-Geral;
- Manter portfólio de projetos estratégicos do CNJ, visando fornecer informações rápidas sobre as iniciativas em curso;
- Consolidar informações relativas às ações realizadas;
- Realizar intercâmbio com outros órgãos em assuntos relacionados ao planejamento estratégico;
- Atuar de forma integrada com os Departamentos de Acompanhamento Orçamentário e de Informatização; e.
- Desenvolver outras atividades típicas da Unidade.

São atribuições do Núcleo de Organização e Normatização:

- Analisar e emitir parecer sobre os pedidos de providência relativos à alteração nas Estruturas Orgânicas e de Pessoal do Poder Judiciário, diretamente ligados às metas estratégicas traçadas para o Poder Judiciário;
- Gerenciar o sistema de normativos do CNJ, diretamente ligados às metas estratégicas traçadas para o Poder Judiciário;
- Acompanhar projetos de racionalização de métodos e processos de trabalho com as unidades do Conselho Nacional de Justiça e do Poder Judiciário;
- Elaborar normas, procedimentos, regulamentos, manuais e demais instrumentos operacionais de trabalho, diretamente ligados às metas estratégicas traçadas para o Poder Judiciário;
- Redigir minuta de normativos decorrentes das diretrizes emanadas pelo Presidente, Secretário-Geral e pelos Conselheiros;

- Promover intercâmbio com outros órgãos em assuntos relacionados à gestão de processos de trabalho e normatização;
- Atuar de forma integrada com os Departamentos de Acompanhamento Orçamentário e de Informatização; e.
- Desenvolver outras atividades típicas da Unidade.

4.1.2.1 Fonte

Apesar de diversas tentativas, não foi possível a realização de entrevista com representante do CNJ e nem o envio de questionário para que fosse respondido, com a finalidade de subsidiar a pesquisa.

Em face do exposto, foi realizada pesquisa bibliográfica em documentos e publicações do órgão, periódicos e no sítio oficial do Conselho Nacional de Justiça.

4.1.2.2 Considerações Sobre a Implementação do BSC

Através do CNJ, em março de 2009, com a Resolução n.º 70, foram instituídos o planejamento e a gestão estratégica no âmbito do Poder Judiciário Nacional e, dentre as metodologias aplicadas ao sistema de planejamento e gestão do CNJ, o BSC foi escolhido por ser a ferramenta-padrão utilizada em para todo o Judiciário.

O sistema de planejamento e gestão concebido para o CNJ teve como objetivo integrar e direcionar esforços para cumprir a missão institucional e contribuir para o alcance da sua visão de futuro.

Assim, o sistema define parâmetros, metodologias e ferramentas específicas para coordenar a implementação do plano estratégico, visando a consolidar e avaliar os resultados obtidos pelo CNJ em relação aos seus objetivos estratégicos e às diretrizes de médio e curto prazos. Além de objetivos estratégicos desdobrados do Planejamento Estratégico Nacional, foram aprovadas metas para um período de 5 anos e definidos os indicadores de desempenho para mensurar o alcance destas metas e dos projetos suficientes e necessários para tal.

O Plano Estratégico do CNJ é o documento que consolida o planejamento de médio prazo, que estabeleceu a direção a ser seguida. Ele congregou a identidade organizacional expressa pela definição de missão, visão e valores do CNJ. Contemplou também, os objetivos estratégicos e as iniciativas que favorecem o seu alcance.

Para a implementação do novo sistema de gestão estratégica e do BSC, o Departamento de Gestão Estratégica promoveu estudos para formulação de proposta de uma nova estrutura organizacional, adequando organograma e força de trabalho, com o objetivo de melhor

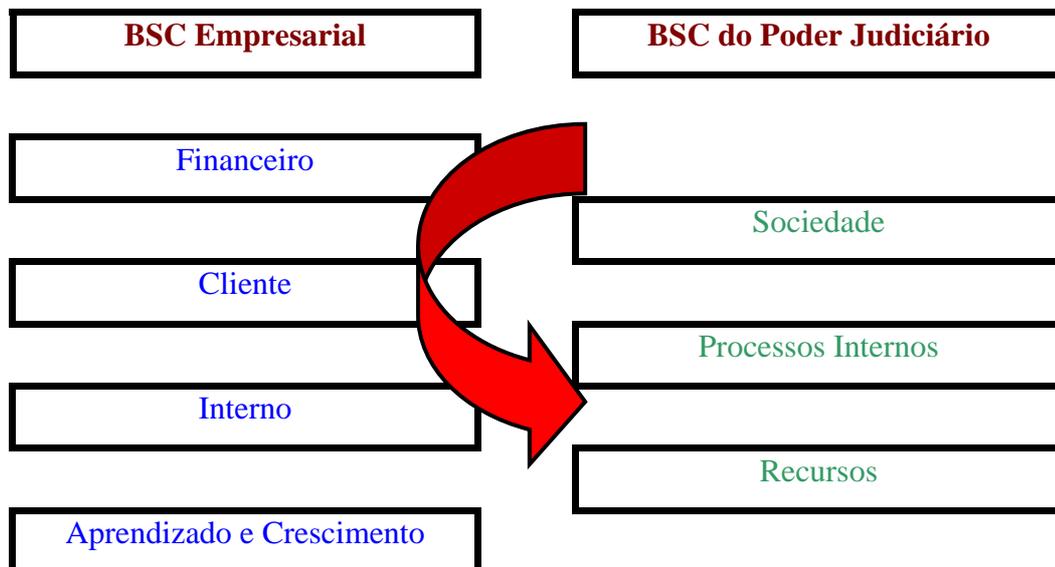
atender às necessidades institucionais e empreender um perfil proativo diante das suas diversas frentes de atuação, especialmente no processo de modernização do Judiciário. O passo seguinte trata do alinhamento dos processos de trabalho à estratégia do CNJ de modo trazer as melhores práticas para otimização de procedimentos de trabalho de outros órgãos ou instituições.

Neste ponto, a organização percebe que a adequação de estrutura e a racionalização dos procedimentos de trabalho são hoje requisitos vitais para que uma instituição possa ser elevada ao *status* de excelência no cumprimento de sua missão, e mereça o reconhecimento da sociedade e das instituições a quem dedica seus serviços.

O ponto inicial da elaboração de um planejamento estratégico com base na metodologia BSC visa traduzir o caminho (Mapa Estratégico) para se alcançar a visão de futuro e realizar a missão organizacional. Para tanto, a referida metodologia alinhou as ações operacionais do Judiciário com a estratégia delineada pela alta hierarquia do mesmo (FGV Projetos, 2010).

Para a aplicação no Judiciário brasileiro, a metodologia sofreu algumas adaptações, uma delas refere-se às dimensões que passaram das 4 originais de Norton e Kaplan para 3 dimensões, recursos, processos internos e sociedade, conforme ilustrado na figura 18:

FIGURA 18 – ADEQUAÇÃO DO BSC PARA A ÁREA PÚBLICA.

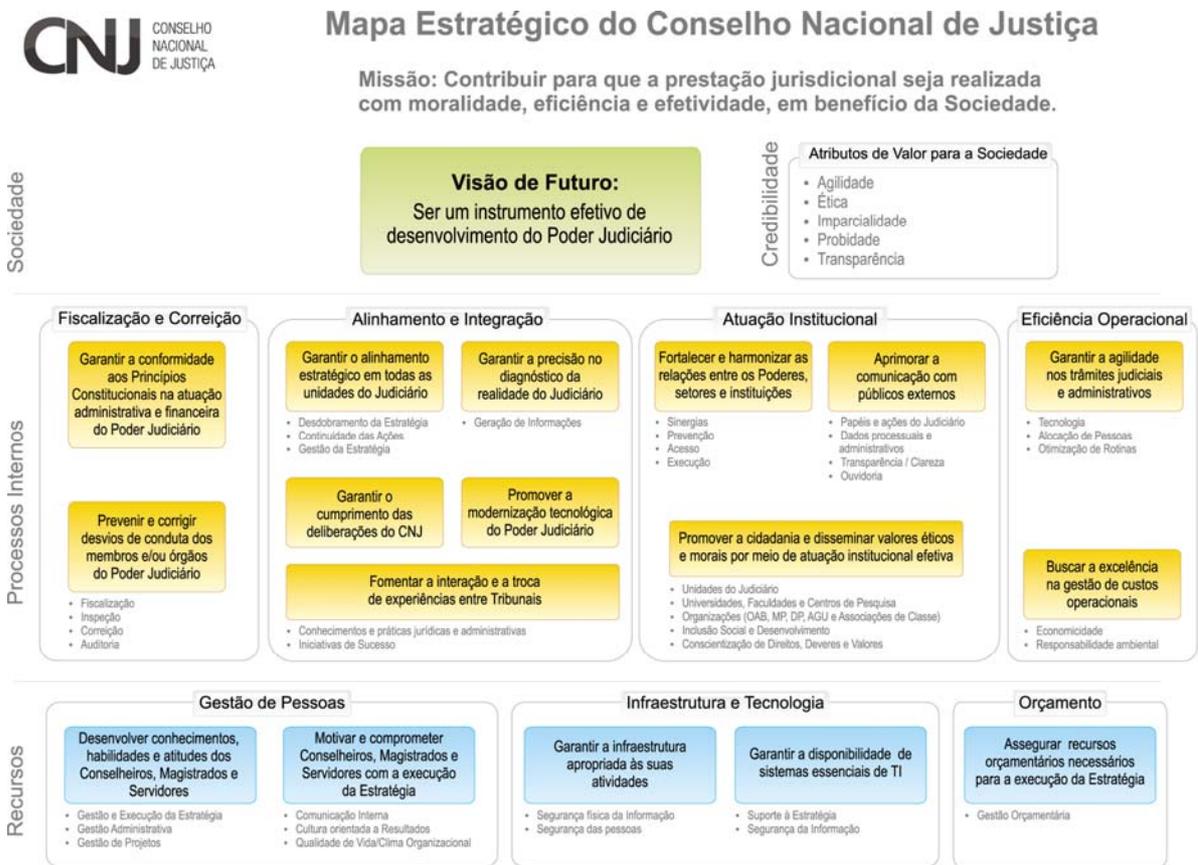


Fonte: Adaptado de FGV Projetos

Para construir os mapas estratégicos de cada tribunal, buscou-se construir a gestão estratégica a partir da observação de suas realidades. Foram também traçados indicadores e respectivas metas de curto, médio e longo prazos, bem como os meios necessários para o seu alcance, sempre procurando aderência aos mapas dos respectivos tribunais superiores e com a devida identificação de causa e efeito entre os objetivos estratégicos para traçar uma cadeia de valor (FGV Projetos, 2010).

O Mapa Estratégico do CNJ foi construído a partir de 7 temas, para os quais foram definidos os respectivos objetivos estratégicos, indicadores e metas, conforme figura a seguir:

FIGURA 19 – MAPA ESTRATÉGICO DO CNJ



Fonte: Portal do Conselho Nacional de Justiça
Disponível em <<http://www.cnj.jus.br>> Acesso em 26jan2011.

4.1.3 A Casa da Moeda do Brasil

A Casa da Moeda do Brasil (CMB) foi criada no dia 08 de março de 1694, com o objetivo de fundir e cunhar o ouro extraído do Brasil durante o período colonial. Iniciou suas atividades em Salvador e, em 1698, foi transferida para o Rio de Janeiro. Quase 200 anos depois, ganhou uma sede ampla, na Praça da República, no centro da cidade. Funcionou neste local até 1982, quando foi instalada uma moderna fábrica de cédulas, moedas e papéis de segurança, em Santa Cruz, Zona Oeste do Rio de Janeiro, onde funciona até hoje.

Em 1973, pela Lei nº 5.895, de 19 de junho de 1973, de Autarquia passou a Empresa Pública, estatal não dependente, dotada de personalidade jurídica de direito privado, com patrimônio próprio e autonomia administrativa. O Governo Federal, através do Ministério da Fazenda, detém cem por cento de suas ações e cabe ao Ministro da Fazenda definir os rumos estratégicos para a expansão da empresa, a destinação de seus resultados e a política de investimentos, presente e futura.

É um dos maiores complexos industriais da América Latina e um dos maiores do mundo para produção neste segmento.

A CMB tem por objetivo social, em caráter de exclusividade, a fabricação do papel moeda e da moeda metálica nacional, a impressão de selos postais, selos fiscais federais, inclusive os serviços de selos fiscais digitais e dos títulos da dívida pública federal. Atua em muitos outros segmentos ligados à produção de papéis de segurança como passaportes, cartões indutivos para telefonia, bilhetes magnetizados para transporte (metrô e ônibus), carteiras de trabalho, selos cartoriais, selos de garantia de autenticidade e outros produtos.

Atualmente, vem atuando no mercado de personalização de documentos de segurança, como é o caso do novo passaporte brasileiro, bem como será reconhecida como Autoridade Certificadora de primeiro nível na cadeia da Infraestrutura de Chaves Públicas Brasileiras (ICPBrasil) a partir de fevereiro/2010.

Para atender à demanda de seus clientes, a CMB dispõe de três unidades industriais subordinadas à Diretoria de Produção (DIPRO): o Departamento de Cédulas (DECED), responsável pela impressão das cédulas do meio circulante nacional; o Departamento de Moedas e Medalhas (DEMOM), que atua na cunhagem de moedas de circulação e também de moedas e medalhas comemorativas; e o Departamento de Gráfica Geral (DEGER), a quem cabe a produção dos produtos gráficos de segurança, como selos fiscais e postais, passaportes, cartões indutivos para telefonia, bilhetes magnetizados para transporte (metrô e ônibus), carteiras de trabalho, selos cartoriais e outros produtos.

Suas instalações fabris, em ambiente climatizado, foram concebidas dentro dos atuais conceitos de racionalização de fluxos produtivos, tratamento acústico e principalmente, da segurança exigida nestas atividades, tendo sido concluída, em 2009, a montagem de uma nova linha de última geração para produção de cédulas, que entrou em operação para confecção da nova família do meio circulante nacional no final do segundo semestre de 2010.

Em 2009, foram instalados vários equipamentos para atualizar e ampliar a capacidade de eletrorevestimento e cunhagem. Assim, quando concluído o processo, a CMB estará pronta para atender em atividade regular a demanda prevista pelo Banco Central até 2018.

Novos nichos de negócios vêm sendo desenvolvidos, de forma que a partir de 2010, em parceria com a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), será implantado o selo de autenticidade rastreável, com tecnologia própria, para o segmento de remédios. Quando concluído todo o projeto, a ANVISA, a indústria de medicamentos e a sociedade brasileira estarão aptas a monitorar a autenticidade dos produtos.

Outro produto que deverá ser implantado durante o ano de 2010, já tendo como atividade piloto, é o do Registro de Identidade Civil (RIC), no Rio de Janeiro, em conjunto com o Governo do Estado do Rio de Janeiro e o Departamento de Polícia Federal.

4.1.3.1 O Respondente

Flávio Luiz de Carvalho, Administrador de Empresas, Gerente Executivo da Divisão de Planejamento (DVPL) do Departamento de Desenvolvimento Empresarial.

Email: fcarvalho@cmb.gov.br.

4.1.3.2 Considerações Sobre a Implementação do BSC

Atendendo decisão do Conselho de Administração da CMB, o ano de 2009 marcou a redefinição de seus direcionadores estratégicos para o decênio seguinte. De forma participativa foram revistos os conceitos da Missão, da Visão e dos Valores da empresa, a saber:

Missão: “Assegurar o fornecimento de cédulas, moedas, selos postais e fiscais, outros meios de pagamento e soluções personalizadas de segurança, atendendo prioritariamente o Estado brasileiro”.

Visão: “A CMB é uma empresa estatal de tecnologia de ponto, líder em solução de segurança, controle e autenticidade de produtos e serviços, atuando com sustentabilidade econômica e responsabilidade cultural, social e ambiental”.

Valores: “Ética, Credibilidade, Segurança e Responsabilidade Socioambiental”.

Nesse sentido, o BSC, na sua concepção original, sob quatro perspectivas (financeira, cliente/sociedade, interna e aprendizado e crescimento) foi escolhido como a ferramenta que auxiliaria a empresa na orientação de suas estratégias.

Para exercício da Missão e consecução da Visão foram definidos, sob as perspectivas do BSC, os seguintes objetivos estratégicos e suas respectivas estratégias:

TABELA 4 – MODELAGEM DO BSC DA CASA DA MOEDA DO BRASIL

Perspectivas	Objetivos	Estratégias
Financeira	Aumentar a capacidade de investimento, sustentada pelo aumento da rentabilidade e da lucratividade.	<ul style="list-style-type: none"> • Aprimoramento da administração de custos e precificação de produtos e serviços; • Adequação da margem de contribuição dos produtos e serviços.
Cliente / Sociedade	Ampliar a participação da CMB nos mercados interno e externo.	<ul style="list-style-type: none"> • Intensificação da participação em licitações; • Implantação de estratégia comercial para atuação no exterior, com ênfase na América Latina e na África Subsaariana.
	Aprimorar o atendimento dos clientes de produtos exclusivos	<ul style="list-style-type: none"> • Eficácia no atendimento dos clientes de produtos exclusivos.
Interna	Modernizar os processos produtivos e Gerenciais.	<ul style="list-style-type: none"> • Reorganização de processos críticos
	Buscar participações societárias estratégicas com vistas à verticalização da produção.	<ul style="list-style-type: none"> • Aquisição de participação acionária nos fornecedores relevantes; • Verticalização da produção.
	Desenvolver tecnologicamente o campo de atuação da CMB, o parque industrial, as áreas de apoio e novos produtos.	<ul style="list-style-type: none"> • Aquisição de novos maquinários; • Realização de parcerias com centros de P & D; • Implantação do Centro de Pesquisas e Desenvolvimento da CMB; • Utilização dos recursos internos das áreas de engenharia e tecnologia.

	Alinhar a CMB às melhores práticas de governança, avaliação de risco e conformidade – GRC.	<ul style="list-style-type: none"> • Redução de sobreposições entre atividades de controle; • Avaliação e desenvolvimento de estratégias de acompanhamento do risco operacional.
Aprendizado e crescimento	Adequar as políticas de Recursos Humanos aos novos Objetivos Estratégicos da CMB.	<ul style="list-style-type: none"> • Implantação do novo PCCS; • Instituição do Plano de Demissão Voluntária; • Realização de Concurso Público; • Adoção de Gestão por Competência e Desempenho; • Saldamento do Plano Antigo da Cifrão; • Implantação do novo Plano de Previdência.
	Intensificar a atuação em ações de responsabilidade sócioambiental e promoção da cultura.	<ul style="list-style-type: none"> • Implantação do Plano de Gestão Ambiental – PGA; • Expansão do Projeto Atitude Cidadã; • Criação do Museu e Centro Cultural da Casa da Moeda do Brasil.

Fonte: Relatório de Gestão CMB - 2009

4.1.4 Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial - SENAI

Criado em 1942, por iniciativa do empresariado do setor, o SENAI é hoje um dos mais importantes pólos nacionais de geração e difusão de conhecimento aplicado ao desenvolvimento industrial. Parte integrante do Sistema Confederação Nacional da Indústria (CNI) e Federações das Indústrias dos Estados, o SENAI apóia 28 áreas industriais por meio da formação de recursos humanos e da prestação de serviços como assistência ao setor produtivo, serviços de laboratório, pesquisa aplicada e informação tecnológica. Graças à flexibilidade de sua estrutura, o SENAI é o maior complexo de educação profissional da América Latina. Diretamente ligados a um Departamento Nacional, 27 Departamentos Regionais levam seus programas, projetos e atividades a todo o território nacional, oferecendo atendimento adequado às diferentes necessidades locais e contribuindo para o fortalecimento da indústria e o desenvolvimento pleno e sustentável do País.

Missão: “Promover a educação profissional e tecnológica, a inovação e a transferência de tecnologias industriais, contribuindo para elevar a competitividade da indústria brasileira”.

Visão: “Consolidar-se como o líder nacional em educação profissional e tecnológica, e ser reconhecido como indutor da inovação e da transferência de tecnologias para a indústria brasileira, atuando com padrão internacional de excelência”.

Rede SENAI de Educação

A Rede SENAI é formada por 738 Unidades Operacionais distribuídas por todo o País, distribuídas em 454 unidades sediadas em instalações fixas onde são ministrados cursos/programas em diferentes modalidades e/ou desenvolvidos serviços técnicos e tecnológicos, mantidas pelos Departamentos Regionais e Nacional do SENAI e em 384 unidades móveis de Educação Profissional que levam o atendimento do SENAI a regiões distantes dos centros produtores do País.

Conta ainda com 85 Postos Avançados, pontos de atendimentos que não dispõe de gestão e orçamento próprio, estando vinculados a uma determinada unidade fixa. Dispõe, também, de 320 Kits Didáticos de Educação Profissional, que funcionam como oficinas móveis em 25 diferentes ocupações. (Conjuntos Didáticos de Educação Profissional, criados para atender localidades distantes dos Centros de Formação Profissional).

Possui uma rede com 171 Laboratórios, sendo a maioria acreditada pelo Inmetro, ANVISA e Ministério do Trabalho e Emprego.

Disponibiliza, em média, 1.263 cursos de Aprendizagem Industrial; 825 cursos Técnicos de Nível Médio; 68 cursos Superiores de Graduação; e 74 cursos Superiores de Pós-Graduação. São oferecidos, também, programas de iniciação, qualificação e aperfeiçoamento profissional em 28 áreas de atuação, vários deles sob medidas.

Conta com 254 cursos na sua rede de Educação a Distância, em diversas modalidades.

A Responsabilidade Social sempre fez parte da história do órgão, já que grande parte das ações realizadas está implícita na sua Missão e no desenvolvimento de suas atividades regulares. Nesse sentido o SENAI colabora para transformar indivíduos marginalizados da vida econômica em cidadãos. Oferecendo aquilo que sabe fazer melhor - educar para o trabalho. Desenvolvidas em parceria com instituições, empresas, órgãos governamentais e ONGs, seus programas beneficiam jovens em situação de risco social, trabalhadores excluídos da vida produtiva, indígenas, presidiários, crianças abandonadas, candidatos ao primeiro emprego, dentre outros grupos regularmente atendidos pelo SENAI.

Apresenta, em seu Painel Indicadores, os dados dos produtos e serviços oferecidos à indústria e à sociedade, onde as informações destacam o que é feito nas áreas de educação profissional e tecnológica, e de inovação e tecnologia. Também são apresentados os recursos financeiros aplicados em nível nacional e estadual.

4.1.4.1 O Respondente

Deusa Carvalho Ramos é Analista de Desenvolvimento Industrial e atua na Unidade de Gestão e Fomento do Departamento Nacional do SENAI.

Email: dramos@dn.senai.br

4.1.4.2 Considerações Sobre a Implementação do BSC

A decisão de utilizar o BSC foi uma orientação da alta administração com adesão de grande parte dos atores envolvidos. Iniciou-se como um projeto e a adesão do Regional (SENAI de cada estado) lhe dava algumas vantagens perante o Departamento Nacional, dentre as quais a formação de competências na metodologia (em 2002, o SENAI foi pioneiro em BSC para organizações sem fins lucrativos).

Importante ressaltar que antes da escolha da utilização da metodologia do BSC no SENAI, já havia na empresa um processo sistemático e uma forte cultura de planejamento estratégico e a decisão de implementar o BSC teve como foco o alinhamento institucional em função das diferenças regionais e da amplitude territorial.

Outro ponto importante foi a necessidade de materializar a visão de futuro por meio de objetivos sustentados por ações, no caso, projetos nacionais.

Em suma o projeto foi concebido para assegurar o alinhamento dos Regionais aos direcionadores estratégicos Nacionais do Plano Estratégico e para facilitar o desdobramento e a comunicação da estratégia.

Dentre as principais dificuldades encontradas na implementação do BSC no SENAI foram apontadas:

- Domínio da metodologia, pois a competência técnica, é fruto de um aprendizado permanente;
- Organização, tabulação e sistematização das informações necessárias para definição de metas e análise do desempenho dos indicadores;
- A seleção de iniciativas estratégicas e a análise de suficiência de ações para o alcance das metas e, por conseguinte, dos objetivos;

- O patrocínio da liderança, no que diz respeito ao entendimento da metodologia e seus benefícios; e.
- A busca pelo envolvimento de todos.

Entretanto, das dificuldades apontadas, aquela considerada de maior relevância é o patrocínio da liderança, pois a implementação do BSC precisa ser percebida e concebida como um conjunto, caso contrário, pode se colocar tudo a perder, ou seja, a proposta do BSC é ampla e precisa de forte envolvimento de um grande número de atores (líderes, gestores, técnicos), exigindo trabalho, disciplina e algumas mudanças de paradigma.

Outro ponto destacado é a falta de entendimento sobre a metodologia que acaba gerando resistência. Por ser uma metodologia muito abrangente e existir uma necessidade de se construir um sistema alinhando as demais práticas da organização, as pessoas acabam se sentindo “ameaçadas”. Nem todos conseguem acompanhar e muitos acham que é um modismo. Dessa forma, torna-se necessário a criação de um ambiente favorável à sua implementação, de forma que as pessoas envolvidas precisam ser conscientizadas dos benefícios que a metodologia pode proporcionar.

De início, no SENAI, o BSC trouxe sobrecarga de tarefas para as pessoas responsáveis pela sua implementação. Entretanto, a integração de sistemas de informação acabou por diminuir esse problema.

Dentre as vantagens percebidas decorrentes da utilização do BSC foram citadas:

- Proporcionou maior visibilidade do processo de gestão da estratégica, propriamente dita, ajudando nos ajustes e reposicionamentos;
- Facilitou a comunicação com os gestores de projetos e processos contribuindo significativamente para a priorização de iniciativas; e.
- Aumento do foco e do alinhamento no cumprimento da missão e visão.

Dentre as desvantagens percebidas decorrentes da utilização do BSC, a necessidade de alinhamento com (ou de) outros sistemas e práticas na organização foi apontada como a principal, isto porque exige um trabalho frequente de convencimento sobre os ganhos em utilizá-lo e melhoria contínua do processo.

Uma outra crítica reside no fato de que a forma como é estruturado não permite ou, não dá visibilidade aos riscos. Ou seja, não trabalha bem as ameaças, recaindo sobre o gestor do processo a responsabilidade de acompanhamento de indicadores ou *dashboards* que sinalizem

os riscos ou ameaças, e o monitoramento do o ambiente externo, de forma que possa sinalizar os riscos nas reuniões de análise estratégica.

Como o SENAI é uma organização sem fins lucrativos, para a implementação do BSC, o modelo original com 4 perspectivas foi adaptado para um o modelo com 5 perspectivas: Cumprimento da Missão, Cliente, Sustentabilidade, Processos Internos e Pessoas e Tecnologia.

De início, utilizou-se a perspectiva financeira, entretanto, a partir de 2011 (recente revisão) passou a ser utilizada a perspectiva “Sustentabilidade” em função da estratégia escolhida pela organização.

Estruturalmente, já havia na empresa uma área de “Administração Estratégica” com um processo formal e estruturado de planejamento estratégico. Entretanto, após a implementação do BSC, com apoio de uma consultoria externa, foi necessário alocar uma pessoa específica para a gestão da estratégia, responsável pela condução dos trabalhos, monitoramento e melhorias. A partir de então, a empresa passou a ter um “processo” de gestão da estratégia em que temas e ações estratégicas são discutidos semestralmente.

Quanto ao cumprimento dos objetivos, acredita-se que os objetivos (motivos) que levaram a empresa a implementá-lo estejam sendo cumpridos. Entretanto, nem todos os objetivos ou benefícios atribuídos à metodologia, estão sendo alcançados e isto é percebido como decorrência da dificuldade de se envolver todos os colaboradores. Contudo, a empresa acredita que muitos resultados positivos não são “contabilizados” diretamente para o BSC, mas que, com certeza, foram influenciados pela metodologia.

Para verificar a capacitação e participação do pessoal, foi sugerida a criação dos seguintes índices: Índice de colaboradores capacitados e Índice de efetividade das ações de capacitação, acreditando-se que o percentual de pessoas capacitadas em cursos na empresa. Para avaliar a sensibilização dos diversos níveis da estrutura da empresa para a importância da utilização do BSC foi sugerida a realização de uma pesquisa interna de percepção sobre o tema.

4.1.5 Secretaria de Educação de Monte Alegre

Do Planejamento Estratégico da instituição, foram extraídas:

Missão: “Formar Cidadãos Capazes”

Visão: "Tornar a Prefeitura Municipal de Monte Alegre do Sergipe reconhecida até 31/12/2012 no cenário sergipano como uma referência em Qualidade de Ensino nos Municípios do Sertão Sergipano”.

4.1.5.1 O Respondente

Deborah Virgínia Macêdo Arôxa, Especialista em Gestão Pública e em Organização, Planejamento e Recursos Humanos. Consultora de Gestão Estratégica da Informação da Prefeitura Municipal de Monte Alegre do Sergipe/SE.

Email: daroxa@ig.com.br

4.1.5.2 Considerações Sobre a Implementação do BSC

Os pressupostos técnicos do planejamento estratégico da Secretaria Municipal de Educação de Monte Alegre foram extraídos do BSC por considerar que a essência do modelo, a cadeia de relações de causa e efeito e os fatores impulsionadores para o alcance deste objetivo, principalmente com base na satisfação dos clientes, poderia ser um fator impulsionador para o crescimento da organização, uma vez que caracterizar sua clientela e entender detalhadamente suas necessidades é fundamental para a melhoria na prestação dos serviços e o cumprimento das metas estabelecidas pelo dirigente maior da organização.

No entendimento da SE de Monte Alegre (2010), “a estratégia não é o único fator determinante no sucesso ou fracasso de uma organização, mas uma estratégia adequada pode trazer bons resultados, muito bons mesmo que ela tenha um nível de eficiência médio”.

Para a Secretaria a maior dificuldade seria transmitir a estratégia de forma clara, específica e unificada para todos os colaboradores e, nesse sentido, a metodologia do BSC auxiliaria muito nesta questão, uma vez que consegue traduzir para um diagrama com, a princípio, quatro perspectivas a estratégia apresentada através da ligação de objetivos estratégicos (elipses) e setas de direcionamento.

O Diagnóstico de Planejamento Estratégico Educacional foi planejado para atingir o seguinte objetivo: Contribuir para a melhoria da qualidade de ensino na rede municipal da Prefeitura de Monte Alegre do Sergipe, tendo sido o trabalho realizado a partir de um grupo multidisciplinar composto por diversos colaboradores de diversas áreas de atuação.

Primeiramente foi definida a Missão e, posteriormente, a Visão. Adiante foi procedida a análise dos ambientes educacionais que serviu para estudar o contexto, selecionando e avaliando as oportunidades, as ameaças, as forças e as fraquezas e determinar um parâmetro de avaliação do nível de prontidão estratégica no qual se encontra a Secretaria de Municipal de Educação e todas as entidades ligadas a ela.

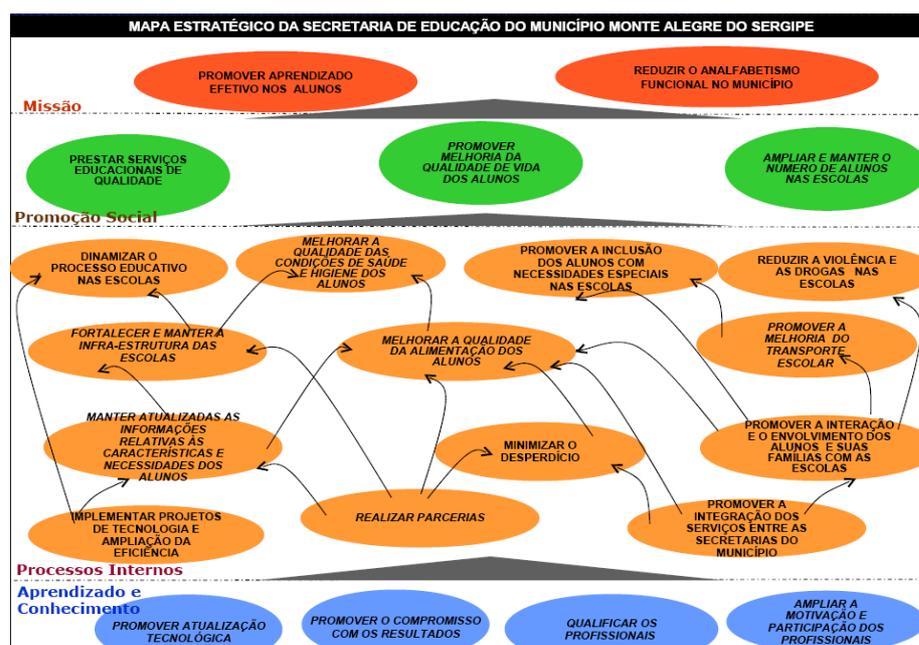
A partir daí, foram formuladas iniciativas estratégicas, com o objetivo de maximizar os pontos fortes e minimizar o efeito dos pontos fracos. As estratégias norteadoras foram sintetizadas em objetivos estratégicos que fundamentam os itens de controle da estratégia.

Os objetivos estratégicos têm papel fundamental na comunicação da estratégia e quando concatenados, compõem o Mapa Estratégico que apresenta a formulação da estratégia visando o atendimento da missão da organização.

Para facilitar o processo de leitura e divulgação da estratégia na organização, como a metodologia prevê a construção de um Mapa Estratégico, a Secretaria assim o fez, explicitando os objetivos estratégicos e a cadeia completa de relações de causa e efeito onde é possível, mensurar os aspectos críticos ou diferenciais do desempenho organizacional.

O Mapa Estratégico da SE de Monte Alegre tem a função de coordenar ações sistêmicas, nos níveis estratégico (das secretarias), tático (das diretorias das instituições de ensino) e operacional (coordenadores, orientadores, professores e técnicos da rede municipal), com o intuito de promover mudanças nas condições de aprendizagem das escolas, propiciando dos alunos, as condições necessárias para uma melhoria nos níveis de aprendizagem.

FIGURA 20 – MAPA ESTRATÉGICO DA SE DE MONTE ALEGRE



Fonte: Relatório Técnico, 2010.

Segundo o Relatório Técnico da SE de Monte Alegre (2010), a leitura do mapa estratégico nos apresenta quatro perspectivas, são elas:

➤ **Missão** - nela encontram-se elencados os itens de controle finais da mesma e estes se apresentam nos objetivos estratégicos que permitem aferir realmente se a missão está sendo cumprida, são eles: Promover Aprendizado Efetivo nos Alunos; e Reduzir o Analfabetismo Funcional no Município.

➤ **Promoção Social** - traduz os objetivos que devem ser atingidos junto à população do município para sustentar o cumprimento da missão. Os itens de controle elencados como

objetivos estratégicos foram: prestar serviços educacionais de qualidade; promover melhoria da qualidade de vida dos alunos; e ampliar e manter o número de alunos nas escolas.

No contexto da Secretaria Municipal de Educação de Monte Alegre do Sergipe, por ter esta uma natureza educacional, possui uma caracterização bem interessante de sua clientela, que hora é produto e hora é cliente, ou seja, na clientela da Secretaria tem-se dois segmentos, o cliente-família que recebe o produto (aluno) do trabalho desenvolvido na organização e o cliente-aluno que é ao mesmo tempo cliente enquanto receptor dos serviços prestados e produto enquanto resultado do trabalho de construção desenvolvido.

Por esta característica e pelo foco estabelecido na missão estratégica, os itens de controle remetem ao aluno e as suas condições de vida.

➤ **Processos Internos** - nesta perspectiva foram traduzidos todos os itens de controle interno, necessários para o cumprimento dos objetivos da perspectiva de Promoção Social.

Como na avaliação das características da clientela-aluno e na avaliação do corpo docente foi identificada a necessidade de um alto nível de controle no monitoramento dos resultados dos processos internos, nesta perspectiva do mapa estratégico os itens de controle foram detalhados minuciosamente, objetivando com isto, permitir o acompanhamento dos resultados em cada fase do processo de construção das condições para o aumento nos níveis de aprendizagem.

Os objetivos estratégicos desta perspectiva são:

- Fortalecer e manter a infra-estrutura das escolas;
- Reduzir a violência e drogas nas escolas;
- Promover a inclusão dos alunos com necessidades especiais nas escolas;
- Melhorar a qualidade da alimentação dos alunos;
- Dinamizar o processo educativo nas escolas;
- Melhorar a qualidade das condições de saúde e higiene dos alunos;
- Promover a interação e o envolvimento dos alunos e suas famílias com a escola;
- Implementar projetos de tecnologia e ampliação da eficiência;
- Realizar parcerias, mantendo atualizadas as suas informações;
- Relativas às parcerias e as necessidades dos alunos;
- Promover a integração dos serviços entre as secretarias do município;
- Minimizar o desperdício; e.
- Promover a melhoria do transporte escolar.

➤ **Aprendizado e Conhecimento** - nesta perspectiva foram traduzidos todos os itens de controle de ativos intangíveis que a organização possui e que são fundamentais para a realização de qualquer mudança, sendo elas: cultura organizacional, conhecimento dos colaboradores, nível de motivação e outros. Os itens de controle desta perspectiva que estão traduzidos em objetivos estratégicos são o alicerce que fundamenta a implementação da estratégia. Os objetivos estratégicos desta perspectiva são:

- Promover atualização tecnológica;
- Qualificar os profissionais;
- Promover o compromisso com os resultados; e.
- Ampliar a participação e a motivação dos profissionais.

Na leitura do mapa, as setas indicam que um objetivo oferece grande impacto no cumprimento do objetivo superior dentro de uma mesma perspectiva. Fazendo uma leitura macro das perspectivas, a perspectiva que está abaixo da atual gera condições para o cumprimento dos objetivos da perspectiva acima. Ou seja, a missão é apoiada pelos objetivos da perspectiva promoção social, que é apoiada pelos objetivos da perspectiva processos internos e que por sua vez é apoiada nos objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento. Tem-se, assim, demonstrada, a relação em cadeia que é tão bem esclarecida pelo BSC.

