

FRANCISCO EDUARDO DE HOLANDA BESSA

IMPLANTAÇÃO DE INDICADORES BALANCEADOS EM ORGANIZAÇÕES SEM
FINS LUCRATIVOS: UM ESTUDO DE CASO COM O *BALANCED SCORECARD*
NO SENAI-CE

Dissertação submetida à Coordenação do Mestrado Profissional em Controladoria, da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Controladoria.

Linha de Pesquisa: Gestão econômica e competitividade

Orientador Prof. Dr. Serafim Firmo de Souza Ferraz

FORTALEZA
2005

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

FRANCISCO EDUARDO DE HOLANDA BESSA

IMPLANTAÇÃO DE INDICADORES BALANCEADOS EM ORGANIZAÇÕES SEM
FINS LUCRATIVOS: UM ESTUDO DE CASO COM O *BALANCED SCORECARD*
NO SENAI-CE

Dissertação submetida à Coordenação do Mestrado Profissional em Controladoria, da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Controladoria.

Linha de pesquisa: Gestão econômica e competitividade

Aprovada em 02/junho/2005

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Serafim Firmo de Souza Ferraz (Orientador)
Universidade Federal do Ceará – UFC

Prof^ª. Dr^ª. Mônica Cavalcante Sá de Abreu
Universidade Federal do Ceará – UFC

Prof. Dr. José de Paula Barros Neto
Universidade Federal do Ceará – UFC

A minha Esposa Naíse, sempre
paciente e firme.

A minha mãe Clara, exemplo
de coragem e determinação

Aos meus filhos Maria Letícia,
João Pedro e Alícia Maria,
inspiração e carinho de Deus
em meio às dificuldades.

AGRADECIMENTOS

A Deus, autor da vida e fonte de onde provêm toda a sabedoria, força e inspiração.

À minha família, especialmente minha mãe, minha esposa e meus filhos, pela inspiração e energia para ir adiante e construir caminhos.

Ao Professor Serafim Ferraz, pela especial atenção e dedicação ao orientar, corrigir e formar.

Aos Professores Mônica Cavalcante e Barros Neto, pela dedicada revisão crítica deste trabalho e participação na banca examinadora.

À Professora Sandra Maria dos Santos, coordenadora do MPC, pelo zelo, apoio e motivação.

Ao Frederico Lamego, gerente de planejamento do Departamento Nacional do SENAI, pela atenção e profissionalismo.

Ao Francisco Magalhães, diretor do Departamento Regional do SENAI no Ceará, pela confiança, paciência e zelo.

À Mônica Machado, gerente da Unidade de Desenvolvimento Institucional do SENAI-CE, pelo genuíno entusiasmo e motivação.

A todos os gerentes das unidades de negócios do SENAI-CE, pela dedicação e desejo de avançar e ser referência de gestão profissional e inovadora em sua organização.

“Para tudo há um tempo, para cada coisa há um momento debaixo dos céus”

(Eclesiastes, capítulo 3, versículo 1º)

RESUMO

As organizações são desafiadas a estabelecer padrões de monitoramento da *performance* que conectem a ação à estratégia. Especialmente em organizações sem fins lucrativos, os indicadores financeiros tradicionais não são suficientes para fornecer respostas sobre a capacidade das organizações estabelecerem resultados sustentáveis no médio e longo prazos. Entre as abordagens sobre medição balanceada de desempenho, o *Balanced Scorecard (BSC)* proposto por Kaplan e Norton estabelece as conexões entre objetivos estratégicos nas dimensões de aprendizagem e crescimento, processos internos, clientes e financeira. O pressuposto que conduz o presente estudo é que elementos do modelo de gestão – como o alinhamento estratégico, a avaliação de desempenho, a execução orçamentária e o comprometimento dos gestores – em organizações que adotam sistemas de gestão com indicadores balanceados como o *Balanced Scorecard*, experimentam ajustes que são percebidos pelo conjunto de atores que formam a organização. O método de estudo de caso foi aplicado no Departamento Regional do SENAI no Ceará, com a coleta de evidências documentais e mediante aplicação de entrevistas com gestores e de questionários junto aos funcionários. A pesquisa de campo buscou checar a medida em que os diferentes grupos de atores dentro da organização (gestores e funcionários) perceberam as adequações ocorridas em elementos críticos do modelo de gestão de sua organização, após a implantação do *Balanced Scorecard*. Os dados coletados evidenciaram que, no caso estudado, os efeitos ocorridos sobre os elementos do modelo de gestão não foram tão intensos como sugere a literatura revisada, apesar da percepção dos respondentes pesquisados quanto aos benefícios decorrentes da implantação do BSC após o primeiro ano de sua aplicação no SENAI-CE.

Palavras-chave: Indicadores, Modelo de gestão, Balanceamento, *Scorecard*, Desempenho.

ABSTRACT

The organizations face the challenge to establish performance standards and to connect the action to the strategy. Especially in non-profit organizations, the traditional financial indicators are not enough to supply answers on the capacity of the organizations to reach sustainable results in the medium and long terms. Among the approaches on balanced measurement of performance, the Balanced Scorecard (BSC) sets the connections of strategical objectives in the dimensions of learning and growth, processes, customers and finance. After looking over the bibliography, it is considered that some elements of the model of management – such as the strategical alignment, the evaluation of performance, the budgetary execution and the commitment of the managers - in organizations which adopt management systems like the Balanced Scorecard, pass for adjustments that are perceived by managers and employees. The method of case study was applied in the Regional Department of SENAI-CE, with the collection of documentary evidences, the application of guided interviews with the managers and structured questionnaires to the employees. This study aims at the perceptions of managers and employees about the occurred adequacies on the critical elements of the management model, after the implantation of the Balanced Scorecard. The survey enabled us to show that, in this case, the effects on the elements of the management model were not so intense as it is suggested by the bibliography, despite the perception of the benefits of the implantation of the BSC after the first year of its application in SENAI-CE.

Keywords: Indicators, Management Model, Balanced Scorecard, Performance.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1	• Os ambientes que condicionam o processo de gestão estratégica nas organizações.....	22
FIGURA 2	• Modelo de gestão estratégica subordinada a eixos estratégicos.....	27
FIGURA 3	• Pirâmide da <i>performance</i> de Mcnair, Lynch e Cross.....	28
FIGURA 4	• Modelo do <i>scorecard</i> de Maisel.....	29
FIGURA 5	• As dimensões do <i>Balanced Scorecard</i> de Kaplan e Norton.....	31
FIGURA 6	• Os vetores e os indicadores da dimensão de aprendizagem e crescimento.....	35
FIGURA 7	• Estratégias, processos internos e agentes interessados.....	38
FIGURA 8	• Os vetores e os indicadores da dimensão de clientes.....	40
FIGURA 9	• Medição dos temas financeiros estratégicos.....	43
FIGURA 10	• A Teoria Z na Halifax.....	46
FIGURA 11	• A estratégia do Metro Bank.....	47
FIGURA 12	• Os modelos de aprendizagem e comunicação nas organizações.....	54
FIGURA 13	• Indicadores de tendência de <i>scorecards</i> pessoais nos diferentes níveis da organização.....	55
FIGURA 14	• O <i>feedback</i> 360 e o BSC – diretrizes comuns.....	57
FIGURA 15	• Orçamento operacional x Orçamento estratégico.....	60
FIGURA 16	• Orçamento tradicional x Orçamento no contexto do BSC.....	61
FIGURA 17	• Elementos do modelo de gestão no contexto do BSC.....	62
FIGURA 18	• O mapa estratégico do sistema escolar do Condado de Fulton, nos EUA.....	66
FIGURA 19	• Transformação no ambiente de atuação do SENAI.....	82
FIGURA 20	• Plano estratégico do SENAI – 2000-2010.....	86
FIGURA 21	• Estrutura organizacional do SENAI-CE.....	93
FIGURA 22	• O processo de construção do BSC no SENAI-CE.....	96
FIGURA 23	• Mapa estratégico do SENAI-CE.....	97
FIGURA 24	• Objetivos estratégicos e indicadores do BSC do SENAI-CE.....	99
FIGURA 25	• Distribuição de indicadores entre as dimensões do BSC.....	100
FIGURA 26	• Fatores restritores e inibidores à implantação do BSC.....	106

LISTA DE TABELAS

TABELA 1A	• Percepções dos gestores de unidades quanto ao processo de comunicação e implantação do BSC no SENAI-CE.....	108
TABELA 1B	• O que os gestores de unidades fariam de diferente em relação ao processo de implantação do BSC no SENAI-CE.....	108
TABELA 2	• Percepções dos funcionários quanto ao processo de comunicação e implantação do BSC no SENAI-CE.....	108
TABELA 3	• Percepções dos gestores de unidades quanto ao processo de avaliação de desempenho no SENAI-CE.....	111
TABELA 4	• Percepções dos funcionários quanto ao processo de avaliação de desempenho no SENAI-CE.....	111
TABELA 5	• Percepções dos gestores de unidades quanto ao processo de execução orçamentária o SENAI-CE.....	115
TABELA 6	• Percepções dos funcionários quanto ao processo de execução orçamentária no SENAI-CE.....	115
TABELA 7	• Percepções dos gestores de unidades quanto ao comprometimento com a estratégia.....	117
TABELA 8	• Percepções dos funcionários quanto ao comprometimento dos gestores com a estratégia.....	117
TABELA 9	• Percepções dos gestores de unidades quanto aos resultados do BSC no SENAI-CE.....	120
TABELA 10	• Percepções dos funcionários quanto aos resultados do BSC no SENAI-CE.....	121

SUMÁRIO

	LISTA DE FIGURAS.....	8
	LISTA DE TABELAS.....	9
1	INTRODUÇÃO.....	12
1.1	Problematização.....	14
1.2	Justificativa.....	15
1.3	Objetivos.....	17
1.4	Pressupostos.....	18
1.5	Estrutura do trabalho.....	19
2	MEDIDAS BALANCEADAS DE DESEMPENHO NO CONTEXTO DA GESTÃO ESTRATÉGICA.....	21
2.1	Dos indicadores tradicionais de desempenho às propostas de balanceamento.....	23
	2.1.1 As abordagens do controle na gestão do desempenho.....	25
	2.1.2 Modelos de balanceamento em suporte à gestão estratégica.....	26
2.2	O balanceamento de indicadores de desempenho com o <i>Balanced Scorecard</i>.....	30
	2.2.1 Dimensão de aprendizagem e crescimento.....	32
	2.2.2 Dimensão de processos internos.....	36
	2.2.3 Dimensão de clientes/mercado.....	39
	2.2.4 Dimensão financeira.....	41
	2.2.5 Relações de causa e efeito e indicadores de tendência e de resultado.....	44
2.3	O modelo de gestão estratégica com o <i>Balanced Scorecard</i>.....	48
	2.3.1 O BSC como base para o alinhamento estratégico nas organizações.....	50
	2.3.2 Avaliação de desempenho nas organizações a partir do BSC.....	54
	2.3.3 Execução orçamentária orientada para a estratégia com o suporte do BSC.....	58
	2.3.4 O comprometimento dos gestores com a estratégia.....	62
2.4	A aplicação do BSC em organizações sem fins lucrativos.....	65

3	ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	69
3.1	Estratégia de pesquisa – estudo de caso.....	69
3.2	Fontes de evidências utilizadas.....	71
3.3	Definição da amostra e aplicação de questionários.....	74
3.4	Tratamento dos dados coletados.....	75
4	EVOLUÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA NO SENAI.....	78
4.1	Sistema SENAI – evolução histórica.....	78
4.2	Os fundamentos do modelo de gestão estratégica no SENAI.....	83
	4.2.1 O planejamento estratégico.....	84
	4.2.2 A modelagem organizacional.....	87
4.3	O processo de implantação do BSC no SENAI.....	90
	4.3.1 Fundamentos e motivações no âmbito do Departamento Nacional.....	90
	4.3.2 A implantação no SENAI-CE.....	93
5	O MODELO DE GESTÃO NO SENAI-CE À LUZ DO BSC: RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS.....	101
5.1	Caracterização dos grupos estudados.....	101
5.2	Sobre elementos potencializadores e restritores à implantação do BSC.....	102
5.3	Sobre o processo de alinhamento e comunicação estratégica.....	107
5.4	Sobre o processo de avaliação de desempenho.....	111
5.5	Sobre o processo de execução orçamentária.....	114
5.6	Sobre o comprometimento dos gestores com a estratégia.....	117
5.7	Sobre os resultados do BSC após o primeiro ano de implantação.....	119
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	123
7	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	131
	APÊNDICE A – Roteiro de entrevista focalizada com os gestores.....	136
	APÊNDICE B – Questionário aplicado aos funcionários.....	138

1. INTRODUÇÃO

De acordo com pesquisa da consultoria *Symnetics Business Transformation*, realizada em 1999 com 30 grandes e médias empresas brasileiras, menos de 10% das estratégias empresariais são eficientemente formuladas e executadas (RUAS, 2003 apud GALAS, 2004). Este dado indica a dificuldade dessas organizações em levar a termo a aplicação e gerenciamento da estratégia, de forma a cumprir sua missão, atingindo objetivos e metas.

A citada pesquisa aponta para uma fragilidade crítica nas organizações pesquisadas: garantir a transformação do planejamento em um conjunto consistente de ações passíveis de monitoramento e mensuração, no espectro de variáveis financeiras e não financeiras que são determinantes para a eficácia, eficiência e efetividade das organizações no cumprimento de sua missão.

Dez anos antes da pesquisa elaborada pela *Symnetics* no Brasil, em 1990, o Instituto Nolan Norton (unidade de pesquisa da KPMG) realizou estudo nos EUA intitulado “Medindo *Performance* na Organização do Futuro”, com diversas empresas como Apple Computer, Bell South, CIGNA, Du Pont, General Electric, Hewlett-Packard e Shell Canadá (KAPLAN; NORTON, 1997, p.325). Citado estudo convergiu para o exame do caso da empresa Analog Devices, que utilizava um quadro de indicadores corporativos de *performance* com medidas relativas aos prazos de entrega, qualidade e ciclo de processo, além das tradicionais medidas financeiras.

A partir das discussões e propostas de indicadores adicionais sobre o caso “Analog”, o principal executivo do Instituto Nolan Norton, David Norton, e o consultor acadêmico Robert Kaplan propuseram, em artigo publicado em 1992, o *Balanced Scorecard*, ou BSC, como ferramenta de gestão da *performance* organizada em quatro perspectivas – financeira, do cliente, interna e de inovação e aprendizado (KAPLAN; NORTON, 1997, p.VIII).

Conforme Kaplan e Norton (1997, p.IX), a gradual ampliação do uso do *Balanced Scorecard* pelas companhias americanas revelou experiências em que a

ferramenta não funcionava apenas como um sistema de medição, mas de efetivo gerenciamento da estratégia, sendo utilizada pelos executivos para estabelecer metas individuais e de equipe, elaborar sistemas de remuneração, alocar recursos em ações e projetos e realizar a aprendizagem estratégica.

Rapidamente o BSC foi difundido entre companhias no mundo inteiro. Conforme estudo realizado pela Bain & Company em 1999, 55% das empresas americanas e 45% das empresas européias pesquisadas já utilizavam o BSC (KAPLAN; NORTON, 1999 apud GUILHERME;GOLDSZMIDT, 2003).

A situação das empresas brasileiras, atestada pela pesquisa da *Symnetics*, aponta para a necessidade de ampliação na aplicação de sistemas e ferramentas como o BSC, que promovam ajustes ao modelo de gestão das organizações brasileiras e propiciem o gerenciamento equilibrado da *performance* e a mobilização da organização para resultados sustentáveis, com o cumprimento dos objetivos estratégicos e da missão.

De acordo com Pessanha e Prochnik (2004, p.1), empresas brasileiras como Aracruz, Banco do Brasil, Embrapa, Eletrosul, Gerdau, Latasa, Losango, Oxiteno, Siemens, Suzano e Unibanco já utilizam e aplicam o sistema de indicadores balanceados referenciado pelo BSC. Desta lista, apenas a Embrapa caracteriza-se como uma empresa sem fins lucrativos, cabendo registrar que não foram encontrados registros quanto à efetividade da aplicação do BSC naquela organização .

As organizações sem fins lucrativos, apesar de tratadas na literatura pertinente ao BSC (como será visto no capítulo 2), guardam nuances e particularidades relativas à aplicação desta ferramenta. Nesses casos, conforme Kaplan e Norton (2000, p.147), o BSC deve contemplar o objetivo abrangente dessas organizações (satisfação continuada de seu público, de seus clientes), de forma que seja nitidamente comunicada a sua missão de longo prazo.

O interesse de tratar o estudo de indicadores balanceados em organizações sem fins lucrativos evoluiu com a experiência profissional do pesquisador em empresas e órgãos do setor público, que têm normalmente na

satisfação de seu público (e não no lucro) a mensuração de sua principal perspectiva estratégica.

O caso SENAI foi objeto de particular atenção por tratar-se de uma organização que vem implementando o sistema de indicadores balanceados com o BSC e que atesta formalmente (SENAI.DN, 2002a, p.86) a disposição de que a construção de um sistema de indicadores de desempenho tenha como objetivo avaliar a implementação e a execução da estratégia pela perspectiva do cliente, que é o objeto da missão organizacional.

1.1 Problematização

As organizações sem fins lucrativos, de natureza governamental (como a Embrapa) ou não (como o SENAI), têm sido fortemente demandadas e cobradas por desempenho e resultados.

Além dos mecanismos de controle social que decorrem do processo de mobilização e amadurecimento da sociedade civil, têm sido gradualmente ampliados os mecanismos de avaliação e controle aplicados pelos próprios Governos às organizações sem fins lucrativos. Isto decorre da execução de repasses de recursos governamentais por meio de convênios (para diversas ONGs, por exemplo) ou pela viabilização de arrecadação compulsória (em favor de organizações como o SENAI, por exemplo), o que sujeita estas entidades à periódica avaliação e fiscalização dos seus resultados, por meio, no caso do Governo Federal, da Controladoria Geral da União ¹ e do Tribunal de Contas da União ². Assim, o Estado torna-se mandatário da própria sociedade para cobrar e avaliar o desempenho e os resultados alcançados pela chamadas organizações sem fins lucrativos.