Em suma, o Mapa Estratégico sintetiza os dados e informações em uma estratégia contendo todas as relações de causa e efeito. Complementarmente, foi criado um plano contendo 32 (trinta e dois) indicadores que permite medir a eficiência, em toda as fases do processo de aprendizagem, e com isto, aperfeiçoar cada vez mais as condições de aprendizagem dos alunos da rede municipal. Os indicadores foram distribuídos por objetivos e perspectiva, quantitativamente, conforme tabela a seguir:

TABELA 5 – DISTRIBUIÇÃO DE INDICADORES POR OBJETIVOS E PERSPECTIVAS

Perspectiva	Objetivos	(%)	Indicadores	(%)
Missão	2	10	4	13
Promoção Social	3	14	6	19
Processos Internos	12	57	14	44
Aprendizado e Conhecimento	4	19	8	25
Total	21	100	32	100

Fonte: Adaptado do Relatório de Gestão (SE Monte Alegre, 2010).

Entretanto, algumas resistências foram percebidas, principalmente junto a professores e funcionários da própria Secretaria de Educação, que em grande parte:

- Não acreditaram no modelo;
- Tinham receio de ferramentas de gestão, pois temiam o uso das mesmas sem transparência e como instrumento de perseguições políticas.
- Não queriam dar informações, pois temiam mudanças nas estruturas de poder e na hierarquia já existente e com isso mudança nas relações de benefício e vantagens existentes há muitos anos;

Para tentar resolver este último problema foram feitos workshops com dinâmicas de grupo com uma equipe multidisciplinar composta além de pessoal com conhecimento sobre o tema, por uma psicóloga e uma psicopedagoga. Esta estratégia foi traçada, pois os colaboradores desconheciam o modelo do BSC, não havia tempo para ensinar e a resistência era extremamente elevada.

Dentre as vantagens apontadas, o fato de o modelo de gestão do BSC, adaptado para o setor público com a redefinição da perspectiva “Financeira” para a perspectiva “Missão” permitir a definição da estratégia de todas as áreas e das relações de causa e efeito, foi apontado como a principal. Além desta, a SE de Monte Alegre conseguiu identificar os objetivos estratégicos necessários para desenvolver as competências essenciais. Focaram os objetivos e indicadores estratégicos dos processos internos nos processos que dão suporte a estratégia.

A metodologia permitiu focar as iniciativas estratégicas em objetivos que melhoraram a percepção política da Secretaria de Educação e atendendo, assim, as demandas impostas por resoluções do Ministério da Educação (MEC) e do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE).

As ações desenvolvidas nos processos internos ampliaram a demanda por matrículas e, com isto, os recursos do município, já que o FNDE faz repasses financeiros de acordo com o valor do custo aluno.

Com todas estas relações de causa e efeito atendidas são cumpridos os objetivos da perspectiva da missão.

Como principal ponto desfavorável foi apontado o apoio restrito da alta administração que, apesar de participar das Reuniões de Avaliação Estratégica (RAE), não colocou o projeto como prioridade máxima da Secretaria. Além disso, o assunto só é tratado com a devida importância por ocasião da elaboração do Relatório Anual e a utilização de sistemas informatizados pode contribuir para melhores resultados.

Os resultados ainda são considerados preliminares, mas alguns já podem ser identificados, dentre eles: Maior participação de colaboradores e aumento da preocupação com resultados.

4.1.6 Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa)

A Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) vinculada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, é uma empresa pública, criada em 26 de abril de 1973, que atua por intermédio de Unidades de Pesquisa e de Serviços e de Unidades Administrativas, estando presente em quase todos os Estados da Federação, nos mais diferentes biomas brasileiros.

Para ajudar a construir a liderança do Brasil em agricultura tropical, com faturamento na ordem de R\$ 2 bilhões, a Empresa investiu, sobretudo, no treinamento de recursos humanos, possuindo hoje 8.944 empregados, dos quais 2.024 são pesquisadores - 21% com mestrado, 71% com doutorado e 7% com pós-doutorado.

Está sob a sua coordenação o Sistema Nacional de Pesquisa Agropecuária (SNPA), constituído por instituições públicas federais, estaduais, universidades, empresas privadas e fundações, que, de forma cooperada, executam pesquisas nas diferentes áreas geográficas e campos do conhecimento científico.

Na área de cooperação internacional, a Empresa mantém 78 acordos de cooperação técnica com mais de 56 países, 89 instituições estrangeiras, principalmente de pesquisa agrícola, mantendo ainda acordos multilaterais com 20 organizações internacionais, envolvendo principalmente a pesquisa em parceria e a transferência de tecnologia.

Na esfera da transferência de tecnologia para países em desenvolvimento (Cooperação Sul-Sul) destaca-se a abertura de projetos de transferência de tecnologia da Embrapa no Continente Africano (Embrapa África, em Gana), no Continente Sul-Americano (Embrapa Venezuela), e na América Central e Caribe (Embrapa Américas, no Panamá), o que tem permitido uma maior disseminação das tecnologias e inovações da agricultura tropical desenvolvidas pela Embrapa, e um melhor atendimento às solicitações e demandas dos países desses continentes por colaboração da Embrapa com vistas a seu desenvolvimento agrícola.

A Secretaria de Gestão Estratégica (SGE) é uma unidade central técnico-administrativa subordinada ao Diretor-Presidente, responsável pelos processos de planejamento e de gestão da estratégia organizacional da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - Embrapa.

Finalidades Básicas da SGE

a) apoiar a Diretoria Executiva na definição das políticas estratégicas da Empresa, por meio da análise dos ambientes interno e externo;

b) coordenar e apoiar a elaboração e atualização dos Planos Diretores da Empresa e de suas unidades, harmonizados com políticas de Governo e as demandas do setor agropecuário;

c) desenvolver e promover estudos e articular ações que visem o aprimoramento institucional e a melhoria na gestão da Empresa;

d) coordenar o acompanhamento e a avaliação do desempenho institucional da Embrapa;

e) coordenar a análise de eficiência dos centros de pesquisa e os estudos sócio-econômicos e de impactos ambientais;

g) participar, em articulação com o Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento (DPD), do gerenciamento do Sistema Embrapa de Gestão (SEG);

h) exercer as atribuições inerentes à secretaria executiva do Comitê Gestor das Estratégias (CGE) e apoiar o funcionamento do Conselho Assessor Nacional (CAN); e.

i) elaborar relatórios institucionais demandados por órgãos de supervisão e controle, bem como emitir pareceres e notas técnicas pertinentes às atividades da Secretaria.

Missão: “Viabilizar soluções de pesquisa, desenvolvimento e inovação para a sustentabilidade da agricultura, em benefício da sociedade brasileira”.

Valores: Os valores que balizam as práticas e os comportamentos da Embrapa e de seus integrantes, independentemente do cenário vigente, e que representam as doutrinas essenciais e duradouras da empresa são: Excelência em pesquisa e gestão, Responsabilidade socioambiental, Respeito à diversidade e à pluralidade, Comprometimento e Cooperação.

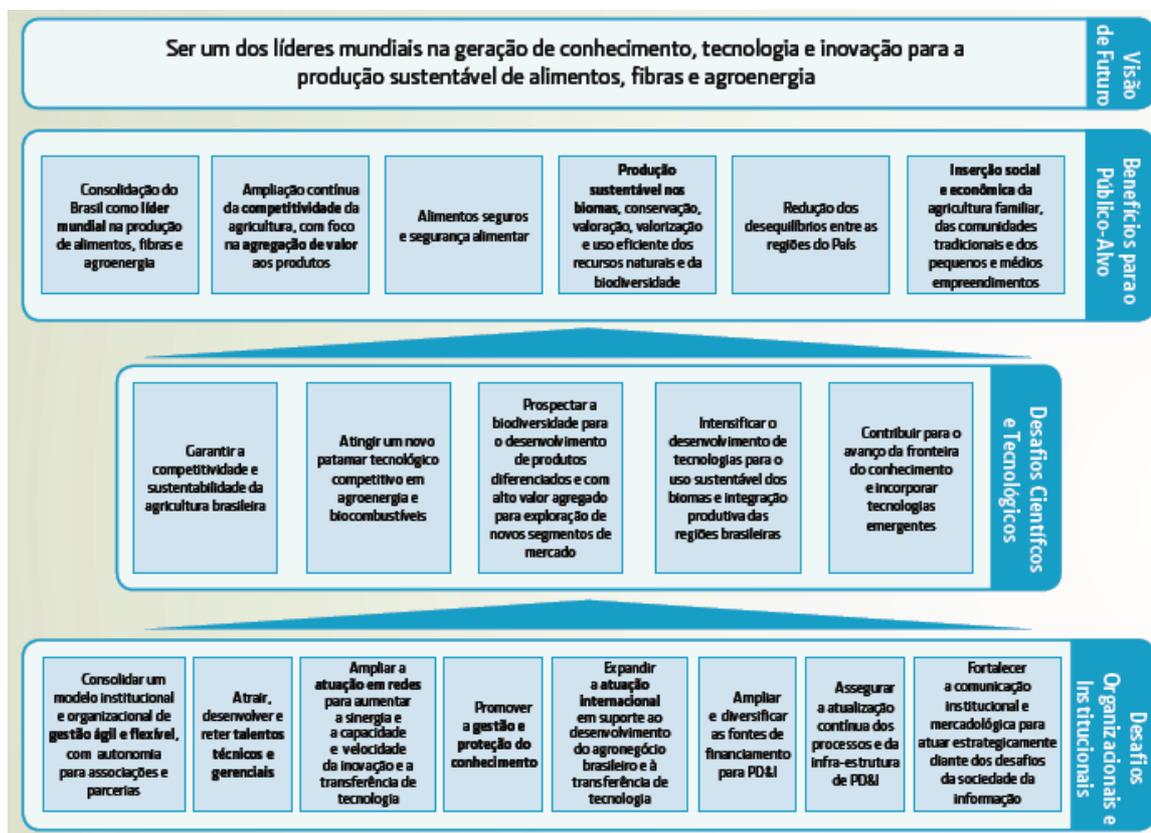
Visão (horizonte 2023): “Ser um dos líderes mundiais na geração de conhecimento, tecnologia e inovação para a produção sustentável de alimentos, fibras e agroenergia”.

Posicionamento Estratégico: Para perseguir e realizar a Visão de Futuro almejada, a Embrapa assume um Posicionamento Estratégico que tem como base a identificação clara de seu público-alvo e, com isso, a definição das transformações (benefícios) que a instituição deve gerar para esse público: a sua proposta de valor. Para gerar os benefícios referidos, a Embrapa concentrará seus melhores esforços e recursos na superação de cinco grandes desafios técnico-científicos, que correspondem aos seus Objetivos Estratégicos.

Para dar suporte à realização desses Objetivos, a Embrapa deverá superar oito desafios organizacionais e institucionais para assegurar uma atuação sinérgica da organização e de

seus parceiros, alicerçada em um conjunto de competências e recursos internos e externos que propiciem um melhor desempenho organizacional.

FIGURA 21 – POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DA EMBRAPA



Fonte: Plano Diretor da Embrapa (2008-2013)

Embrapa Suínos e Aves

Criada em 1975, a Embrapa Suínos e Aves é uma das 40 unidades descentralizadas da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), vinculada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento do Governo Federal, com a missão de atuar em todo território nacional na viabilização de soluções de pesquisa, desenvolvimento e inovação para a sustentabilidade da avicultura e suinocultura, em benefício da sociedade e com a visão de ser referência nacional e internacional na geração de conhecimento, tecnologia e inovação para a produção sustentável de suínos e aves.

Visão: “Ser referência nacional e internacional na geração de conhecimento, tecnologia e inovação para a produção sustentável de suínos e aves”.

Em 1989, a Embrapa Suínos e Aves implantou o seu primeiro plano estratégico, iniciando seu histórico em planejamento a longo prazo. A elaboração do I Plano Diretor de Unidade (I PDU) veio em seguida, em 1991, que deveria nortear suas ações até 1996. Com

essa experiência e implementando melhorias, no final de 1998 iniciou-se o trabalho de elaboração do II Plano Diretor (II PDU), para vigência de 2000-2003, realinhando suas estratégias em consonância com o III Plano Diretor da Embrapa, com as diretrizes governamentais e as demandas das cadeias suinícola e avícola.

A partir de 2002, a Embrapa promoveu ajustes nos seus processos de planejamento da pesquisa, por meio da introdução da sua Agenda Institucional de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), com o objetivo de ser um norteador do direcionamento do foco de P&D da empresa oferecendo meios operacionais para implementação dos balizadores estratégicos com a reformatação do seu Modelo de Gestão de P&D.

Em 2004 foi elaborado o III Plano Diretor da Embrapa Suínos e Aves, que orienta sobre as atividades a serem desenvolvidas pela Unidade no período 2004 a 2007, alinhadas com o IV Plano Diretor da Embrapa (PDE) 2004-2007, para cumprir as diretrizes estratégicas da Empresa para Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (PD&I), transferência de conhecimento e tecnologia, comunicação empresarial, gestão de pessoas, modelo organizacional, gestão organizacional, recursos financeiros e infraestrutura.

Em 2008, com a designação da Comissão de Planejamento Estratégico e seguindo metodologia específica para elaboração do PDE e PDU^s, a Embrapa Suínos e Aves produziu a atualização de seu Plano Diretor, que indica o caminho a ser percorrido no período 2008-2011, com perspectivas até 2023, quando a Embrapa completará 50 anos de existência.

O PDU define os desafios científicos e tecnológicos relativos à competitividade e sustentabilidade da suinocultura e avicultura brasileira, patamar tecnológico competitivo em agroenergia e biocombustíveis, uso sustentável dos biomas e integração produtiva das regiões brasileiras, biodiversidade e expansão da atuação internacional e também desafios organizacionais e institucionais relativos ao modelo institucional e organizacional de gestão, talentos técnicos e gerenciais, atuação em redes, gestão e proteção do conhecimento, atuação internacional, articulação interinstitucional, ampliação e diversificação de fontes de financiamento, melhoria contínua de processos de PD&I e infraestrutura e comunicação institucional e mercadológica.

Trata-se de um documento condensado, contendo os objetivos e linhas de pesquisa sugeridas/demandadas pelas partes interessadas consultadas, por meio de questionários, sobre os desafios para o desenvolvimento e a competitividade dos negócios suinícola e avícola brasileiros; sobre inclusão social e a geração de emprego e renda no meio rural; sobre a conservação do meio ambiente; a segurança dos alimentos; e o bem estar animal, com a missão, visão, valores, objetivos estratégicos e objetivos específicos da Embrapa.

Para garantir o alinhamento com as diretrizes do PDE são traçadas metas para cada objetivo específico e para cada diretriz estratégica.

Para continuar sendo importante na evolução da suinocultura e da avicultura, a Embrapa Suínos e Aves mantém um constante realinhamento das suas metas de trabalho. Essa preocupação é visível especialmente em documentos como a quarta versão do Plano Diretor da Unidade. O PDU, montado a partir de consultas aos representantes de todos os segmentos da cadeia produtiva de suínos e aves, atualiza o trabalho da Unidade em relação às necessidades do mercado e aos programas do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento e do governo federal.

FIGURA 22 – MAPA DO PLANO DIRETOR DA UNIDADE



Fonte: Plano Diretor da Embrapa (2008-2013)

4.1.6.1 O Respondente

Lorien Eliane Zimmer; Analista da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - Embrapa Suínos e Aves de Concórdia – SC.

E-mail: lorien@cnpsa.embrapa.br

4.1.6.2 Considerações Sobre a Implementação do BSC

A utilização da metodologia do BSC pela Embrapa Suínos e Aves partiu de uma proposta corporativa, da Embrapa, e que foi sendo incorporada no dia-a-dia da Unidade.

Desta forma, a utilização imperativa, do tipo “Top-Down”, da Matriz para a unidade, exerceu certa influência uma vez que permitiu que os colaboradores incorporassem o novo conceito e chegando praticamente a um consenso quanto a sua manutenção. Entretanto, de início existiu uma certa falta de credibilidade ao modelo do BSC pelo pessoal da empresa, pois não houve um processo de aprendizado contínuo, que envolvesse todos os níveis hierárquicos da organização.

Na empresa existe um processo formal de planejamento estratégico em que acompanha e avalia o desempenho dos objetivos e ações estratégicas seguindo alguns conceitos do BSC. Semestralmente ocorre o acompanhamento, anualmente o planejamento de curto prazo e a cada quatro anos elabora-se o Plano Diretor, com horizonte de médio e longo prazos.

Para avaliação do desempenho organizacional, a empresa faz uso de indicadores, atrelados a aspectos operacionais e aos objetivos estratégicos. Há atribuição de metas para os indicadores com um monitoramento retrospectivo e um mecanismo que estabelece bonificação quando do atingimento das mesmas.

Temas como Qualidade, Responsabilidade Social, Liderança Tecnológica, Gestão do Conhecimento e Competências fazem constantemente parte da pauta de planejamento estratégico da empresa.

A empresa optou pela utilização do modelo tradicional do BSC, com quatro perspectivas (financeira, do cliente, interna e de inovação e aprendizado). Entretanto, a perspectiva financeira foi focada na imagem institucional. Desde então, o modelo inicialmente implementado não sofreu nenhuma alteração.

Estruturalmente, não foi necessária nenhuma alteração na empresa para a implementação do BSC.

A empresa acredita que o BSC está cumprindo seus objetivos, pois facilita a visão de negócio e o desempenho organizacional.

Como fruto de uma boa gestão, a Embrapa foi reconhecida na Faixa Bronze do Prêmio Qualidade do Governo Federal e, internamente, tem sido premiada por melhoria de processos.

Para verificar a capacitação e participação do pessoal da empresa, foi sugerida a criação de indicador que relacione, anualmente, o número de participantes por eventos com os respectivos custos. Acredita-se que o percentual de pessoas capacitadas em cursos na empresa pode contribuir para uma maior adesão ao modelo do BSC. Nesse sentido, o número de palestras e treinamentos realizados na própria empresa assume papel importante, mas a empresa ainda carece de eventos de sensibilização e de capacitação.

Para avaliar a sensibilização dos diversos níveis da estrutura da empresa para a importância da utilização do BSC foi sugerida a criação de um indicador que relacione, anualmente, o número de participantes por Área com o número de eventos, por acreditar que nem todos os níveis da estrutura da empresa se sensibilizaram para a importância do BSC. Tal medição explicitaria a sensibilização ou não por nível da empresa, permitindo assim, ações “corretivas”.

Na empresa, acredita-se que o BSC já está institucionalizado contando com participação efetiva da alta direção.

Quanto à modelagem das perspectivas foi sugerido atribuir maior relevância aos aspectos sociais e ambientais, bem como caracterizada como imprescindível a utilização de sistema informatizado visando agilizar e facilitar o processo.

Dentre as dificuldades percebidas no processo de implementação da metodologia foram citadas o pouco comprometimento das pessoas; a resistência a mudanças, decorrente da falta de entendimento dos objetivos do BSC e da falta de visão sistêmica; e o pouco conhecimento sobre o tema, sendo este último apontado como a principal, pois a metodologia envolve todas as áreas da organização.

Dentre as vantagens percebidas foi destacado, de forma objetiva, o desempenho organizacional, baseado em fatos e dados e como desvantagem, a necessidade do envolvimento de muitas pessoas.

4.1.7 Eletrosul Centrais Elétricas S.A.

A Eletrosul é uma empresa subsidiária da Centrais Elétricas Brasileiras S.A. (Eletrobrás), vinculada ao Ministério de Minas e Energia (MME). Foi constituída em 23/12/1968 e autorizada a funcionar pelo Decreto nº. 64.395, de 23/04/1969. É uma sociedade de economia mista de capital fechado, concessionária de serviços públicos de transmissão e geração de energia elétrica.

Com sede em Florianópolis, estado de Santa Catarina e atuação preponderante nos estados da Região Sul e Mato Grosso do Sul, realiza estudos e projetos, constrói e opera instalações de transmissão e de geração de energia elétrica, investe em pesquisa e desenvolvimento, fomenta o uso de fontes alternativas de energia, presta serviços de telecomunicação e pratica outros atos de comércio decorrentes destas atividades. Para isso, conta com um quadro funcional formado por 1.623 profissionais, posição de 30/06/2010.

No segmento Transmissão, integra e interliga as fontes de energia elétrica aos mercados consumidores, criando condições para a competição. Viabiliza, com os demais países do MERCOSUL, a importação e/ou exportação de energia elétrica e garante a qualidade da energia nos pontos de suprimento. As atividades de operação do sistema elétrico sob sua responsabilidade são coordenadas e controladas do Centro de Operação do Sistema, localizado em sua sede, que atua de acordo com procedimentos definidos pelo Operador Nacional do Sistema Elétrico (ONS).

No segmento Geração, dá continuidade às atividades para implantação de empreendimentos hidrelétricos e de fontes alternativas, que consolidarão seu retorno a este mercado.

A política de investimentos e a busca incessante da excelência na gestão empresarial, com destaque para a qualidade e a confiabilidade do sistema elétrico, estão alinhadas com as políticas públicas do Governo Federal que tem dado suporte para o crescimento e desenvolvimento continuado do País.

Neste particular, responsável por obras do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC), a Eletrosul cumpre seu papel na expansão da infra-estrutura eletro-energética, de suma importância para a manutenção do forte ritmo de crescimento que o Brasil vive hoje.

Governança Corporativa

A Administração Superior da Eletrosul é composta pela Assembleia Geral, pelo Conselho de Administração, pelo Conselho Fiscal e pela Diretoria Executiva.

À Assembleia Geral, órgão soberano da empresa, cabe funções deliberativas e de verificação da legalidade e legitimidade dos atos da administração. Reúne-se ordinariamente até quatro meses após o fim do exercício social e extraordinariamente na forma da lei e do estatuto social.

Ao Conselho de Administração, constituído por um Presidente e mais cinco Conselheiros, todos acionistas, compete fixar a orientação geral dos negócios, o controle superior da Empresa pela fiscalização da observância das diretrizes por ele estabelecidas, acompanhamento da execução dos programas aprovados e verificação dos resultados obtidos. Reúne-se uma vez por mês, ou quando convocado pelo Presidente ou pela maioria de seus membros.

Ao Conselho Fiscal, órgão permanente e independente da administração, constituído por três membros efetivos e por três membros suplentes, compete examinar o Relatório de Administração e as Demonstrações Contábeis.

À Diretoria Executiva compete a direção geral e a administração da Empresa, respeitadas as diretrizes fixadas pelo Conselho de Administração. É constituída por um Diretor-Presidente e até três Diretores, eleitos pelo Conselho de Administração, que se reúnem pelo menos uma vez por quinzena, ou sempre que necessário, e deliberam com a presença da maioria de seus membros.

A Eletrosul além de integrar o Comitê de Sustentabilidade do Sistema Eletrobrás, tem em sua estrutura de gestão um Comitê de Sustentabilidade Empresarial, coordenado pelo

Diretor-Presidente. Observadas as restrições decorrentes de sua condição de empresa de capital fechado, alinha-se às melhores práticas de Governança Corporativa, consoante princípios estabelecidos pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.

Missão: “Atuar nos mercados de energia de forma integrada, rentável e sustentável”.

Visão: “Em 2020, ser o maior sistema empresarial global de energia limpa, com rentabilidade comparável às melhores empresas do setor elétrico”.

Valores: “Foco em Resultados, Empreendedorismo e Inovação, Valorização e Comprometimento das Pessoas, Ética e Transparência”.

Gestão Empresarial

Aumentar a competitividade da empresa, gerar lucros, criar novas oportunidades, preservar o meio ambiente, promover desenvolvimento social, trabalhar alinhado com a Eletrobrás são os objetivos básicos da Eletrosul. Para operacionalizar estes objetivos, a Eletrosul desenvolveu o Sistema de Gestão Integrada (SEGI) incorporando requisitos de excelência preconizados pela Fundação Nacional da Qualidade e, requisitos de sustentabilidade que estruturam o Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bolsa de Valores de São Paulo (ISE Bovespa) e o *Dow Jones Sustainability Index* da Bolsa de Nova Iorque. O SEGI atende ao Plano Estratégico para o horizonte 2015 que objetiva expandir e assegurar mercados e negócios.

O SEGI representa uma poderosa contribuição, pois ao estruturar e integrar as práticas, metodologias e tecnologias de gestão, baseadas na vanguarda de gestão empresarial, permitirá a consecução das estratégias empresariais e a obtenção dos resultados desejados para atender à missão empresarial e à visão de futuro 2015, aprovados pelo Conselho de Administração e formalizadas no Plano Estratégico 2007-2015.

A materialização da incorporação dos princípios de sustentabilidade por meio do SEGI, é uma resposta ao direcionamento estratégico imposto pela *Holding* às empresas do Sistema Eletrobrás em 2005 e que se estende aos dias atuais. Este novo direcionamento estratégico promoveu uma rediscussão nos valores das empresas do Sistema, bem como na forma de fazer negócios que deve estar pautada não somente na prosperidade empresarial, mas também na qualidade ambiental dos sistemas que envolvem as empresas e na equidade social das comunidades em que ela atua. A busca deste equilíbrio na operação das empresas está se consolidando em critério de qualidade de captação de recursos e atração de investimentos, o que torna a incorporação dos requisitos de sustentabilidade o mais importante desafio imposto às empresas do Sistema Eletrobrás.

A gestão responsável pela sustentabilidade se configura num dos maiores desafios impostos ao setor elétrico, na medida em que a natureza de suas atividades é paradoxal, pois o fornecimento de energia elétrica representa um importante insumo ao desenvolvimento do país e, em contrapartida, a construção e operacionalização das unidades operacionais impactam significativamente o meio ambiente e a comunidade de entorno.

Novas formas de produção de energia; a priorização de fontes renováveis e a possibilidade de recursos financeiros com taxas mais atrativas e prazos mais elásticos têm se apresentado como oportunidades de negócio, legitimando o papel do setor de energia elétrica no desenvolvimento sustentável do Brasil.

Premiações

A empresa foi reconhecida, em 2002, pelo Prêmio Qualidade do Governo Federal (PQGF) na faixa Bronze e, em 2003 e 2004 na faixa Ouro.

4.1.7.1 O Respondente

Rita de Cássia Pandolfi Camara Gagliardi; Analista de Planejamento Empresarial Sr.

E-mail: rcamara@eletrosul.gov.br

4.1.7.2 Considerações Sobre a Implementação do BSC

A utilização da metodologia do BSC pela Eletrosul partiu de estudos técnicos da área de planejamento e gestão que a caracterizou como uma moderna, prática, simples e eficiente.

Entretanto, a falta de apoio da alta administração foi apontada como a principal dificuldade, por ser entendida como fundamental para o processo, tendo exercido influência negativa na adesão ao modelo. Assim, por não contar com o patrocínio da Alta Administração e por não estar ainda permeado e sistematizado em toda a organização, existiu uma falta de credibilidade e resistência ao modelo do BSC pelo pessoal da empresa, observada em todos os níveis.

A dificuldade de a própria Alta Administração perceber a utilidade do BSC para a gestão das estratégias da Empresa foi apontada como a principal resistência, seguida pela falta de entendimento do modelo pelos colaboradores.

A implementação do BSC trouxe sobrecarga de tarefas para as pessoas responsáveis pela sua implementação, pois o projeto demandou bastante esforço e horas de trabalho. Para minimizar este problema, uma boa definição da equipe de implementação foi apontada como solução.

O modelo ainda não está em uso por todas as áreas da empresa, mas a empresa está envidando esforços para que isso ocorra, buscando o envolvimento de todos os colaboradores.

Na empresa existe um processo formal de planejamento estratégico em que acompanha e avalia, trimestralmente, o desempenho dos objetivos e ações estratégicas através de um processo formal de BSC.

Para avaliação do desempenho organizacional, a empresa utiliza indicadores, atrelados aos objetivos estratégicos. Há atribuição de metas para os indicadores, entretanto, não existe mecanismo que estabeleça bonificação quando do atendimento das mesmas.

Temas como Qualidade, Responsabilidade Social, Liderança Tecnológica, Gestão do Conhecimento e Competências, liderança em custos e diversificação fazem constantemente parte da pauta de planejamento estratégico da empresa.

Para medir as dificuldades encontradas na implementação do programa foi sugerida a criação de indicadores específicos que reflitam o percentual de etapas implantadas do projeto; o percentual de metas, indicadores e projetos cadastrados e acompanhados; e o percentual de áreas com utilização do BSC.

Para a implementação na empresa, o modelo tradicional do BSC, com quatro perspectivas (financeira, do cliente, interna e de inovação e aprendizado) foi adaptado para um modelo com duas perspectivas, Finalística e Gestão e Competências, visando atender ao seu público-alvo composto por acionistas, clientes governo e sociedade, compatibilizando-se com o posicionamento estratégico do Sistema Eletrobrás. Entretanto, com a elaboração de um novo Plano Estratégico, as perspectivas provavelmente serão alteradas, além, obviamente, dos objetivos estratégicos, metas, indicadores e iniciativas, que são revisados/atualizados periodicamente.

A visão integrada do Posicionamento Estratégico do Sistema Eletrobrás está representada na figura seguinte.

FIGURA 23 – POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DO SISTEMA ELETROBRÁS

Posicionamento Estratégico	Missão	Atuar nos mercados de energia de forma integrada, rentável e sustentável					
	Valores	Foco em resultados Empreendedorismo e inovação Valorização e comprometimento das pessoas Ética e transparência					
	Visão	Em 2020, ser o maior sistema empresarial global de energia limpa, com rentabilidade e comparável às das melhores empresas do setor elétrico					
	Benefícios para os públicos-alvo	ACIONISTAS Rentabilidade atrativa Ações com alta liquidez, baixa volatilidade e valor de mercado compatível com o valor patrimonial	CLIENTES Energia elétrica limpa em quantidade, qualidade e preços competitivos em toda a cadeia de fornecimento	GOVERNO Viabilização de projetos estruturantes, buscando modicidade tarifária Diferenciação do Brasil como referência mundial na geração de energia elétrica limpa	SOCIEDADE Indução do desenvolvimento Compromisso com energia limpa		
	Objetivos Estratégicos Prioritários	Ampliar e aprimorar os negócios de GTD&C de energia elétrica de forma competitiva e rentável	Maximizar a participação da energia limpa, incluindo novas fontes renováveis, na matriz energética do Sistema Eletrobras	Expandir seletivamente a atuação internacional em GTD&C, alinhada aos negócios da companhia e com foco nas Américas	Participar da gestão dos programas de energia elétrica de interesse do governo, pactuando metas de execução e equilíbrio econômico-financeiro	Garantir que os empreendimentos do Sistema Eletrobras sejam vetores de desenvolvimento sustentável para suas áreas de entorno	
	Objetivos Estratégicos de Gestão e Competitividade	Implantar novo modelo de gestão empresarial e organizacional que garanta uma atuação integrada, rentável e competitiva	Aprimorar a governança corporativa, baseada nas melhores práticas do mercado	Atrair, desenvolver e reter talentos para o Sistema Eletrobras	Aprimorar a gestão dos negócios, participações e parcerias	Potencializar a reputação, a credibilidade e a confiança do Sistema Eletrobras perante os seus empregados, o mercado e a sociedade	Minimizar as amarras institucionais internas e externas para assegurar a atuação em condições competitivas

Fonte: Plano Estratégico Eletrobras (2010-2020)

Para cumprir sua Missão e realizar sua Visão de Futuro, o Sistema Eletrobras assume um Posicionamento Estratégico que tem por base sua proposta de valor: a identificação de seus públicos-alvo e dos benefícios que o Sistema deve gerar para cada um:

➤ **Acionistas**

- Rentabilidade atrativa; e
- Ações com alta liquidez, baixa volatilidade e valor de mercado compatível com o valor patrimonial.

➤ **Clientes**

- Energia elétrica limpa em quantidade, qualidade e preços competitivos em toda a cadeia de fornecimento.

➤ **Governo**

- Viabilização de projetos estruturantes, buscando modicidade tarifária; e
- Diferenciação do Brasil como referência mundial na geração de energia elétrica limpa.

➤ **Sociedade**

- Indução do desenvolvimento; e
- Compromisso com energia limpa.

A escolha do público-alvo reflete de forma bastante significativa as funções empresarial e de governo que o Sistema Eletrobras deve desempenhar simultânea e sinergicamente, em consonância com suas finalidades e de acordo com os balizamentos estabelecidos pela direção superior (PLANO ESTRATÉGICO ELETROBRÁS, 2010).

Para gerar os benefícios definidos para os públicos-alvo, no horizonte do Plano Estratégico, o Sistema Eletrobrás concentrará seus melhores esforços e recursos na realização de cinco **objetivos estratégicos finalísticos**, voltados essencialmente para duas vertentes: De um lado, focam o aprimoramento e a expansão dos negócios e mercados de energia elétrica e a melhoria da gestão dos programas. Do outro, enfatizam a participação da energia limpa na matriz energética do Sistema e o desenvolvimento sustentável das regiões impactadas pelos empreendimentos. O desdobramento dos Objetivos Finalísticos dá origem às Estratégias Finalísticas associadas, que são linhas de ação ou iniciativas relevantes, indicando como o Sistema Eletrobrás procurará alcançar cada um deles. Para dar suporte a esses objetivos, por sua vez, o Sistema deverá assegurar uma atuação sinérgica e um melhor desempenho da organização, através da realização de seus **objetivos estratégicos de gestão e competências**. Nesse sentido, focalizam a necessidade de fortes investimentos em gestão, segundo uma perspectiva ampla, desde a governança corporativa até a gestão empresarial, econômico-financeira e da mudança institucional e organizacional. (PLANO ESTRATÉGICO ELETROBRÁS, 2010).

Estruturalmente, para a implementação do BSC não foi necessária alguma alteração na sua empresa.

A empresa acredita que o BSC não está cumprindo integralmente os seus objetivos, pois ainda não está sendo utilizado efetivamente pela Diretoria e por todas as áreas, mas com o seu amadurecimento e com um aumento da percepção da sua utilidade, isto tenderá a ocorrer.

Para verificar a capacitação e participação do pessoal da empresa, foi sugerida a criação de indicador que meça a quantidade de horas de treinamento.

Acredita-se que o percentual de pessoas capacitadas em cursos sobre o tema ou sobre temas similares, na empresa, pode contribuir para uma maior adesão ao modelo do BSC. Nesse sentido, o número de palestras e treinamentos realizados na própria empresa assume papel importante.

Para avaliar a sensibilização dos diversos níveis da estrutura da empresa para a importância da utilização do BSC foi sugerida a criação de um indicador para medir o percentual de áreas (setores internos) que utilizam a ferramenta, uma vez que nem todos os níveis da estrutura da empresa se sensibilizaram para a importância do BSC, permitindo, assim, identificar as áreas que não fazem uso da ferramenta e os reais motivos, e a adoção de medidas visando a consolidação do processo de Planejamento Estratégico e BSC.

Na empresa, acredita-se que o BSC ainda não está institucionalizado, correndo risco de fracassar. Tal posição se dá pelo receio de mudanças de Diretoria e Gerências, muito

freqüentes em empresas públicas, ou seja, é necessário dar continuidade aos projetos vigentes, sob risco de caírem em descrédito.

Dentre as vantagens percebidas foi destacada a forma prática como é feito o acompanhamento dos indicadores e de projetos. Outra vantagem identificada diz respeito à possibilidade de envolver diversas áreas para o desdobramento dos objetivos em ações/projetos, buscando o atendimento desses.

4.1.8 Fundação Centro de Hematologia e Hemoterapia de Minas Gerais (Hemominas)

Instituída em 26 de dezembro de 1989, através da Lei nº 10.057, a Fundação Centro de Hematologia e Hemoterapia de Minas Gerais (Hemominas), com personalidade jurídica própria, de direito público, vincula-se à Secretaria de Estado da Saúde (SES). Tem por finalidade assegurar unidade de comando e direção às políticas estaduais relativas à hematologia e hemoterapia, garantindo à população a oferta de sangue e hemoderivados de qualidade.

A Fundação Hemominas segue as diretrizes técnicas e legais do Ministério da Saúde e da Agência Nacional de Vigilância Sanitária, desenvolvendo atividades nas áreas de prestação de serviço, assistência médica, ensino, pesquisa, desenvolvimento tecnológico, produção, controle de qualidade e educação sanitária.

Missão: “Atuar na área de hematologia, hemoterapia, células e tecidos com excelência e responsabilidade social”

Visão: “Ser reconhecida como organização de excelência mundial em serviços de saúde”.

Valores: Comprometimento com a melhoria contínua, Conduta orientada pela ética, Responsabilidade social e Respeito e valorização do ser humano.

Em 1996, foi introduzido na Unidade o programa de Gestão pela Qualidade Total (GQT), tendo como sub programas 5S e gerenciamento da rotina do dia-a-dia (GRD), com o objetivo de organizar a casa e padronizar os negócios.

Em 2001, foi implantado o Programa de Qualidade do Sangue (PQS) que prevaleceu até 2003.

Em 2004 foi introduzido o Programa de Qualidade da Fundação Hemominas (PQFH), tendo como ponto central o Planejamento Estratégico, que conduz os trabalhos, através dos desdobramentos de metas. A evolução deste programa se deu graças a reformulação de seu comitê gestor que, com nova coordenação geral, fomentou a formação de uma rede de

consultores internos e cursos de formação de gestores para todos os líderes da Unidade. A partir daí a disseminação do conteúdo da qualidade atingiu um patamar mais alinhado e dinâmico com as necessidades da corporação. Atualmente, o planejamento estratégico da Hemominas direciona os projetos internos através da definição de metas e de seus respectivos gerentes. Mensalmente é feito o acompanhamento destas metas através de um formulário próprio, onde são registradas todas as etapas já cumpridas do planejamento em cada setor.

4.1.8.1 Os Respondentes

Cláudio Medeiros; Assessor da Qualidade da Fundação Hemominas.

Email: claudio.medeiros@hemominas.mg.gov.br

Kelly Nogueira Guerra - Diretoria de Atuação Estratégica.

Email: ate@hemominas.mg.gov.br

4.1.8.2 Considerações Sobre a Implementação do BSC

Através de um Planejamento estratégico formal, bimestralmente, os indicadores, atrelados a aspectos operacionais e a objetivos estratégicos são analisados pela alta administração. Semestralmente a alta direção, juntamente com os gestores de todas as unidades do estado de Minas (Hemocentros Regionais) se reúne para analisar os temas estratégicos de interesse e avaliar o desempenho da Gestão.

Para os indicadores utilizados existe a prática de atribuição de metas atreladas a um contrato de acordo de resultados firmado entre a Fundação e o Governo do estado.

Existe remuneração baseada em desempenho e prêmio financeiro de produtividade alinhado às metas.

Temas como Qualidade, Responsabilidade Social e Viabilidade Financeira fazem constantemente parte da pauta de planejamento estratégico da empresa.