Conforme Galas (2004, p.3), a aplicação de sistemas de gestão acoplados ao BSC em organizações sem fins lucrativos deve considerar que a perspectiva financeira não é o foco das outras perspectivas, uma vez que os indicadores financeiros não demonstram se a organização está cumprindo sua

¹ Órgão Central do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal.

² Órgão vinculado ao Legislativo, responsável pelo Controle Externo dos atos do Executivo.

missão. Segundo Pessoa (2000, p.185), o sucesso dessas organizações deve ser medido pela eficiência e eficácia com que as mesmas atendem às necessidades de seus participantes, uma vez que a mera redução de despesas em relação ao orçamento não constituirá êxito se a missão da organização for comprometida.

Assim, é razoável admitir que o modelo de gestão neste tipo de organização seja particularmente ajustado ao ambiente de avaliação e controle organizacional que é propiciado pelo BSC. Na medida em que a implantação do BSC impõe uma nova lógica de gerenciamento, o sistema de indicadores balanceados torna-se apenas um meio para o delineamento de um sistema de gestão estratégica que ajude os gestores a implementar e receber *feedback* sobre a estratégia (KAPLAN; NORTON, 1997, p.284).

O *Balanced Scorecard* pode propiciar foco, motivação e responsabilidade em organizações sem fins lucrativos, oferecendo a base de sustentação para a existência de tais entidades (PESSOA, 2000, p.185). O BSC integra-se de tal forma ao modelo de gestão deste tipo de organização, atuando sobre o mesmo e a ele incorporando-se numa simbiose de método e conteúdo, que é adequado verificar os ajustes propiciados aos elementos de gestão, como decorrência da implantação desta ferramenta.

À luz deste referencial teórico básico, segue a questão de pesquisa que dá suporte a este estudo de caso: **quais ajustes ao modelo de gestão de organizações sem fins lucrativos são operacionalizados, em decorrência da implantação de um sistema de indicadores balanceados como o BSC?**

1.2 Justificativa

É crescente o interesse acadêmico pelo estudo das aplicações relativas ao BSC nas organizações sem fins lucrativos.

Apenas para citar a edição mais recente dos trabalhos aprovados no Enanpad³, há os registros de Rhoden e Henkin, com um caso de pesquisa-ação em uma OSCIP⁴ que atua na concessão de financiamentos na modalidade de microcrédito. Estes autores concluem em seu artigo que o uso do BSC em organizações sem fins lucrativos permite que a equipe de gerenciamento refine o tratamento das informações e a avaliação dos resultados obtidos (RHODEN; HENKIN, 2004, p.15). Ressaltam, entretanto, que a construção do BSC dependerá da clareza da estratégia da organização e propõem o aprimoramento do processo de comunicação com as instâncias de governança, como os Conselhos a que se reportam tais organizações.

Galas (2004), em trabalho também publicado no Enanpad 2004, apresentou estudo de caso na Embrapa, em que analisou fatores que interferiram positiva ou negativamente na implantação do modelo de gestão estratégica naquela organização, a partir da aplicação do BSC. Suas conclusões atestam que os fatores que mais influenciaram a implantação de um modelo de gestão suportado pelo *Balanced Scorecard* estão relacionados ao quadro gerencial, de forma negativa ou positiva, e em todos os níveis hierárquicos da organização (GALAS, 2004, p.14). Cabe registrar que o item “envolvimento da chefia da Unidade” é citado nesse trabalho como um dos principais fatores positivos da unidade da Embrapa que mais avançou na implantação do modelo, ao mesmo tempo em que surge como um dos principais fatores negativos das unidades que menos avançaram.

O gerenciamento com apoio em indicadores balanceados determina uma mudança no modelo organizacional no qual se sustenta a *performance*. É o que propõe Schneiderman (1999 apud GALAS, 2004, p.6), ao tratar especificamente o BSC e propor que o mesmo determina mudança organizacional, e as organizações por sua vez somente mudam quando os funcionários compartilham metas e recursos.

³ Encontro Nacional da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração, realizado em Curitiba em sua edição 2004.

⁴ Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, criadas na forma da Lei 9.790 de 23.03.1999, que atuam por meio de termos de parceria firmados com os governos e têm o dever legal de prever e apresentar critérios objetivos de avaliação de desempenho e indicadores de resultado (RHODEN; HENKIN, 2004, p.1).

Malina e Selto (2001 apud PESSANHA; PROCHNIK, 2004, p.14) por sua vez relatam que a comunicação de mão única e fortemente hierarquizada e seletiva, sem participação de funcionários e gestores, pode afetar de forma negativa a percepção dos gestores quanto ao BSC.

O conjunto de autores até agora citado atesta, em síntese, que elementos como o compartilhamento e apropriação da estratégia, a necessidade de aprimoramento da comunicação (verificada no trabalho conduzido na OSCIP de microcrédito) e o necessário engajamento das chefias (atestado no trabalho realizado na Embrapa) são exemplos de componentes críticos do modelo de gestão que requerem ajustes, como decorrência do processo de implantação do BSC. Tais componentes são, por sua vez, determinantes para o sucesso da aplicação do sistema de gerenciamento estratégico a partir do *scorecard*.

A partir deste estudo de caso sobre o SENAI-CE, serão retomados alguns dos pontos discutidos nos trabalhos anteriormente citados, adicionando a confrontação das percepções de gestores e funcionários quanto aos elementos críticos do modelo de gestão frente à dinâmica imposta pelo processo de implantação do *Balanced Scorecard* em uma organização sem fins lucrativos.

Espera-se adicionar à discussão acadêmica um olhar sobre a efetividade dos ajustes requeridos sobre o modelo de gestão, da forma como são percebidos tais ajustes pelos principais atores do processo, gestores e funcionários, ao avaliarem os resultados obtidos em sua organização, em um ambiente de implantação do BSC.

1.3 Objetivos

A fim de limitar o escopo deste trabalho, e em função das justificativas alinhadas anteriormente, pretende-se, como objetivo geral, **descrever os ajustes ocorridos em elementos do modelo de gestão de organizações sem fins lucrativos como o SENAI-CE, como decorrência da implantação de um sistema de indicadores balanceados com o *Balanced Scorecard*.**

O cumprimento deste objetivo dar-se-á por meio do atingimento dos seguintes objetivos específicos:

- a) descrever o processo de implantação do *Balanced Scorecard* - BSC no SENAI-CE, identificando elementos potencializadores e restritores à sua efetividade;
- b) reconhecer os ajustes no processo de alinhamento e comunicação estratégica no SENAI-CE, a partir da implantação do BSC;
- c) descrever o processo de avaliação de desempenho corporativo e individual no SENAI-CE, a partir da implantação do BSC;
- d) analisar o processo de execução orçamentária do SENAI-CE, a partir da implantação do BSC;
- e) descrever ajustes ocorridos no engajamento e comprometimento dos gestores e líderes com a estratégia do SENAI-CE, a partir da implantação do BSC;
- f) descrever os principais benefícios em relação ao modelo de gestão, percebidos por gestores e funcionários, após a implantação do BSC.

1.4 Pressupostos

Segundo Lakatos (2001, p.104), a hipótese ou pressuposto é uma dificuldade sentida que requer uma resposta provável, ainda que provisória.

À luz deste conceito, o pressuposto básico a ser verificado ao final do presente estudo pode ser assim formulado: **a implantação de um sistema de indicadores balanceados com o BSC em uma organização sem fins lucrativos como o SENAI-CE resulta em ajustes e adequações nos elementos do modelo de gestão, que contribuem para a efetividade do uso desta ferramenta.**

A literatura analisada remete para a relevância da necessidade de ajustes no modelo de gestão, particularmente para a garantia de efetividade do *Balanced*

Scorecard. Uma vez, no entanto, que o modelo de gestão deriva fortemente dos aspectos da cultura organizacional e do padrão hierárquico, entre outros fatores determinantes do comportamento de uma organização, é adequado que se verifique de que forma a implantação do BSC imprimiu um padrão consistente de eventual (re)adequação do modelo de gestão no caso analisado.

Os pressupostos secundários, ainda segundo Lakatos (2001, p.104), abarcam de forma um pouco mais detalhada o que o pressuposto básico afirma em geral. São a seguir alinhados os pressupostos secundários deste trabalho, como especificação do pressuposto básico:

- a) o processo de implantação do *Balanced Scorecard* - BSC é afetado por elementos do modelo de gestão que são potencializadores ou restritores à sua efetividade;
- b) o processo de alinhamento e comunicação estratégica passa, a partir da implantação do BSC, por ajustes que contribuem para a efetividade desta ferramenta;
- c) o processo de avaliação de desempenho corporativo e individual passa, a partir da implantação do BSC, por ajustes que contribuem para a efetividade desta ferramenta;
- d) o processo de execução orçamentária passa, a partir da implantação do BSC, por ajustes que contribuem para a efetividade desta ferramenta;
- e) o grau de engajamento e comprometimentos dos gestores e líderes com a estratégia é reforçado, a partir da implantação do BSC, contribuindo para a efetividade desta ferramenta;
- f) a implantação do BSC propicia a identificação, por gestores e funcionários, de benefícios relacionados aos modelo de gestão.

A verificação destes pressupostos será efetuada segundo os procedimentos metodológicos que serão descritos no capítulo 3 deste trabalho.

1.5 Estrutura do trabalho

Este trabalho está estruturado em 6 capítulos, considerando a Introdução. O 2º capítulo aprofunda e evidencia o referencial teórico de base que sustenta o mérito e motivação do uso de indicadores estratégicos balanceados, com foco particular sobre as premissas e estruturação conceitual das dimensões do *Balanced Scorecard*, como decorrência da necessidade de suprir a deficiência de indicadores financeiros tradicionais. Em seqüência é efetuada a revisão bibliográfica que justifica a escolha dos pressupostos para verificação no estudo de caso, quais sejam: o processo de alinhamento e comunicação estratégica nas organizações, o processo de avaliação de *performance*, o processo de execução orçamentária e o engajamento e comprometimento dos gestores. É ainda efetuada uma abordagem sobre o uso do BSC em organizações sem fins lucrativos, evidenciando as dificuldades e cuidados específicos nestes casos.

O 3º capítulo apresenta de forma detalhada os procedimentos metodológicos adotados no estudo de caso, considerando a estratégia de pesquisa, as técnicas e a sistemática de mensuração e tabulação dos dados colhidos em campo.

O 4º capítulo apresenta a descrição do processo de gestão estratégica no SENAI, com o delineamento da evolução histórica do pensamento e da ação estratégica no Sistema SENAI e o detalhamento do processo de implantação do BSC no SENAI-CE.

O 5º capítulo registra a tabulação dos dados coletados e a análise dos resultados, à luz dos pressupostos estabelecidos.

Finalmente, o capítulo conclusivo enumera as considerações finais sobre o estudo e pontua questões a serem aprofundadas em estudos futuros.

2 MEDIDAS BALANCEADAS DE DESEMPENHO NO CONTEXTO DA GESTÃO ESTRATÉGICA

Perez Jr.(2001, p.289) afirma que uma empresa se transforma naquilo que ela consegue medir. Isto significa que o sucesso das organizações depende essencialmente da construção de uma adequada tábua de indicadores corporativos de desempenho e do seu eficaz monitoramento. A mensuração de desempenho evidencia se as organizações estão caminhando na direção de seus objetivos, com o consumo adequado de recursos, e atendendo de forma efetiva ao seu público, à sua clientela.

Para Kaplan e Norton (1997, p.7), “as melhorias de desempenho exigem grandes mudanças, e isso inclui mudanças nos sistemas de medição e gestão utilizados pelas empresas”. Para os criadores do *Balanced Scorecard*, as medidas financeiras tradicionais que somente evidenciam o desempenho obtido no passado não poderão garantir a gestão competitiva e centrada em competências que o ambiente competitivo e globalizado está a impor às organizações.

O ambiente competitivo global, vivenciado de forma mais intensa desde o início da década passada, tem sido marcado pela ocorrência de eventos com alto poder de impacto sobre as organizações. Hunger e Wheelen (2002, p.43) propõem que o ambiente em que operam as organizações pode ser categorizado em três camadas distintas: o ambiente interno, o ambiente setorial e o ambiente social.

O ambiente interno é composto dos elementos que conformam a identidade das organizações, como a cultura e a estrutura organizacional, que dão maior ou menor fluidez à ação das diversas áreas operacionais. No ambiente setorial posicionam-se os agentes que estão no raio de alcance da interlocução direta com a organização, como colaboradores, credores, acionistas, fornecedores, concorrentes e clientes. Já o ambiente social configura uma visão ampliada do ambiente setorial, em que a organização passa a ser influenciada por um conjunto das forças econômicas, tecnológicas, político-legais e socioculturais.

A figura 1 evidencia, considerando esta segmentação dos diferentes ambientes com os quais interage a empresa, alguns dos eventos estratégicos verificados e seus impactos sobre as organizações.

Ambiente	Evento Estratégico	Impacto sobre as organizações
Interno	Processos tornam-se interfuncionais	Combinação da especialização funcional (em áreas como produção, compras, distribuição, <i>marketing</i> e tecnologia) com a integração e horizontalização de processos
	Fortalecimento da geração de trabalhadores do conhecimento	Necessidade de que os funcionários agreguem valor pelo que sabem, em funções de natureza cada vez mais analítica e menos operacional
Setorial	Ampliação da interconectividade entre fornecedores e clientes	O uso da tecnologia da informação possibilitou a integração de processos como suprimento, produção e entrega, “arrastando” para o mesmo espaço de gestão os fornecedores e clientes
	Concorrência em escala global	Necessidade de lançamento de novos produtos e prospecção de novos mercados
	Segmentação de clientes	Ao procurarem soluções para suas necessidades, os clientes “forçam” as organizações a customizar seu atendimento, com impactos diretos sobre o processo mercadológico e o processo produtivo
Social	Velocidade da inovação e avanço tecnológico	A redução do ciclo de vida dos produtos força as organizações à rápida incorporação de inovações tecnológicas aos seus processos e produtos
	Processo de estabilização macroeconômica	O equilíbrio das economias domésticas impõe que a competitividade das organizações seja alcançada com a incorporação de inovações com pessoas, processos e estratégias

FIGURA-1 Os Ambientes que condicionam o processo de gestão estratégica nas organizações.
Fonte: elaboração do autor, a partir de Kaplan e Norton (1997, p.4-5).

O conteúdo da figura 1 registra alguns dos eventos que têm mobilizado as organizações e empresas na implementação de novas estratégias em busca da competitividade, especialmente nos últimos vinte anos. Apenas para tomar como exemplo a questão da inovação, muitas empresas sobreviveram por anos a fio à custa de subsídios e reservas de mercado garantidos pelos governos. A desregulamentação e a abertura da atividade econômica, entretanto, têm exposto tais organizações à exigência de novas competências para sustentar e angariar posições competitivas em seus mercados.

Conforme Kaplan e Norton (1997, p.7), a sobrevivência das organizações em um ambiente extremamente competitivo, de alta tecnologia e centrado em competências, não pode prescindir das necessárias mudanças nos sistemas de mensuração e nos modelos de gestão adotados pelas organizações.

O conjunto de impactos da “era da informação e do conhecimento” sobre o mundo das organizações tem determinado esta transição da exclusividade dos tradicionais indicadores de medição financeira para sistemas que ajudem as organizações a gerenciar novas competências e a obter resultados neste novo ambiente.

2.1 Dos indicadores tradicionais de desempenho às propostas de balanceamento

A aferição de desempenho nas organizações visa orientar as decisões a serem tomadas pelos gestores, na perspectiva do cumprimento da missão organizacional, seja de uma célula, de um departamento, de um projeto, ou mesmo de toda a corporação. Conforme Pereira e Nagano (2002, p.112), “a função objetivo do modelo de decisão do gestor deve corresponder à otimização do resultado estratégico e econômico das operações [...] em um determinado período de tempo (curto prazo) [...] ou[...] pelo maior período de tempo (longo prazo)”.

Para Padoveze (1997 apud CAVALCANTI, 2004, p.29), os indicadores de desempenho ajudam a entender como a organização está se comportando, além de contribuir para a análise de tendência dos acontecimentos, permitindo que os gestores efetuem as correções necessárias.

A definição de um modelo para mensurar e avaliar o desempenho estratégico deve contemplar a aferição de indicadores de curto prazo que mobilizem ações imediatas (inadimplência de um determinado segmento de clientes, por exemplo) e de indicadores de médio e longo prazo que preparem a organização para os desafios futuros (ampliação dos negócios em um determinado nicho de mercado, por exemplo).

Além disso, um modelo de mensuração de desempenho que atenda aos requisitos dos desafios caracterizados na figura 1 deve obediência ao princípio descrito por Atkinson et al (2000, p.626), segundo os quais “um gerente não deve ser responsável pelas receitas, custos, investimentos ou outros fatores fora do seu controle”. Assim, acompanhamento e controle devem situar-se no limite das efetivas responsabilidades dos agentes.

Os requisitos até agora descritos não têm encontrado soluções adequadas nos mecanismos tradicionais de mensuração. Conforme Campos (1998 apud PESSOA, 2000, p.162), os sistemas de medição de desempenho ainda são, na maioria das empresas, as mesmas medidas financeiras tradicionais de 50 anos atrás. Tais medidas concentram-se na história de ações passadas nas organizações e não fornecem, de forma isolada, a orientação para as tomadas de decisão em um ambiente competitivo e nem a possibilidade de gerenciamento estratégico que amplie o comprometimento e a responsabilização dos agentes.

Assim, os indicadores financeiros tradicionais cumprem apenas parte do papel de evidenciar desempenho como suporte ao alcance de melhores resultados futuros. Limitada ao registro basicamente dos ativos tangíveis, a Contabilidade isoladamente não responde à necessidade de monitoramento e acompanhamento das organizações para gerar valor de forma sustentável.