Algumas dificuldades foram apontadas por ocasião da implementação do BSC na Fundação, tais como a dificuldade de compreensão conceitual por parte da média gerência, o desdobramento do modelo em toda a corporação e o fato de ser uma organização corporativa pública, com uma unidade central diretiva e 24 unidades regionais, sendo este último considerado a principal, em virtude da complexidade e do tempo de incorporação na cultura organizacional.

A escolha da metodologia do BSC decorreu da evolução do processo de planejamento estratégico iniciado em 2000, com a implantação do Programa Gespública.

A decisão de utilizar o BSC foi “Top-Down”.

Acredita-se que a forma de adesão ao modelo exerce influência no seu sucesso, pois as pessoas tendem a se envolver mais com aquilo que ajudaram a decidir, entretanto, não foi percebida a falta de credibilidade do modelo.

A definição das metas e dos indicadores no processo de desdobramento e o monitoramento de resultados foram apontados como as principais resistências pelo fato destes não se encontrarem incorporados na cultura da organização.

Acredita-se que aspectos como falta de compromisso gerencial dos dirigentes, burocracia, deficiência operacional e estratégia, acomodação, baixa vocação gerencial podem representar resistências ao modelo. Além destes, fatores ideológicos, políticos, partidários e corporativos também foram apontados.

Resistência à implantação de modelos apoiados em resultados e a remuneração por desempenho são aspectos que prejudicam o modelo BSC.

O BSC trouxe sobrecarga de tarefas para as pessoas responsáveis pela sua implementação devido a limitações de recursos humanos e ao grande acúmulo de atividades por parte de alguns profissionais.

Dentre as vantagens percebidas foram destacadas a melhoria do desempenho operacional, a disseminação da estratégia, o foco em Resultados e a maior compreensão dos objetivos organizacionais.

A complexidade do modelo para uma organização de dimensão estadual foi apontada como a principal desvantagem.

Para a implementação na fundação, o modelo tradicional do BSC, com quatro perspectivas (financeira, do cliente, interna e de inovação e aprendizado) foi adaptado para um modelo com três perspectivas: Orçamentária, Cidadão e Sociedade e Processos internos, que foi sendo aperfeiçoado ao longo do tempo com através de melhorias no modelo de desdobramento para as unidades, o que simplificou o desenho dos objetivos locais das unidades regionais.

Acredita-se que o BSC está cumprindo os seus objetivos uma vez que a organização tem alcançado seus objetivos e operado com foco nas estratégias e nos resultados.

Algumas unidades foram premiadas no Gespública e no Prêmio Mineiro de Qualidade e Produtividade.

Para verificar a capacitação e a participação do pessoal da organização foi sugerida a criação dos seguintes indicadores: percentual de unidades com planos desdobrados; percentual de análises críticas realizadas no prazo e percentual de colaboradores capacitados em gestão estratégica e resultados.

Acredita-se que o número de palestras e treinamentos sobre o tema realizados na própria organização e o percentual de pessoas capacitadas através destes cursos podem contribuir para uma maior adesão ao modelo.

A criação de um indicador do percentual de unidades que utilizam o sistema BSC na Gestão cotidiana foi sugerida para avaliar a sensibilização dos diversos níveis da estrutura da organização para a importância da utilização do BSC.

Na fundação percebe-se uma participação efetiva da alta direção na execução do BSC.

4.1.9 Exército Brasileiro (EB)

Como a Marinha do Brasil, o EB é uma instituição militar que possui diferentes tipos de organizações distribuídas em todo o território nacional, conforme organograma constante no anexo B. Porém o efetivo (aproximadamente duzentas mil pessoas) e a quantidade de unidades (mais de mil e duzentas) pertencentes ao Exército Brasileiro é bem maior do que da MB.

Da mesma forma que a Marinha do Brasil, o Exército Brasileiro instituiu programas com o objetivo de aprimorar suas práticas de gestão. Sua missão, conforme o seu sítio oficial é de: preparar a Força Terrestre para defender a Pátria, garantir os poderes constitucionais, a lei e a ordem; participar de operações internacionais; cumprir atribuições subsidiárias; e apoiar a política externa do país.

Ainda conforme seu sítio oficial, a Força tem como visão do futuro: ser uma instituição compromissada, de forma exclusiva e perene, com o Brasil, o Estado, a Constituição e a sociedade nacional, de modo a continuar merecendo confiança e apreço; ser um Exército reconhecido internacionalmente por seu profissionalismo, competência institucional e capacidade de dissuasão; ser respeitado na comunidade global como poder militar terrestre apto a respaldar as decisões do Estado, que coopera para a paz mundial e fomenta a integração regional; e ser constituído por pessoal altamente qualificado, motivado e coeso, com valores morais e éticos como patriotismo, dever, lealdade, probidade e coragem.

Para a instituição, constituem fatores críticos de sucesso a qualificação profissional, a liderança e a excelência gerencial, caracterizada pela contínua avaliação, inovação e melhoria da gestão, que resulte na otimização de resultados, seja do emprego de recursos, seja dos processos, produtos e serviços a cargo da Força.

4.1.9.1 Os Respondentes

Tenente-Coronel Marcelo Maia Chiesa.

E-mail: mmc67@terra.com.br

Cap. Fátima Gomes.

E-mail: lqfex_eb@yahoo.com.br

4.1.9.2 Considerações Sobre a Implementação do BSC

Através de um Planejamento estratégico formal, diariamente temas e ações estratégicas são discutidos e o acompanhamento e a avaliação destes são realizados seguindo alguns conceitos do BSC.

Existe mecanismo de indicadores, medições ou métricas para avaliação do desempenho organizacional, atrelados a aspectos operacionais e aos objetivos estratégicos. Para os indicadores utilizados existe a prática de atribuição de metas, sem mecanismo que estabeleça bonificação, premiação ou rendimento variável ao atingimento das mesmas.

Temas como Qualidade, Viabilidade Financeira, Gestão do Conhecimento e Competências fazem constantemente parte da pauta de planejamento estratégico da organização.

Dentre as dificuldades percebidas por ocasião da implementação do BSC, a cultura organizacional foi apontada como o principal obstáculo, isto porque a decisão pela sua utilização se deu de “cima para baixo” (“*top-down*”), ou seja, a partir de determinação do Comandante do Exército no ano de 2003. Esta “imposição” acabou por aumentar as resistências nas camadas mais baixas da Força, além de não contar com a empatia de várias lideranças estratégicas.

Acredita-se que o grau de credibilidade/resistência ao modelo pode ser medido através dos comentários informais e da própria mudança organizacional, uma vez que a responsabilidade saiu assessoria direta do Comandante do Exército para o Estado-Maior do Exército.

Dentre as resistências percebidas na implementação do BSC foram apontadas, além da cultura organizacional: a falta de comprometimento das próprias autoridades da liderança estratégica, a disseminação dos conceitos de forma equivocada e o excesso de indicadores e metas, inócuos, desnecessários, trabalhosos e equivocados. Dentre estas, a falta de comprometimento das próprias autoridades da liderança estratégica foi considerada a principal, porque faltou o exemplo vindo de cima.

Acredita-se que aspectos da cultura da Administração Pública Brasileira como, por exemplo, a aversão a medições, cobranças e a definição de metas representam resistências ao modelo do BSC.

Acredita-se que o BSC trouxe sobrecarga de tarefas para as pessoas responsáveis pela sua implementação e que, para minimizar este problema, esta atividade poderia ser em caráter de dedicação exclusiva.

Para medir as dificuldades encontradas na implementação do BSC foi sugerida a criação de indicadores para se medir o nível de satisfação com o modelo e o nível de conhecimento sobre o assunto, mediante prova e grau.

O fato de que “tudo que se mede se conhece melhor” foi apontado como a principal vantagem decorrente da implementação do BSC e o aumento na carga de trabalho e a utilização de indicadores inócuos e distorcidos foram apontados como as principais desvantagens.

Para a Implementação do BSC na Força foram utilizados os seus conceitos originais através da utilização dos critérios do Gespública como perspectivas, com algumas adaptações: liderança, estratégia e planos, cidadãos, sociedades, informação e conhecimentos, pessoas, processos e resultados.

Estruturalmente, para a implementação do BSC foi necessária a criação da Seção de Gestão Estratégica.

Apesar das dificuldades e de algumas resistências, acredita-se que o BSC está cumprindo seus objetivos, pois se percebeu uma melhora nas medições e no cumprimento das metas estabelecidas.

Para verificar a capacitação e a participação do pessoal da Força foi sugerida a criação de um índice relacionado aos cursos e estágios realizados na área, pois se acredita que o percentual de pessoas capacitadas em cursos na organização e o número de palestras e treinamentos sobre o tema podem contribuir para uma maior adesão ao modelo.

Considera-se que o modelo necessita ampliar aspectos motivacionais para o seu sucesso. Neste sentido, incentivos na área de promoção, cursos em entidades externas, e em outros países foram apontados como fatores motivacionais que poderiam ser incorporados ao modelo.

Para avaliar a sensibilização dos diversos níveis da estrutura da organização para a importância da utilização do BSC foram sugeridas a utilização de Pesquisas de opinião e a criação de um índice de satisfação.

Acredita-se que a delegação da execução para pessoas de menor nível pode representar menor interesse da alta direção, pois poderia demonstrar a ausência de prioridade.

Considera-se que o BSC ainda não está institucionalizado na Força correndo o risco de fracassar por conta de não incentivos. Neste sentido, medidas como divulgação ao público interno, ampliação de oportunidades, especialização e simplificação de indicadores poderiam ser entendidas como potenciais redutores deste risco.

O Caso do Laboratório Químico e Farmacêutico do Exército (LQFEx)

O LQFEx, tem a finalidade de suprir as Organizações Militares do Exército em todo território nacional.

O Laboratório foi reconhecido por sua gestão e premiado no Ciclo 2008/2009 pelo Programa Gespública na categoria prata e, em 2003, conquistou a Medalha de Bronze no Prêmio de Qualidade Rio, promovido pelo Governo do Estado do Rio de Janeiro.

Embora possuindo um quadro de profissionais de alto gabarito técnico, o LQFEx investe fortemente no aprimoramento científico de seu pessoal.

Atualmente, o LQFEx passa por reformas estruturais para adequação de sua área industrial e aumento de sua capacidade produtiva. Estruturação do setor de controle de qualidade, setor de sólidos e principalmente no setor de injetáveis visando atender as necessidades do Exército e os projetos de endemias focais do Ministério da Saúde.

Completamente integrado à sistemática de distribuição de medicamentos da Força Terrestre, ciente de suas responsabilidades junto à Família Militar, o LQFEx vem buscando a inovação, criatividade, superação e primazia pela Qualidade, tendo ainda como objetivo ser considerado pelas principais Instituições Nacionais como laboratório de referência no País, tanto pela qualidade de seus produtos, quanto por meio das inovações tecnológicas criadas por colaboradores talentosos e empreendedores.

Considerações sobre a Implementação do BSC no LQFEx

No LQFEx, existe um processo formal de Planejamento estratégico em que anualmente temas e ações estratégicas são discutidos, seguindo alguns conceitos do BSC.

Dentre estes temas, destacam-se Qualidade, Viabilidade Financeira, Responsabilidade Social, Estão do Conhecimento e Competências, Foco e Expansão. Além disso, existe a organização se vale de mecanismo formal em que anualmente os objetivos e ações estratégicas são avaliados.

A organização também se vale de mecanismo de indicadores, medições e métricas para avaliação do desempenho organizacional, atrelado a aspectos operacionais e a objetivos estratégicos, com atribuição de metas para os mesmos. Como recompensa, quando algumas metas da produção, por exemplo, são atingidas, dispensas são concedidas aos respectivos colaboradores.

A decisão de se utilizar o modelo do BSC partiu do Escritório de Gestão pela Qualidade (EGQ) e contou com a colaboração da Alta Direção e foi fruto da necessidade de se melhorar o processo de estabelecimento das estratégias assim como, o acompanhamento das mesmas.

Por ser uma organização militar, alguns aspectos da cultura representaram resistências, como o não questionamento às determinações dos superiores, em razão da valorização da hierarquia, da disciplina e dos procedimentos escritos.

Também foi citado o apego irrestrito às tradições, a movimentação de militares e a sobrecarga de tarefas pelas que estiveram envolvidas na implementação do modelo, pois não tinham conhecimento e nem formação no assunto.

Dentre as dificuldades encontradas na implementação do BSC, a capacitação dos colaboradores, a disponibilidade da Alta Direção para participar em reuniões e em cursos para a capacitação foram apontadas como as principais. Conforme a pesquisa, a organização enfrenta dificuldade para a participação de servidores em cursos e congressos em razão da escassez de recursos. Para medir as dificuldades encontradas na implementação do BSC foi sugerida a criação de um indicador relacionado ao tempo da implementação.

Acredita-se que a forma de adesão ao modelo exerce influência no seu sucesso por gerar comprometimento dos envolvidos no processo. Além disso, percebe-se uma certa falta de credibilidade (em todos os níveis) uma vez que, é difícil quebrar o paradigma, porque sempre foi feito de outra maneira.

Acredita-se que o grau de credibilidade/resistência ao modelo pode ser medido através da participação das pessoas nas reuniões e das discussões e sugestões levantadas durante as mesmas.

4.1.10 ArcelorMittal

A ArcelorMittal, constituída em 2006 pela fusão da Mittal Steel e da Arcelor, é a maior Empresa siderúrgica do mundo.

Com perfil diversificado, atua nos setores de aços planos, longos e inoxidáveis e detém a liderança em todos os principais mercados mundiais de aço, incluindo o automobilístico, construção, eletrodomésticos e embalagens.

Controla a ArcelorMittal Brasil, empresa formada a partir da união dos ativos da ArcelorMittal Aços Longos, da ArcelorMittal Tubarão e da ArcelorMittal Vega, além de ser o acionista controlador da ArcelorMittal Inox Brasil.

A ArcelorMittal Aços Longos - nova denominação atribuída a Belgo Mineira - atua no Brasil desde 1921. Controla um conjunto de usinas siderúrgicas e de trefilarias no País (Minas Gerais, São Paulo, Espírito Santo e Bahia), na Argentina (Acindar), na Costa Rica (ArcelorMittal Costa Rica) e em Trinidad y Tobago (ArcelorMittal Point Lisas).

Com capacidade instalada de 5,5 milhões de toneladas/ano de laminados e 1,55 milhão de toneladas/ano de trefilados, destaca-se no setor de aços longos com a mais completa linha de produtos para a construção civil. É líder na América do Sul na produção de arames para aplicações na indústria e agropecuária e uma das três principais produtoras mundiais de fio-máquina para steel cord, produto utilizado no reforço de pneus.

ArcelorMittal Aços Longos – Unidade Monlevade

Monlevade era ainda praticamente um imenso canteiro de obras quando entrou em operação o primeiro alto-forno – que recebeu o nome GETULIO Vargas.

Mas para viabilizar a implantação da Usina em Monlevade, foi necessária também a construção de toda a cidade, em torno do antigo Solar Monlevade. Tudo teve de ser construído, assim como tiveram de ser instalados pela ArcelorMittal Aços Longos vários outros núcleos pelo Vale do Rio Doce, para viabilizar o manejo das matas de eucalipto para carvoejamento. Assim, Monlevade, desenvolveu-se muito a partir do núcleo inicial em torno da usina.

A ArcelorMittal Aços Longos transferiu toda a infra-estrutura e os equipamentos urbanos para a municipalidade que a partir daí passou a administrar a cidade.

O Sistema de Gestão de Recursos Humanos da empresa integra todos os processos que têm impacto direto no desempenho dos empregados. Com o objetivo de assegurar o compromisso das pessoas com as estratégias, processos, estrutura e resultados da empresa, seus subsistemas envolvem a remuneração, a avaliação de desempenho, o desenvolvimento pessoal e profissional, a comunicação interna e a gestão do clima organizacional.

Utiliza metodologias da Hay do Brasil e do Great Place to Work Institute para aferir seu clima interno, que tem se situado entre os mais bem classificados do mercado.

As relações de trabalho na Empresa atingiram alto grau de maturidade, em função da modernização das relações internas, da gestão do clima organizacional e do relacionamento consistente com entidades sindicais representativas dos empregados.

Está entre as 150 melhores empresas para trabalhar no Brasil, segundo última classificação publicada pela Revista Exame.

O documento balizador das ações e comportamentos da empresa e de todos seus empregados é o seu Código de Conduta Ético. Relançado em 2004, incorporou os Princípios de Responsabilidade da ArcelorMittal, cujas estratégias são construídas sobre a trilogia "Pessoas - Lucro - Planeta" (People - Profit - Planet) e envolvem uma sólida Parceria (Partners) com cada grupo de relacionamento da Empresa.

Como expressão de seus princípios e valores, a ArcelorMittal Aços Longos é signatária de várias iniciativas de interesse da sociedade. Entre elas o Global Compact, lançado pela Organização das Nações Unidas (ONU) em 2000, que visa promover o desenvolvimento sustentável com base nos princípios relativos à defesa dos direitos humanos, relações de trabalho, meio ambiente e combate à corrupção, e a Carta Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável da Câmara de Comércio Internacional, sediada em Paris.

A ArcelorMittal Aços Longos afere, anualmente, seu nível de responsabilidade social, utilizando os indicadores elaborados pelo Instituto Ethos. Nas quatro últimas pesquisas, foi classificada no grupo de 10 empresas consideradas benchmark.

Gestão pela Qualidade

O Sistema de Gestão pela Qualidade Total, implantado há mais de uma década, é permanentemente aperfeiçoado para atender à dinâmica dos negócios.

O modelo criou uma cultura de qualidade nas Empresas ArcelorMittal Aços Longos, permitindo a renovação anual das certificações nas normas ISO 9001 versão 2000 (Qualidade), ISO 14001 (Meio Ambiente), OHSAS 18001 (Saúde e Segurança) e SA 8800 (Responsabilidade Social). O modelo tem assegurado grande envolvimento dos níveis operacionais nos programas participativos de qualidade.

Um dos destaques nessa área é Programa de Qualidade Seis Sigma, que promove a capacitação dos profissionais na utilização de métodos, técnicas modernas e programas estatísticos na solução de problemas. O resultado é o aumento da capacidade analítica desses profissionais para atingir metas desafiadoras. Mais de 500 profissionais estão envolvidos no programa.

Estratégia - Compromisso com a excelência

Líder nos quatro segmentos de consumo de aços planos, longos e inoxidáveis (automóveis, construção, eletrodomésticos e embalagens), a ArcelorMittal está comprometida com a excelência profissional e com a qualidade de vida de seus mais de 280 mil empregados

em todo o mundo, estimulando o desenvolvimento econômico das comunidades em que atua e a responsabilidade em relação ao meio ambiente.

A Empresa tem foco permanente em inovação tecnológica e a aplicação dos princípios da governança corporativa transparente, aprimorando tanto seus processos produtivos quanto seu relacionamento com a sociedade.

A diretriz básica é abastecer os mercados com aço de qualidade, estimular o avanço socioeconômico e mitigar impactos ambientais de suas atividades em todos os elos da cadeia de produção.

O foco nos 3Cs - Custo, Cliente e Capital -, é a base da estratégia, abrangendo toda a estrutura empresarial.

Missão: “Ser líder inquestionável no setor de aço. Alcançar massa crítica”.

Visão: “Ser a siderúrgica mais admirada do mundo - a referência na siderurgia global”.

Valores: “Qualidade, Liderança e Sustentabilidade”.

Estratégia: “Consolidar sua presença em mercados relevantes; Alcançar a excelência industrial e liderança de mercado e Manter a estratégia de crescimento”.

Filosofia: “Segurança é prioridade máxima. Multiculturas e ética. Enxergar longe. Orientação para o melhor desempenho. Busca da agilidade e sustentabilidade. Trabalho em equipe”.

4.1.10.1 O Respondente

Administrador de Empresas, graduado pela Universidade Federal de Minas Gerais, com 12 anos de experiência na coordenação de equipes e de projetos nas áreas de Gestão de Pessoas, Gestão da Qualidade e Planejamento Estratégico, Lincoln de Oliveira Freire é pós-graduado em Gestão de Recursos Humanos, pela Fundação GETULIO Vargas, em Gestão e Tecnologia da Qualidade, pelo Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais e, em Direito do Trabalho e Previdenciário, pelo Centro de Atualização em Direito da Universidade Gama Filho.

Na ArcelorMittal desde 1998, coordenou, no período de 2003 a 2006, o processo de participação da Usina de Monlevade nos Prêmios PMQ (Prêmio Mineiro da Qualidade) e PNQ (Prêmio Nacional da Qualidade) e foi membro da banca examinadora do PNQ nos ciclos de 2005 e 2006. Atualmente é Especialista de Recursos Humanos no Corporativo da ArcelorMittal Longos em Belo Horizonte, coordenando os processos de T&D, Remuneração e Gestão de Desempenho e Sucessão.

Possui experiência em Gestão de Desempenho, em Formulação e Implantação de Estratégias e em Sistemas de Gestão da Qualidade (TQM, Critérios de Excelência - FNQ, ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001) e em Projetos in TCO (Total Cost of Ownership), tais como: coque, carvão, refratários e serviços industriais.

Lincoln de Oliveira Freire é Especialista de Recursos Humanos e atua na Gerência Geral de Recursos Humanos da ArcelorMittal Aços Longos.

Email: lincoln.freire@arcelormittal.com.br.

4.1.10.2 Considerações Sobre a Implementação do BSC

Através de um processo formal de planejamento estratégico, trimestralmente, os indicadores, atrelados a aspectos operacionais e a objetivos estratégicos são analisados pela alta administração através de reuniões e de um Sistema de acompanhamento de indicadores e projetos.

Para os indicadores utilizados existe a prática de atribuição de metas em que parte da gestão do desempenho avalia o alcance dessas metas e reconhece financeiramente conforme resultado (remuneração variável anual).

Temas como Qualidade, Viabilidade Financeira, Responsabilidade Social, Liderança Tecnológica, Gestão do Conhecimento e Competências Liderança em custos, Diversificação, Foco e Expansão fazem constantemente parte da pauta de planejamento estratégico da empresa.

A empresa acompanha e avalia diretamente o desempenho dos objetivos e ações estratégicas através de um processo formal denominado Gerenciamento pelas Diretrizes (GPD) que inclui conceitos e ferramentas do BSC.

Algumas dificuldades foram apontadas por ocasião da implementação do BSC na Fundação, tais como a medição de resultados na perspectiva Mercado e na perspectiva Aprendizado Organizacional, sendo que a inclusão de uma visão de mais longo prazo na definição dos objetivos estratégicos e metas foi apontada como a principal dificuldade, pois o GPD, sistema que já utilizam há tempo, focaliza muito o ano seguinte.

A escolha da metodologia do BSC decorreu da necessidade de se aprimorar o processo de formulação e comunicação estratégica percebida pela Alta administração da empresa que decidiu pela utilização do BSC.

Acredita-se que a forma de adesão ao modelo exerce influência no seu sucesso, pois se relaciona com o comprometimento e senso de propriedade das diversas áreas, entretanto, não foi percebida a falta de credibilidade do modelo.

O pensamento inicial de que o BSC substituiria o GPD e de que ambos seriam equivalentes e não poderiam ser usados de forma complementar, foram apontadas como as principais resistências na implementação do BSC.

O BSC não trouxe sobrecarga de tarefas para as pessoas responsáveis pela sua implementação, pois já possuíam o desdobramento com o sistema que utilizavam (GPD) como rotina.

Acredita-se que não houve dificuldade de entendimento do modelo pelos empregados/funcionários, pois melhorou a comunicação e o entendimento da estratégia, por meio do mapa estratégico, para o nível operacional.

O envolvimento com o modelo na empresa foi total não tendo sido restrito a um grupo.

Prazo de implementação do programa, percentual de objetivos estratégicos sem indicadores e metas definidos e percentual da força de trabalho que conhece a estratégia da empresa, foram indicadores sugeridos para medir as dificuldades encontradas na implementação do programa.

Dentre as vantagens percebidas foram destacadas a melhoria do processo de comunicação da estratégia para todos os níveis, melhoria na gestão dos objetivos estratégicos/indicadores das perspectivas mercado e aprendizado e crescimento e a adoção de uma visão de mais longo prazo na formulação estratégica.

A empresa adotou o modelo tradicional do BSC, com quatro perspectivas (financeira, do cliente, interna e de inovação e aprendizado).

Acredita-se que o BSC está cumprindo os seus objetivos porque tem auxiliado a liderança a ter uma visão mais organizada e integrada de toda a empresa, permitindo identificar processos prioritários para tomada de ações corretivas e de melhoria.

A empresa já recebeu as seguintes premiações: PNQ 2006, Prêmio Mineiro de Gestão Ambiental (PMGA) em 2006 e Prêmio Mineiro da Qualidade Faixa Ouro e Troféu Destaque (PMQ) em 2004.

Para verificar a capacitação e a participação do pessoal da organização foi sugerida a criação dos seguintes indicadores: Número de pessoas certificadas (ex.: Black Belt, Green Belt, ABRAMAN, etc), Número de anomalias cuja causa fundamental seja relacionada a falta de capacitação e Número de sugestões por empregado.

Acredita-se que o percentual de pessoas capacitadas em cursos na empresa pode contribuir para uma maior adesão ao modelo, pois amplia a visão e benefícios que um bom sistema de gestão traz para os resultados da empresa.

Acredita-se que os empregados/funcionários estão motivados para participarem efetivamente do modelo, pois o sistema de gestão que utilizam, baseado no PDCA/SDCA, tem uma linguagem simples e, ainda, diversas práticas que incentivam a participação das pessoas na solução de problemas e práticas que reconhecem a participação e os bons resultados. Além disso, existe um forte trabalho na gestão do clima organizacional que cria um ambiente propício para a participação, introdução de melhorias, etc.

Para avaliar a sensibilização dos diversos níveis da estrutura da empresa para a importância da utilização do BSC foi sugerida a criação de um indicador que forneça o percentual de empregados que conhece a estratégia e a relação com sua atividade.

Acredita-se que todos os níveis da estrutura da empresa já se sensibilizaram para a importância do BSC sendo prioritário e constituindo, assim, um dos fatores chave da boa performance da empresa.

Na implementação do modelo do BSC foi criado um comitê com a condução de um gerente e de profissionais de nível superior e técnico, designado pelo mais alto nível hierárquico da empresa.

Acredita-se que a adoção do modelo tradicional do BSC com quatro perspectivas foi uma decisão acertada. Entretanto, dada a importância do tema Segurança do Trabalho, na empresa, acredita-se talvez fosse interessante criar uma perspectiva específica para tal, separando-a da de Processos internos.

A existência de dispositivo informatizado para dar suporte à coleta de dados para alimentar o modelo é considerada desejável e importante, mas não imprescindível, uma vez que o foco é ter entendida, implementada e disseminada a filosofia do modelo.

A implementação do BSC na sua organização não trouxe desburocratização.

Para aprimorar o modelo foi sugerida a implementação de melhorias decorrentes de benchmarking com outras empresas sobre modelo de gestão (aplicação/eficácia).

4.1.11 Companhia Suzano de Papel e Celulose

A Suzano Papel e Celulose faz parte do Grupo Suzano que, há 85 anos investe no segmento de papel e celulose. É uma empresa de base florestal e uma das maiores produtoras verticalmente integradas de papel e celulose da América Latina, com atuação global em cerca de 80 países. Adota um modelo de gestão que considera a sustentabilidade em suas três dimensões: empresarial, social e ambiental.

Em 1975, foi iniciado o processo de profissionalização da empresa, com a contratação de Boris Tabacof, então diretor superintendente do Banco Safra. Sob orientação dos controladores, Tabacof, presidente do Conselho de Administração, criou o organograma da companhia, estabelecendo as responsabilidades que cabia a cada diretor, delimitando e integrando as áreas de trabalho. O aprofundamento desse processo viria em 1980, quando a Suzano tornou-se a primeira empresa nacional do setor a abrir seu capital.

Em 2008 a empresa comemorou a conquista do Prêmio Nacional da Qualidade. O prêmio foi considerado fruto do empenho na adoção e aplicação do Modelo de Excelência da Gestão ao qual a Suzano Papel e Celulose aderiu.

Missão: “Desenvolver e oferecer produtos de base florestal, serviços, conceitos e ideias, antecipando-se às necessidades dos clientes e promovendo a satisfação dos acionistas, colaboradores, fornecedores e comunidades locais”.

Visão: “Ser Forte, gentil e construir continuamente uma companhia de excelência que harmonize criação de valor com a dignificação da vida humana e a preservação dos recursos naturais”.

Valores: Flexibilidade e Agilidade, Relações de qualidade, Humanismo e Diversidade, Responsabilidade Socioambiental, Liderança, Segurança, Saúde e Qualidade de Vida, comprometimento e Inovação e Pioneirismo.

Desde 2006, adota como referência os fundamentos e critérios do modelo de gestão da FNQ para realizar seu Planejamento Estratégico.

O modelo valoriza o processo de aprendizagem organizacional, o estabelecimento de planos e a definição de meios para realizá-los. O processo de planejamento parte das orientações estratégicas da alta direção da empresa e tem por horizonte um prazo de dez anos.

A conquista do PNQ inclui a Suzano entre as Organizações Classe Mundial, consideradas as melhores do mundo em gestão organizacional.

4.1.11.1 O Respondente

Christian Francisco Giovannoni é graduado em Engenharia Mecânica pela Universidade Federal de Santa Catarina e com pós-graduado em Administração de Empresas pela Fundação GETULIO Vargas/SP. Responsável pela implantação e manutenção do Modelo de Excelência em Gestão, da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) na Suzano Papel e Celulose, atualmente exerce o cargo de Gerente de Normalização e Certificações.

Christian Francisco Giovannoni, Gerente de Normalização e Certificações na Suzano Papel e Celulose.

Email: Cgiovannoni@suzano.com.br

4.1.11.2 Considerações Sobre a Implementação do BSC

Através de um processo formal de planejamento estratégico, mensalmente, os indicadores, atrelados a aspectos operacionais (custo e produção) e a objetivos estratégicos (projetos) são analisados pela alta administração através do acompanhamento dos indicadores chamados de “Alta Performance”.

Para os indicadores utilizados existe a prática de atribuição de metas distribuídos em níveis de atendimento (mínimo, Meta e Superação), através dos quais são apurados os resultados de todos os gestores e alguns especialistas da empresa, sendo atribuídas notas a cada meta para determinação do montante de remuneração variável do colaborador.

Temas como Viabilidade Financeira, Responsabilidade Social, Liderança Tecnológica, Liderança em custos e Expansão fazem constantemente parte da pauta de planejamento estratégico da empresa.

A empresa implementou o modelo do BSC em toda sua plenitude, desde a definição das estratégias balanceadas até a definição e acompanhamento de indicadores via software e reuniões mensais. Entretanto, atualmente, acompanha e avalia diretamente o desempenho dos objetivos e ações estratégicas através de um processo diferente do BSC, através da utilização do conceito de estratégia equilibrada, com o desdobramento de estratégias e de seus respectivos controles.

O entendimento do tema por parte da média gestão e especialistas e o fato de muitos confundirem o software utilizado com o método foram apontadas como as principais dificuldades percebidas por ocasião da implementação do BSC na empresa.

A decisão de utilizar o BSC partiu da alta administração da empresa (“Top-Down”), acreditando-se que a forma de adesão ao modelo exerce influência no seu sucesso, pois o entendimento é o primeiro passo para a aceitação e a colaboração.

Atribui-se a falta de credibilidade do modelo a ausência de continuidade no seu uso, sendo esta percebida em todos os níveis da empresa.

A dificuldade de se estabelecer indicadores cascadeados para todas as áreas da empresa foi apontada como a principal resistência na implementação do BSC.

Acredita-se que o grau de credibilidade/resistência ao modelo pode ser medido por meio de entrevistas com as pessoas que vivenciaram a implantação.

O BSC trouxe sobrecarga de tarefas para as pessoas responsáveis pela sua implementação.

Acredita-se que não houve dificuldade de entendimento do modelo pelos empregados/funcionários.

O envolvimento com o modelo na empresa foi total não tendo sido restrito a um grupo.

Grau de preenchimento e atualização dos indicadores e grau de utilização nas reuniões de rotina de todos os níveis da organização foram indicadores sugeridos para medir as dificuldades encontradas na implementação do programa e para verificar a capacitação e a participação do seu pessoal.

A consciência do equilíbrio entre as metas e indicadores foi apontada como a principal vantagem percebida com a implementação do BSC e a criação da cultura das metas foi apontada como a principal desvantagem.

Inicialmente, foi adotado o modelo tradicional do BSC, com quatro perspectivas (financeira, do cliente, interna e de inovação e aprendizado). Entretanto, atualmente, após algumas adaptações, a empresa se concentra na concepção das estratégias com novas perspectivas como “gente”, “transformação” e “crescimento”, dentre outras.

Acredita-se que o BSC, adaptado, tem cumprido os seus objetivos. Tal crédito se verifica através da superação de metas e por uma visão mais organizada e integrada de toda a empresa, o que permite a alta administração identificar os processos prioritários para tomada de ações corretivas e de melhoria.

Em 2008, a empresa foi reconhecida com o Prêmio Nacional de Qualidade (PNQ).

Acredita-se que o percentual de pessoas capacitadas em cursos e o número de palestras e treinamentos podem contribuir para uma maior adesão ao modelo.

Para avaliar a sensibilização dos diversos níveis da estrutura da empresa para a importância da utilização do BSC foi sugerida a criação de um indicador para medir o grau de

preenchimento e atualização dos indicadores e o grau de utilização nas reuniões de rotina de todos os níveis da organização.

Acredita-se que todos os níveis da estrutura da empresa já se sensibilizaram para a importância do BSC.

A implementação do modelo do BSC foi realizada por analistas da área de competitividade. Atualmente é gerido por analistas da área de recursos humanos.

A existência de dispositivo informatizado para dar suporte à coleta de dados para alimentar o modelo é considerada desejável.

A implementação do BSC na organização não trouxe desburocratização.

Para aprimorar o modelo foi sugerida a criação de um indicador para medir a superação das metas.

A Cia. Suzano classifica a implementação do BSC um grande sucesso, considerando como pontos que foram essenciais para a obtenção dos resultados esperados:

Apoio da Alta Administração. O grande envolvimento e o comprometimento da Alta Administração no alinhamento da estratégia foi fator determinante no processo de implementação;

Alinhamento das equipes. O forte alinhamento entre as equipes envolvidas no projeto tornou-se um grande destaque desde o planejamento do projeto até a disponibilização ao usuário final. A integração dos trabalhos das Consultorias Symnetics e SAP e o alinhamento com a equipe interna da Cia. Suzano contribuíram fortemente para o sucesso da implementação;

Planejamento do projeto e estratégia de implementação. O planejamento do projeto foi bem concebido e as fases de implementação claramente entendida pela equipe e também pela empresa, o que permitiu focar nas reais necessidades do momento;

Sensibilização do corpo gerencial. O processo de comunicação sobre a implementação e a abordagem da solução tornou-se um diferencial, uma vez que alinhou todo o corpo gerencial em busca dos objetivos, dos resultados e as verdadeiras necessidades do projeto;

Centralização dos painéis de gerenciamento. A existência da necessidade de um painel exclusivo de informações confiáveis e únicas para toda a organização foi um fator crítico para o sucesso do projeto, pois permitiu um alinhamento e entendimento dos conceitos e critérios; e.

Perfil da equipe. A escolha da equipe para participar do projeto foi determinada pelas competências e habilidades necessárias para uma boa execução e implementação do projeto, e não pela disponibilidade do recurso.

4.2 Em Empresas de Consultoria

4.2.1 Advance Consultoria

A Advance Consultoria é uma empresa formada por profissionais experientes e com amplo conhecimento no ramo de gestão de pessoas. Os projetos desenvolvidos pela Advance Consultoria utilizam metodologias reconhecidas e adequadas à necessidade de cada cliente, proporcionando serviços de qualidade, que garantem resultados para as organizações.

Objetivando atender a demanda de empresas a Advance Consultoria estruturou-se para oferecer permanentemente serviços especializados, permitindo concentrar esforços na busca da satisfação do seu cliente, oferecendo soluções eficientes e formando parcerias de qualidade. O profissionalismo e a dedicação de seus colaboradores contribuem na efetivação dos resultados.

Missão: "Agregar valor ao cliente, na gestão de pessoas, através de soluções focadas em resultados".

A AdvanceConsultoria.com iniciou as suas atividades em 2002 nas áreas de consultoria empresarial, auditoria e treinamento.

Com foco principal na maximização dos resultados, seus trabalhos são elaborados com uma visão crítica e minuciosa, resultando em projetos que aumentam a competitividade e agregam valor para o negócio do cliente.

Buscando um crescimento sustentável e significativo desde sua constituição, a AdvanceConsultoria.com tem mantido forte presença em seu mercado de atuação, atuando em vários segmentos, desde micros até grandes organizações.

A metodologia básica da AdvanceConsultoria.com consiste nas seguintes etapas: Diagnóstico, Planejamento da Implantação do Sistema de Gestão, Definição da Equipe de Trabalho, Mudanças que deverão ocorrer na organização, Definição da documentação, Cronograma detalhado de implantação, Implementação do Sistema de Gestão, Treinamentos, Desenvolvimento da documentação, Implementação, Auditorias e Melhorias Contínuas.

Missão da AdvanceConsultoria.com: "Fornecer o conhecimento certo para que os nossos clientes possam ser prósperos, e prosseguirem crescendo através de um caminho sustentável".

Visão: "Ser uma empresa de consultoria internacional, de classe mundial, até o dia 08/Outubro/2012".

Valores Corporativos: Amor, Empreendedorismo, Inovação, Integridade, Justiça, Liberdade com responsabilidade e Temor a Deus.

Principais Clientes: Danone, Brookfield Incorporações, Souza Cruz, Mitsubishi Motors, Sadia, Black & Decker e Banco Bradesco.

4.2.1.1 O Respondente

Nascido no Brasil na cidade de Uberlândia, Estado de Minas Gerais, Maurício Miranda Filho é formado em Engenharia Mecânica pela Universidade Federal de Uberlândia – UFU, fez Pós-Graduação em Engenharia da Qualidade no Centro de Desenvolvimento Tecnológico – CDT de São José dos Campos/SP, fez o curso internacional Produção de Aviões e Mísseis pela Embraer S/A no Centro Técnico Aeroespacial – CTA de São José dos Campos/SP, e o curso “Green Belt Comercial” da Six Sigma College pela General Electric Latin America. Desenvolveu uma carreira sólida na COSIPA, EMBRAER, Souza Cruz e Grupo Martins somando 20 anos de experiência nestas quatro empresas.