Kaplan e Norton (2000, p.12) registram que “a economia de hoje, na qual os ativos intangíveis se tornaram a principal fonte de vantagem competitiva, exige ferramentas que descrevam os ativos com base no conhecimento e as estratégias criadoras de valor, construídas a partir desses ativos”. Interessa ao gestor, para garantir *performance* atual e futura, aprimorar a capacidade de execução e mensuração de vantagens diferenciais, criadoras de valor.

Os indicadores financeiros tradicionais são, nesta perspectiva, retardatários, pois não fotografam as vantagens diferenciais de uma organização para produzir e gerar valor nem promovem a avaliação da qualidade de execução da estratégia empresarial para o cumprimento da missão da organização.

2.1.1 As abordagens do controle na gestão do desempenho

A questão da adequação dos sistemas de mensuração remete ao mérito e adequação dos mecanismos de controle praticados pelas organizações. Para Rhoden e Henkin (2004, p.4), há que se desenvolver um sistema de mensuração de desempenho que promova o equilíbrio, servindo de guia para as tomadas de decisão, e como adequada ferramenta de controle. Quanto a esse tema, é importante que se faça uma distinção fundamental no campo do gerenciamento estratégico: o controle por tarefa e o controle por resultado.

O controle por tarefa caracteriza-se pela definição prévia de práticas e procedimentos esperados, executados pela repetição e reforço, com a conformidade nos processos organizacionais a cargo dos colaboradores. Segundo Atkinson et al (2000, p.584), este sistema aplica-se àquelas organizações que estão sujeitas a exigências legais rigorosas e específicas, ou devem impor ambiente ostensivo à inibição da prática de fraudes. Nestes casos é imperativo o acompanhamento rigoroso do padrão de trabalho das pessoas e a conformidade dos procedimentos.

O controle por resultados, por sua vez, “enfoca a motivação dos funcionários em perseguir os objetivos da empresa” (ATKINSON et al, 2000, p.585). Nesse sistema o desempenho é diretamente acompanhado e pode ser alterado não apenas em decorrência da conformidade procedimental, mas de decisões tomadas em cada nível da organização.

Ainda quanto aos sistemas de controle, Olve, Roy e Wetter (2001, p.15-17) evidenciam as principais fragilidades do que chamam de “Controle de Gerenciamento Tradicional”:

- a) as informações financeiras tradicionais (custos, receitas e lucratividade) informam o resultado das ações passadas, não caracterizando necessariamente as exigências atuais da organização;
- b) o controle financeiro tradicional provoca tomadas de decisão focadas no curto prazo, como corte de investimentos em P&D e em treinamento;

- c) os relatórios financeiros tradicionais dão suporte às necessidades mais imediatas dos acionistas, mas não aos interesses dos funcionários (por um sentido em seu trabalho) ou da comunidade (pela evidenciação de ações parceiras em favor da coletividade).

Com os controles por resultado, ao contrário do sistema de controle tradicional, o acompanhamento é efetuado com a recuperação das informações que forneçam suporte às escolhas estratégicas dos gestores. O monitoramento do desempenho, neste padrão, propicia adequação de procedimentos e correção de rota em benefício da organização e de seus usuários.

2.1.2 Modelos de balanceamento em suporte à gestão estratégica

A questão estratégica deve subordinar todo o tratamento e discussão sobre sistemas de mensuração de desempenho, pois é inócua elaborar e recuperar indicadores com refinamento estatístico que não sirvam à depuração da *performance* estratégica das organizações. Esta discussão, segundo Lauretti (2003, p.61), “pressupõe a existência de dois pilares: *onde estamos e aonde queremos chegar*, unidos por uma ponte chamada *estratégia*”.

O conceito de estratégia como definição de meios para o alcance de objetivos é oriundo basicamente da definição associada a operações militares. Barcellos (2002, p.40) lembra que a valorização deste conceito mais operacional deriva dos elementos específicos característicos deste tipo de operação, como limitação de recursos, coordenação remota das ações, incerteza e natureza beligerante das contendas.

Cabe mencionar Drucker (2001, p.42), segundo o qual o papel da estratégia nas organizações é converter a “teoria do negócio” em desempenho. Para Peter Drucker essa “teoria do negócio” é dada por um conjunto de hipóteses acerca do negócio (qual o negócio, quais os objetivos, quais são e como reagem os clientes, qual o padrão de aferição de resultados). A aplicação da estratégia a uma determinada “teoria do negócio” implica testar se a teoria é adequada ou se é necessária sua redefinição.

A aplicação da estratégia requer adequados mecanismos de aferição de desempenho. Para Drucker (2001, p.56), é imperativo equilibrar resultados imediatos com o sucesso de longo prazo e a sobrevivência da empresa. Esse autor confirma sua adesão aos indicadores balanceados de desempenho que devem ser observados pelas organizações, ao escrever que “o desempenho terá de ser medido em termos não financeiros para que tenha significado para os trabalhadores do conhecimento e gere ‘compromisso’ por parte deles” (DRUCKER, 2001, p.57).

Ao tratar a questão da mensuração do desempenho como parte do ciclo estratégico nas organizações, Hunger e Wheelen (2002, p.9) propõem a integração dos momentos de análise, formulação, implementação e avaliação estratégicas, como demonstrado na figura 2.

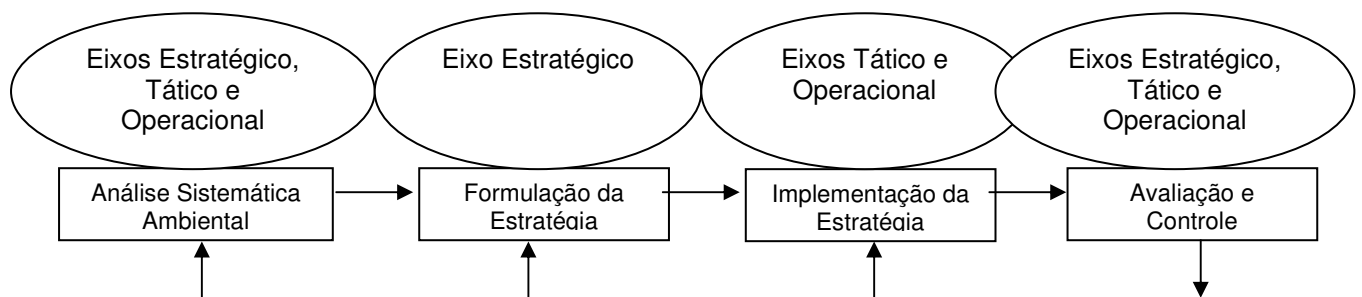


FIGURA 2 - Modelo de gestão estratégica subordinada a eixos estratégicos.

Fonte: Adaptado de Hunger e Wheelen (2002, p.9).

A modelagem da figura 2 tem ressonância nas observações de Kaplan e Norton (2000, p.85), segundo os quais a estratégia é um passo de um processo contínuo, iniciado com a definição da missão e traduzido em ações que lhe dêem apoio, que se desenvolve e evolui no tempo para enfrentar as mudanças impostas pelo mundo real.

É inadequado admitir a execução do controle sem conexão com a formulação estratégica, por meio de indicadores que não possam traduzir com precisão as escolhas estratégicas. Sem esta exigência de conexão dos indicadores com a estratégia, nada mais haveria senão um amontoado de indicadores financeiros, números normalmente vazios e ininteligíveis para a maior parte dos interessados (*stakeholders*) nos resultados e no sucesso das organizações.

Além de Kaplan e Norton com seu BSC, outros autores propuseram a elaboração de *scorecards* e sistemas de mensuração de *performance* que evidenciassem o balanceamento de curto e longo prazos, de indicadores financeiros e não financeiros, e de atenção aos diversos interessados nas organizações (como acionistas, funcionários e comunidade).

K. Eric Sveiby propôs na Suécia, em 1986, uma pioneira abordagem sobre a gestão do conhecimento (VINEGLA, 2005, p.8), com seu Monitor de Ativos Intangíveis. O *Intangible Assets Monitor (IAM)* trata dimensões simétricas às que seriam propostas com o BSC anos depois. Sveiby retratou que os indicadores não financeiros nas organizações deveriam ser evidenciados sob a perspectiva da estrutura externa (clientes), da estrutura interna (processos) e da capacidade dos recursos humanos (aprendizagem e crescimento).

Mcnair, Lynch e Cross propuseram em 1990 uma pirâmide da *performance* (OLVE; ROY; WETTER, 2001, p.23), cuja base é formada pelas áreas operacionais, responsáveis pelo cumprimento dos processos de forma a garantir qualidade e controle de desperdícios. No nível seguinte da pirâmide os sistemas operacionais tornam-se determinantes para o alcance de medidas estratégicas intermediárias como satisfação do cliente e produtividade. Mais próximo ao topo da pirâmide estão as unidades de negócios, onde os clientes (dimensão mercado) e os acionistas (dimensão financeira) determinam o foco da organização (VINEGLA, 2005, p.2), vértice da pirâmide representado pela própria missão, conforme figura 3. Nesse modelo os objetivos fluem de cima para baixo e as medidas fluem de baixo para cima.