Fundou, em Outubro de 2002, a AdvanceConsultoria.com, uma empresa de Consultoria e Treinamento que já tem fornecido serviços para clientes localizados em 19 Estados do Brasil, e parcerias com empresas e organizações sediadas no exterior.

Maurício Miranda Filho é Sócio Fundador e Master Black Belt da AdvanceConsultoria.com.

Email: mauricio@advanceconsultoria.com

4.2.1.2 A Consultoria em BSC

Geralmente, quando prestando serviço de consultoria em BSC, a empresa utiliza, pelo menos, um consultor sênior com amplo conhecimento, experiência, e sabedoria em fazer a abordagem adequada, respeitando as realidades e necessidades da organização.

No início do serviço, normalmente é solicitada a confirmação sobre o interesse e compromisso da alta diretoria, as expectativas com relação à implementação do BSC, e informações relativas à estrutura e modelos de negócios.

O tempo de um serviço de consultoria em BSC varia, dependendo do tamanho da organização, da cultura de gestão, do capital a ser investido, e da complexidade dos processos.

Com relação ao custo do serviço, estes serão maiores quando se necessitar corrigir equívocos de estratégias que desviaram a execução da visão e missão.

Após a implementação a empresa continua prestando assessoria ao cliente, pois sempre há novos líderes em formação necessitando treinamento. Para a empresa, a manutenção de um relacionamento saudável e duradouro é tão importante quanto o serviço que prestam.

Considerando uma visão global, dentre os serviços prestados, afirmam que existe uma relação bem equilibrada entre organizações públicas e privadas que contratam o serviço de consultoria sobre o BSC. Em termos proporcionais, a relação entre o tamanho das organizações (pequenas, médias e grandes) que contratam o serviço de consultoria sobre o BSC, apesar de haver implementações de BSC em escopos de abrangência menor (cidade, ou unidade de negócio), são as empresas grandes que predominam na implementação do BSC.

A capacidade de assessorar o cliente na transformação da estratégia em um processo contínuo de mudanças, em concordância com o que a empresa contratante quer ser, no que ela acredita, e no motivo fundamental da sua existência, normalmente é levada em consideração pelas contratantes quando da escolha da empresa de consultoria.

Geralmente, uma organização decide contratar uma empresa de consultoria para implementação do BSC, pois trará o aprimoramento das competências cognitivas para a implementação efetiva da metodologia, bem como o acompanhamento e assessoria nas etapas deste processo. Perceberão os frutos do serviço prestado quando notarem um aumento significativo:

- do número de pessoas que passarão a conhecer e entender a estratégia da organização;
- do número de gestores que terão suas iniciativas vinculadas à estratégia;
- do número de gestores que investirão mais de 1 hora por mês discutindo estratégia;
- do número de planos orçamentários vinculados à estratégia;
- da utilização de Mapas de Estratégia para traduzir a estratégia em termos operacionais;
- da sinergia entre as áreas no alinhamento da organização à estratégia;
- da consciência estratégica que fez com que esta fosse transformada em tarefa de todos; e.
- da mobilização por meio da Liderança Executiva.

Geralmente, as organizações que decidem contratar o serviço de consultoria já possuem um planejamento estratégico, ainda que para um escopo de pequena abrangência.

Na maioria das vezes, os membros das organizações não conhecem o conceito do BSC. Há casos em que algumas organizações investem em treinamentos antes de decidir pela implementação.

A resistência a mudanças costuma causar algumas dificuldades em diversos níveis da organização.

A principal dificuldade, que é determinante para o sucesso da implementação ou não do BSC, é o interesse e o compromisso da alta diretoria na implementação da metodologia. Portanto, sem este compromisso, não se deve iniciar a implementação do BSC.

A empresa utiliza internamente, e dá treinamento e consultoria para a implementação do BSC, porque acredita que esta é a melhor metodologia para agregação de valor e gestão de performance já desenvolvida nos últimos anos no mundo inteiro.

A decisão de utilizar o BSC na maioria dos casos é “*top-down*”.

A forma de adesão ao modelo exerce influência no seu sucesso, existindo diversos exemplos de outras metodologias que fracassaram por causa da falta de adesão.

Acredita que não exista falta de credibilidade ao modelo do BSC pelo pessoal das organizações, pois nestes aproximadamente 20 anos de existência do BSC, os resultados comprovam a credibilidade da metodologia.

Acredita-se que o grau de credibilidade/resistência ao modelo pode ser medido através de uma avaliação corporativa sobre os benefícios (financeiros, imagem da organização, aprendizado, crescimento, resultados) gerados pelo BSC.

As resistências são raras quando há uma boa preparação prévia através de comunicação e conscientização. Isso aumenta o desejo de ver o BSC funcionando e dando resultado. O mais frequente é encontrar um certo nível de ansiedade. A principal resistência está no follow-up disciplinado das iniciativas (ações) a serem implementadas, sem deixar que os responsáveis permitam que os prazos sejam prorrogados.

Caso existam treinamentos e palestras adequados não há razão para dificuldade de entendimento do modelo pelos servidores/funcionários.

Pesquisas periódicas sobre os conhecimentos técnicos aprendidos, sua aplicação e resultados alcançados, além de representarem um bom indicador de aderência ao modelo, demonstrarão o grau de maturidade estratégica da organização.

O BSC substitui um modelo de gestão que não é focalizado na estratégia por outro modelo de gestão orientado pela estratégia, que mobiliza e ajuda os gestores a manter o controle sobre a complexidade em um ambiente de mudanças, e a manter o foco nos assuntos críticos, nos indicadores de sucesso, nas sinergias entre as áreas, e nas iniciativas estratégicas. Portanto, após a implementação, não há sobrecarga de tarefas, mas substituição.

O envolvimento com o modelo nas organizações depende do escopo que se pretende implementar o BSC. O ideal é implementar o BSC em toda a organização com o envolvimento de todos.

Para medir as dificuldades encontradas na implementação do BSC sugere-se duas formas: Indicadores para avaliar se a implementação do aprendizado e crescimento está sendo realizada conforme planejado, contribuindo para a multiplicação do conhecimento, e os indicadores de resultados, que sinalizarão onde existem sintomas de dificuldades de execução.

O segredo do sucesso da implementação do BSC está na mobilização, no processo de governança, e no aperfeiçoamento do sistema gerencial estratégico, através da liderança executiva.

Um grande diferencial do BSC é agregar valor através da gestão estratégica orientada para a Missão e Visão da organização, trabalhando com indicadores que apontam para o futuro, ao invés de indicadores financeiros que olham apenas para o passado. Este foi o motivo da criação do BSC.

Cometem engano as organizações que entendem que o BSC resolve tudo. O BSC é a melhor metodologia existente para a gestão da estratégia e da performance. Para se obter excelência operacional, deverá ser agregado ao BSC, por exemplo, a metodologia Lean Six Sigma, que é a metodologia de gestão da qualidade para o Século XXI, e que tem a característica de tornar uma organização extremamente boa naquilo que faz.

Normalmente nas implementações, é utilizado o modelo original do BSC com quatro perspectivas (financeira, do cliente, interna e de inovação e aprendizado). Mas, devemos entender que a estratégia não é apenas o que a organização pretende fazer, mas também o que a organização decide não fazer, e isso é relevante para organizações sem fins lucrativos. Com isso, o referencial do BSC pode ser adaptado às organizações governamentais sem fins lucrativos, através de KPIs (Key Performance Indicators) modificando as perspectivas Financeira e do Cliente em perspectivas que traduzam a sua Missão.

Adequações a uma determinada situação particular atual da organização, às suas necessidades, complexidades e dimensões, normalmente são necessárias. Mas vale frisar o modelo é adaptado, o conceito e os princípios não.

Estruturalmente, para a implementação do BSC, a implementação do mapa de estratégia, as sinergias entre áreas, os scorecards, a consciência estratégica, os sistemas de informação e análise, os orçamentos, a governança e o sistema gerencial estratégico são algumas das alterações por que passam as organizações.

Em suma, não basta formular a estratégia, também é preciso fazê-la funcionar no dia-a-dia. O BSC proporciona aos gestores as condições necessárias para amoldar as suas organizações para enfrentar os desafios e se preparar para o futuro.

4.2.2 Herrero Consultoria

A Herrero Consultoria Empresarial, criada em 19 de abril de 1993 é uma empresa de consultoria especializada em Gestão de Negócios, orientada para o mercado, com foco no cliente e que valoriza o talento das pessoas, suas experiências e conhecimentos. Através de pesquisas, identifica o que há de mais moderno e inovador em gestão empresarial, podendo a sua proposta de valor para clientes ser traduzida por: **“Ajudar os clientes a atingirem seu pleno potencial de criação de valor”**.

A Consultoria é formada por uma equipe de profissionais especialistas em suas áreas de atuação, com sólida experiência em Gestão Empresarial, em empresas nacionais e internacionais de diferentes ramos de atividades. Os projetos são suportados por metodologias próprias, inovadoras e personalizadas para a realidade dos negócios de cada cliente.

Os trabalhos de Consultoria são desenvolvidos num clima de troca de ideias e experiências, senso crítico, aprendizado e criação de novos conhecimentos, com a participação ativa dos executivos e colaboradores da empresa.

Negócio: “Consultoria Empresarial e Intermediação de Negócios”.

Missão: “Oferecer soluções em gestão empresarial, por meio de uma equipe especializada e comprometida com a geração de resultados consistentes e sustentáveis para os clientes”.

Visão: “Ser referência na criação, desenvolvimento e valorização de empresas”.

Proposição de Valor: “Ajudar os clientes a realizarem seu pleno potencial de criação de valor”.

Valores: Ética, Pessoas como o centro dos negócios, Clientes como razão de ser do negócio, Compromisso com Resultados, Valorização de Novas Ideias, Parceria Estratégica, Responsabilidade Social e Criação de Riqueza.

Principais diferenciais: **Equipe especializada**, formada por profissionais especialistas em suas áreas de atuação e que desenvolve a solução para o cliente a partir de um consistente diagnóstico, possibilitando o entendimento do negócio, a identificação das reais necessidades dos clientes e os principais temas a serem desenvolvidos no projeto de consultoria; **Personalização**, uma vez que cada cliente é atendido de forma individualizada, com o objetivo de promover a transferência de know-how em Gestão Empresarial e entregar os resultados esperados; e **Integração de Metodologias**, uma vez que, por se tratar de uma consultoria independente, tem a liberdade de integrar conceitos, práticas e metodologias de gestão empresarial, o que permite um melhor resultado da solução desenvolvida para os clientes.

4.2.2.1 O Respondente

Emílio Herrero Filho é Diretor da Herrero Consultoria Empresarial e consultor de empresas há mais de 15 anos, com vivência nas Áreas de Estratégia Empresarial, BSC e Gestão do Conhecimento, tendo participado de projetos em grandes empresas nacionais e internacionais como: Petrobrás, Pirelli, Microsoft, Unibanco, Klabin Segall Empreendimentos, Sebrae-SP e Fiesp.

Ocupou cargos executivos em grandes corporações como o Banespa, Telesp, Banco de Investimentos do Brasil-Unibanco, Pirelli, Grupo Estado e Agência Estado. Trabalhou como consultor da Arthur D. Little, empresa de consultoria internacional. Tem experiência internacional em projetos na área de acessórios para veículos (EUA, 1996) e no setor de materiais para construção civil (EUA, 2004).

É professor convidado do Curso de Pós-Graduação da FIA - Fundação Instituto de Administração, responsável pelo Módulo de BSC do MBA em Gestão do Conhecimento e do MBA em Varejo (Provar). É autor do livro *Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica*, Editora Campus, 8ª Edição 2008. Realizou palestras em grandes empresas nacionais e internacionais, em universidades, na Expo Management 2006, na Expo Management 2005 e no Project Management Institute (PMI), em 2006.

Cursou o mestrado em Administração de Empresas pela FEA - Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, e pós-graduação no APG-AMANA MBA-Executivo Internacional. Participou dos Cursos sobre *Balanced Scorecard e Gestão Estratégica* promovidos pela Symnetics (2004) e do *Balanced Scorecard Latin America Summit 2006*. É graduado em Administração de Empresas pela Universidade Mackenzie e em História, pela Universidade de São Paulo (USP).

Emílio Herrero Filho, Especialista em Gestão Estratégica e *Balanced Scorecard*, é Diretor da Herrero Consultoria Empresarial.

Email: Emilio@herreroconsultoria.com.br

4.2.2.2 A Consultoria em BSC

Os Projetos da Herrero Consultoria Empresarial que envolvem o BSC são desenvolvidos a partir dos seus conceitos originais, incorporando-se, porém, um know-how em gestão estratégica e os mais recentes avanços em gestão de negócios. Geralmente, as fases de um projeto de consultoria da Herrero, em BSC, são as seguintes:

Fase 1: A Liderança e a Formulação da Estratégia:

- Identificação dos reais motivos para a mudança estratégica da organização;
- Patrocínio do projeto por um executivo de alto-nível da organização;
- Identificação dos profissionais-chave para o projeto estratégico;
- Criação, revisão e análise crítica da definição de Negócio, da Missão, da Visão e Valores da organização;
- Análise dos Pontos Fortes e Fracos e das Ameaças e Oportunidades dos negócios, a partir da Cadeia de Valor e das Forças Competitivas;
- Determinação da Proposição de Valor para os clientes; e.
- Identificação das Vantagens Competitivas da empresa e suas Competências Essenciais.

Fase 2: A Escolha da Estratégia Competitiva e sua Tradução Operacional

- Tradução da Missão, da Visão, da Proposição de Valor, das Competências Essenciais e das Vantagens Competitivas em Temas Estratégicos;
- Realização de Diálogo com os Stakeholders para avaliar a consistência dos Temas Estratégicos nas Perspectivas de Valor: Financeira, do Cliente, dos Líderes dos Processos de Negócios, e do Capital Humano da organização;
- Tradução dos Temas Estratégicos, validados pela Alta-Administração, em Objetivos Estratégicos, Medidas e Metas de Performance a serem conquistados durante o período do Plano Estratégico;
- Elaboração do Mapa Estratégico a partir das relações de causa e efeito entre as Perspectivas: Financeira, dos Clientes, dos Líderes dos Processos Internos e do Capital Humano da organização;
- Determinação das Iniciativas Estratégicas (Projetos Estratégicos) que viabilizarão os Objetivos Estratégicos; e.
- Priorização das Iniciativas Estratégicas pelo seu impacto nos resultados da empresa.

Fase 3: O Alinhamento entre a Estratégia e a Organização:

- Alinhamento da Estratégia Competitiva da Empresa com suas Áreas de Negócios, Áreas de Suporte e Profissionais-Chave;
- Desdobramento da Estratégia com a elaboração dos Mapas Estratégicos das Áreas de Negócios e das Áreas de Suporte, a partir do Mapa Estratégico da Empresa;
- Determinação dos Projetos Estratégicos das Áreas de Negócios e de Suporte
- Geração de Sinergias entre os Recursos da Organização, das Áreas de Negócios e das Áreas de Suporte;

- Alinhamento das Áreas de Negócios com sua Rede de Valor; e.
- Criação de modelo de Governança Corporativa a partir do BSC.

Fase 4: As Pessoas Focalizadas na Estratégia

- Desenvolvimento de uma Consciência Estratégica em todos os níveis da organização;
- Comunicação e Educação da Equipe de Colaboradores sobre a Estratégia Competitiva da empresa;
- Valorização do comportamento orientado à execução da estratégia;
- Identificação das funções estratégicas a partir do Mapa Estratégico da organização;
- Identificação das competências individuais e organizacionais necessárias à execução da estratégia;
- Elaboração dos Scorecards Individuais dos Diretores, Gerentes e Colaboradores alinhados aos objetivos estratégicos da empresa; e.
- Definição do conjunto de recompensas para a força de trabalho em função de sua contribuição para a execução da estratégia e atingimento dos objetivos da organização.

Fase 5: A Gestão Estratégica como Competência Organizacional

- O desenvolvimento e a disseminação de uma cultura orientada à gestão estratégica;
- A Gestão dos Projetos Estratégicos;
- A Gestão dos Investimentos e do Orçamento Estratégico;
- A Gestão do Conhecimento e do Portfólio de Competências da organização;
- A Gestão dos Processos de Negócios e da Criação de Valor;
- A Gestão da Tecnologia da Informação como fator crítico da execução da estratégia;
- As Reuniões de Gestão Estratégica como instrumento de aprendizagem e de renovação da estratégia.

Geralmente, a composição da equipe que presta a consultoria sobre BSC depende do escopo e complexidade do Projeto. Para um Projeto de BSC para uma única empresa, o recomendável é que a Equipe de Consultoria seja composta por 2 consultores (um sênior e um pleno).

É fundamental o entendimento do negócio do cliente e seu potencial de criação de valor. Há sempre a necessidade de Resultados Financeiros (que refletem a execução da estratégia em curso), como por exemplo, Valor de Mercado da Empresa, Retorno sobre o Investimento, Grau de Alavancagem Financeira; Resultado sobre os Clientes: Fidelização de Clientes, Rentabilidade de Clientes, *Market-Share*, Participação nas Compras do Cliente; Resultados

sobre Processos: Inovação, Produtividade, Eficiência Operacional; Resultados sobre Capital Humano: Perfil de Competências para a ocupação de Funções Estratégicas, Alinhamento das Pessoas, Orientação para Resultados, Trabalho em Equipe, Motivação e Sistema de Recompensas.

Hoje em dia os projetos precisam ser rápidos. Não é mais possível fazer um trabalho de Alinhamento Estratégico e BSC em 6 meses. O projeto tem que ser realizado entre 9 a 12 semanas.

O custo é relativo. O benefício do BSC está associado ao Valor que os Projetos Estratégicos agregam para a empresa. Os benefícios são refletidos na Perspectiva do Acionista (Financeiro), dos Clientes, dos Processos de Negócios e do Capital Humano (Aprendizagem e Crescimento). Um projeto típico de BSC está orçado em cerca de R\$ 100 mil. Depois se segue a fase de implementação.

Depois de implementado, a empresa mantém contato com a contratante, fundamental para o monitoramento dos Projetos Estratégicos e da evolução dos Indicadores de Performance. Isto é realizado por meio das Reuniões de Gestão Estratégica (RGE), ou ainda, *Strategic Meeting*.

Um projeto de BSC tem uma complexidade que muitos profissionais, principalmente das áreas de Finanças e de TI ainda não perceberam. Não é possível definir Indicadores de Performance sem antes: Elaborar o Direcionamento Estratégico, os Temas Estratégicos e o Mapa Estratégico. Quanto aos Indicadores de Performance eles não irão acontecer se não estiverem associados a um Projeto Estratégico (metodologia PMI).

Como o BSC representa uma metodologia de Gestão Estratégica e de Implementação da Estratégia ele é aplicável e útil para as empresas de diferentes portes e que atuam em diferentes setores de atividade, inclusive para as empresas do setor público.

Quem afirma que ele não é aplicável para pequenas empresas não sabe o que está falando. Tem um conhecimento superficial e incompleto sobre o assunto.

A tendência é que tanto as empresas privadas como as públicas utilizem o BSC. Na verdade o BSC é considerado como a melhor metodologia para a Execução da Estratégia. Assim como não é possível realizar a formulação da estratégia sem definir: Missão, Visão, Proposição de Valor para o Cliente, Análise SWOT, Vantagens Competitivas e Competências Essenciais, não é possível implementar sem BSC.

Inúmeras empresas do Setor Público estão utilizando o BSC como Sistema de Gestão Estratégica. Ele possibilita um forte aumento da produtividade, a melhoria da realização dos

investimentos e o melhor alinhamento das pessoas (contra o corporativismo e o baixo nível profissional, principalmente de pessoas oriundas do setor sindical).

A Herrero Consultoria Empresarial tem um *mix* bem diferenciado de clientes desde a Petrobrás até Unimed. A maioria das empresas que contratam os serviços de consultoria é de grande porte. Já para as empresas de médio e pequeno porte a adoção do BSC depende muito da mentalidade estratégica dos principais acionistas. Se o indivíduo não tiver a mínima idéia do que seja Estratégia, Gestão Estratégica e BSC ele não conseguirá avaliar o benefício que o projeto trará para sua empresa.

O desenvolvimento da Governança Corporativa no Brasil tem estimulado os Projetos de BSC devido sua ênfase no alinhamento estratégico, na transparência das informações, nos indicadores de performance e no sistema de recompensas pelos resultados obtidos.

Mais que o tempo de vida da organização, o importante é que seja governada pela estratégia. Uma empresa com um bom modelo de gestão precisa adotar as melhores práticas, nas quais a Gestão Estratégica e o BSC estão incluídos. O problema das empresas familiares (quase todas as empresas são familiares) não é o fato delas serem familiares, mas sim, se adotam ou não um modelo de gestão que permita geração de valor para os acionistas e demais *stakeholders*.

A qualificação da equipe do projeto, os casos de sucessos e acima de tudo a recomendação de um cliente são fatores levados em consideração pelas contratantes quando da escolha da empresa que será contratada.

É fundamental o envolvimento da alta administração da empresa no projeto de BSC. Sem o comprometimento dos altos executivos o processo irá fracassar. Igualmente importante é a participação das pessoas que serão responsáveis pela Execução dos Projetos Estratégicos.

Normalmente uma organização decide contratar uma empresa de consultoria para implementação do BSC para evitar que se reinvente a roda a todo o momento. O BSC não é para principiantes. A consultoria além de transferir conhecimento e metodologias, trás também lições aprendidas e, principalmente o que funcionou e o que não funciona num projeto de BSC.

Nem sempre as organizações que decidem contratar o serviço de consultoria possuem um planejamento estratégico. Mas não é possível realizar um Projeto de BSC sem que haja um planejamento Suportando todo o processo. O BSC é um projeto de implementação da estratégia, não um conjunto de KPIs elaborados pelos iluminados da empresa (geralmente da área financeira e de TI). O BSC tem que ser conduzido por profissionais da área de negócio da empresa com amplo conhecimento do negócio e do setor de atividade que a empresa atua.

Além disso, nem sempre as organizações que decidem contratar o serviço de consultoria possuem uma estrutura pronta para a utilização do BSC. Mas vale lembrar que a estrutura segue a estratégia. Além disso, um projeto de BSC é de responsabilidade dos Executivos de Linha da Empresa (a começar pelo Presidente e demais Diretores). Não se pode transferir a responsabilidade pela execução da estratégia para uma área de assessoria ou de suporte. O executivo de linha e sua equipe são responsáveis pelo atingimento dos objetivos Estratégicos. Não pode ser delegado para uma área de apoio. Toda a responsabilidade tirada dos executivos de linha prejudica a implementação da estratégia. Uma área de suporte, pode quanto muito, apoiar na organização das RGEs, mas não deve, nunca conduzir o processo.

Os profissionais muito orientados para tarefas e resultados de curto prazo têm dificuldades para avaliar os benefícios do projeto de BSC. Eles estão mais preocupados com as atividades do dia a dia, que não poucas, do que em se envolver com projetos que demandam muita imaginação, pensamento abstrato, intuição, criatividade e tempo de maturação (da natureza e não da ansiedade do profissional).

Nem sempre os membros das organizações que decidem contratar o serviço de consultoria possuem conhecimento sobre o assunto. O BSC, assim como a gestão estratégica, exige conhecimentos técnicos específicos. O conhecimento não pode ser superficial. Não é uma receita de bolo a ser feita de imediato. O BSC precisa ser adaptado à cultura e aos valores da empresa senão não irá funcionar. O fundamental é que as pessoas envolvidas no processo conheçam o negócio da empresa, tenham motivação para aprender e persistência para que os resultados apareçam.

Para a realização de um Projeto de BSC é preciso a formação de uma equipe do projeto (entre 5 a 10 membros). Essas pessoas serão responsáveis pela formação de multiplicadores, que irão participar, comunicar e se comprometer com os resultados do projeto em toda a organização.

Antes do início do Projeto do BSC é fundamental o alinhamento dos conceitos entre os participantes mediante a realização de Workshop com a duração de dois dias.

A comunicação e a educação das pessoas são fatores críticos de sucesso do Projeto de BSC.

Dentre as dificuldades encontradas na implementação do BSC são apontadas:

➤ O não envolvimento da Alta Administração no projeto de BSC, inclusive do Presidente da empresa. Se não houver participação dos altos executivos é melhor não realizar o projeto.

- A não realização do Alinhamento Estratégico da Empresa. O BSC é a Execução da Estratégia da empresa.
- O não envolvimento de pessoas-chave da organização no projeto. Elas poderão resistir futuramente ao projeto.
- A definição incorreta dos Indicadores de Performance e a não associação de cada um dos Objetivos Estratégicos a um Projeto Estratégico.
- A não existência de recursos para a Execução do Projeto (pessoas capacitadas, capital, apoio da infraestrutura de Tecnologia da Informação - TI).

A não participação dos principais executivos da empresa foi apontada como a principal, porque se eles não acreditarem e não se envolverem com um projeto, que terá longa duração, porque os demais colaboradores deverão se envolver e se comprometer? Dar o exemplo é tudo. Falar e fazer de forma coerente.

A decisão de adotar o BSC está associada à decisão de Executar a Estratégia que foi formulada. Portanto ela é *top-down*, mas podem existir na empresa pessoas que desempenham o papel de influenciadores do processo. Logo, se as pessoas que irão implementar o Projeto Estratégico: Formulação da Estratégia e Execução dos Projetos Estratégicos não tiverem consciência da importância, do alcance do projeto e da contribuição do BSC para a criação de valor, o projeto não terá sucesso.

As pessoas em geral não conseguem perceber a importância da estratégia para a empresa. Então a credibilidade é comprometida a partir daí. Além disso, o Projeto de BSC exerce uma grande pressão e estresse na organização. As pessoas estão sendo avaliadas o tempo todo pela sua contribuição, pelo seu envolvimento, pelo conhecimento do negócio e pela sua disposição. Assim, muitas vezes é preferível falar em falta de credibilidade do BSC do que da mediocridade da equipe de gestão da empresa.

Se o líder não acredita e não tem clareza do processo, o distanciamento aumenta a cada nível organizacional.

Acredita-se que o grau de credibilidade/resistência ao modelo pode ser medido pela qualidade do Plano Estratégico, do Mapa Estratégico e do BSC. Quando as pessoas acreditam na qualidade e na exequibilidade do que foi elaborado não há motivos para resistência. O dia a dia operacional (é mais cômodo) expulsa o processo estratégico (mais complexo, demora mais tempo, compromete e avalia as pessoas). É mais fácil dizer que ele não funciona em nossa empresa.

Toda estratégia precisa ser original e representa uma ameaça ao *status quo*. Profissionais que têm um histórico de sucesso baseado em resultados passados, normalmente demonstram alguma resistência em relação aos novos projetos estratégicos.

A resistência ocorre se o Projeto de BSC demorar muito tempo para ser concluído. As pessoas precisam ver o resultado de seu trabalho. É importante no processo conquistar e comemorar pequenas vitórias (marcos de realização em relação a um objetivo de médio ou longo prazo).

A falta de envolvimento da Alta Administração significa que os principais executivos não acreditam no processo e nem que o projeto irá alcançar os objetivos determinados

O Projeto de BSC provavelmente será uma novidade para a maioria das pessoas. O prévio alinhamento de conceitos é fundamental (Workshop de dois dias). Além disso, deve-se considerar que o BSC é um Processo Educativo (daí a importância da comunicação continuada sobre o projeto). A principal finalidade das RGEs é o Aprendizado Estratégico e não o Controle. O BSC não deve ser utilizado como instrumento de pressão e controle sobre as pessoas. Neste caso ele perde sua finalidade e eficácia. As pessoas estão num modo de aprendizado contínuo: as premissas estratégicas estavam corretas? A leitura das tendências do cenário foi correta? Que mudanças na sociedade e no ambiente dos negócios não foram percebidas? Os temas estratégicos e as prioridades estão permitindo o foco naquilo que é mais importante para o sucesso da organização? Os times de projeto estão implementando aqueles que ficaram sob sua responsabilidade? Os recursos, as competências, a motivação, as recompensas estão acontecendo da forma devida?

As pessoas não resistem a modelos. As pessoas resistem às mudanças, principalmente quando elas próprias precisam mudar seu modelo mental, sua zona de conforto e seus interesses. Se as pessoas entenderem o real motivo da implementação de um Projeto de Gestão Estratégica e de BSC elas não irão resistir – ao contrário irão torcer pelo sucesso.

As pesquisas têm que ser feitas em relação à estratégia, aos objetivos estratégicos, aos projetos estratégicos, aos times de projetos e ao atingimento dos objetivos que estão sob sua responsabilidade. As pessoas precisam entender como o seu trabalho diário está alinhado com a estratégia da organização.

É importante fazer um questionário do tipo: Quem são os clientes-alvo da empresa? Quais são suas necessidades, desejos e expectativas? Que produtos e serviços atendem à essas necessidades. Qual o grau de satisfação dos clientes em relação à empresa? Que frase explícita melhor a proposição de valor para o cliente? Quais dentre estas afirmações

representam uma vantagem competitiva da empresa? Que resultados (especificar indicadores) a organização precisa alcançar a curto, médio e longo prazo. E assim por diante

Para a empresa, o BSC traz sobrecarga de tarefas para as pessoas responsáveis pela sua implementação, pois as tarefas operacionais do dia a dia precisam continuar a serem feitas. É preciso: priorizar as atividades que geram maior valor, delegar atividades para os colaboradores, ou ainda, não fazer algumas atividades.

Na filosofia do BSC e da Estratégia o importante é se concentrar e fazer um pequeno número de atividades por determinado período de tempo. Não dá para fazer tudo ao mesmo tempo. É preciso ser seletivo.

O Projeto de BSC deve ser liderado por um Grupo de Espartanos. Este Núcleo Central será responsável pela disseminação do projeto por toda a organização.

Antes de começar o projeto é preciso identificar quais são as pessoas-chave para o sucesso dos trabalhos. Tanto no processo de formulação como no de execução. Pode-se aplicar o método de Pareto: de n pessoas que fazem parte da organização quais são os 20% mais importantes que precisam se envolver com o projeto. Se a organização tiver 100 pessoas, cerca de 20 pessoas precisarão ser envolvidas.

Em seguida, essas 20 pessoas serão responsáveis por orientar, comunicar e educar pelo menos 5 outras pessoas cada. A melhor alternativa é fazer esse trabalho em Reuniões de Grupo, explicando cuidadosamente todos os conceitos, todos os temas, o mapa estratégico os objetivos estratégicos, os indicadores de performance e os projetos estratégicos.

A pior forma de divulgar o Projeto do BSC é via E-mail, *Newsletter*, Intranet e similares. Nada substitui a conversa pessoa a pessoa para o melhor entendimento e alinhamento dos colaboradores.

Para medir as dificuldades encontradas na implementação do BSC a recomendação é que sejam utilizadas as Reuniões de Gestão Estratégica, com periodicidade mensal. A RGE exige uma prévia preparação com o compartilhamento de informações, da evolução dos projetos estratégicos, do envolvimento das equipes dos projetos, dos líderes dos projetos, da disponibilidade de recursos, dos *gaps* de conhecimento, do apoio da infraestrutura de TI e sobre o atingimento dos objetivos. Os líderes dos projetos devem se comunicar constantemente para a troca de idéias sobre o projeto. É fundamental uma postura proativa e não reativa. Deve-se fazer as RGEs mesmo se alguns dos grupos não iniciaram suas atividades (estão atrasados, ou desmotivados) ou que haja algumas lacunas a serem solucionadas. A própria RGE servirá como instrumento de educação e orientação para aqueles que estão sentindo maior dificuldade com o processo.

Dentre as vantagens decorrentes da utilização do BSC nas organizações foram apontadas:

- A execução da estratégia;
- A criação de valor para os stakeholders;
- O fortalecimento da posição competitiva da empresa;
- A melhor alocação dos escassos recursos da empresa;
- O gerenciamento via indicadores de alta performance; e.
- O alinhamento entre Diretorias, Gerencias, Equipes e Indivíduos dentro da organização.

A desvantagem surge quando o esforço não é real. Quando o executivo utiliza o BSC como um modismo, como uma ferramenta, como um KPI desvinculado da estratégia. Quando está representando (sendo falso) que tem preocupação com os resultados efetivos da organização.

O modelo original do BSC deve ser customizado para refletir a realidade dos negócios da empresa e sua cultura organizacional.

A experiência demonstra que as 4 Perspectivas, conforme sugerido por Kaplan e Norton produzem melhores resultados. A empresa não utiliza o conceito de Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento, mas sim da Capital Humano. Na metodologia não faz sentido incluir numa mesma perspectiva o Capital Estrutural e a Tecnologia da Informação, que são inerentes ao processo.

É possível fazer um Mapa Estratégico com 3 perspectivas, como no caso da Sears (Lugar cativante para investir, local cativante para comprar e local cativante para se trabalhar), ou ainda com cinco perspectivas, incluindo-se a Perspectiva da Responsabilidade Social. A Responsabilidade Social Empresarial deve fazer parte da Estratégia da Organização.

Nas organizações do Setor Público não existe a perspectiva financeira, mas sim a da sociedade ou do Cliente-Cidadão. Neste caso a estratégia para as empresas do Setor Público é a de executar sua Missão ou Visão.

Na metodologia do BSC a estratégia é uma hipótese a ser confirmada pela execução, a estratégia é um lugar novo, onde a organização nunca esteve (é o futuro) e os objetivos estratégicos estão integrados numa relação de causa-e-efeito.

Se nas RGEs for verificado que as hipóteses estão incorretas, se os objetivos estratégicos foram mal definidos, ou ainda, se as mudanças na sociedade, na tecnologia, no movimento dos concorrentes, ou ainda, na ação do governo prejudicar o Mapa Estratégico, os

Temas Estratégicos e os Objetivos Estratégicos eles precisam ser revistos e corrigidos. Assim, alguns objetivos poderão ser refinados, outros poderão ser eliminados, e outros poderão ser reforçados.

A execução da estratégia precisa ser dinâmica e flexível, respeitando o mundo real. É preferível desconsiderar uma Estratégia incorreta do que tentar fazer a Execução da Estratégia errada.

A estrutura organizacional deve estar a serviço da estratégia, deve ser customizada para ser executada. A estratégia está associada a inovações, novos produtos, novos clientes, novos espaços competitivos, novas competências. Provavelmente a organização atual da empresa não está preparada para a execução da nova estratégia. Ela precisa ser transformada e alinhada à estratégia.

4.2.3 HVCP Consultoria Empresarial

A **HVCP Consultoria Empresarial Ltda.** atua no desenvolvimento de soluções integradas levando em conta toda a estrutura operacional, compreendendo desde o planejamento estratégico do negócio, os sistemas de custos e de logística, a gestão das pessoas, o plano de marketing, os sistemas integrados de informação - bancos de dados, o relacionamento com clientes e todos os demais itens que compõem esse universo.

Todos os serviços contemplam formas de assessoramento e de consultoria personalizadas, com o respectivo diagnóstico empresarial e projeto desenvolvidos de acordo com as características de cada cliente e em função do seu segmento de atuação.

A área de saúde, em virtude do extraordinário desenvolvimento da biogenética, das tecnologias em geral, dos medicamentos e, sobretudo das novas formas de gerenciamento dos recursos destinados à assistência médica e à prevenção e promoção da saúde, passou a exigir profissionais cada vez mais especializados e atualizados com o estado da arte desta complexa atividade humana.

Nosso entendimento é que as soluções para os inúmeros problemas que afetam os agentes componentes do universo da saúde deixaram de ser isoladas e tornaram-se cada vez mais integradas. Assim, não basta solucionar uma questão relacionada, por exemplo, ao preço de venda ou de compra de um determinado serviço médico. É preciso ter em conta toda a estrutura operacional, compreendendo desde o planejamento estratégico do negócio, os sistemas de custos e de logística, a gestão das pessoas, o plano de marketing, os sistemas integrados de informação - bancos de dados, o relacionamento com clientes e todos os demais itens que compõem esse universo.

Com estes objetivos em mente, Horácio L.N. Cata Preta convidou alguns profissionais especialistas em diferentes áreas relacionadas direta ou indiretamente com a saúde, para elaborarem projetos que possibilitassem o desenvolvimento dos negócios e atividades desse universo complexo e indispensável para todos os seres humanos.

Todavia, as atividades da HVCP não estão limitadas às empresas e entidades que operam na área de saúde.

Considerando a experiência dos membros da sua Equipe, foram também desenvolvidos projetos para as áreas de seguros, educação, serviços em geral, marketing, comunicação, treinamento, cursos e seminários, pesquisas mercadológicas e de tecnologia da informação, sendo que para esta última, com ênfase na estruturação de bancos de dados, plano de estatísticas e programas extratores de informações para gerenciamento de atividades.

Assim surgiu a HVCP Consultoria Empresarial S/C LTDA.

Todos os serviços contemplam formas de assessoramento e de consultoria personalizadas, com o respectivo diagnóstico empresarial e projeto desenvolvidos de acordo com as características de cada cliente e em função do seu segmento de atuação.

4.2.3.1 O Respondente

Horácio Luiz Navarro Cata Preta, Sócio Diretor Presidente da HVCP Consultoria Empresarial Ltda., é graduado em Ciências Contábeis pela Faculdade Moraes Júnior, do Rio de Janeiro e pós-graduado em Gerência Financeira de Seguros e em Administração Financeira pela Fundação GETULIO Vargas (FGV) do Rio de Janeiro.

É Consultor especializado na área de saúde, especificamente em administração de planos e seguros, gerenciamento de custos com assistência médica, custos hospitalares e ambulatoriais, desenho de planos e de modelos de gerenciamento, diagnóstico e reorganização empresarial, assim como em negociações com provedores de serviços.

Professor do Curso de MBA em Gerência de Saúde da FGV-RJ. Coordenador do Curso de MBA em Gestão de Seguros da Universidade Cândido Mendes - Ipanema / Rio de Janeiro. Professor do Curso de Pós - Graduação em Auditoria de Saúde da Universidade Unimed - Belo Horizonte. Professor de diversos cursos de treinamento do CIEFAS - Comitê de Integração das Entidades Fechadas de Assistência à Saúde.

Membro da Academia Nacional de Seguros e Previdência (ANSP), titular da cátedra de Seguro Saúde.

Diretor Executivo da Federação Nacional das Empresas de Seguros Privados e de Capitalização (FENASEG); Ex-Diretor do Sindicato das Companhias de Seguros Privados e

de Capitalização do Estado do Rio de Janeiro e Presidente da Comissão de Seguro Saúde da FENASEG, de 1993 a 1998.

Presidente, Vice Presidente e Diretor de entidades abertas de previdência privada e seguradoras, no período de 1983 a 1998.

Auditor independente e consultor especializado em previdência privada no período de 1977 a 1983.

Possui diversos cursos de especialização no Brasil e no exterior na área de saúde, seguros, resseguros, previdência privada, acreditação hospitalar, planejamento estratégico, qualidade total, marketing, vendas, auditoria, contabilidade e tributos.

Em 2009, escreveu o Artigo Balance Scorecard – BSC: Instrumento de Gestão em Tempos de Escassez, onde ressalta a contribuição do BSC para o reposicionamento de operadoras e estabelecimentos de saúde em um novo patamar de negócios.

Horácio Cata Preta, Sócio Diretor Presidente da HVCP Consultoria Empresarial Ltda.

Email: catapreta@hvcp.com.br

4.2.3.2 A Consultoria em BSC

Geralmente, a equipe que presta consultoria sobre BSC para organizações conta com Contadores, Economistas e Especialistas em TI (Processos e Bancos de Dados).

Dentre as informações necessárias, normalmente solicitadas às contratantes, destacam-se: os objetivos pretendidos pela empresa com a utilização do BSC; as informações existentes nos bancos de dados da empresa; os processos (rotinas) utilizados pela empresa para integrar as informações no banco de dados central; as estruturas dos bancos de dados; Estrutura orçamentária; Estrutura dos centros de custos; Estrutura do Plano de Contas Contábil; Sistemas utilizados pela empresa (ERP e outros) e Estrutura organizacional da empresa.

O tempo de um serviço de consultoria em BSC depende do tipo de BSC que se pretende implantar e o tamanho da empresa, mas não menos de 3 meses até 1 ano, com vários ajustes e calibrações durante o processo de implantação.

Sugere-se que o BSC comece apenas com os dados disponíveis e, paulatinamente, sejam feitas melhorias na estrutura da informação contida nos bancos de dados.

O treinamento do pessoal envolvido é fundamental para o sucesso, em todos os níveis.

O custo não será elevado se os objetivos forem atingidos e o BSC der as informações planejadas à Alta Administração e aos níveis gerenciais.

Depois de implementado, a empresa mantém contato com a contratante para a realização de ajustes e melhorias nos processos de integração de informações e nos relatórios.

Todos os tipos de empresa contratam serviços de implantação de BSC, mas apenas as grandes é que desejam todos os seus módulos (Grandes: 83%; Médias: 15; Pequenas: 2%).

A experiência dos profissionais e a interação e pleno entendimento dos objetivos da empresa são quesitos que as contratantes levam em consideração quando da escolha da empresa que será contratada?

Geralmente, uma organização decide contratar uma empresa de consultoria para implementação do BSC porque é mais fácil para a empresa utilizar consultores externos que a própria força de trabalho, para que não ocorram deslocamentos de profissionais importantes no processo produtivo ou de controle.

Em 99% dos casos as organizações que decidem contratar o serviço de consultoria já possuem um planejamento estratégico. Entretanto, a estrutura, regra geral, necessita de ajustes e modificações, o que provoca inquietações e resistências.

Em geral, o serviço prestado é percebido pelos membros da contratante com muita resistência, pois há a presunção que a Alta Administração deseja implantar controles para verificação da produtividade operacional e dos resultados e, em consequência, a redução de pessoal.

Dentre as dificuldades encontradas na implementação do BSC, destacam-se:

- Bancos de dados desestruturados;
- Processos internos com baixo nível de integração e validação de seus dados quantitativos e valorativos;
- Desconhecimento por parte do corpo gerencial dos vários tipos de processos que existem dentro da empresa e como cada setor se integra aos mesmos; e.
- Falta de apoio efetivo por parte da Alta Administração e dos Gerentes e Softwares antigos e não integrados.

A decisão de utilizar o BSC normalmente é “*top-down*”.

Acredita-se que a forma de adesão ao modelo exerce influência no seu sucesso porque o planejamento, o treinamento do pessoal envolvido, a verificação das várias ferramentas de suporte e os sistemas gerenciados pela área de TI são os pilares do projeto.

A falta de credibilidade (em todos os níveis) decorre, normalmente, da falta de planejamento e de acompanhamento e controle por parte da Alta Administração, gerando críticas do escalão gerencial e dos diretores que não concordam ou não entenderam os

benefícios do BSC. O grau de credibilidade/resistência ao modelo pode ser medido através de entrevistas com os diretores e gerentes.

As resistências na implementação do BSC são percebidas especialmente quando há mudanças de rotinas e processos e que provocam alterações nas “zonas de conforto” das pessoas.

Acredita-se que quando o processo de informação e treinamento é bem conduzido, com didática e metodologia pragmática, sem muita teorização, não haverá dificuldade de entendimento do modelo pelos servidores/funcionários.

As pesquisas por questionários e por entrevistas pessoais são importantíssimas para indicar a aderência ao modelo.

Quanto à sobrecarga ou não de tarefas, na fase inicial de implantação do BSC as pessoas ficam um pouco confusas, por isso os diretores e gerentes devem estar atentos para orientar e informar quais são os novos processos e quais estão sendo alterados ou substituídos, além, dos objetivos pretendidos com o uso do BSC que permitirá um acompanhamento mais efetivo das atividades e negócios da empresa.

O envolvimento com o modelo nas organizações depende muito do que a Alta Administração deseja. Pode-se implantar um BSC com poucas informações iniciais e planejar o seu crescimento ao longo de 2 ou 3 anos. Assim, o BSC pode, num primeiro momento envolver as Diretorias, a Controladoria, a área de TI e alguns setores críticos e incluir novos setores à medida que as informações forem organizadas e incluídas no banco de dados.

Dentre as vantagens percebidas decorrentes da utilização do BSC nas organizações, destacam-se:

- Permite gerenciar a performance da empresa e corrigir os rumos com mais rapidez e precisão;
- Cria um ambiente de planejamento permanente e dinâmico; e.
- Eleva o desempenho e os resultados e a Melhora a qualidade dos processos e reduz falhas.

A principal desvantagem percebida decorrentes da utilização do BSC nas organizações, decorre da possibilidade de o modelo burocratizar os processos e transformar-se apenas em mais uma ferramenta de controle sem alcançar seus objetivos.

A formatação do modelo a ser implementado depende muito de como a empresa está organizada e os objetivos iniciais. Em praticamente todos os caso há necessidade de ajustes na estrutura e nos processos.

4.2.4 NODAL Consultoria Empresarial

A Nodal é uma empresa de consultoria que surge da convergência entre inovação e estratégia, uma vez que *propõe relevância estratégica à inovação e inova na estratégia*.

Com uma variada gama de Ferramentas, atuação em rede, dispondo de profissionais com ampla experiência e bagagem metodológica, aposta na co-criação, apoiando os seus clientes na inovação, formulação e implementação de estratégias, sempre com flexibilidade para adaptar-se a cada situação.

Seu desafio é criar um jeito novo de fazer consultoria. Entende que uma consultoria pode e deve ser algo divertido e que o seu papel não é apenas realizar projetos, mas sim facilitar experiências de alto impacto que se traduzem em resultados para os clientes.

Dentre os seus principais clientes, podemos destacar: Faber-Castell, Mapfre Seguros, Votorantim, Brasilprev, O Boticário, Roche, Bayer e Tigre.

4.2.4.1 O Respondente

Germán C. Alfonso é diretor da Nodal Consultoria e consultor de empresas há mais de 10 anos, sempre atuando na área de Planejamento Estratégico e Gestão da Estratégia, com ênfase na aplicação das metodologias *Balanced Scorecard e Strategy Focused Organization*.

Foi diretor da Palladium EMEA (Europe, Middle East and Africa) com base em Madri onde atuou em projetos em toda a região. Trabalhou com clientes do setor público e privado como: Abu Dhabi Executive Council, Agência Tributária da Espanha, AVEA, Ayuntamiento de Madrid, Bankinter, BP, Dubai Executive Council, European Investment Bank, Iberdrola, MAPFRE, Ministry of Commerce and Industry of Saudi Arabia, Qatar Telecom e Telefonica entre outros.

Foi consultor na Symnetics Consultoria com base em São Paulo onde atuou em projetos na América Latina em empresas como: Bayer, Gerdau, Oxiteno, Petrobrás, Siemens e Unilever entre outras.

Palestrante internacional em diversos cursos e eventos como: *Balanced Scorecard Certification Program* (Abu Dhabi, 2009); *Balanced Scorecard Intensive Training Workshop* (London, 2009) *Traducir la Estrategia en Acción* (Madrid, 2008); *Developing Strategy with the Balanced Scorecard* (London, 2007).

É graduado em Ciência Política pela Universidad de los Andes de Colombia com curso de pós-graduação em finanças pela USP.

Germán C. Alfonso, consultor de empresas, é Diretor da Nodal Consultoria.

Email: german@nodalconsultoria.com.br

4.2.4.2 A Consultoria em BSC

A Nodal, nos seus serviços de consultoria, apóia as organizações em todas as etapas da implementação do BSC: Tradução da Estratégia, Alinhamento de Unidades de Negócio e Áreas de Apoio, Reuniões Estratégicas, Unidade de Gestão da Estratégia e Painéis de Gestão.

A equipe que presta consultoria sobre BSC normalmente é composta por 3 pessoas: um Diretor (20%), um Gerente (40%) e um consultor em tempo completo.

É importante saber se a empresa tem um plano estratégico estruturado e se tem alguma tradição de medição do desempenho, além de fatores financeiros.

O tempo de um serviço de consultoria em BSC varia muito, mas um projeto de “tradução da estratégia” onde é elaborado 1 mapa estratégico, com seus indicadores, metas e iniciativas estratégicas demora entre 8 e 12 semanas.

O BSC nunca fica totalmente implementado, sempre há possibilidades de ajustes ou ajuda em temas de gestão estratégica utilizando o BSC, portanto na maioria dos casos, mantém-se um contato pós-serviço.

Com relação ao tipo de empresa que contrata os serviços de consultoria, não existe um tipo especial em termos de tamanho, setor ou localização geográfica, mas tendem a ser empresas que já tem alguma experiência com metodologias de gestão como um sistema de qualidade ou mapeamento de processos. São empresas que tem interesse em medir seu desempenho muito além de fatores financeiros.

Empresas muito pequenas em geral precisam primeiro avançar em outras frentes (estrutura, mapeamento de processos, melhorias de TI e RH, elaboração de plano estratégico, etc.) antes de embarcar na implementação de um BSC.

A Experiência na metodologia é o principal requisito exigido pelas contratantes quando da escolha da empresa que será contratada.

Geralmente, uma organização decide contratar uma empresa de consultoria para implementação do BSC porque está com dificuldade em implementar seus planos em termos gerais ou seu plano estratégico em termos específicos. Também por querer ter uma melhor visibilidade sobre seu desempenho.

Na maioria dos casos, as organizações que decidem contratar o serviço de consultoria já possuem um planejamento estratégico, mesmo que elaborado de forma pouco estruturada.

Geralmente os membros da contratante ficam satisfeitos pela clareza que traz a metodologia do BSC e por ter uma melhor visão do seu desempenho. Assim, quando a metodologia é aplicada corretamente, o projeto é altamente participativo. A empresa de

consultoria fornece a metodologia, mas o conteúdo é do cliente. Portanto exige-se uma alta participação do mesmo.

Dentre as principais dificuldades encontradas na implementação do BSC, destacam-se:

- Não ter patrocínio no alto nível (do Presidente ou CEO da organização);
- Os executivos não têm visão estratégica;
- Não ter uma cultura de medição;
- Não entender que é um modelo de gestão e não só uma nova forma de medição;
- Não ter um processo de planejamento estratégico claro; e.
- Não ter informação disponível.

Dentre as dificuldades apontadas, o principal problema é a falta de patrocínio. O BSC trata da estratégia da empresa e se o primeiríssimo nível da empresa não acredita na ferramenta, não adianta de muito implementá-la.

A decisão de utilizar o BSC normalmente é “*top-down*”. Normalmente é uma pessoa (Diretor ou Gerente) que tem interesse e vai em frente.

Acredita-se que a forma de adesão ao modelo exerce influência no seu sucesso porque o BSC pode ser uma pequena lista de indicadores em quatro perspectivas de negócio, ou um novo modelo de gestão para a empresa, realmente depende de como a empresa enxerga a ferramenta.

Uma forma de medir o grau de credibilidade/resistência ao modelo é verificar as reuniões de análise de desempenho da diretoria. Eles usam o BSC? Eles têm reuniões estratégicas? A melhor forma de medir é pelo uso ou não da metodologia.

Dentre as resistências na implementação do BSC destaca-se o fato de que o BSC traz muita transparência – mostra o bom, mas também o ruim – e isso não é do agrado de todas nas empresas.

Acredita-se que exista dificuldade de entendimento do modelo pelos servidores/funcionários porque inclusive o que dizem os criadores Kaplan e Norton e muitos consultores no mercado que aplicam a metodologia é diferente. Ou seja, não existe consenso sobre o que é nem como aplicar o BSC e isso se vê também nas empresas.

O BSC não deveria trazer sobrecarga de tarefas para as pessoas responsáveis pela sua implementação, mas acontece muito. Por exemplo, um bom BSC deveria diminuir e não aumentar o número de indicadores analisados por uma diretoria, mas muitas vezes é acrescentado acima do que já existe e não eliminado o anterior.

Geralmente, tem um grupo mais envolvido na dinâmica da metodologia que é a área responsável por sua implementação (tipicamente a área de planejamento estratégico ou a área financeira), mas toda a organização deveria se envolver com o BSC de uma forma ou outra.

Para medir as dificuldades encontradas na implementação do BSC é sugerida a criação dos seguintes indicadores: Número de reuniões estratégicas realizadas; Número de indicadores com meta de longo prazo; Número de indicadores não financeiros com dados; Número de pessoas que conhecem a estratégia da empresa e Número de pessoas com avaliação de desempenho vinculada à estratégia.

Dentre as vantagens decorrentes da utilização do BSC nas organizações, destaca-se a implementação da estratégia, ou seja, atingimento das metas estratégicas de longo prazo.

Dentre as desvantagens destacam-se o fato de focar demais na ferramenta e esquecer do conteúdo e a adição de complexidade na organização (quando mal implementada).

Em 75% dos casos nas implementações, é utilizado o modelo original do BSC com quatro perspectivas (financeira, do cliente, interna e de inovação e aprendizado), sendo que no restante acrescenta-se uma ou outra perspectiva.

CAPÍTULO 5 – CONSIDERAÇÕES

Ao analisar os dados obtidos nos diferentes tipos de organização pesquisados, é possível identificar as principais medidas que devem ser adotadas para a implementação do modelo do Balanced scorecard e as principais reações e consequências da sua utilização dentre as quais podemos destacar as diversas adaptações do modelo, as resistências e as vantagens e desvantagens, respectivamente.

Para se atingir o objetivo geral do trabalho de identificar as vantagens, desvantagens e dificuldades da implementação do Modelo de Gestão Balanced Scorecard (BSC) no Programa Netuno para orientar a estratégia e medir o desempenho das Organizações Militares da Marinha do Brasil, com a finalidade de contribuir para o aprimoramento da eficiência da gestão de cada elemento organizacional da Marinha do Brasil, os questionários utilizados na pesquisa de campo foram divididos em seis blocos:

➤ Percepção e Conhecimento do Tema – este bloco teve como finalidade verificar se o respondente de fato detinha o conhecimento sobre a real situação da organização e sobre o modelo do BSC e se o tema estratégia faz parte do dia-a-dia da organização;

➤ Dificuldades Apresentadas na Implementação do BSC – este bloco teve a finalidade de se verificar a forma como foi decidida a implementação do modelo de modo a permitir uma relação com as dificuldades e resistências encontradas;

➤ Adaptações Necessárias para a Implementação do BSC – uma vez decidido pela implementação do modelo, neste bloco procurou-se identificar as adaptações que se fizeram necessárias no modelo original do BSC e na estrutura da organização;

➤ Vantagens e Desvantagens do BSC – neste bloco foram colhidas informações sobre as vantagens e desvantagens percebidas por conta da implementação e utilização do modelo e o seu respectivo custo-benefício;

➤ O Cumprimento dos Objetivos do BSC – neste bloco foram identificados se os objetivos do modelo de fato estavam ou não sendo atingidos, o nível de prioridade, bem como as suas consequências, como por exemplo, se as organizações foram reconhecidas ou premiadas; e.

➤ Medidas para o Aprimoramento do Modelo BSC – neste bloco procurou-se extrair das experiências de implementações os pontos que poderiam ser melhorados no modelo, conforme o caso.

No primeiro bloco ficou claro que os temas estratégia e balanced scorecard fazem parte do cotidiano das organizações da amostra e que os respondentes de fato encontravam-se aptos a contribuir com a pesquisa.

Ainda nesta parte, pode-se verificar que a maioria das organizações já possuía um planejamento estratégico antes da implementação do modelo do BSC e que utilizam mecanismos de indicadores, medições ou métricas, atrelados a objetivos estratégicos e, às vezes, também a aspectos operacionais, para avaliação do desempenho organizacional, mesmo que incipientes. Constatou-se, ainda, que todas as organizações continuam a acompanhar e avaliar o desempenho dos objetivos e ações estratégicas diretamente através do processo formal de BSC ou, pelo menos, seguindo alguns conceitos do modelo.

A principal diferença encontrada entre as organizações, neste bloco, diz respeito aos mecanismos de bonificação ou premiação utilizados (ou não) quando do atingimento das mesmas estabelecidas. Neste aspecto, as organizações públicas encontram dificuldades para encontrar um mecanismo válido, eficiente e legal de bonificação. Em contrapartida, as empresas privadas se valem de mecanismos como participação nos lucros e premiações individuais para reconhecerem aqueles, indivíduos ou grupos, que atingiram as metas e contribuíram para um melhor resultado geral.

No segundo bloco da pesquisa foi verificado que, na maioria dos casos, a implementação do modelo se deu via decisão unilateral da alta administração da organização “top-down”, o que, em alguns casos gerou resistências. Geralmente, a escolha pelo BSC se deu em virtude da necessidade de se transformar o plano estratégico em ações concretas e visíveis para todos.

Dentre as dificuldades apontadas na implementação do modelo destacam-se:

- Organização, tabulação e sistematização das informações necessárias para definição iniciativas estratégicas, metas e de indicadores;
- Alcançar número de objetivos e indicadores desejáveis por painel estratégico, uma vez que todos queriam contribuir sugerindo e definindo objetivos e indicadores de suas áreas;
- Não capacitação dos envolvidos no processo (domínio da metodologia);
- Definição entre desenvolver o sistema internamente ou externamente;
- Implantação do BSC desconectado do planejamento estratégico;
- Não formação de equipe multidisciplinar no processo de implantação do modelo;
- A busca pelo envolvimento de todos; e.
- O patrocínio da liderança.

Um fator que em alguns casos foi apontado e levado em consideração foram os fatores culturais que geram maior ou menor grau de resistência, conforme o caso. A implementação em organizações tradicionalmente mais burocráticas tende a gerar maior grau de resistência. Entretanto, a implementação, com sucesso, em organizações do Exército Brasileiro, reconhecidamente, burocrático e sustentado pela rigidez da hierarquia e da disciplina peculiares das Forças Armadas, comprova que é possível vencer as resistências.

Das dificuldades apontadas, aquela considerada de maior relevância foi o patrocínio da Alta Administração (liderança), uma vez que se percebeu que a ausência deste apoio pode colocar tudo a perder, pois a implementação do BSC precisa ser em um conjunto, contando com o envolvimento de um grande número de atores (líderes, gestores, técnicos), exigindo trabalho, disciplina e algumas mudanças de paradigma. Este modelo de gestão estratégica faz com que as áreas internas saiam de uma “zona de conforto”, para uma “zona de responsabilidade” frente aos resultados que serão monitorados. Portanto, o papel da liderança é imprescindível na implantação do processo. O apoio convicto da alta direção não só age no sentido de reverter os problemas técnicos e operacionais, mas também no de reforçar o discurso de mudança do modelo gerencial.

Outro ponto muito destacado foi a falta de entendimento sobre a metodologia que em muitos casos acabou gerando resistência, uma vez que, por desconhecimento, as pessoas acabaram se sentindo “ameaçadas” e, em forma de reação, não contribuía com informações, temendo pela perda do emprego ou mudanças nas estruturas de poder e na hierarquia já existente e com isso mudança nas relações de benefício e vantagens existentes.

Dessa forma, torna-se necessário a criação de um ambiente favorável à sua implementação, de forma que as pessoas envolvidas precisam ser conscientizadas dos benefícios que a metodologia pode proporcionar. As resistências passam a ser raras quando há uma boa preparação prévia através de comunicação e conscientização, o que aumenta o desejo de ver o BSC funcionando e dando resultado.

Ainda neste segundo bloco a maioria das organizações da amostra percebeu que a implementação do BSC gerou sobrecarga de tarefas. Entretanto, com a priorização destas ou com a alocação de pessoal específico para tal, este problema normalmente é solucionado.

Do terceiro bloco, conclui-se que o modelo original com quatro perspectivas pode e deve ser adaptado, dependendo das circunstâncias, do setor e da estratégia, através da modificação, supressão ou adição de perspectivas, conforme afirmam os criadores do modelo: “[...] as perspectivas do Balanced Scorecard devem ser consideradas um modelo, não uma camisa-de-força” Kaplan e Norton (1997, p. 35).

Nas organizações públicas, a perspectiva financeira não é o objetivo final, mas sim um meio para obtenção de recursos necessários para o cumprimento de sua função. A boa execução orçamentária e a ampliação da captação de recursos financeiros são fatores essenciais para tornar uma instituição pública mais sólida e apta a cumprir sua missão. Por isto, no setor público a perspectiva financeira, ao invés de ser focada no lucro, deve ser orientada para a execução do orçamento. Torna-se necessário vincular a perspectiva financeira ao aperfeiçoamento da gestão e as dimensões de desempenho focadas na eficiência, eficácia e efetividade.

A perspectiva aprendizado e crescimento é crucial, pois há um engessamento na gestão de pessoal, uma vez que os profissionais só podem ser contratados mediante concurso público e pelo fato de os salários de servidores públicos altamente especializados normalmente se encontrarem extremamente defasados em relação ao mercado, o que torna a retenção dos mesmos uma tarefa quase impossível. Portanto, como na administração pública não há autonomia sobre os meios (não se pode contratar, promover, demitir), motivar as pessoas é uma tarefa bastante árdua para os gestores públicos.

Na prática, algumas organizações públicas, que adotam o BSC, separam a perspectiva aprendizado e crescimento em duas novas perspectivas, normalmente relacionadas a pessoas e a modernização administrativa, isto porque, além das pessoas serem um fator essencial para tornar a gestão pública mais moderna e focada em resultados, é preciso dar destaque ao aprimoramento da gestão. O processo de modernização administrativa, através do aperfeiçoamento da gestão interna e da utilização da tecnologia da informação e da melhoria das práticas gerenciais é um processo chave para tornar o Estado mais ágil, transparente e orientado para o cidadão.

Dessa forma, podemos depreender que é perfeitamente possível a implementação da metodologia no setor público, obviamente procedendo-se às necessárias adaptações às realidades e peculiaridades de cada instituição.

Estruturalmente, em algumas organizações, percebeu-se a necessidade de se criar órgão internos específicos para tratar do tema, desde a concepção, passando pela conscientização até a implementação e posterior acompanhamento.

Do quarto bloco podemos extrair as seguintes vantagens percebidas e apontadas pelas organizações pesquisadas:

- Propiciou o conhecimento e a atualização (dinamismo) da estratégia por toda a organização;

- Espelhou a identificação e o alinhamento das metas à estratégia, garantindo a eficiência e eficácia, e eliminando o subjetivismo associado à tomada de decisão;
- Aumento do foco e do alinhamento no cumprimento da missão e visão, propiciando a retroalimentação do Planejamento Estratégico;
- Permitiu a visão integrada do desempenho da organização;
- Possibilitou análises mais focadas nas questões estratégicas da organização.
- Proporcionou maior visibilidade do processo de gestão da estratégica, propriamente dita, ajudando nos ajustes e reposicionamentos;
- Contribuiu para a priorização de iniciativas;
- A adaptação, no caso das organizações do setor público, com a redefinição da perspectiva “Financeira” para a perspectiva “Missão” permite a definição da estratégia de todas as áreas e das relações de causa e efeito;
- Desenvolvimento de competências essenciais com base na identificação dos objetivos estratégicos;
- A melhor alocação dos escassos recursos da empresa; e.
- Cria um ambiente de planejamento permanente e dinâmico;

Dentre as desvantagens, foram apontadas:

- Necessidade de envolvimento e conscientização de muitas pessoas;
- Em alguns casos, deve-se criar uma cultura das metas e de avaliação;
- Quando o esforço não é real;
- Quando o BSC é percebido como um modismo, como uma ferramenta, desvinculado da estratégia;
- Pode-se focar demais na ferramenta e esquecer o conteúdo;
- Adição de complexidade na organização, quando mal implementado; e.
- Burocratização de processos, quando se transforma apenas em mais uma ferramenta de controle sem alcançar seus objetivos.

Do quinto bloco, como já era de se esperar, a maioria das organizações credita suas premiações à implementação e utilização do modelo do BSC respectivos reconhecimento, além da capacitação e treinamento de seus colaboradores, através de palestras internas e cursos.

Muitas acreditam que a sensibilização e a motivação do pessoal aumenta a medida em que as pessoas conhecem melhor o assunto e percebem os resultados que o modelo pode proporcionar.

Do último bloco, a principal observação que a maioria das organizações refere-se a importância da informatização do processo para apoiar o modelo.

Com relação a pesquisa nas empresas de consultoria, além dos blocos constantes dos questionários aplicados às demais organizações da amostra foram incorporados blocos para colher informações que identifique o perfil da empresa que presta este tipo de serviço, as características do serviço de consultoria sobre o BSC e o perfil das organizações que contratam o serviço.

Geralmente, dependendo do escopo e da complexidade do Projeto, quando prestando serviço de consultoria em BSC, a empresa utiliza, pelo menos, um consultor sênior com amplo conhecimento, experiência, e sabedoria em fazer a abordagem adequada, respeitando as realidades e necessidades da organização.

Normalmente, no início do serviço, é solicitada a confirmação sobre o interesse e compromisso da alta diretoria, as expectativas com relação à implementação do BSC, e informações relativas à estrutura e modelos de negócios.

O tempo de um serviço de consultoria em BSC varia, dependendo do tamanho da organização, da cultura de gestão, do capital a ser investido, e da complexidade dos processos, mas em média gira em torno de 3 meses.

Com relação ao custo do serviço, estes dependerão do porte da empresa contratante, das necessidades de adaptações e de eventuais necessidades de correção de equívocos de estratégias que desviem a execução da visão e missão.

Após a implementação as empresa continuam prestando assessoria ao cliente, principalmente com treinamentos.

Geralmente, uma organização decide contratar uma empresa de consultoria para implementação do BSC, pois acredita que trará o aprimoramento das competências cognitivas para a implementação efetiva da metodologia, bem como o acompanhamento e assessoria nas etapas deste processo.

Normalmente nas implementações, é utilizado o modelo original do BSC com quatro perspectivas (financeira, do cliente, interna e de inovação e aprendizado). Mas, para organizações sem fins lucrativos (públicas, inclusive), geralmente as perspectivas Financeira e do Cliente são modificadas para perspectivas que traduzam a sua Missão.

5.1 Proposta de Roteiro para Implementação do BSC

Tomando como base as etapas e as tarefas propostas pelos criadores do BSC e as experiências e informações das empresas que já implementaram o modelo, colhidas na pesquisa, propõe-se a seguir um roteiro que visa a viabilização da utilização do BSC pelas organizações militares da Marinha do Brasil, alinhando-se aos preceitos do Gespública e às Normas Internas da Força:

Passo 1 – Decisão pela Implementação

A decisão pode e deve partir da Direção ou Comando da Organização de forma voluntária, uma vez que uma determinação do ComImSup pode gerar resistência já num primeiro escalão da organização, fazendo com que esta não dê o suporte necessário à metodologia.

Passo 2 – Decisão entre Implementar com o próprio pessoal ou contratar uma empresa de consultoria.

Decidir entre utilizar os próprios militares e servidores de bordo ou contratar uma empresa externa para efetivar a implementação, provavelmente, em muito dependerá dos recursos disponíveis, desde os financeiros até os humanos. Uma vez decidido pela contratação de empresa externa, a OM deverá colaborar durante o serviço, fornecendo todas as informações que se fizerem necessárias. A opção pela solução caseira na maioria dos casos exigirá uma capacitação do pessoal de bordo sobre a metodologia.

Passo 3 – Divulgação e Conscientização

Decidida a implementação por pessoal de bordo, far-se-á necessária, além da capacitação do pessoal, a divulgação e conscientização da metodologia internamente à OM de modo a evitar resistências decorrentes da falta de conhecimento sobre o tema. Além disso, se todos souberem dos resultados que podem ser alcançados, certamente estarão propensos a contribuir.

Passo 4 – Definição do Grupo de Trabalho Responsável

Definir a equipe é tarefa de fundamental importância. Para tal devem ser alocados aqueles que melhor podem contribuir na tarefa, independentemente do posto ou da graduação. Importante que se procure maximizar a colaboração pelos membros da tripulação. Entretanto, aconselha-se a indicação de um líder que deverá orientar o processo, supervisionar o cronograma de reuniões e entrevistas, garantir à equipe de projeto a disponibilidade de documentação, material de leitura e informações, traduzir opiniões subjetivas e genéricas sobre as estratégias e intenções em objetivos explícitos e mensuráveis e, em geral, manter o processo no rumo certo e dentro do prazo.

Além do líder, devem ser indicados membros de setores que provavelmente, dada a natureza da OM, se relacionarão intimamente a futuras perspectivas do modelo, como por exemplo, os responsáveis pelas áreas de capacitação do pessoal e finanças.

Passo 5 – O Planejamento Estratégico da OM

Caso a OM ainda não disponha de um planejamento estratégico, sugere-se a sua elaboração, conforme as Normas Internas em vigor. Neste momento deverão ser identificados, pelo menos, a missão, a visão, os objetivos estratégicos, as metas a serem alcançadas e os seus respectivos indicadores.

Passo 6 – O Consenso em Função dos Objetivos Estratégicos

Aconselha-se a realização da primeira de uma série de entrevistas que serão necessárias durante a implementação.

O objetivo das entrevistas é disseminar o conceito do BSC, bem como induzir a organização à pensar em traduzir a estratégia e os objetivos em medidas operacionais tangíveis e identificar possíveis conflitos entre seus participantes.

Nessa fase, o Grupo de trabalho deverá articular a tradução da visão identificada com suas respectivas perspectivas.

Passo 7 – Síntese.

Após a realização de todas as entrevistas, deve-se sintetizar as respostas obtidas, destacar as mais importantes e relacionar objetivos e medidas que servirão de base para o primeiro encontro com o responsável pela OM. O resultado dessa sessão deve ser uma lista e uma classificação de objetivos para cada perspectiva.

Passo 8 – Primeira Reunião de Integração

Para dar início ao processo de geração de consenso em relação ao BSC, aconselha-se a realização de uma reunião de integração, com a participação dos responsáveis pela OM, para um debate sobre as declarações da missão e estratégia da organização até que se chegue a um consenso. Cada perspectiva deve ser abordada de forma sequencial. Deve-se até o final da reunião, identificar para cada perspectiva seus respectivos objetivos estratégicos.

Sugere-se a formação de subgrupos, um para cada perspectiva, incluindo-se então representantes dos níveis gerenciais seguintes da OM.

Passo 9 – Escolha e Elaboração dos Indicadores

Sob a direção do líder do Grupo de trabalho os subgrupos individuais devem se reunir visando ao atingimento de quatro objetivos principais:

- Refinar a descrição dos objetivos estratégicos, de acordo com as intenções expressas na primeira reunião de integração;

- Para cada objetivo, identificar o indicador ou indicadores que melhor captam e comunicam a intenção do objetivo;

- Para cada indicador proposto, identificar as fontes das informações necessárias e as ações que podem ser necessárias para tornar essas informações acessíveis; e.

- Para cada perspectiva, observar as relações críticas entre os indicadores dessa perspectiva, bem como entre ela e as outras perspectivas do *scorecard*.

O objetivo essencial da seleção de indicadores específicos é a identificação dos indicadores que melhor comuniquem o significado da estratégia da OM.

Esperam-se dos subgrupos os seguintes resultados para cada perspectiva:

➤ uma lista de objetivos para a perspectiva, acompanhada de uma descrição detalhada de cada objetivo;

➤ uma descrição dos indicadores para cada objetivo;

➤ uma ilustração de como cada indicador pode ser quantificado e apresentado; e.

➤ um modelo gráfico (mapa estratégico) de como os objetivos se inter-relacionam dentro de uma perspectiva (causa e efeito).

Passo 10 – Segunda Reunião de Integração

Com o resultado das reuniões dos subgrupos, inicia-se a segunda reunião de integração, envolvendo os responsáveis pela OM, seus subordinados diretos e um maior número de oficiais possível. Recomenda-se que os resultados pelos subgrupos sejam apresentados pelos seus responsáveis, para criar o comprometimento com todo o processo de desenvolvimento do *scorecard*. Nessa fase deve-se trabalhar sobre os seguintes assuntos:

➤ debater a visão, a estratégia, os objetivos e indicadores experimentais da OM;

➤ comentar os indicadores e começar a desenvolver um plano de implementação; e.

➤ incentivar os participantes a formularem metas de superação para cada um dos indicadores propostos, inclusive os índices de melhoria desejados;

Para a próxima etapa deve-se elaborar o plano de implementação do BSC com o seguinte roteiro prévio:

➤ criar uma nova equipe, em geral composta pelos responsáveis de cada subgrupo;

➤ formular metas de superação para cada objetivo;

➤ interligar os indicadores aos bancos de dados e sistemas da OM;

➤ validar as metas e integrar o BSC ao sistema gerencial da OM.

Passo 11 – Elaboração do Plano de Implementação

Para o desenvolvimento do plano de implementação, deve-se criar uma nova equipe, composta pelos líderes de cada subgrupo que formularão as metas de superação para cada

objetivo e a interligação dos indicadores aos bancos de dados e sistemas da organização de modo que o BSC seja do conhecimento de todos os níveis hierárquicos e propicie a identificação do que cada membro da tripulação pode contribuir dentro da sua área de atuação.

Passo 12 – Terceira Reunião de Integração

Uma vez desenvolvido o plano de implementação, o grupo de trabalho deverá se reunir pela terceira vez com os responsáveis pela OM para chegar-se a decisão final sobre a visão, os objetivos e os indicadores desenvolvidos nas duas primeiras reuniões de integração, e assim validar as metas propostas pelo grupo de trabalho de implementação bem como identificar suas iniciativas estratégicas para cada objetivo.

Passo 13 – Finalizar o Plano de Implementação

Como última tarefa do plano de implementação, para que o BSC possa criar valor, deve-se integrá-lo ao sistema gerencial da OM. O plano deve ser acompanhado periodicamente de forma a utilizar melhor as informações disponíveis.

Recomenda-se, ainda, a criação de um cronograma para a implementação do BSC levando-se em conta a disponibilidade dos responsáveis pela OM para os eventos programados: entrevistas, reuniões de integração e reuniões com os subgrupos. Sugere-se a formatação do projeto de implementação para um período de dezesseis semanas. Esse prazo favorece aos executivos, a estratégia, o sistema de informações bem como os processos gerenciais que ele representará.

Deve-se definir os responsáveis pelo acompanhamento da implementação do BSC e o prazo para novas reuniões de grupo.

CAPÍTULO 6 – CONCLUSÃO

Visando à institucionalização de boas práticas de gestão de forma a permitir que as organizações da Marinha do Brasil busquem a melhoria contínua dos processos inerentes as suas atividades, o presente estudo teve por objetivo principal determinar as vantagens, desvantagens e dificuldades da implementação do Modelo de Gestão Balanced Scorecard (BSC) no Programa Netuno para orientar a estratégia e medir o desempenho dessas organizações, tomando como base as experiências bem sucedidas de outras organizações da iniciativa privada e pública, bem como do Exército Brasileiro, que já implementaram e utilizam o modelo.

Nos acostumamos a ver empresas do setor privado elaborarem estratégias competitivas. No entanto, é cada vez mais comum ver organizações do setor público também fazerem uso destas ferramentas de gestão.

Neste sentido, percebe-se que há um movimento incipiente pela adoção da metodologia conhecida como BSC na administração pública brasileira. Contudo, mesmo que este movimento de adoção da metodologia na administração pública não esteja maduro, há sem dúvida alguma, nos últimos anos, inúmeras iniciativas bem sucedidas de implantação desta metodologia na esfera pública.

O presente trabalho procurou pesquisar empresas públicas e privadas e órgãos da administração direta e indireta que estão tendo ou tiveram a experiência de implantar o BSC para apurar as dificuldades, vantagens e desvantagens percebidas e como estas instituições adaptaram esta metodologia à natureza de sua atividade.

Para tal, foram enviados questionários aos responsáveis pela formulação e/ou implantação do BSC destas organizações e a 4 empresas de consultoria que prestam assessoria sobre o tema.

Dentre estas instituições há representantes de diversas áreas como, por exemplo, as de saúde, ensino, industrial e militar, escolhidas propositalmente por apresentarem alguma similaridade com organizações da Marinha do Brasil.

Através da pesquisa foi possível observar que é perfeitamente exequível a implementação do modelo do BSC nas organizações públicas, bastando para tal, seguir os passos propostos por seus criadores e contemplar os fundamentos do Modelo de Gestão Pública e os princípios constitucionais que regem a administração pública brasileira,

aproveitando as experiências bem sucedidas pesquisadas. No caso da Marinha do Brasil, a adaptação se fará ao Programa Netuno.

Ademais, se verificou que algumas organizações perceberam necessidades de adaptação de algumas perspectivas. Particularmente, as organizações públicas perceberam a necessidade de se inverter a posição da perspectiva financeira na relação de causa e efeito do BSC, pois o orçamento, para um órgão público, é um meio para obtenção de recursos necessários para o cumprimento de sua função social. Contudo, podemos dizer que não há um consenso de como deve ser tratada esta perspectiva financeira numa instituição pública.