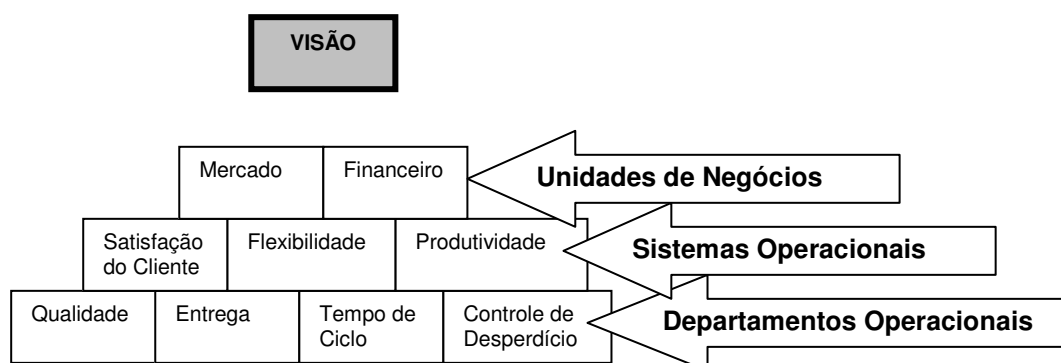


FIGURA-3 Pirâmide da *performance* de Mcnair, Lynch e Cross.

Fonte: Adaptado de Olve, Roy e Wetter (2001, p.24).

Esse modelo atende ao requisito de relações de causa e efeito que caracteriza, regra geral, os *scorecards*. Sua inspiração, no entanto, a partir das premissas da qualidade total e engenharia industrial, resulta numa relevância desproporcional dos processos em relação a outras dimensões e indicadores.

Maisel, em trabalho de 1992, propõe um *scorecard* como o descrito na figura 4, com um ciclo de medidas em quatro dimensões para alcançar os objetivos estratégicos: recursos humanos, processo comercial, cliente e finanças, em modelo basicamente similar ao de Kaplan e Norton (VINEGLAS, 2005, p.5). Maisel insiste, entretanto, em usar uma perspectiva específica para os recursos humanos, onde são medidos fatores como treinamento, desenvolvimento de produto, competências essenciais e cultura corporativa (OLVE; ROY; WETTER, 2001, p.21).

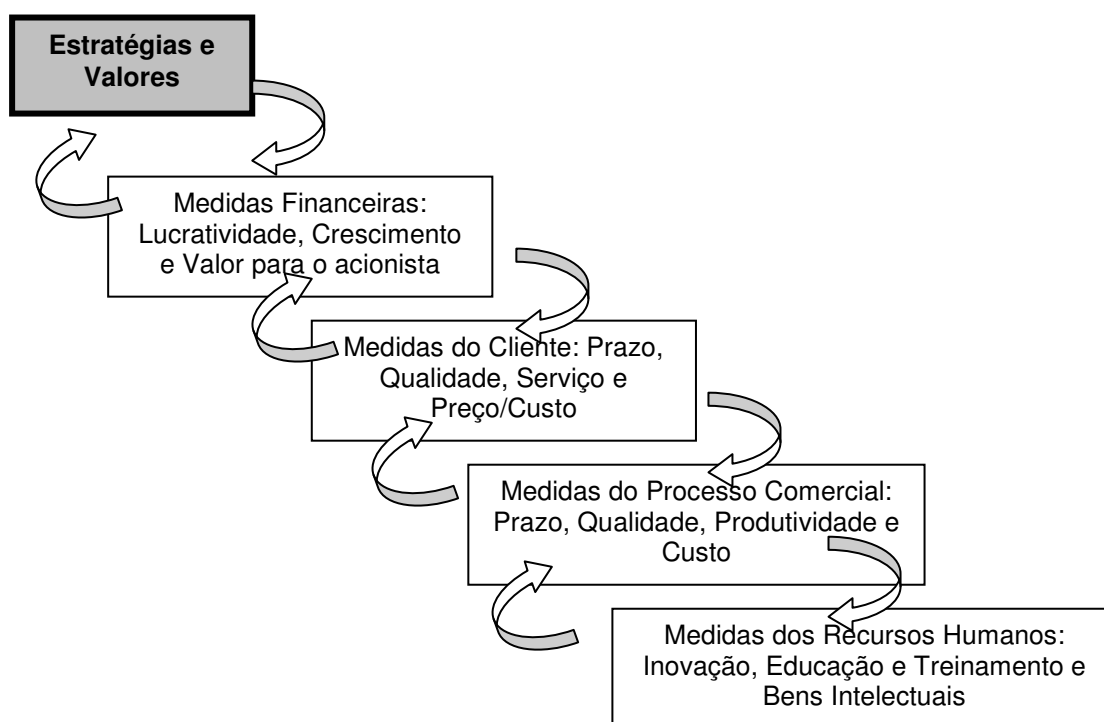


FIGURA-4 Modelo do *scorecard* de Maisel.
Fonte: adaptado de Olve, Roy e Wetter (2001, p.22).

Conforme relatam Olve, Roy e Wetter (2001, p.24), Adams & Roberts publicaram em 1993 o modelo de Progresso Efetivo e Medição de *Performance* (PEMP), consistindo basicamente no acompanhamento do resultado corporativo em quatro áreas: medidas externas (relativas aos clientes e mercados), medidas

internas (destinadas a avaliar a eficácia e eficiência de processos), medidas de alto a baixo (destinadas a monitorar o gerenciamento da mudança e a própria estratégia) e medidas de baixo para cima (focadas no acompanhamento do grau de *empowerment* e liberdade de ação dos colaboradores).

Conforme Miranda et al (2002 apud CAVALCANTI, 2004, p.42), em 1994 Bogan e English propuseram um sistema de mensuração baseado no modelo de *input-processamento-output*, com foco na satisfação do cliente e considerando medidas de ativos intangíveis como a informação. Ainda segundo Miranda et al (2002), Czarnecki propôs em 1999 o que chamou de modelo típico de mensuração de desempenho, com foco em medidas de qualidade, produtividade e tempo de ciclo, que objetivava cobrir o escopo mais representativo do desempenho da maioria das empresas investigadas.

A despeito do mérito desse conjunto de abordagens, a modelagem do *Balanced Scorecard*, proposta por Norton e Kaplan, popularizou-se de forma mais efetiva entre as empresas, especialmente no decorrer da última década. Após as constatações dos estudos iniciados em 1990, os autores sintetizaram suas conclusões no artigo “*The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*”, publicado pela *Harvard Business Review*.

Em seu trabalho, posteriormente complementado com livros publicados em 1997, 2000 e 2004, os criadores do BSC desafiam as organizações a superar as medidas financeiras tradicionais, ampliando o escopo de mensuração e gestão para os fatores e dimensões que as dirigem para o sucesso futuro.

2.2 O balanceamento de indicadores de desempenho com o *Balanced Scorecard*

A proposta de indicadores balanceados, segundo Kaplan (199_, p.28), “complementa as medidas financeiras com medidas operacionais da satisfação do cliente, processos internos e atividades de inovação e aperfeiçoamento da organização – medidas operacionais que impulsionam a futura *performance* financeira”. As dimensões do *Balanced Scorecard* traduzem as diferentes

abordagens que se conectam e impactam de forma sensível o cumprimento da estratégia da organização.

Conforme Rhoden e Henkin (2004, p.5), o diferencial do BSC de Kaplan e Norton reside na integração de perspectivas, com indicadores balanceados que cobrem toda a organização.

Para Olve, Roy e Wetter (2001, p.10), o controle do gerenciamento estratégico proposto por meio do *Balanced Scorecard* combina as medidas de resultados tradicionais (financeiras) com as medidas relativas aos condutores de *performance*.

A visualização proposta pelo BSC é de que as ações executadas e resultados alcançados a cada dimensão alimentam a cadeia de valor, contribuindo para o atingimento dos resultados de outras dimensões. As distintas dimensões atuam assim como condutores das condições para o alcance dos resultados globais da organização, como demonstrado por meio da figura 5.

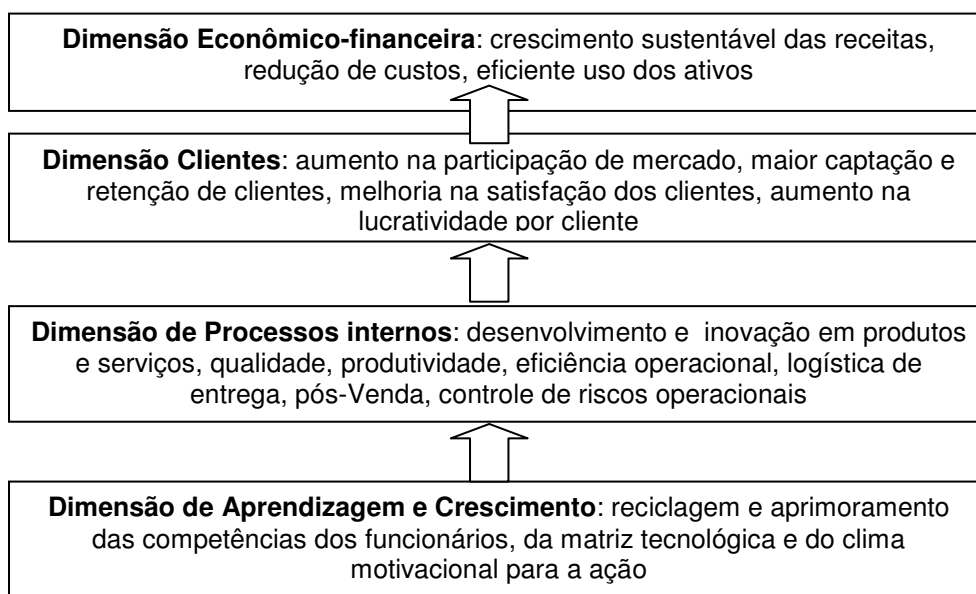


FIGURA-5 As dimensões do *Balanced Scorecard* de Kaplan e Norton.