É interessante destacar que algumas organizações separam a perspectiva aprendizado e crescimento em duas novas perspectivas: uma perspectiva para pessoas e outra para modernização administrativa. Isto se deve ao fato de que além das pessoas serem um fator essencial para tornar a gestão pública mais moderna e focada em resultados, é preciso dar destaque ao aprimoramento da gestão.

Considerando a necessidade de se incorporar a metodologia ao Programa Netuno, o presente trabalho teve como um de seus objetivos intermediários, propor um roteiro de implementação da ferramenta.

Conclui-se, portanto, que o BSC se apresenta como uma ferramenta bastante atual para a gestão estratégica, produzindo um claro entendimento de como a decisão do gestor pode impactar diretamente não apenas na sua área de responsabilidade, mas também toda a estratégia da organização, auxiliando na relação das ações de hoje com as metas de longo prazo e promovendo a sinergia interna para atingir os objetivos em observância à missão estabelecida.

Percebemos que as empresas da amostra, na sua maioria, seguiram as orientações dos criadores do modelo no que diz respeito aos passos para uma implementação de sucesso. Entretanto, cada uma o fez e o faz de uma forma diferente, com resultados diferentes, dada a diversidade de atuação. O importante é que passaram pela implantação e atingiram o principal objetivo do BSC que é colocar a estratégia em ação e fazer da estratégia uma missão de todos.

Assim, alcançados todos os objetivos intermediários, esperamos que o objetivo geral deste trabalho tenha sido alcançado e que este seja útil para a Marinha do Brasil.

CAPÍTULO 7 – SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES

Considerando a diversidade de unidades que integram a estrutura da Marinha do Brasil, como podemos constatar no Anexo A, este trabalho não contemplou a elaboração de um modelo padrão de formatação do Balanced Scorecard, dadas as peculiaridades destas organizações militares.

Em face do exposto, sugere-se que em trabalhos futuros, sejam elaborados modelos específicos para cada tipo de organização da MB.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. O impacto do modelo gerencial na Administração Pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. Brasília: ENAP, **Cadernos ENAP**, n.10. 1997.

_____. **Os avanços e os dilemas do modelo pós-burocrático: a reforma da Administração Pública à luz da experiência internacional recente.** In: BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter. **Reforma do Estado e Administração Pública gerencial.** 7. ed. São Paulo: FGV, 2006.

AGUILAR, M. J.; ANDER-EGG, E. **Avaliação de Serviços e Programas Sociais.** Petrópolis: Vozes, 1994.

ALA-HARJA, Marjukka; HELGASON, Sigurdur. Em direção às melhores práticas de avaliação. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 51, n. 4, p. 5-59, out./dez. 2000.

ARAÚJO, Luís César G de. **Teoria Geral da Administração:** orientação para escolha de um caminho profissional / Luis César Gonçalves de Araújo, Adriana Amadeu Garcia. – São Paulo: Atlas, 2010.

ARAÚJO, Luís César G de. **Organização, Sistemas e Métodos e as Tecnologias de gestão organizacional:** volume 2 – 2. Ed. – 4. reimp. – São Paulo: Atlas, 2009.

ARAÚJO, Luís César G de. **Gestão de Pessoas:** edição compacta / Luis César Gonçalves de Araújo, Adriana Amadeu Garcia. – São Paulo: Atlas, 2010.

BANCO MUNDIAL. **Relatório sobre o Desenvolvimento Mundial 1997.** Washington/USA, 1997.

BRASIL. **Decreto n. 3.335, de 11 de janeiro de 2000.** Institui o Programa Nacional de Desburocratização e dá outras providências. Poder Executivo, Brasília, DF Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D3335.htm>. Acesso em 15 jul. 2009.

_____. **Decreto n. 5.378 de 23 de fevereiro de 2005.** Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPUBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providências. Poder Executivo, Brasília, DF, 2005. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5378.htm>. Acesso em 15 jul. 2009.

_____. **Decreto n. 83.740, de 18 de julho de 1979.** Institui o Programa Nacional de Desburocratização e dá outras providências. Poder Executivo, Brasília, DF Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D83740.htm>. Acesso em 15 jul. 2009.

_____. **Decreto-Lei n. 200 de 25 de fevereiro de 1967.** Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Poder Executivo, Brasília, DF. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/Del0200.htm>. Acesso em 25ago. 2010.

BRASIL. Diretoria de Administração da Marinha. **Relatório sobre implantação da gestão pública na Marinha do Brasil**, Rio de Janeiro, 2006. Anexo A do Ofício 254/2006 da DAdM. Disponível na Intranet da Marinha do Brasil: <<http://www.dadm.mb>>. Acesso em 15 jul. 2009.

_____. **DADMBOTEC 50-007/2007:** Implantação do Programa Netuno. Rio de Janeiro, 2007. Disponível na Intranet da Marinha do Brasil em: <<http://www.dadm.mb>>. Acesso em: 16 jul. 2009.

_____. **Plano de Gestão do Netuno**, Rio de Janeiro, 2009. Anexo A do Ofício 407/2009 da DAdM. Disponível na Intranet da Marinha do Brasil: <<http://www.dadm.mb>>. Acesso em: 16 jul. 2009.

BRASIL. Estado Maior da Armada. **EMA-131:** Manual de Gestão Contemporânea. Brasília, DF, 2002. Disponível na Intranet da Marinha do Brasil em: <<http://www.ema.mb>>. Acesso em: 16 jul. 2009.

_____. **EMA-137:** Doutrina de Liderança da Marinha. Brasília, DF, 2004. Disponível na Intranet da Marinha do Brasil em: <<http://www.ema.mb>>. Acesso em: 16 jul. 2009.

_____. **EMA-304:** Doutrina de Liderança da Marinha. Brasília, DF, 2004a. Disponível na Intranet da Marinha do Brasil em: <<http://www.ema.mb>>. Acesso em: 16 jul. 2009.

BRASIL. Gabinete do Comandante da Marinha. **Orientações do Comandante da Marinha para o Ano de 2006.** Brasília, DF, 2006a **apud** BRASIL. Marinha do Brasil. Diretoria de Administração da Marinha. **Relatório sobre implantação da gestão pública na Marinha do Brasil**, Rio de Janeiro, 2006. Disponível na Intranet da Marinha do Brasil em: <<http://www.gcm.mb>>. Acesso em: 16 jul. 2009.

BRESSER PEREIRA Luiz Carlos. Reforma Do Estado e Administração Pública Gerencial. 4. ed. Brasília: FGV, 1996. p. 33.

_____. **A reforma do estado dos anos 90: lógica e mecanismos de controle.** Cadernos MARE da Reforma do Estado 1: 7-57.1997.

_____. Reforming of the new public management: now in the latin-american agenda, however. **International Journal of Political Studies**, nº3, p. 143-166, 2001.

_____. **Da Administração Pública burocrática à gerencial.** BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter. Reforma do Estado e Administração Pública gerencial. 6. ed. São Paulo: FGV, 2006.

_____. **Construindo o Estado republicano: democracia e reforma da gestão pública.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

CAMP, Robert C. **Benchmarking, dos Processos de Negócios.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

CAMP, Robert C. **Benchmarking: o caminho da qualidade total;** 2ª ed., São Paulo: Pioneira, 1995.

CAMP, Robert C. **Benchmarking, dos Processos de Negócios.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

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

CASE, John. A Empresa como um livro aberto. **Revista Executive Digest**, ed. 43. Disponível em: <<http://www.janelanaweb.com/livros/case2.html>>. Acesso em 21jan2010.

CHIAVENATO, I. Introdução à Teoria Geral da **Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações.** 7. ed. ver. e atual. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

_____. **Teorias da Administração.** Rio de Janeiro: Campus, 2004.

COHEN, Ernesto. **Avaliação de projetos sociais**: 8. ed. – Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

COSTA, Nilson do Rosário. **Reforma administrativa, previsibilidade decisória e eficiência do Estado**. Disponível em: <<http://www.fundaj.gov.br/docs/eg/semi0.html>>. Acesso em 21jan2010.

COSTA, Frederico Lustosa da, CASTANHAR, José Cezar. Avaliação de programas sociais: limites e possibilidades, **22º Encontro Anual da Anpad**, Foz do Iguaçu, 1998.

COSTA, Frederico Lustosa da Costa e LANDIM, Maria Cecília. **Gestão pública nos governos subnacionais no Brasil**: avanços, omissões e perspectivas. XII Congresso Internacional Del CLAD sobre La Reforma Del Estado y de La Administracion Publica, Sto, Domingo, 30 oct 2007.

COTTA, Tereza Cristina. Avaliação educacional e políticas públicas: a experiência do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica (Saeb). **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 52, n. 4, p. 89-110, out./dez. 2001.

ELY, Elyseu Eduardo. O desafio de implantar a ética corporativa. Artigo. Acadêmica – **Revista de Administração e Negócios**. Disponível em: <<http://www.terra-vista.pt/enseada/5831/TRABALHO/010502A5.HTML>> Acesso em 21jan2010.

EMBRAPA Suínos e Aves. **Relatório de gestão 2008** [da] **Embrapa Suínos e Aves** / [Lorien Eliane Zimmer e Claudete Hara Klein]. – Concórdia: Embrapa Suínos e Aves, 2009.

FGV Projetos. Cadernos FGV Projetos: **Poder Judiciário e Gestão Eficiente**. 2010. Disponível em: <http://www.fgv.br/fgvprojetos/novoprojetos/arq_site/536.pdf> Acesso em 21nov2010.

GESPÚBLICA. Disponível em <http://www.gespublica.gov.br/>. Acesso em 21jan2010. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/publi_04/COLECAO/PLANDI.HTM> Acesso em 21jan2010.

GOLDSMITH, Stephen; EGGERS, William D. **Governar em rede: o novo formato do setor público**. Brasília: ENAP, 2006.

GOVERNO FEDERAL. **Plano Diretor de Reforma do Estado**. 1995. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/publi_04/COLECAO/PLANDI.HTM> Acesso em 21jan2010.

HADJI, C. **A avaliação, regras do jogo. Das intenções aos instrumentos.** Lisboa: Porto Editora, 1994.

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. Implementando o Balanced Scorecard. **Harvard Business Review** – Reprint nº 93.505-set/out. 1993. Belo Horizonte: MindQuest, 1999.

_____. **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.

KAPLAN, Robert S. O Balanced Scorecard: gerenciando a performance futura. **Harvard Business School Publishing.** Belo Horizonte: MindQuest, 2000a.

MARTINS, Humberto Falcão. **A Ética do Patrimonialismo e a Modernização da Administração Pública Brasileira.** Disponível em: <http://hfmartins.sites.uol.com.br/Publicacoes/publi_02.pdf> Acesso em 21jan2010.

MILLS, Daniel Quinn. **Empowerment: um imperativo:** seis passos para se estabelecer uma organização de alto desempenho. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

MOKATE, Karen Marie. Convirtiendo el “monstruo” en aliado: la evaluación como herramienta de la gerencia social. **Revista do Serviço Público,** Brasília, v. 53, n. 1, p. 89-131, jan./mar. 2002.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão Contemporânea:** a ciência e a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro: Record, 2001.

NADLER, David A.; GERSTIN, Marc S.; SHAW, Robert B. **Arquitetura Organizacional:** A Chave para Mudança Empresarial. Rio de Janeiro: Campos, 1994.

PORTAL DA GESTÃO PÚBLICA. Disponível: <<https://www.gespublica.gov.br>> Acesso: 19jan.2011.

PORTAL DO CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Disponível: <<http://www.cnj.jus.Br>> Acesso em 26jan.2011.

PROGRAMA NACIONAL DE GESTÃO PÚBLICA E DESBUROCRATIZAÇÃO. **Modelo de Excelência em Gestão Pública**. Cadernos GESPÚBLICA – Documento de referência. Brasília, SEGES, 2006. SCHAUFF, Carlos A. **Ferramentas de apoio ao processo de avaliação da Gestão Pública**. Cadernos GESPÚBLICA, nº 2, p.20-21. Brasília, SEGES, 2006.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES, Marcus Vinicius. **Processos de melhorias nas organizações**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE MONTE ALEGRE DO SERGIPE. SE-MONTE ALEGRE. **Planejamento Estratégico**: Relatório Técnico: Aracaju, 2010.

SORIO, Washington. **O que é benchmarking?** Disponível em: <<http://www.guiarh.com.br/z59.htm>>. Acesso em 21jan2010.

SPENDOLINI, Michael J. **Benchmarking**. São Paulo: Makron Books, 1993.

SPINK, Peter K. Possibilidades técnicas e imperativos políticos em 70 anos de reforma administrativa. In: BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter. **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. 7. ed. São Paulo: FGV, 2006.

STUFFLEBEAM, D. L. *et al.* Educational Evaluation and Decision Making. Itaca/Illinois: Peacock, 1971 *apud* AGUILAR, M. J.; ANDER-EGG, E. **Avaliação de serviços e Programas sociais**. Petrópolis: Vozes, 1994.

TEIXEIRA, Hélio Janny; SANTANA, Solange Maria. **Remodelando a Gestão Pública**. São Paulo: Edgard Blücher, 1995.

TRACY, Diane. **10 passos para o empowerment**: um guia sensato para a gestão de pessoas. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

VASQUES, Richard José. **Qualidade Total: caminho para sobrevivência e competitividade**. Disponível em: <<http://www.guiarh.com.br/PAGINA21M.htm>>. Acesso em 21jan2010.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas S.A., 2006.

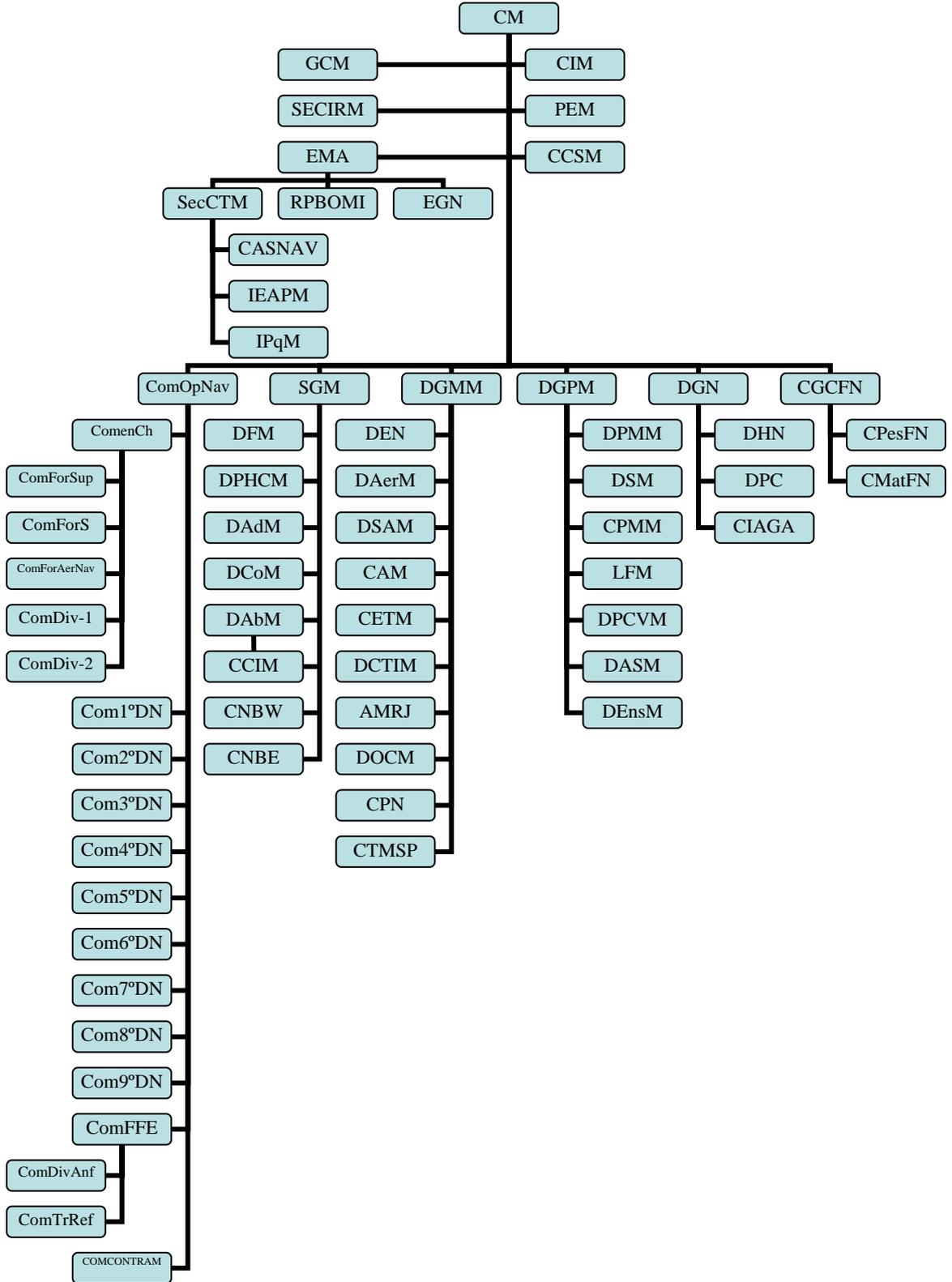
_____. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.**
São Paulo: Atlas S.A., 2007.

WATSON, Gregory H. **Benchmarking Estratégico; como transformar as técnicas de benchmarking em fator de competitividade e acréscimo de produtividade.** 1ª ed., São Paulo: Makron Books, 1994.

ZAIRI, Mohamed. **Benchmarking Prático.** São Paulo: Atlas, 1995.

ANEXO A

ORGANOGRAMA RESUMIDO DA MARINHA DO BRASIL E LISTA DE SIGLAS



AMRJ – ARSENAL DE MARINHA DO RIO DE JANEIRO
CAM – CENTRO DE ARMAS DA MARINHA
CASNAV – CENTRO DE ANÁLISES DE SISTEMAS NAVAIS
CCIM – CENTRO DE CONTROLE E INVENTÁRIO DA MARINHA
CCSM – CENTRO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL DA MARINHA
CETM – CENTRO DE ELETÔNICA DA MARINHA
CGCFN – COMANDO-GERAL DO CORPO DE FIZILEIROS NAVAIS
CIAA – CENTRO DE INSTRUÇÃO ALMIRANTE ALEXANDRINO
CIAGA – CENTRO DE INSTRUÇÃO ALMIRANTE GRAÇA ARANHA
CIAW – CENTRO DE INSTRUÇÃO ALMIRANTE WANDENKOLK
CIM – CENTRO DE INTELIGÊNCIA DA MARINHA
CM – COMANDANTE DA MARINHA
CMatFN – COMANDO DO MATERIAL DO FUZILEIRO NAVAL
CN – COLÉGIO NAVAL
CNBE – COMISSÃO NAVAL BRASILEIRA NA EUROPA
CNBW – COMISSÃO NAVAL BRASILEIRA EM WASHINGTON
COMCONTRAM – COMANDO DO CONTROLE NAVAL DO TRÁFEGO MARÍTIMO
ComDivAnf – COMANDO DA DIVISÃO ANFÍBIA
ComDiv-1 – COMANDO DA PRIMEIRA DIVISÃO DA ESQUADRA
ComDiv-2 – COMANDO DA SEGUNDA DIVISÃO DA ESQUADRA
ComenCh – COMANDO-EM-CHEFE DA ESQUADRA
ComFFE – COMANDO DA FORÇA DE FUZILEIROS DA ESQUADRA
ComForAerNav – COMANDO DA FORÇA AERONAVAL
ComForS – COMANDO DA FORÇA DE SUBMARINOS
ComForSup – COMANDO DA FORÇA DE SUPERFÍCIE
ComOpNav – COMANDO DE OPERAÇÕES NAVAIS
ComTrRef – COMANDO DA TROPA DE REFORÇO
Com1ºDN – COMANDO DO PRIMEIRO DISTRITO NAVAL (Rio de Janeiro)
Com2ºDN – COMANDO DO SEGUNDO DISTRITO NAVAL (Salvador)
Com3ºDN – COMANDO DO TERCEIRO DISTRITO NAVAL (Natal)
Com4ºDN – COMANDO DO QUARTO DISTRITO NAVAL (Belém)
Com5ºDN – COMANDO DO QUINTO DISTRITO NAVAL (Rio Grande)
Com6ºDN – COMANDO DO SEXTO DISTRITO NAVAL (Ladário)
Com7ºDN – COMANDO DO SÉTIMO DISTRITO NAVAL (Brasília)

Com8ºDN – COMANDO DO OITAVO DISTRITO NAVAL (São Paulo)
Com9ºDN – COMANDO DO NONO DISTRITO NAVAL (Manaus)
CPes FN – COMANDO DO PESSOAL DE FUZILEIROS NAVAIS
CPMM – CENTRO DE PERÍCIAS MÉDICAS DA MARINHA
CPN – CENTRO DE PROJETOS NAVAIS
CTMSP – CENTRO TECNOLÓGICO DA MARINHA EM SÃO PAULO
DAbM – DIRETORIA DE ABASTECIMENTO DA MARINHA
DAdM – DIRETORIA DE ADMINISTRAÇÃO DA MARINHA
DAerM – DIRETORIA DE AERONÁUTICA DA MARINHA
DASM – DIRETORIA DE ASSISTÊNCIA DOCIAL DA MARINHA
DCoM – DIRETORIA DE CONTAS DA MARINHA
DCTIM – DIRETORIA DE COMUNICAÇÕES E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO DA MARINHA
DEN – DIRETORIA DE ENGENHARIA DA MARINHA
DEnsM – DIRETORIA DE ENSINO DA MARINHA
DFM – DIRETORIA DE FINANÇAS DA MARINHA
DGMM – DIRETORIA-GERAL DO MATERIAL DA MARINHA
DGN – DIRETORIA-GERAL DE NAVEGAÇÃO
DGPM- DIRETORIA-GERAL DO PESSOAL DA MARINHA
DHN – DIRETORIA DE HIDROGRAFIA E NAVEGAÇÃO
DOCM – DIRETORIA DE OBRAS CIVIS DA MARINHA
DPC – DIRETORIA DE PORTOS E COSTAS
DPCvM – DIRETORIA DE PESSOAL CIVIL DA MARINHA
DPHCM – DIRETORIA DO PATRIMÔNIO HISTÓRICO E CULTURAL DA MARINHA
DPMM – DIRETORIA DE PESSOAL MILITAR DA MARINHA
DSAM – DIRETORIA DE SISTEMAS DE ARMAS DA MARINHA
DSM – DIRETORIA DE SAÚDE DA MARINHA
EGN – ESCOLA DE GUERRA NAVAL
EMA – ESTADO MAIOR DA ARMADA
EN – ESCOLA NAVAL
GCM – GABINETE DO COMANDANTE DA MARINHA
IEAPM – INSTITUTO DE ESTUDOS ALMIRANTE PAULO MOREIRA
IPqM – INSTITUTO DE PESQUISAS DA MARINHA
LFM – LABORATÓRIO FARMACÊUTICO DA MARINHA

PEM – PROCURADORIA ESPECIAL DA MARINHA

RPBOMI – REPRESENTAÇÃO PERMANENTE DO BRASIL JUNTO À ORGANIZAÇÃO
MARÍTIMA INTERNACIONAL

SecCTM – SECRETARIA DA CIÊNCIA, INOVAÇÃO E TECNOLOGIA DA MARINHA

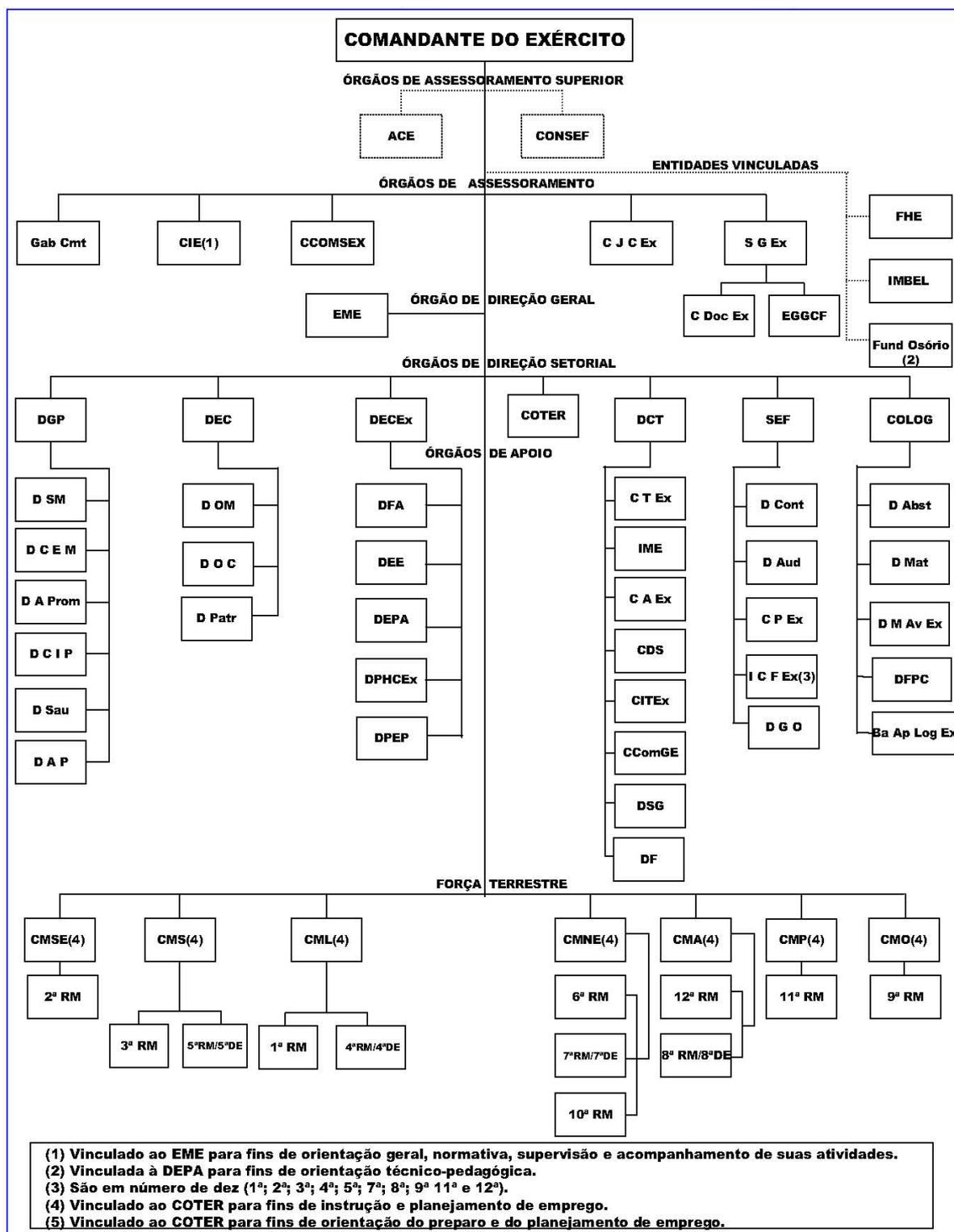
SECIRM – SECRETARIA DA COMISSÃO INTERMINISTERIAL PARA OS RECURSOS
DO MAR

SGM – SECRETARIA GERAL DA MARINHA

SSPM – SERVIÇO DE SELEÇÃO DO PESSOAL DA MARINHA

ANEXO B

ORGANOGRAMA RESUMIDO DO EXÉRCITO BRASILEIRO E LISTA DE SIGLAS



Disponível em: www.exercito.gov.br. Acesso em 12jan2011.

ACE – ALTO COMANDO DO EXÉRCITO
CAEX – CENTRO DE AVALIAÇÕES DO EXÉRCITO
CCOMSEX – CENTRO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL DO EXÉRCITO
CDS – CENTRO DE DESENVOLVIMENTO DE SISTEMAS
CIE – CENTRO DE INTELIGÊNCIA DO EXÉRCITO
CIGE – CENTRO INTEGRADO DE GUERRA ELETRÔNICA
CITEx – CENTRO INTEGRADO DE TELEMÁTICA DO EXÉRCITO
CJCEX – CONSULTORIA JURÍDICA – ADJUNTA DO COMANDO DO EXÉRCITO
CMA – COMANDO MILITAR DA AMAZÔNIA
CML – COMANDO MILITAR DO LESTE
CMNE – COMANDO MILITAR DO NORDESTE
CMO – COMANDO MILITAR DO OESTE
CMP – COMANDO MILITAR DO PLANALTO
CMS – COMANDO MILITAR DO SUL
CMSE – COMANDO MILITAR DO SUDESTE
Colog – COMANDO LOGÍSTICO
CONSEF – CONSELHO SUPERIOR DE ECONOMIA E FINANÇAS
COTER – COMANDO DE OPERAÇÕES TERRESTRES
CPEx – CENTRO DE PAGAMENTO DO EXÉRCITO
CTEx – CENTRO TECNOLÓGICO DO EXÉRCITO
D Abst – DIRETORIA DE ABASTECIMENTO
DAP – DIRETORIA DE ASSISTÊNCIA AO PESSOAL
DAProm – DIRETORIA DE AVALIAÇÃO E PROMOÇÕES
D Aud – DIRETORIA DE AUDITORIA
DCEM – DIRETORIA DE CONTROLE DE EFETIVOS E MOVIMENTAÇÕES
DCIP – DIRETORIA DE CIVIS, INATIVOS E PENSIONISTAS
Decex – DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO E CULTURA DO EXÉRCITO
D Cont – DIRETORIA DE CONTABILIDADE
DCT – DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA
DEC – DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA E CONSTRUÇÃO
DEE – DIRETORIA DE ESPECIALIZAÇÃO E EXTENSÃO
DEPA – DIRETORIA DE ENSINO PREPARATÓRIO E ASSISTENCIAL
DF – DIRETORIA DE FABRICAÇÃO
DFA – DIRETORIA DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO

DFPC – DIRETORIA DE FISCALIZAÇÃO DE PRODUTOS CONTROLADOS
DGO – DIRETORIA DE GESTÃO ORÇAMENTÁRIA
DGP – DEPARTAMENTO-GERAL DO PESSOAL
D MAvEx – DIRETORIA DE MATERIAL DE AVIAÇÃO DO EXÉRCITO
DMCEI – DIRETORIA DE MATERIAL DE COMUNICAÇÕES E ELETRÔNICA E
INFORMÁTICA
D Mnt – DIRETORIA DE MANUTENÇÃO
DOC – DIRETORIA DE OBRAS DE COOPERAÇÃO
DOM – DIRETORIA DE OBRAS MILITARES
DPATR – DIRETORIA DE PATRIMÔNIO
DPEP – DIRETORIA DE PESQUISAS E ESTUDOS DE PESSOAL
DPHCEX – DIRETORIA DO PATRIMÔNIO HISTÓRICO E CULTURAL DO EXÉRCITO
DSau – DIRETORIA DE SAÚDE
DSG – DIRETORIA SERVIÇO GEOGRÁFICO
DSM – DIRETORIA DE SERVIÇO MILITAR
D T Mob – DIRETORIA DE TRANSPORTE E MOBILIZAÇÃO
EME – ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO
FHE – FUNDAÇÃO HABITACIONAL DO EXÉRCITO
Fund Osório – FUNDAÇÃO OSÓRIO
GAB CMT EX – GABINETE DO COMANDANTE DO EXÉRCITO
ICFEX – INSPETORIA DE CONTABILIDADE E FINANÇAS DO EXÉRCITO
IMBEL – INDÚSTRIA DE MATERIAL BÉLICO DO BRASIL
IME – INSTITUTO MILITAR DE ENGENHARIA
SEF – SECRETARIA DE ECONOMIA E FINANÇAS
SGEX – SECRETARIA-GERAL DO EXÉRCITO
1ª RM – 1ª REGIÃO MILITAR
2ª RM – 2ª REGIÃO MILITAR
3ª RM – 3ª REGIÃO MILITAR
4ª RM/DE – 4ª REGIÃO MILITAR/DIVISÃO DE EXÉRCITO
5ª RM/DE – 5ª REGIÃO MILITAR/DIVISÃO DE EXÉRCITO
6ª RM – 6ª REGIÃO MILITAR
7ª RM/DE – 7ª REGIÃO MILITAR/DIVISÃO DE EXÉRCITO
8ª RM/DE – 8ª REGIÃO MILITAR/DIVISÃO DE EXÉRCITO
9ª RM – 9ª REGIÃO MILITAR

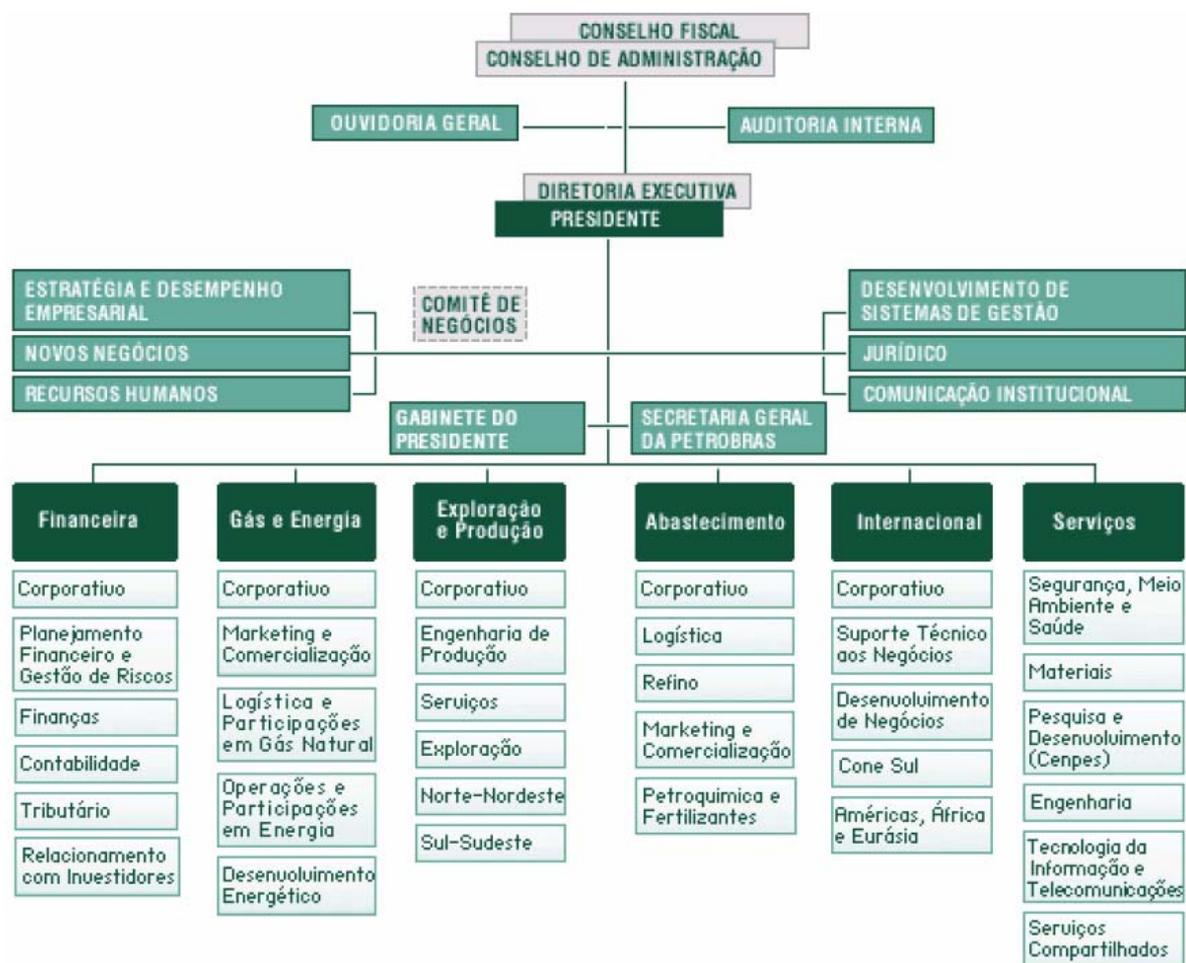
10ª RM – 10ª REGIÃO MILITAR

11ª RM – 11ª REGIÃO MILITAR

12ª RM – 12ª REGIÃO MILITAR

ANEXO C

ORGANOGRAMA RESUMIDO DA PETROBRAS

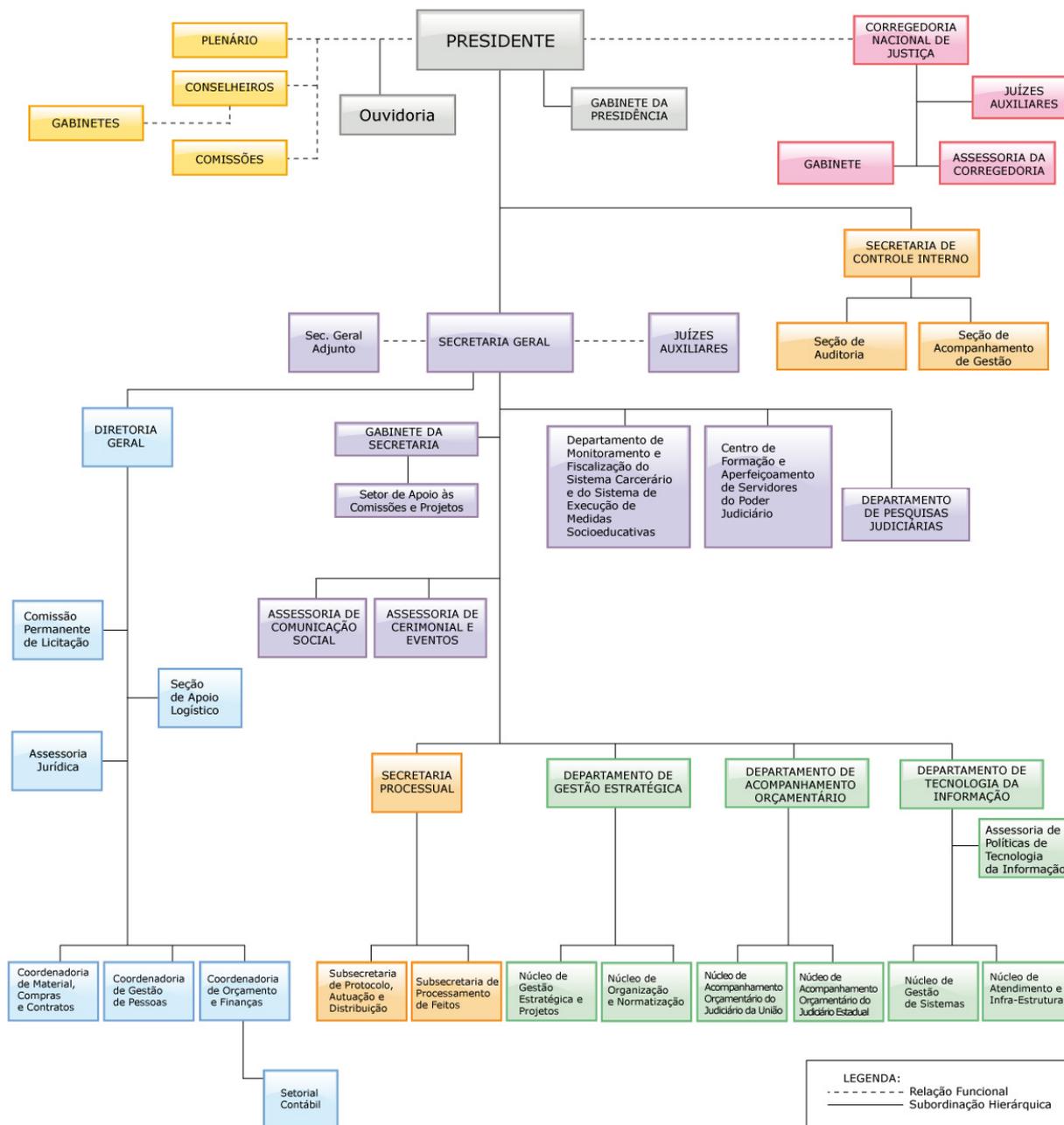


Disponível em: www.petrobras.com.br. Acesso em 12jan2011.

ANEXO D

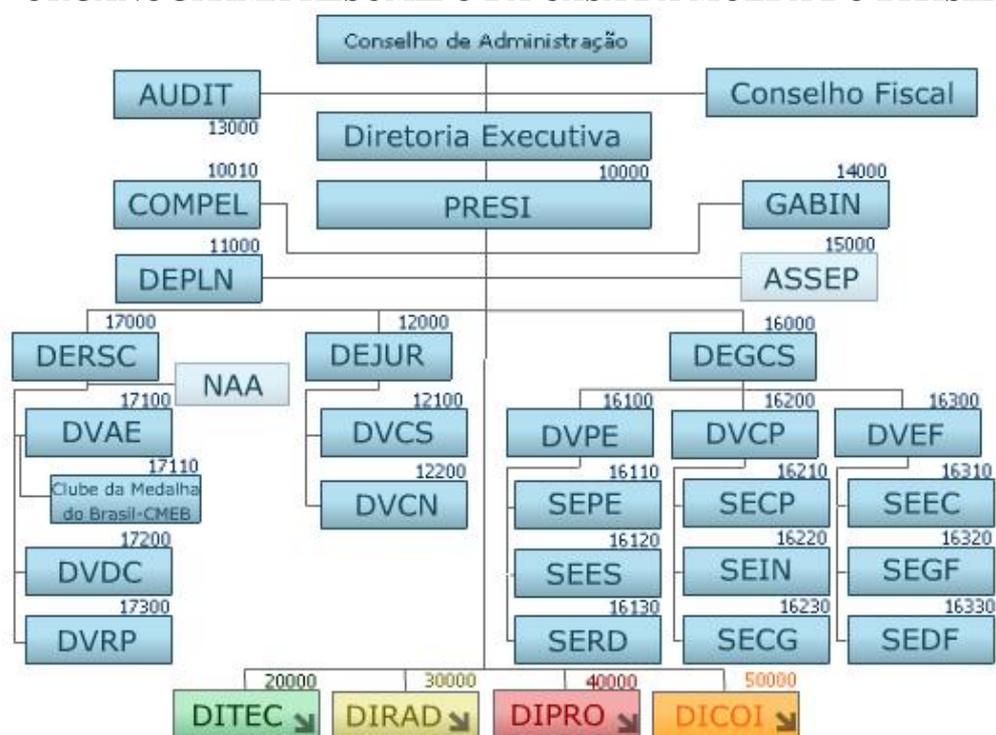
ORGANOGRAMA RESUMIDO DO CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA

Organograma do Conselho Nacional de Justiça

Disponível em: <http://www.cnj.jus.br>. Acesso em 12jan2011.

ANEXO E

ORGANOGRAMA RESUMIDO DA CASA DA MOEDA DO BRASIL



AUDIT – Auditoria Interna da Casa da Moeda do Brasil

ASSEP – Assessoria Especial da Presidência

COMPEL – Comissão Permanente de Licitações

DEGCS – Departamento de Gestão de Contratações e Suprimentos

DEJUR – Departamento Jurídico

DEPLN – Departamento de Planejamento da Casa da Moeda do Brasil

DERSC – Departamento de Responsabilidade Sociocultural

DESEN – Departamento de Desenvolvimento Empresarial

DICOI – Diretoria de Comércio Internacional

DIPRO – Diretoria de Produção

DIRAD – Diretoria de Administração e Finanças

DITEC – Diretoria de Tecnologia

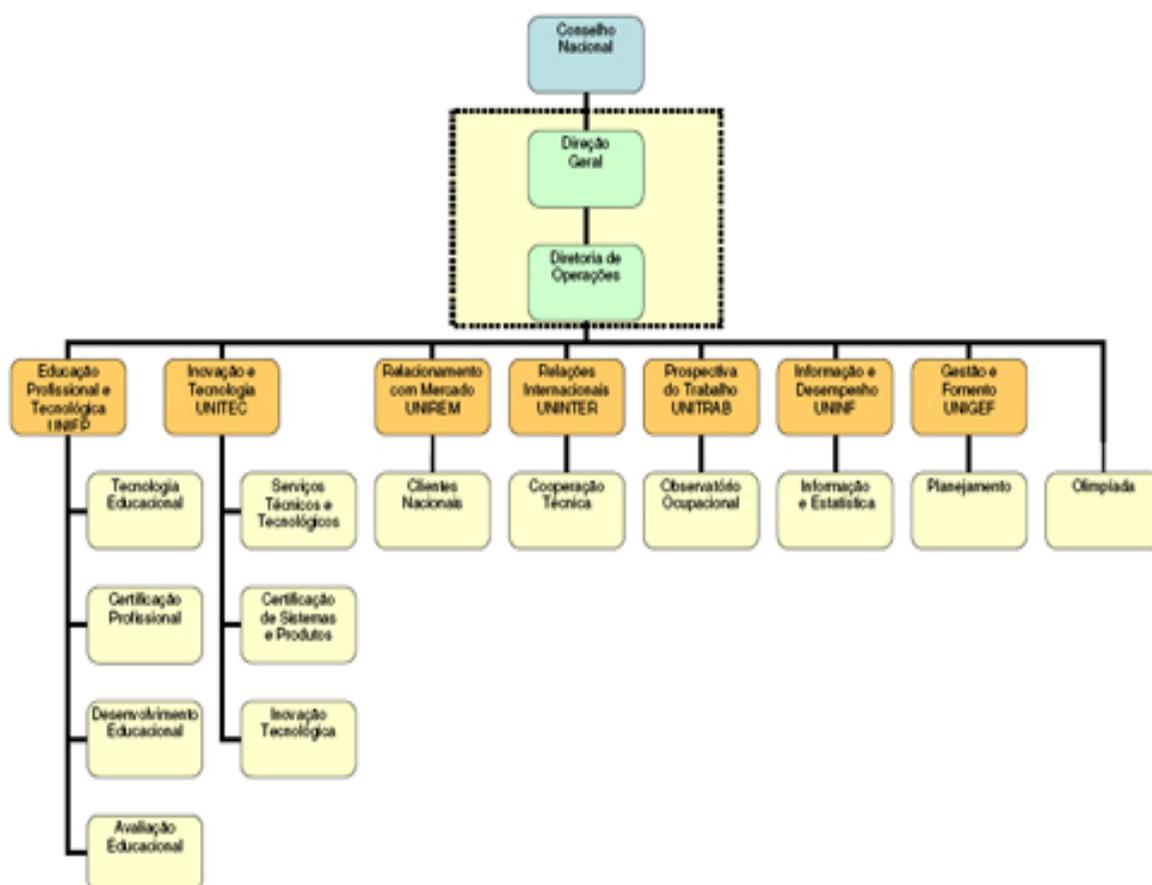
GABIN – Gabinete da Presidência

PRESI – Presidência

Disponível em: <http://www.casamooeda.gov.br>. Acesso em 12jan2011.

ANEXO F

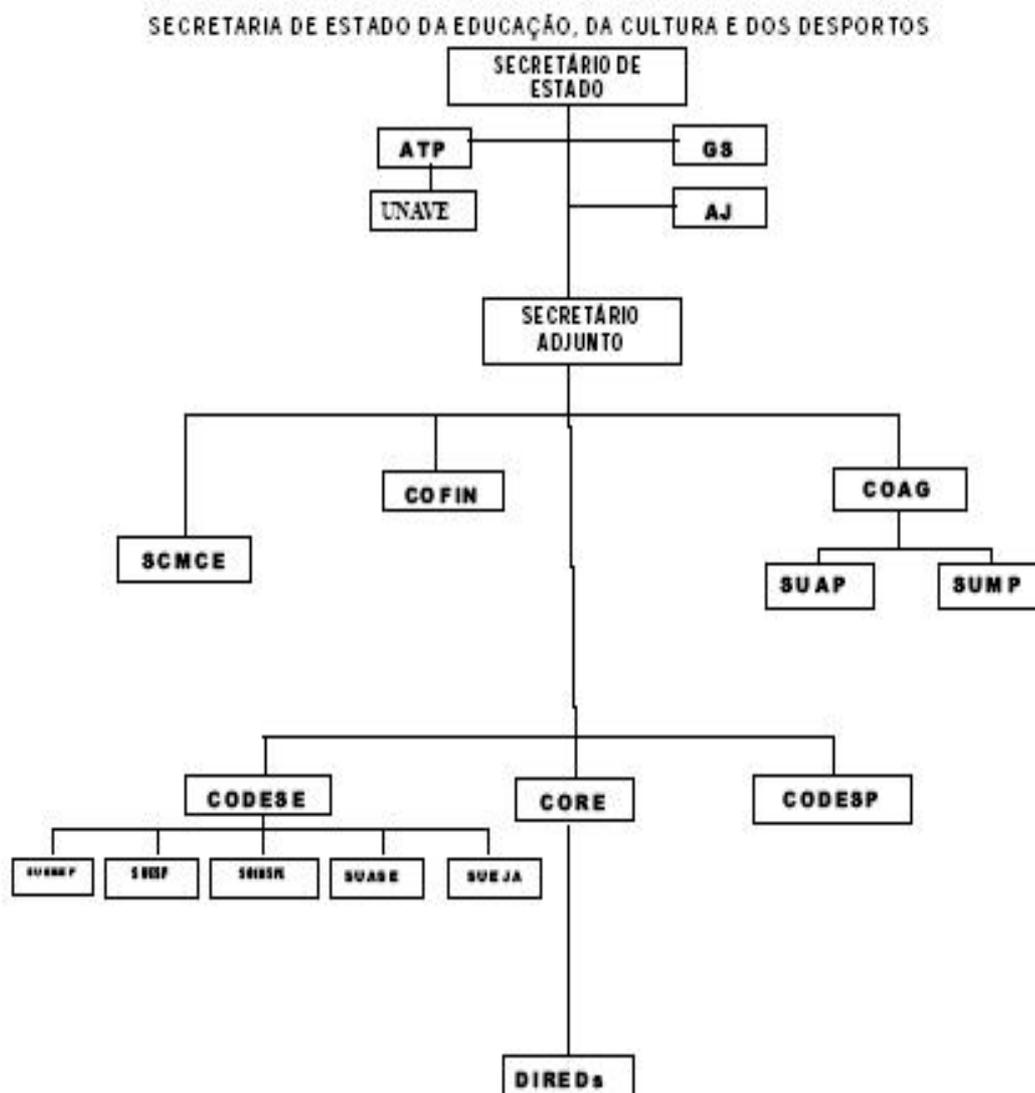
ORGANOGRAMA RESUMIDO DO SENAI



Fonte: Relatório Anual SENAI/ 2009

ANEXO G

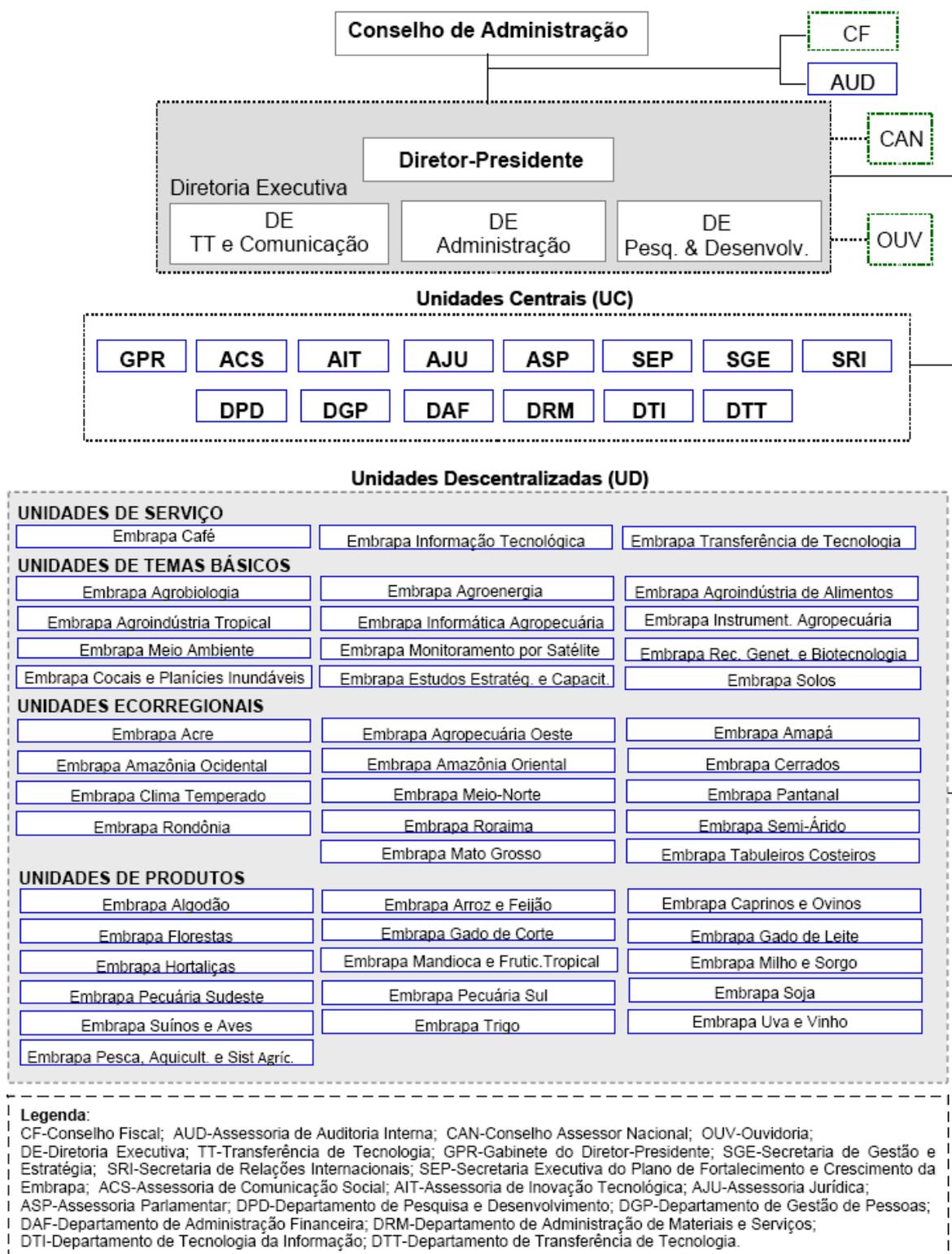
ORGANOGRAMA RESUMIDO DA SE DE MONTE ALEGRE



Fonte: Planejamento Estratégico da SE Monte Alegre

ANEXO H-1

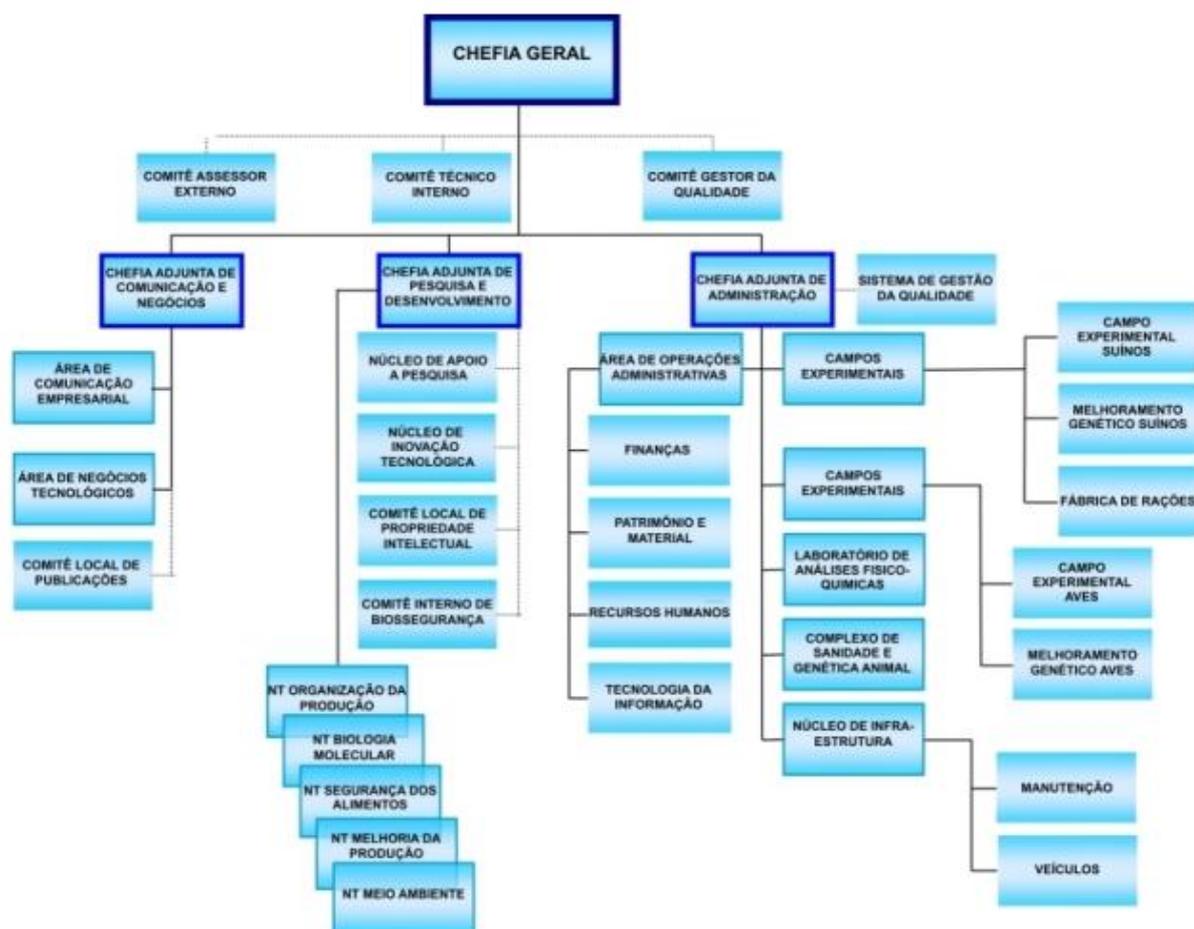
ORGANOGRAMA RESUMIDO DA EMBRAPA



Disponível em: <http://www.embrapa.br>. Acesso em 12jan2011.

ANEXO H-2

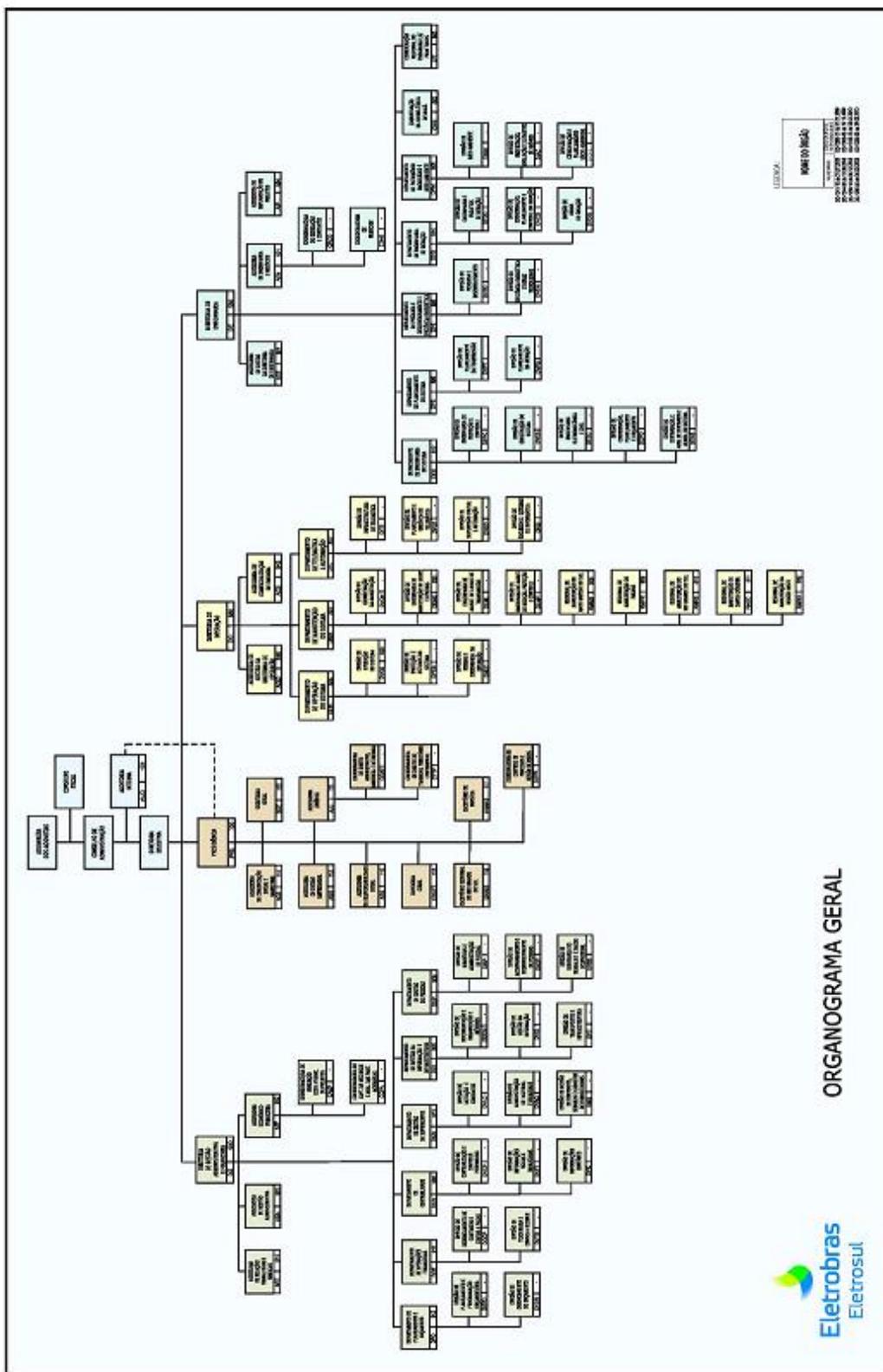
ORGANOGRAMA RESUMIDO DA EMBRAPA SUÍNOS E AVES



Disponível em: <http://www.embrapa.br>. Acesso em 12jan2011.

ANEXO I

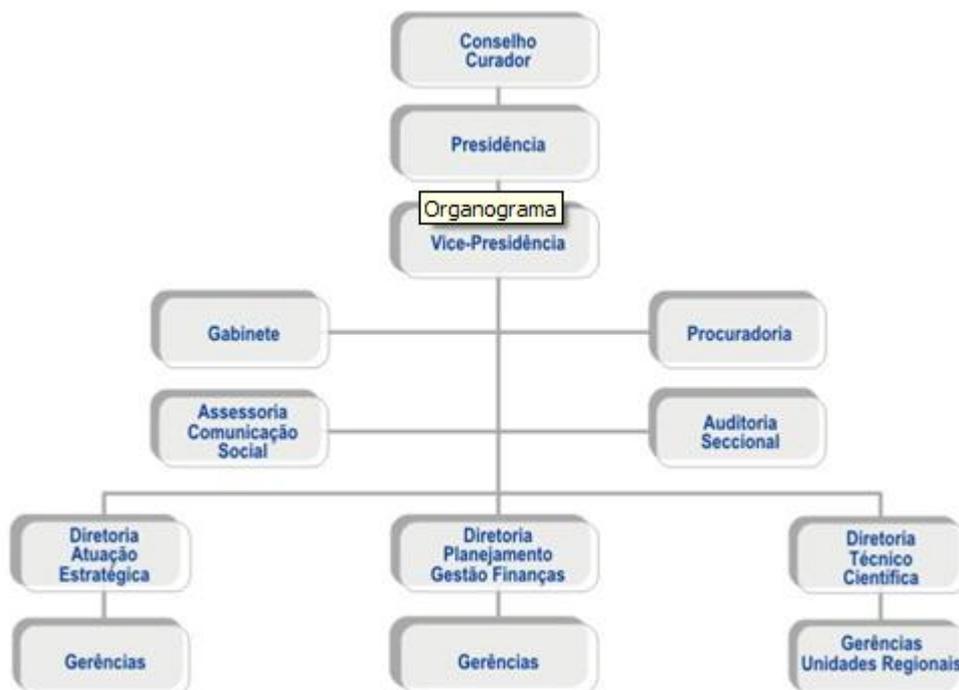
ORGANOGRAMA RESUMIDO DA ELETROSUL



Disponível em: <http://www.eletrosul.gov.br>. Acesso em 12jan2011.

ANEXO J

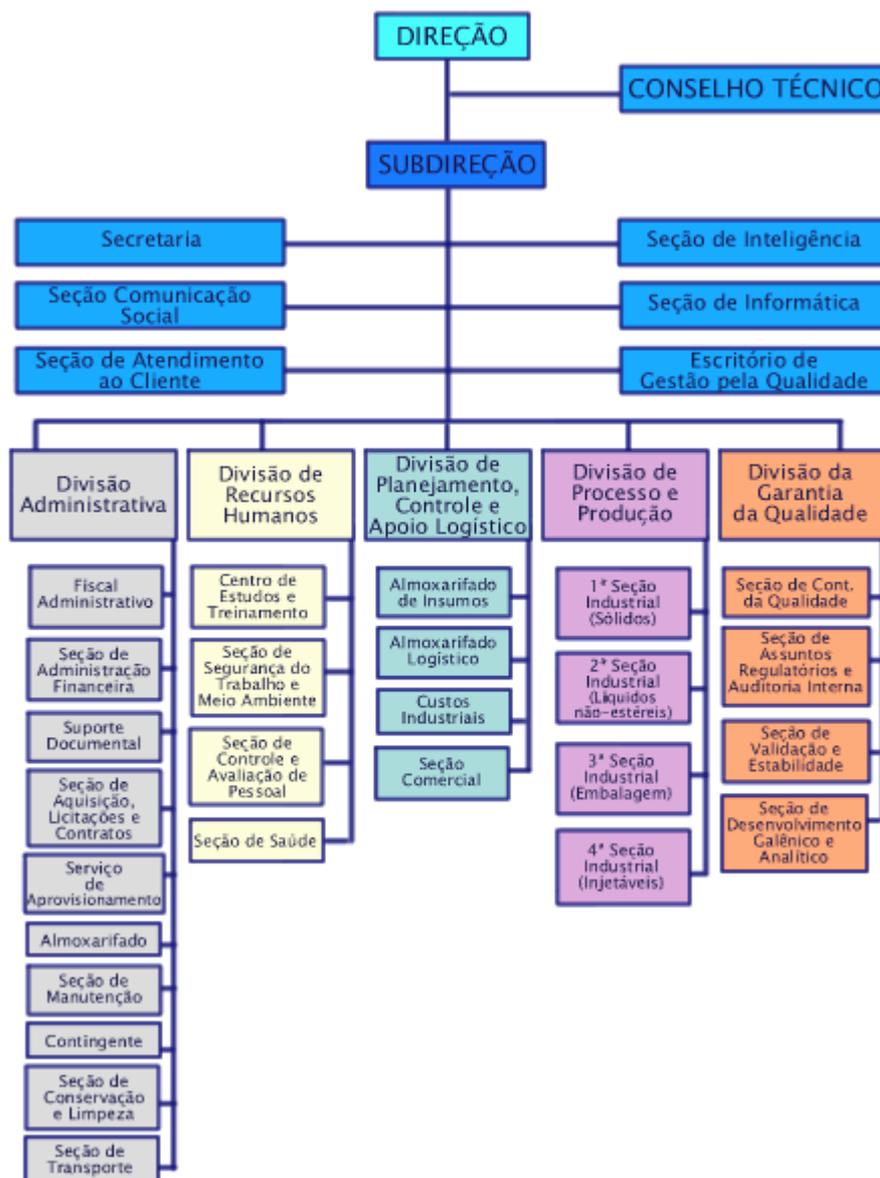
ORGANOGRAMA RESUMIDO DA FUNDAÇÃO HEMOMINAS



Disponível em: <http://www.hemominas.mg.gov.br>. Acesso em 12jan2011.

ANEXO K

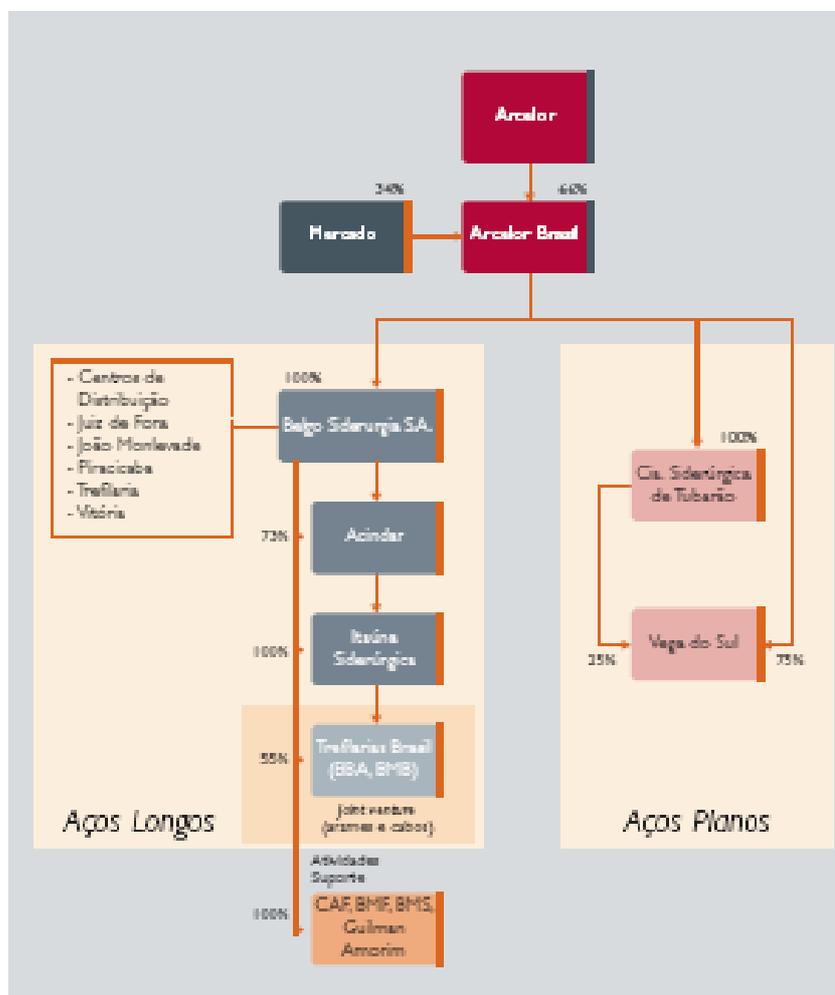
ORGANOGRAMA RESUMIDO DO LQFEX



Disponível em: <http://www.lqfex.eb.mil.br>. Acesso em 12jan2011.

ANEXO L

**ORGANOGRAMA RESUMIDO DA ARCELORMITTAL
AÇOS LONGOS – MONLEVADE**



Disponível em: <http://www.arcelormittal.com.br>. Acesso em 12jan2011.

ANEXO M

ORGANOGRAMA RESUMIDO DA SUZANO PAPEL E CELULOSE



Disponível em: <http://www.suzano.com.br>. Acesso em 12jan2011.

ANEXO N

ORGANIZAÇÕES RECONHECIDAS E PREMIADAS PELO PQGF

CICLO 1998	CICLO 1999	CICLO 2000	CICLO 2001	CICLO 2002
<p>Faixa Ouro</p> <p>Categoria Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aeroporto Internacional de Brasília da Infraero (DF) <p>Faixa Prata</p> <p>Categoria Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista</p> <ul style="list-style-type: none"> • Banco do Nordeste (CE) • Centrais Elétricas do Norte do Brasil - ELETRONORTE (DF) • Diretoria Regional da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos do Rio Grande do Sul (RS) • Unidade Função Crédito do Banco do Brasil (DF) <p>Categoria Autarquia e Fundação</p>	<p>Faixa Prata</p> <p>Categoria Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerência de Exploração e Produção do Rio Grande do Norte e Ceará do Petróleo Brasileiro S.A. – Petrobrás (RN) • Unidade Regional da Produção e Comércio de Tucuruí das Centrais Elétricas do Norte do Brasil - ELETRONORTE (PA) <p>Faixa Bronze</p> <p>Categoria Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diretoria Regional de Minas Gerais da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos - ECT 	<p>Troféu PQGF</p> <p>Categoria Administração Direta</p> <ul style="list-style-type: none"> • Delegacia Regional do Trabalho no Rio de Janeiro - DRT/RJ (RJ) <p>Faixa Ouro</p> <p>Categoria Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerência de Exploração e Produção do Rio Grande do Norte e Ceará - Petrobrás (RN) • Gerência de Exploração e Produção da Bacia de Campos - Petrobrás (RJ) <p>Categoria Autarquias e Fundações</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial - INMETRO(RJ) 	<p>Troféu PQGF</p> <p>Categoria Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista</p> <ul style="list-style-type: none"> • Departamento de Apoio e Controle Técnico-D.C.T. - Furnas Centrais Elétricas S.A. (GO) • Unidade de Negócio de Exploração e Produção do Rio Grande do Norte e Ceará - Petróleo Brasileiro S.A. – PETROBRAS <p>Faixa Prata</p> <p>* Não houve Reconhecimento</p> <p>Faixa Bronze</p> <p>Categoria Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diretoria Regional da ECT de Santa Catarina - Empresa Brasileira de 	<p>Troféu PQGF</p> <p>Categoria Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista</p> <ul style="list-style-type: none"> • Petróleo Brasileiro S.A. – Petrobrás – Unidade de Negócios da Bacia de Campos/RJ • Furnas Centrais Elétricas S.A. - Departamento de Produção Rio Centrais Elétricas do Norte do Brasil S.A. - Unidade Regional de Produção e Comercialização de Tucuruí (PA) <p>Faixa Ouro</p> <p>* Todas as Reconhecidas nesta faixa foram contempladas com o Troféu do PQGF</p> <p>Faixa Prata</p> <p>Categoria Administração Direta</p> <ul style="list-style-type: none"> • Delegacia Regional do

<p>• Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial – INMETRO (RJ)</p> <p>Categoria Administração Direta</p> <p>• Quarto Regimento de Carros de Combate do Ministério do Exército- Comando Militar do Sul (RS)</p> <p>• Sétimo Batalhão de Infantaria Blindado do Ministério do Exército- Comando Militar do Sul (RS)</p> <p>Faixa Bronze</p> <p>Categoria Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista</p> <p>• Superintendência de Negócios da Administração Federal e Reforma do Estado do SERPRO (DF)</p> <p>• Superintendência Regional da Companhia Nacional de Abastecimento do Estado de</p>	<p>(MG)</p> <p>• Diretoria Regional do Rio de Janeiro da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos - ETC (RJ)</p> <p>• Superintendência de Negócios Administração Tributária do Serviço Federal de Processamento de Dados -SERPRO (DF)</p> <p>• Unidade Estratégica de Negócios Seguridade do Banco do Brasil S.A. (DF)</p> <p>• Unidade Estratégica de Negócios Varejo e Serviços do Banco do Brasil S.A. (DF)</p> <p>Categoria Administração Direta</p> <p>• Delegacia Regional do Trabalho no Rio de Janeiro do Ministério do Trabalho e do Emprego (RJ)</p>	<p>Faixa Prata</p> <p>Categoria Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista</p> <p>• Departamento de Apoio e Controle Técnico-Furnas (GO)</p> <p>Categoria Educação</p> <p>• Instituto Militar de Engenharia (RJ)</p> <p>Faixa Bronze</p> <p>Categoria Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista</p> <p>• Diretoria Regional do Paraná da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos - ECT (PR)</p> <p>• Diretoria Regional do Rio Grande do Norte da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos - ECT (RN)</p>	<p>Correios e Telégrafos (SC)</p> <p>Categoria Especial Saúde</p> <p>• Instituto Estadual de Hematologia A.S.C./ HEMORIO - Secretaria de Estado de Saúde do Rio de Janeiro</p>	<p>Trabalho no Estado do Ceará - DRT/CE</p> <p>Categoria Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista</p> <p>• Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos - Diretoria Regional do Rio de Janeiro (RJ)</p> <p>• Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos - Diretoria Regional de Santa Catarina - ECT/SC</p> <p>• Banco do Brasil S.A.- Diretoria de Crédito (DF) Categoria Especial Saúde</p> <p>• Instituto Estadual de Hematologia Artur de Siqueira Cavalcanti – HEMORIO (RJ)</p> <p>Faixa Bronze</p> <p>Categoria Administração Direta</p> <p>• Delegacia Federal de Agricultura no Estado de São Paulo - DFA/SP</p>
--	--	--	---	---

<p>Minas Gerais (MG)</p> <p>Categoria Especial Saúde</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hospital de Clínicas de Porto Alegre (RS) <p>Categoria Administração Direta</p> <ul style="list-style-type: none"> • Delegacia Regional do Ministério do Trabalho do Estado do Ceará (CE) • Subsecretaria de Assuntos Administrativos do Ministério da Educação e do Desporto (DF) 				<ul style="list-style-type: none"> • Delegacia Regional do Trabalho em Pernambuco - DRT/PE <p>Categoria Especial Saúde</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fundação Centro de Hemoterapia e Hematologia do Pará – HEMOPA (PA) <p>Categoria Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empresa Transmissora de Energia Elétrica do Sul do Brasil S.A.- ELETROSUL Regional de Transmissão do Paraná
---	--	--	--	--

CICLO 2003	CICLO 2004	CICLO 2005	CICLO 2006	CICLO 2007
<p>Troféu PQGF</p> <p>Categoria Administração Direta</p> <ul style="list-style-type: none"> • 4º Regimento de Carros de Combate-Exército Brasileiro-Rosário do Sul-RS <p>Categoria Empresas Públicas e Sociedades de</p>	<p>Faixa Ouro</p> <p>Categoria Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista</p> <ul style="list-style-type: none"> • ELETROSUL Centrais Elétricas – Regional de Manutenção do Paraná (PR) • BANCO DO 	<p>Faixa Ouro</p> <p>Categoria Especial Saneamento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empresa Baiana de Águas e Saneamento – EMBASA – Superintendência Metropolitana de Salvador (BA) <p>Faixa Prata</p>	<p>Faixa Ouro</p> <p>Categoria Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista</p> <ul style="list-style-type: none"> • Petróleo Brasileiro S/A – Petrobrás – Área de Negócios do Abastecimento (RJ) 	<p>TROFÉU</p> <p>Categoria Saúde</p> <p>HEMORIO – Instituto Estadual de Hematologia Arthur de Siqueira Cavalcanti</p> <p>Faixa Ouro</p> <p>Categoria Empresas</p>

<p>Economia Mista</p> <ul style="list-style-type: none"> • PETROBRAS – Unidade de Negócios de Exploração e Produção - Bacia do Solimões UN-B SOL <p>Faixa Ouro</p> <p>Categoria Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista</p> <ul style="list-style-type: none"> • Banco do Brasil S/A - Diretoria de Crédito (DF) • Companhia Carris Portoalegrense – Prefeitura de Porto Alegre–RS • Empresa Transmissora de Energia Elétrica do Sul do Brasil S/A - ELETROSUL - Regional de Manutenção do Paraná (PR) <p>Faixa Prata</p> <p>Categoria Administração Direta</p> <ul style="list-style-type: none"> • DFA/SP – Delegacia Federal de Agricultura no Estado de São Paulo • DRT/CE - Delegacia Regional do 	<p>BRASIL S/A – Diretoria de Crédito (DF)</p> <p>Categoria Administração Direta</p> <ul style="list-style-type: none"> • DRT/CE – Delegacia Regional do Trabalho no Ceará (CE) <p>Categoria Especial Educação</p> <ul style="list-style-type: none"> • Colégio Militar de Brasília – Exército Brasileiro (DF) <p>Faixa Prata</p> <p>Categoria Administração Direta</p> <ul style="list-style-type: none"> • DFA/SP – Delegacia Federal de Agricultura no Estado de São Paulo (SP) • Tribunal de Contas da União (DF) <p>Categoria Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista</p> <ul style="list-style-type: none"> • FURNAS – Departamento de Apoio e Controle 	<p>Categoria Autarquia e Fundação</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial – INMETRO (RJ) <p>Categoria Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista</p> <ul style="list-style-type: none"> • Área de Negócios do Abastecimento– Petróleo Brasileiro S/A – PETROBRAS (RJ) • Departamento de Apoio e Controle Técnico – DCT.T – Furnas (GO) • ELETRONORTE – Unidade Regional de Transmissão do Maranhão – CMA (MA) • ELETRONORTE – Unidade Regional de Produção e Comercialização de Rondônia – CRD (RO) • ELETRONORTE 	<p>Faixa Prata</p> <p>Categoria Administração Direta</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comando da 10ª Região Militar – Exército Brasileiro (CE) <p>Categoria Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista</p> <ul style="list-style-type: none"> • Caixa Econômica Federal – Superintendência Nacional de Fundo de Garantia (DF) • Petrobrás S/A – Unidade de Negócios da Bacia de Campos (RJ) <p>Categoria Saúde</p> <ul style="list-style-type: none"> • HEMORIO – Instituto Estadual de Hematologia Arthur de Siqueira Cavalcanti (RJ) <p>Faixa Bronze</p> <p>Categoria Administração Direta</p> <ul style="list-style-type: none"> • 4º Regimento de Cavalaria 	<p>Públicas e Sociedades de Economia Mista</p> <ul style="list-style-type: none"> • Petróleo Brasileiro S/A - Petrobrás – Unidade de Negócios da Bacia de Campos <p>Faixa Prata</p> <p>Categoria Autarquia e Fundação</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial – INMETRO <p>Categoria Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista</p> <ul style="list-style-type: none"> • BANCO DO BRASIL S/A – Diretoria de Crédito • ELETRONORTE – Unidade Regional de Transmissão do Mato Grosso – CMT • ELETRONORTE – Superintendência de Engenharia de Operação e
--	---	--	--	---

<p>Trabalho no Ceará</p> <p>Categoria Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista</p> <ul style="list-style-type: none"> • ECT - Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – Diretoria Regional de São Paulo Metropolitana (SP) • Centrais Elétricas do Norte do Brasil S/A - ELETRONORTE - Unidade Regional de Transmissão do Mato Grosso (MT) • ELETROBRÁS TERMONUCLEAR S/A- Gerência de Monitoração - GMO (RJ) • ELETROBRÁS TERMONUCLEAR S/A - Usina de Angra I (RJ) <p>Faixa Bronze</p> <p>Categoria Administração Direta</p> <ul style="list-style-type: none"> • 8ª Circunscrição de Serviço Militar – Exército Brasileiro – (RS) • Categoria Educação • Colégio Militar 	<p>Técnico (GO)</p> <ul style="list-style-type: none"> • ELETRONORTE - Centrais Elétricas do Norte do Brasil S/A – Regional de Produção e Comercialização de Rondônia (RO) <p>Categoria Autarquia e Fundação</p> <ul style="list-style-type: none"> • INMETRO – Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial/RJ <p>Faixa Bronze</p> <p>Categoria Administração Direta</p> <ul style="list-style-type: none"> • CASNAV – Centro de Análises de Sistemas Navais – Marinha do Brasil (RJ) <p>Categoria Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista</p> <ul style="list-style-type: none"> • SERPRO – Serviço Federal de Processamento de Dados/DF • ELETRONORTE 	<p>– Unidade Regional de Transmissão do Mato Grosso – CMT (MT)</p> <p>Categoria Especial Saúde</p> <ul style="list-style-type: none"> • HEMORIO – Instituto Estadual de Hematologia Arthur de Siqueira Cavalcanti (RJ) <p>Faixa Bronze</p> <p>Categoria Administração Direta</p> <ul style="list-style-type: none"> • CASNAV – Centro de Análises de Sistemas Navais – Marinha do Brasil (RJ) • 8º Regimento de Cavalaria Mecanizado – Regimento Conde de Porto Alegre – Exército Brasileiro (RS) • Comando da 10ª Região Militar – Exército Brasileiro (CE) • 4º Regimento de Cavalaria Blindado – Regimento Dragões do Rio Grande (RS) <p>Categoria Empresas</p>	<p>Blindado – Regimento Dragões do Rio Grande Exército Brasileiro (RS)</p> <p>Categoria Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista</p> <ul style="list-style-type: none"> • EMBRAPA - Centro Nacional de Pesquisa de Suínos e Aves • BANCO DO BRASIL S/A – Diretoria de Agronegócios • BANCO DO BRASIL S/A – Diretoria de Crédito • ELETRONORTE – Superintendência de Engenharia de Operação e Manutenção da Transmissão – COT • ELETRONORTE – Unidade Regional de Transmissão do Mato Grosso – CMT <p>Categoria Saúde</p> <ul style="list-style-type: none"> • Laboratório Químico Farmacêutico de Exército Brasileiro • Hospital Geral do Recife 	<p>Manutenção da Transmissão– COT</p> <p>Faixa Bronze</p> <p>Categoria Administração Direta</p> <ul style="list-style-type: none"> • 35º Batalhão de Infantaria – Exército Brasileiro • Comando da 10ª Região Militar – Exército Brasileiro • CASNAV – Centro de Análises de Sistemas Navais – Marinha do Brasil <p>Categoria Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista</p> <ul style="list-style-type: none"> • ECT – Diretoria Regional de Brasília • ECT – Diretoria Regional do Rio Janeiro • Usina HenryBorden – Empresa Metropolitana de Águas e Energia • BANCO DO BRASIL S/A – Diretoria de Agronegócios • ELETRONORTE – Unidade
---	---	---	---	--

<p>de Brasília – Exército Brasileiro (DF)</p> <p>Categoria Especial Saúde</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hemocentro Regional de Governador Valadares (MG) <p>Categoria Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista</p> <ul style="list-style-type: none"> • Centrais Elétricas do Norte do Brasil S/A - ELETRONORTE - Unidade Regional de Comercialização de Rondônia (RO) 	<p>E – Centrais Elétricas do Norte do Brasil S/A - Regional de Transmissão do Mato Grosso (MT)</p> <ul style="list-style-type: none"> • ELETRONORTE E - Centrais Elétricas do Norte do Brasil S/A - Regional de Transmissão do Maranhão (MA) 	<p>Públicas e Sociedades de Economia Mista</p> <ul style="list-style-type: none"> • ELETRONORTE – Superintendência de Engenharia de Operação e Manutenção da Transmissão – COT (DF) Categoria Saúde • Hemocentro Regional de Governador Valadares – Hemominas (MG) • Policlínica Militar do Rio de Janeiro (RJ) • Laboratório Químico Farmacêutico de Exército Brasileiro (RJ) 	<p>Categoria Especial Educação</p> <ul style="list-style-type: none"> • Colégio Militar de Fortaleza – Exército Brasileiro <p>Categoria Especial Saneamento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Departamento Autônomo de Água e Esgoto de Penápolis 	<p>Regional de Transmissão do Maranhão–CMA</p> <ul style="list-style-type: none"> • ELETRONORTE – Unidade Regional de Transmissão de Tocantins • ELETRONORTE – Unidade Regional de Produção e Comercialização de Rondônia – CRD <p>Categoria Saúde</p> <ul style="list-style-type: none"> • Laboratório Químico Farmacêutico do Exército Brasileiro
---	---	---	--	---

Disponível em: <https://www.gespublica.gov.br>. Acesso: 12jan2011.

APÊNDICE I



FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
QUESTIONÁRIO PARA ORGANIZAÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Primeiramente, obrigado por ceder parte de seu tempo para responder esse questionário.

A nossa intenção é identificar aspectos relacionados ao Balanced Scorecard aplicado em sua organização e que nos auxiliará na avaliação da implementação ou não do modelo nas Organizações Militares da Marinha do Brasil, em complementação ao Programa Netuno, já em execução no âmbito da Força.

Cabe ressaltar que o presente questionário é anônimo e sigiloso com o intuito único de coleta de informações, de modo que as questões devem ser respondidas de forma a melhor representar sua opinião ou o fato perguntado.

Dessa forma, os objetivos deste questionário são: identificar o grau de conhecimento sobre o BSC; identificar as dificuldades apresentadas na implementação do Balanced Scorecard; identificar as vantagens e desvantagens percebidas na implementação do Balanced Scorecard; identificar as adaptações necessárias à implementação do Balanced Scorecard; identificar o cumprimento dos objetivos; e identificar medidas para o aprimoramento do modelo.

a) Percepção e Conhecimento do Tema

1. Em sua opinião, quais são os principais temas estratégicos atualmente em pauta na Administração Pública?

2. Dos Temas Estratégicos abaixo relacionados classifique como (P) quando considerá-lo “Primordial” ou (S) quando considerá-lo “Secundário” para a pauta estratégica de Organizações Públicas, no Brasil.

() Qualidade

() Viabilidade Financeira

- Responsabilidade Social
- Liderança Tecnológica
- Gestão do Conhecimento e Competências
- Liderança em Custos
- Diversificação
- Foco
- Expansão

3. Quais dos temas abaixo relacionados deveriam ser obrigatórios na gestão estratégica de Organizações Públicas, no Brasil.

- Qualidade
- Viabilidade Financeira
- Responsabilidade Social
- Liderança Tecnológica
- Gestão do Conhecimento e Competências
- Liderança em custos
- Diversificação
- Foco
- Expansão

4. Na sua organização existe um processo formal ou informal de Planejamento estratégico?

5. Com que periodicidade Temas e Ações Estratégicas são discutidos na sua organização?

6. Quais desses temas fazem parte da pauta de planejamento estratégico na sua organização?

- Qualidade
- Viabilidade Financeira
- Responsabilidade Social
- Liderança Tecnológica
- Gestão do Conhecimento e Competências
- Liderança em custos
- Diversificação
- Foco
- Expansão

7. Existe na sua organização algum mecanismo, formal ou informal, de acompanhamento e avaliação dos objetivos e ações estratégicas?

8. Caso afirmativo, com que periodicidade ele acontece?

9. Existe na sua organização algum mecanismo de indicadores, medições ou métricas para avaliação do desempenho organizacional?

10. Caso afirmativo, esses mecanismos ou medições estão atrelados a aspectos operacionais ou aos objetivos estratégicos?

11. Para os indicadores, medições ou métricas utilizados na sua organização, existe a prática de atribuição de metas para os mesmos ou há apenas um monitoramento retrospectivo?

12. Caso haja a prática de atribuição de metas, existe algum mecanismo que estabeleça bonificação, premiação ou rendimento variável ao atingimento das mesmas?

13. Qual a sua percepção em relação ao termo “Balanced Scorecard”

Nunca ouvi falar

Já ouvi falar, mas não conheço o tema

Conheço superficialmente o tema

Conheço o tema relativamente bem

Conheço profundamente o tema

14. Caso tenha qualquer nível de conhecimento sobre o tema, na sua opinião, o “Balanced Scorecard” é: (marque quantas opções desejar)

Um mecanismo de acompanhamento de indicadores

Um mecanismo de avaliação do desempenho operacional

Um modelo de gerenciamento da estratégia

Um mecanismo de controle operacional

Um modelo de planejamento estratégico

Uma ferramenta auxiliar para o planejamento estratégico

Um modelo de gestão

Um sistema de qualidade

15. Caso conheça, em qualquer nível, o tema “Balanced Scorecard”, qual a situação que melhor descreve a situação da sua organização:

Não aplicamos qualquer dos conceitos propostos pelo modelo.

Acompanhamos e avaliamos apenas indicadores operacionais.

Acompanhamos e avaliamos o desempenho dos objetivos e ações estratégicas de maneira indireta e subjetiva (discussões).

() Acompanhamos e avaliamos diretamente o desempenho dos objetivos e ações estratégicas através de indicadores, porém sem seguir qualquer modelo formal.

() Acompanhamos e avaliamos diretamente o desempenho dos objetivos e ações estratégicas seguindo alguns conceitos do Balanced Scorecard.

() Acompanhamos e avaliamos diretamente o desempenho dos objetivos e ações estratégicas através de um processo formal de Balanced Scorecard.

() Acompanhamos e avaliamos diretamente o desempenho dos objetivos e ações estratégicas através de um modelo formal diferente do Balanced Scorecard.

Qual? _____

b) Dificuldades Apresentadas na Implementação do BSC

1. No seu ponto de vista, quais foram as dificuldades encontradas na implementação do Balanced Scorecard na sua organização?

2. Qual você considera a principal? Por quê?

3. Você conhece a razão pela qual a sua organização decidiu utilizar o BSC? Qual foi a razão?

4. A decisão de utilizar o Balanced Scorecard foi a consenso ou foi “Top-Down”?

5. Você acredita que a forma de adesão ao modelo exerce influência no seu sucesso ou não? Por quê?

6. Você acredita que exista falta de credibilidade ao modelo do BSC pelo pessoal da organização? Por quê?

7. Caso tenha respondido sim, a falta de credibilidade é encontrada na alta administração da organização, nos demais servidores ou em todos os níveis?

8. Como você acredita que pode ser medido o grau de credibilidade/resistência ao modelo?

9. Você percebeu resistências na implementação do BSC? Quais?

10. Qual você considera a principal? Por quê?

11. Você acredita que aspectos da cultura da Administração Pública Brasileira possam representar resistências ao modelo? Por quê?

12. Caso tenha respondido sim, cite-os na ordem decrescente, ou seja, iniciando pelos aspectos que representam maior resistência ao modelo.

13. Você acredita que a cultura da Administração Pública Brasileira ainda é excessivamente burocrática? Por quê?

14. Caso tenha respondido sim, isso prejudicou a implementação? Por quê?

15. Quais aspectos da burocracia, que ainda são encontrados na sua organização, você considera que representam resistências ao modelo? Por quê

16. Você acredita que exista dificuldade de entendimento do modelo pelos servidores/funcionários?

17. Caso tenha respondido sim, você acredita que isto representa uma resistência ao modelo?

18. No seu ponto de vista, a utilização de pesquisas periódicas sobre os conhecimentos técnicos aprendidos, sua aplicação e resultados alcançados pode representar um bom indicador de aderência ao modelo?

19. No seu ponto de vista, o BSC trouxe sobrecarga de tarefas para as pessoas responsáveis pela sua implementação? Caso afirmativo, o que poderia ser feito para diminuir esse problema?

20. O envolvimento com o modelo na sua organização é total ou restringe-se a um grupo?

21. Quais indicadores você criaria para medir as dificuldades encontradas na implementação do programa?

c) Vantagens e Desvantagens do BSC

1. Quais as vantagens que você percebe decorrentes da utilização do BSC na sua organização?

2. Quais as desvantagens que você percebe decorrentes da utilização do BSC na sua organização?

3. Você considera que as vantagens superam as desvantagens?

d) Adaptações Necessárias para a Implementação do Balanced Scorecard

1. A sua organização utiliza o modelo tradicional do BSC, com quatro perspectivas (financeira, do cliente, interna e de inovação e aprendizado)?

2. Na implementação do modelo na sua organização foi necessária alguma adaptação?

3. Caso a resposta anterior tenha sido positiva, quais as adaptações foram feitas?

4. O modelo inicialmente implementado sofreu alguma alteração/atualização desde então?

5. Caso a resposta anterior tenha sido positiva, quais as alterações/atualizações foram feitas?

6. Estruturalmente, para a implementação do BSC foi necessária alguma alteração na sua organização?

e) O Cumprimento dos Objetivos do BSC

1. Você acredita que o BSC está cumprindo seus objetivos? Por quê?
2. Caso tenha respondido não, você acredita que o BSC conseguirá cumprir seus objetivos? Por quê?
3. A sua organização já foi premiada por boas práticas de gestão?
4. Caso tenha respondido sim, qual premiação que sua organização recebeu?
5. Caso tenha respondido não, o que você acredita que ainda falte para que sua organização receba alguma premiação?
6. Qual indicador você criaria para verificar a capacitação e participação do pessoal da organização?
7. Você acredita que o percentual de pessoas capacitadas em cursos na organização pode contribuir para uma maior adesão ao modelo?
8. Você acredita que o número de palestras e treinamentos realizados na própria organização pode contribuir para uma maior adesão ao modelo?
9. Você acredita que o número de pessoas nas palestras e treinamentos da própria organização sobre o BSC representa um bom indicador da confiabilidade do modelo?
10. Você considera que os servidores estejam motivados para participarem efetivamente do modelo? Por quê?
11. Você considera que o modelo necessita ampliar aspectos motivacionais para o seu sucesso?
12. Caso afirmativo, quais fatores motivacionais você acredita que o modelo deveria implementar? Por quê?
13. Qual indicador você criaria para avaliar a sensibilização dos diversos níveis da estrutura da organização para a importância da utilização do BSC?
14. Você considera que os diversos níveis da estrutura da organização já se sensibilizaram para a importância do BSC? Por quê?
15. Caso tenha respondido não, o que você considera importante para o cumprimento desse objetivo?
16. Você considera que o BSC esteja entre as prioridades da sua organização?
17. Caso tenha respondido não, o que você acredita ser necessário para que o BSC esteja entre as prioridades da sua organização?
18. Na sua organização, a execução do BSC tem a participação efetiva da alta direção ou é realizada apenas pelas pessoas que receberam essa tarefa?

19. Qual o nível das pessoas que receberam a tarefa de implementar o BSC em sua organização?

20. Você acredita que a delegação da execução para pessoas de menor nível possa representar menor interesse da alta direção? Por quê?

21. Você criaria mais algum indicador para medir o cumprimento dos objetivos pelo BSC?

f) Medidas para o Aprimoramento do Modelo BSC:

1. Você considera que o BSC já está institucionalizado em sua organização, ou ainda corre risco de fracassar? Por quê?

2. Caso tenha respondido que o BSC pode fracassar, quais aspectos você considera fundamental que sejam modificados e/ou instituídos para que o modelo obtenha sucesso? Por quê?

3. No seu ponto de vista, as perspectivas estão corretas e esgotam o que o modelo deveria considerar na sua organização?

4. Caso tenha respondido não, qual (is) perspectiva (s) do modelo o senhor criaria/eliminaria/modificaria?

5. Você considera ser desejável ou imprescindível a existência de algum dispositivo informatizado que dê suporte à coleta de dados para alimentar o modelo? Na sua organização, o modelo é apoiado por algum sistema informatizado?

6. A implementação do BSC na sua organização trouxe desburocratização? Qual?

7. Você tem alguma sugestão/crítica para o aprimoramento do modelo?

8. Quais indicadores você criaria para medir o aprimoramento do modelo?

APÊNDICE II



FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS

QUESTIONÁRIO PARA EMPRESAS PÚBLICAS E PRIVADAS

Primeiramente, obrigado por ceder parte de seu tempo para responder esse questionário.

A nossa intenção é identificar aspectos relacionados ao Balanced Scorecard aplicado em sua empresa e que nos auxiliará na avaliação da implementação ou não do modelo nas Organizações Militares da Marinha do Brasil, em complementação ao Programa Netuno, já em execução no âmbito da Força.

Cabe ressaltar que o presente questionário é anônimo e sigiloso com o intuito único de coleta de informações, de modo que as questões devem ser respondidas de forma a melhor representar sua opinião ou o fato perguntado.

Dessa forma, os objetivos deste questionário são: identificar o grau de conhecimento sobre o BSC; identificar as dificuldades apresentadas na implementação do Balanced Scorecard; identificar as vantagens e desvantagens percebidas na implementação do Balanced Scorecard; identificar as adaptações necessárias à implementação do Balanced Scorecard; identificar o cumprimento dos objetivos; e identificar medidas para o aprimoramento do modelo.

a) Percepção e Conhecimento do Tema

1. Em sua opinião, quais são os principais temas estratégicos atualmente em pauta na Administração de Empresas?

2. Dos Temas Estratégicos abaixo relacionados classifique como (P) quando considerá-lo “Primordial” ou (S) quando considerá-lo “Secundário” para a pauta estratégica de Empresas, no Brasil.

() Qualidade

() Viabilidade Financeira

- Responsabilidade Social
- Liderança Tecnológica
- Gestão do Conhecimento e Competências
- Liderança em Custos
- Diversificação
- Foco
- Expansão

3. Quais dos temas abaixo relacionados deveriam ser obrigatórios na gestão estratégica de Empresas, no Brasil.

- Qualidade
- Viabilidade Financeira
- Responsabilidade Social
- Liderança Tecnológica
- Gestão do Conhecimento e Competências
- Liderança em custos
- Diversificação
- Foco
- Expansão

4. Na sua empresa existe um processo formal ou informal de Planejamento estratégico?

5. Com que periodicidade Temas e Ações Estratégicas são discutidos na sua empresa?

6. Quais desses temas fazem parte da pauta de planejamento estratégico na sua empresa?

- Qualidade
- Viabilidade Financeira
- Responsabilidade Social
- Liderança Tecnológica
- Gestão do Conhecimento e Competências
- Liderança em custos
- Diversificação
- Foco
- Expansão

7. Existe na sua empresa algum mecanismo, formal ou informal, de acompanhamento e avaliação dos objetivos e ações estratégicas?

8. Caso afirmativo, com que periodicidade ele acontece?

9. Existe na sua empresa o algum mecanismo de indicadores, medições ou métricas para avaliação do desempenho organizacional?

10. Caso afirmativo, esses mecanismos ou medições estão atrelados a aspectos operacionais ou aos objetivos estratégicos?

11. Para os indicadores, medições ou métricas utilizados na sua empresa, existe a prática de atribuição de metas para os mesmos ou há apenas um monitoramento retrospectivo?

12. Caso haja a prática de atribuição de metas, existe algum mecanismo que estabeleça bonificação, premiação ou rendimento variável ao atingimento das mesmas?

13. Qual a sua percepção em relação ao termo “Balanced Scorecard”

- Nunca ouvi falar
- Já ouvi falar, mas não conheço o tema
- Conheço superficialmente o tema
- Conheço o tema relativamente bem
- Conheço profundamente o tema

14. Caso tenha qualquer nível de conhecimento sobre o tema, na sua opinião, o “Balanced Scorecard” é: (marque quantas opções desejar)

- Um mecanismo de acompanhamento de indicadores
- Um mecanismo de avaliação do desempenho operacional
- Um modelo de gerenciamento da estratégia
- Um mecanismo de controle operacional
- Um modelo de planejamento estratégico
- Uma ferramenta auxiliar para o planejamento estratégico
- Um modelo de gestão
- Um sistema de qualidade

15. Caso conheça, em qualquer nível, o tema “Balanced Scorecard”, qual a situação que melhor descreve a situação da sua organização:

- Não aplicamos qualquer dos conceitos propostos pelo modelo.
- Acompanhamos e avaliamos apenas indicadores operacionais.
- Acompanhamos e avaliamos o desempenho dos objetivos e ações estratégicas de maneira indireta e subjetiva (discussões).
- Acompanhamos e avaliamos diretamente o desempenho dos objetivos e ações estratégicas através de indicadores, porém sem seguir qualquer modelo formal.

() Acompanhamos e avaliamos diretamente o desempenho dos objetivos e ações estratégicas seguindo alguns conceitos do Balanced Scorecard.

() Acompanhamos e avaliamos diretamente o desempenho dos objetivos e ações estratégicas através de um processo formal de Balanced Scorecard.

() Acompanhamos e avaliamos diretamente o desempenho dos objetivos e ações estratégicas através de um modelo formal diferente do Balanced Scorecard.

Qual? _____

b) Dificuldades Apresentadas na Implementação do BSC

1. No seu ponto de vista, quais foram as dificuldades encontradas na implementação do Balanced Scorecard na sua empresa?

2. Qual você considera a principal? Por quê?

3. Você conhece a razão pela qual a sua empresa decidiu utilizar o BSC? Qual foi a razão?

4. A decisão de utilizar o Balanced Scorecard foi a consenso ou foi “Top-Down”?

5. Você acredita que a forma de adesão ao modelo exerce influência no seu sucesso ou não? Por quê?

6. Você acredita que exista falta de credibilidade ao modelo do BSC pelo pessoal da empresa? Por quê?

7. Caso tenha respondido sim, a falta de credibilidade é encontrada na alta administração da empresa, nos demais servidores ou em todos os níveis?

8. Como você acredita que pode ser medido o grau de credibilidade/resistência ao modelo?

9. Você percebeu resistências na implementação do BSC? Quais?

10. Qual você considera a principal? Por quê?

11. Você acredita que exista dificuldade de entendimento do modelo pelos empregados/funcionários?

12. Caso tenha respondido sim, você acredita que isto representa uma resistência ao modelo?

13. No seu ponto de vista, a utilização de pesquisas periódicas sobre os conhecimentos técnicos aprendidos, sua aplicação e resultados alcançados pode representar um bom indicador de aderência ao modelo?

14. No seu ponto de vista, o BSC trouxe sobrecarga de tarefas para as pessoas responsáveis pela sua implementação? Caso afirmativo, o que poderia ser feito para diminuir esse problema?

15. O envolvimento com o modelo na sua empresa é total ou restringe-se a um grupo?

16. Quais indicadores você criaria para medir as dificuldades encontradas na implementação do programa?

c) Vantagens e Desvantagens do BSC

1. Quais as vantagens que você percebe decorrentes da utilização do BSC na sua empresa?

2. Quais as desvantagens que você percebe decorrentes da utilização do BSC na sua empresa?

3. Você considera que as vantagens superam as desvantagens?

d) Adaptações Necessárias para a Implementação do Balanced Scorecard

1. A sua empresa utiliza o modelo tradicional do BSC, com quatro perspectivas (financeira, do cliente, interna e de inovação e aprendizado)?

2. Na implementação do modelo na sua empresa foi necessária alguma adaptação?

3. Caso a resposta anterior tenha sido positiva, quais as adaptações foram feitas?

4. O modelo inicialmente implementado sofreu alguma alteração/atualização desde então?

5. Caso a resposta anterior tenha sido positiva, quais as alterações/atualizações foram feitas?

6. Estruturalmente, para a implementação do BSC foi necessária alguma alteração na sua empresa?

e) O Cumprimento dos Objetivos do BSC

1. Você acredita que o BSC está cumprindo seus objetivos? Por quê?

2. Caso tenha respondido não, você acredita que o BSC conseguirá cumprir seus objetivos? Por quê?

3. A sua empresa já foi premiada por boas práticas de gestão?

4. Caso tenha respondido sim, qual premiação que sua empresa recebeu?

5. Caso tenha respondido não, o que você acredita que ainda falte para que sua empresa receba alguma premiação?

6. Qual indicador você criaria para verificar a capacitação e participação do pessoal da empresa?

7. Você acredita que o percentual de pessoas capacitadas em cursos na empresa pode contribuir para uma maior adesão ao modelo?

8. Você acredita que o número de palestras e treinamentos realizados na sua própria empresa pode contribuir para uma maior adesão ao modelo?

9. Você acredita que o número de pessoas nas palestras e treinamentos da própria empresa sobre o BSC representa um bom indicador da confiabilidade do modelo?

10. Você considera que os empregados/funcionários estão motivados para participarem efetivamente do modelo? Por quê?

11. Você considera que o modelo necessita ampliar aspectos motivacionais para o seu sucesso?

12. Caso afirmativo, quais fatores motivacionais você acredita que o modelo deveria implementar? Por quê?

13. Qual indicador você criaria para avaliar a sensibilização dos diversos níveis da estrutura da empresa para a importância da utilização do BSC?

14. Você considera que os diversos níveis da estrutura da empresa já se sensibilizaram para a importância do BSC? Por quê?

15. Caso tenha respondido não, o que você considera importante para o cumprimento desse objetivo?

16. Você considera que o BSC esteja entre as prioridades da sua empresa?

17. Caso tenha respondido não, o que você acredita ser necessário para que o BSC esteja entre as prioridades da sua empresa?

18. Na sua empresa, a execução do BSC tem a participação efetiva da alta direção ou é realizada apenas pelas pessoas que receberam essa tarefa?

19. Qual o nível das pessoas que receberam a tarefa de implementar o BSC em sua empresa?

20. Você acredita que a delegação da execução para pessoas de menor nível possa representar menor interesse da alta direção? Por quê?

21. Você criaria mais algum indicador para medir o cumprimento dos objetivos pelo BSC?

f) Medidas para o Aprimoramento do Modelo BSC:

1. Você considera que o BSC já está institucionalizado em sua empresa, ou ainda corre risco de fracassar? Por quê?

2. Caso tenha respondido que o BSC pode fracassar, quais aspectos você considera fundamental que sejam modificados e/ou instituídos para que o modelo obtenha sucesso? Por quê?

3. No seu ponto de vista, as perspectivas estão corretas e esgotam o que o modelo deveria considerar na sua empresa?

4. Caso tenha respondido não, qual (is) perspectiva (s) do modelo você criaria/eliminaria/modificaria?

5. Você considera ser desejável ou imprescindível a existência de algum dispositivo informatizado que dê suporte à coleta de dados para alimentar o modelo? Na sua empresa, o modelo é apoiado por algum sistema informatizado?

6. A implementação do BSC na sua organização trouxe desburocratização? Qual?

7. Você tem alguma sugestão/crítica para o aprimoramento do modelo?

8. Quais indicadores você criaria para medir o aprimoramento do modelo?

APÊNDICE III**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS****QUESTIONÁRIO PARA CONSULTORES**

Primeiramente, obrigado por ceder parte de seu tempo para responder esse questionário.

A nossa intenção é identificar aspectos relacionados ao Balanced Scorecard aplicado em organizações e que nos auxiliará na avaliação da implementação ou não do modelo nas Organizações Militares da Marinha do Brasil, em complementação ao Programa Netuno, já em execução no âmbito da Força.

Cabe ressaltar que o presente questionário é anônimo e sigiloso com o intuito único de coleta de informações, de modo que as questões devem ser respondidas de forma a melhor representar sua opinião ou o fato perguntado.

Dessa forma, os objetivos deste questionário são:

- identificar a estrutura da empresa e dos serviços que são prestados pelas empresas de consultoria sobre o BSC;
- identificar o tipo de empresa que contrata o serviço de consultoria para implementação do BSC;
- identificar o estágio das organizações que contratam o serviço de consultoria para implementação do BSC;
- identificar as dificuldades encontradas nas consultorias realizadas;
- identificar as vantagens e desvantagens percebidas na implementação do Balanced Scorecard, nas consultorias realizadas; e.
- identificar as adaptações normalmente necessárias e realizadas nas consultorias realizadas.

a) Sobre a Empresa de Consultoria

1. Geralmente, qual a composição de uma equipe que presta consultoria sobre BSC para organizações?
2. Quais as informações necessárias, normalmente solicitadas pela empresa prestadora do serviço de consultoria das empresas contratantes?
3. Quanto tempo em média leva um serviço de consultoria em BSC?
4. Você considera o custo elevado?
5. Depois de implementado, a empresa que prestou o serviço mantém algum contato com a contratante?
6. Deseja acrescentar algo neste tópico que julgue relevante para a pesquisa?

b) Sobre a Empresa Contratante

1. Geralmente, que tipo de empresa contrata os serviços de consultoria para utilização do BSC?
2. Avalie, em termos proporcionais, a relação entre organizações públicas e privadas que contratam o serviço de consultoria sobre o BSC.
3. Avalie, em termos proporcionais, a relação entre o tamanho das organizações (pequenas, médias e grandes) que contratam o serviço de consultoria sobre o BSC.
4. Avalie, em termos proporcionais, a relação entre o tempo de vida das organizações (longo, médio, novas) que contratam o serviço de consultoria sobre o BSC.
5. O que normalmente é levado em consideração pelas contratantes quando da escolha da empresa que será contratada?
6. Deseja acrescentar algo neste tópico que julgue relevante para a pesquisa?

c) Sobre o Estágio das Contratantes

1. Geralmente, porque uma organização decide contratar uma empresa de consultoria para implementação do BSC?
2. Geralmente, as organizações que decidem contratar o serviço de consultoria possuem ou não um planejamento estratégico?
3. Geralmente, as organizações que decidem contratar o serviço de consultoria possuem ou não uma estrutura pronta para a utilização do BSC?
4. Geralmente, como é percebido pelos membros da contratante, o serviço prestado?
5. Geralmente, os membros das organizações que decidem contratar o serviço de consultoria possuem conhecimento sobre o assunto?
6. Geralmente, os membros das organizações que decidem contratar o serviço de consultoria colaboram com a contratada?

7. Deseja acrescentar algo neste tópico que julgue relevante para a pesquisa?

d) Dificuldades Apresentadas na Implementação do BSC

1. No seu ponto de vista, quais são principais dificuldades encontradas na implementação do Balanced Scorecard?

2. Qual você considera a principal? Por quê?

3. A decisão de utilizar o Balanced Scorecard normalmente é a consenso ou é “Top-Down”?

4. Você acredita que a forma de adesão ao modelo exerce influência no seu sucesso ou não? Por quê?

5. Você acredita que exista falta de credibilidade ao modelo do BSC pelo pessoal das organizações? Por quê?

6. Caso tenha respondido sim, a falta de credibilidade é encontrada na alta administração da organização, nos demais servidores ou em todos os níveis?

7. Como você acredita que pode ser medido o grau de credibilidade/resistência ao modelo?

8. Você percebe resistências na implementação do BSC? Quais?

9. Qual você considera a principal? Por quê?

10. Você acredita que exista dificuldade de entendimento do modelo pelos servidores/funcionários?

11. Caso tenha respondido sim, você acredita que isto representa uma resistência ao modelo?

12. No seu ponto de vista, a utilização de pesquisas periódicas sobre os conhecimentos técnicos aprendidos, sua aplicação e resultados alcançados pode representar um bom indicador de aderência ao modelo?

13. No seu ponto de vista, o BSC traz sobrecarga de tarefas para as pessoas responsáveis pela sua implementação? Caso afirmativo, o que poderia ser feito para diminuir esse problema?

14. Geralmente, o envolvimento com o modelo nas organizações é total ou restringe-se a um grupo?

15. Quais indicadores você indicaria para medir as dificuldades encontradas na implementação do BSC?

16. Deseja acrescentar algo neste tópico que julgue relevante para a pesquisa?

e) Vantagens e Desvantagens do BSC

1. Quais as vantagens que você percebe decorrentes da utilização do BSC nas organizações?

2. Quais as desvantagens que você percebe decorrentes da utilização do BSC nas organizações?

3. Você considera que as vantagens superam as desvantagens?

4. Deseja acrescentar algo neste tópico que julgue relevante para a pesquisa?

f) Adaptações Necessárias para a Implementação do Balanced Scorecard

1. Normalmente, nas implementações, é utilizado o modelo original do BSC com quatro perspectivas (financeira, do cliente, interna e de inovação e aprendizado)?
2. Normalmente, nas implementações do modelo nas organizações é necessária alguma adaptação?
3. Caso a resposta anterior tenha sido positiva, quais as adaptações normalmente são feitas?
4. O modelo inicialmente implementado sofre alguma alteração/atualização pós implementação?
5. Caso a resposta anterior tenha sido positiva, quais as alterações/atualizações normalmente são feitas?
6. Estruturalmente, para a implementação do BSC tem sido necessária alguma alteração nas organizações?
7. Deseja acrescentar algo neste tópico que julgue relevante para a pesquisa?