Fonte: Elaboração do autor a partir dos diversos contextos de Kaplan e Norton (1997).

A dimensão de **aprendizagem e crescimento** traduz a capacidade de aprendizagem da organização e refere-se ao acúmulo de ativos intangíveis

(inovação e aprendizado) que mobilizarão a capacidade futura da empresa de criar valor. No painel de indicadores do *Balanced Scorecard* esta dimensão pode conter, por exemplo, o tempo de maturação de novas idéias até o amadurecimento e transformação em novos serviços e produtos, a capacidade de aperfeiçoamento de produtos e processos internos e a qualidade e potencial do capital humano da organização.

A dimensão de **processos internos** contempla os processos críticos da organização, com a identificação das medidas que é preciso superar e que tenham impacto sobre a satisfação do cliente, com redução de custos, elevação de receitas e redução do nível de sujeição aos riscos operacionais. Há processos internos críticos em distintas áreas da organização, como, por exemplo, na produção (tempo de ciclo) e vendas (entrega, pós-venda).

A dimensão **clientes** atesta a capacidade que a organização tem de ser percebida satisfatoriamente como geradora de valor, por meio de metas relativas ao cumprimento de prazos, qualidade, atendimento e prática do preço justo, sob a perspectiva do cliente.

Na dimensão **financeira**, os indicadores podem ser agrupados naqueles relacionados à própria sobrevivência da organização no curto prazo (fluxo de caixa), ao êxito do negócio (receita operacional) e à prosperidade esperada pelos acionistas (participação no mercado e retorno sobre o patrimônio líquido).

A seguir serão discutidas de forma mais detalhada as dimensões do BSC, com destaque para os componentes de cada perspectiva na lógica do balanceamento de indicadores proposto por Kaplan e Norton.

2.2.1 Dimensão de aprendizagem e crescimento

O ambiente de agressiva competitividade, marcado pelos avanços tecnológicos e redução das distâncias entre culturas e mercados, impõe notáveis desafios à gestão do desenvolvimento humano nas organizações. Torna-se premente a sistematização da educação e treinamento corporativos como base para a formação das lideranças que tomarão, a cada novo ciclo, o leme das instituições e

organizações no turbulento espaço social e econômico em que interagem governos, empresas e sociedade civil. Caberá a estas lideranças efetuar a transição sustentável das organizações para a economia do conhecimento.

A economia do conhecimento pressupõe a gestão das competências para gerar valor nas organizações. Para Crawford (1994, p.21), o conhecimento é “a capacidade de aplicar a informação [...] a um resultado específico”. A transformação da informação em conhecimento pressupõe a capacidade de fazer conexões, estabelecer relações de causa e efeito, conferir premissas e estabelecer modelos. Este ambiente aponta para um conceito diferenciado de organização:

São organismos vivos que competem, colaboram e, em conjunto, criam uma rede de outras empresas. Movem-se e se transformam em fluxos de receitas diferentes, pelos quais podem agregar valor, extrair lucro e mudar as regras da concorrência de setores industriais inteiros. (REICH, 2002, p.183).

A nova economia do conhecimento gradualmente passou a demandar um conjunto de competências e talentos que o mercado não tinha em estoque para oferecer. Nas últimas décadas do século passado, a reviravolta no mercado de trabalho foi claramente evidenciada, como atesta Crawford (1994, p.36):

Manufatura pesada [...] está sendo substituída por manufaturas de tecnologia avançada [...] e pelos serviços que requerem conhecimentos profundos como finanças, comunicações, saúde, educação, direito, processamento de dados e entretenimento. Nas duas décadas entre 1970 e 1990 aproximadamente 90% dos novos empregos criados nos Estados Unidos foram nas áreas de processamento de informações e serviços de conhecimentos.

No ambiente da economia do conhecimento, o elemento humano é o vetor determinante do sucesso das organizações, sendo requerido esforço e cuidado das áreas de recursos humanos no tratamento e desenvolvimento do capital humano. Conforme Crawford (1994, p.44), “o único caminho para os trabalhadores da sociedade do conhecimento manterem suas habilidades e conhecimentos e atuarem [...] como capital humano é se comprometendo com um aprendizado contínuo e vitalício”.

Há um paradoxo da função de recursos humanos nas organizações ao tratar o elemento humano ora como “recurso”, ora como “comunidade de aprendizagem”, como discutem Evans, Pucik e Barsouk (2002, p.12): “these swings reflect the underlying tension between views of the organization as a “market”, in

which people are resources, and as a “community”, in which people are team members and assets”⁵.

A relevância da dimensão de aprendizagem e crescimento no modelo do BSC de Kaplan e Norton resulta da visualização de que os recursos humanos da organização devem ser considerados como uma comunidade de aprendizagem que forma uma rede corporativa de relacionamento com fornecedores, clientes e demais *stakeholders*. Esta rede deve ampliar-se para além dos muros da companhia, uma vez que os elementos críticos para a competitividade da organização são gerados, em boa parte dos casos, fora da estrutura formal da organização.

O tratamento da dimensão de aprendizagem e crescimento na proposta de balanceamento de indicadores deve considerar:

- a) o vetor da inovação, com a subversão do que se sabe hoje, por meio de saltos organizacionais e a construção de um novo saber que forneça as respostas da organização para os desafios futuros;
- b) o vetor da sustentação, com a evolução gradual e retroalimentação do conhecimento corporativo.

Ao comentar o papel da gestão no tratamento da questão da aprendizagem organizacional, Argyris (2002, p.113) reforça que “o principal requisito da liderança [...] são os relacionamentos diários, pessoais, para criar meios para o conhecimento ser gerenciado, a fim de ser válido e poder transformar-se em ação”. Defende, assim, a necessidade de uma cumplicidade positiva entre as pessoas, que as direcione para o atingimento dos resultados corporativos com um alto nível de satisfação e reconhecimento profissional.

Crawford (1994, p.127) já atestava a mudança no perfil dos gerentes na nova economia do conhecimento, apontando para o papel de educador e facilitador com a responsabilidade de criar um ambiente fértil para o desenvolvimento pessoal. Esta transformação no papel dos gestores e colaboradores das organizações evidencia a relevância da dimensão da aprendizagem e crescimento do BSC.

⁵ Trad.: “estas trocas refletem a tensão nas entrelinhas entre as visões da organização como um “mercado”, em que as pessoas são recursos, e como uma “comunidade”, na qual as pessoas são membros e patrimônio de um time”.

Kaplan e Norton (1997, p.133) reconhecem especialmente o novo papel dos funcionários nas organizações:

As idéias que permitem melhorar os processos e o desempenho para os clientes cada vez mais emanam dos funcionários da linha de frente, que se encontram mais próximos dos processos internos e dos clientes da organização [...] Essa mudança exige grande reciclagem dos funcionários para que suas mentes e capacidades criativas sejam mobilizadas no sentido dos objetivos organizacionais.

A descrição da *performance* da organização no âmbito do aprendizado e crescimento pode ser evidenciada no modelo descrito na figura 6:

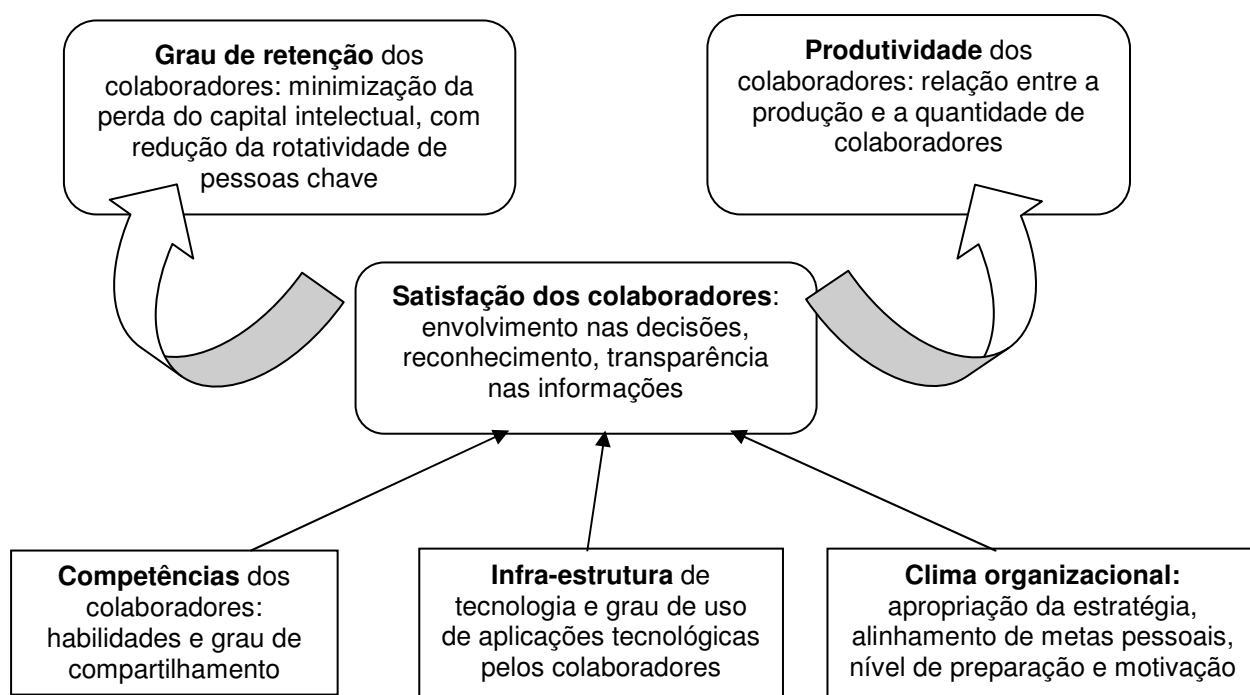


FIGURA-6 Os vetores e os indicadores da dimensão de aprendizagem e crescimento.

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997, p.135, e 2000, p.106).

O BSC nesta dimensão deve contemplar fundamentalmente a gestão do capital intelectual da organização. Os objetivos, além dos detalhamentos específicos de cada organização, devem contemplar a necessidade de garantir a retenção de talentos e a sustentação dos aumentos de produtividade, resultantes por sua vez do grau de satisfação e motivação dos colaboradores.

Os indicadores da dimensão de aprendizagem e crescimento podem ser exemplificados a partir de ações de base voltadas para:

- a) a competência dos colaboradores: investimento em treinamentos, melhorias sugeridas pelos funcionários, percentual de funcionários com nível superior;
- b) a infra-estrutura de tecnologia: investimento em tecnologia da informação, investimento em pesquisa, investimento no apoio a novos produtos;
- c) o clima organizacional: índice de motivação, rotatividade dos empregados, absenteísmo, número de candidatos a emprego na organização.

Em cada organização devem ser definidos com clareza os objetivos, indicadores e metas para a aprendizagem e crescimento, considerando os significativos desafios já discutidos. Importa visualizar com clareza as conexões das ações a serem empreendidas para o cumprimento da missão da organização, sob pena de que esta dimensão não seja relegada ao descrédito de ações superficiais e meramente “cosméticas” das áreas de recursos humanos.

2.2.2 Dimensão de processos internos

A proposta do *Balanced Scorecard* para a dimensão de processos internos não resulta de um mero olhar sobre os tradicionais indicadores de sobrevivência operacional como tempo, qualidade e produtividade.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p.98), “os sistemas tradicionais de medição de desempenho visam ao controle e à melhoria dos centros de responsabilidade e departamentos existentes”. Estas medidas não financeiras despertam a atenção dos gestores que tentam melhorar a qualidade, reduzir tempos de ciclo e aumentar a produção e a produtividade, reduzindo os custos de seus processos de negócios.

A questão é que a exclusiva atenção a essas medidas, desconectada dos interesses estratégicos da organização, não terá poder de gerar “vantagens competitivas distintas e sustentáveis” (KAPLAN, NORTON, 1997, p.99). A proposta

do *Balanced Scorecard* para a dimensão de processos internos é de contribuição à cadeia geradora de valor para clientes, fornecedores e sociedade.

A partir da dimensão de aprendizagem e crescimento, a adequada gestão do capital humano e organizacional resulta na obtenção de valor a partir dos elementos da dimensão de processos internos, a seguir especificados:

- a) processo de inovação, em que a organização garante, por meio da pesquisa e desenvolvimento, a capacidade de desenhar soluções que atendam aos requisitos de seu mercado atual ou de novos mercados visualizados ou nichos identificados;
- b) processo de gerenciamento do cliente, com o desenvolvimento de soluções e serviços além da entrega, como manutenção e assessoria, que caracterizam o que se convencionou chamar de pós-venda;
- c) processos operacionais, nos quais são buscados o tratamento eficiente dos recursos, redução de custos e dos tempos de ciclo;
- d) processos regulatórios e sociais relativos ao tratamento das questões ambientais e trabalhistas, como segurança e saúde no trabalho, além daquelas relativas à responsabilidade social corporativa.

Kaplan e Norton (2004, p.195) evidenciam a relevância desse último elemento da dimensão de processos internos em função de seus impactos sobre a imagem das organizações e sobre sua capacidade de gerar valor:

Além de apenas cumprir as normas e realizar as expectativas locais, as empresas excelentes nos processos críticos regulatórios e sociais conseguem melhorar sua reputação perante os clientes e investidores, além de atrair e reter empregados valiosos que se orgulham do papel de suas empresas na melhoria do meio ambiente, do local de trabalho e da comunidade.

Ao determinar objetivos, indicadores, metas e ações relacionados à melhoria dos processos internos, as organizações estarão disciplinando uma agenda que atende aos requisitos de valor de diferentes agentes interessados na organização.

Treacy e Wiersema (apud KAPLAN; NORTON, 2000, p.99) aprofundam esta visualização dos processos internos como catalisadores de valor, a partir das estratégias de diferenciação que podem ser adotadas pelas organizações, como especificado na correlação detalhada na figura 7.

Estratégia de Diferenciação	Processos Internos componentes da cadeia de valor	Agentes Interessados
Liderança do produto	Inovação	Clientes e fornecedores
Intimidade e aproximação com o cliente	Gerenciamento do cliente	Clientes
Excelência operacional	Gestão operacional	Clientes e acionistas
Responsabilidade social corporativa	Regulatórios e ambientais	Comunidade, governos e clientes

FIGURA-7 Estratégias, processos internos e agentes Interessados.

Fonte: elaboração do autor, a partir de Kaplan e Norton (2000, p.104).

Assim, se estiver focada em determinada estratégia de diferenciação, a organização terá maior atenção aos processos que compõem a cadeia de valor decorrente daquela estratégia. Por exemplo, se uma organização determinar para si uma estratégia de diferenciação de customização de seu atendimento e aproximação com seu cliente, deverá concentrar-se em adequar e ajustar de forma criteriosa seus processos de gerenciamento de clientes, como cadastro, *call-center* e pós-venda.

Entre os indicadores que podem ser utilizados pelas organizações para mensurar o alcance de seus objetivos na dimensão de processos internos, Olve, Roy e Wetter (2001, p.348-349) listam alguns exemplos de medidas que podem ser utilizadas: entregas no prazo, tempo de espera, melhoria na produtividade, impacto ambiental no uso de um produto, tempo médio de tomada de decisão e contratos preenchidos sem erro, entre um conjunto de outros indicadores passíveis de adequação ao BSC de cada organização.

2.2.3 Dimensão de clientes/mercado

A dimensão de clientes na formatação proposta pelo BSC consolida a proposta da cadeia de valor visualizada na dimensão de processos internos. Nesta dimensão é requerido que a organização, antes mesmo de definir vetores e indicadores essenciais, identifique seu mercado. Esta não é uma definição que dependa de uma ferramenta de suporte estratégico como o BSC, mas deve estar contida nas premissas e definições do planejamento estratégico da organização.

No processo de formulação estratégica as organizações devem proceder à escolha sobre o que fazer (e o que não fazer) e para quem fazer (ou para quem não fazer). Porter (apud KAPLAN; NORTON, 2000, p.102) reflete sobre a criticidade destas escolhas:

A estratégia torna as escolhas sobre o que não fazer tão importantes quanto as escolhas sobre o que fazer. De fato, estabelecer limites é outra função da liderança. As decisões sobre os alvos a serem visados pela empresa em termos de um grupo de clientes, variedades e necessidades são fundamentais para o desenvolvimento da estratégia. No entanto o mesmo se aplica às decisões sobre *não atender* a outros clientes ou necessidades e *não oferecer* certas características ou serviços. (grifo do autor)

Uma vez tomada a decisão sobre o segmento de mercado a ser explorado, o *Balanced Scorecard* serve de apoio e suporte ao desenho dos vetores de atribuição de valor pelos clientes e à construção dos indicadores desta dimensão.

A proposta de valor a ser consolidada pela organização deve considerar seus diferenciais competitivos e seu posicionamento no mercado. Cabe, quando for o caso, que se proceda a eventuais ajustes nas dimensões anteriores (aprendizagem e processos internos), para que sua resultante dê suporte à geração de valor no mercado que tenha sido especificado no planejamento estratégico.

O desenho da dimensão do cliente pode ser considerado a partir de vetores essenciais da proposta de valor para o cliente (atributos dos produtos e serviços, relacionamento com o cliente e imagem/reputação), conectados com os indicadores essenciais de resultados na dimensão clientes, como visualizado na figura 8:

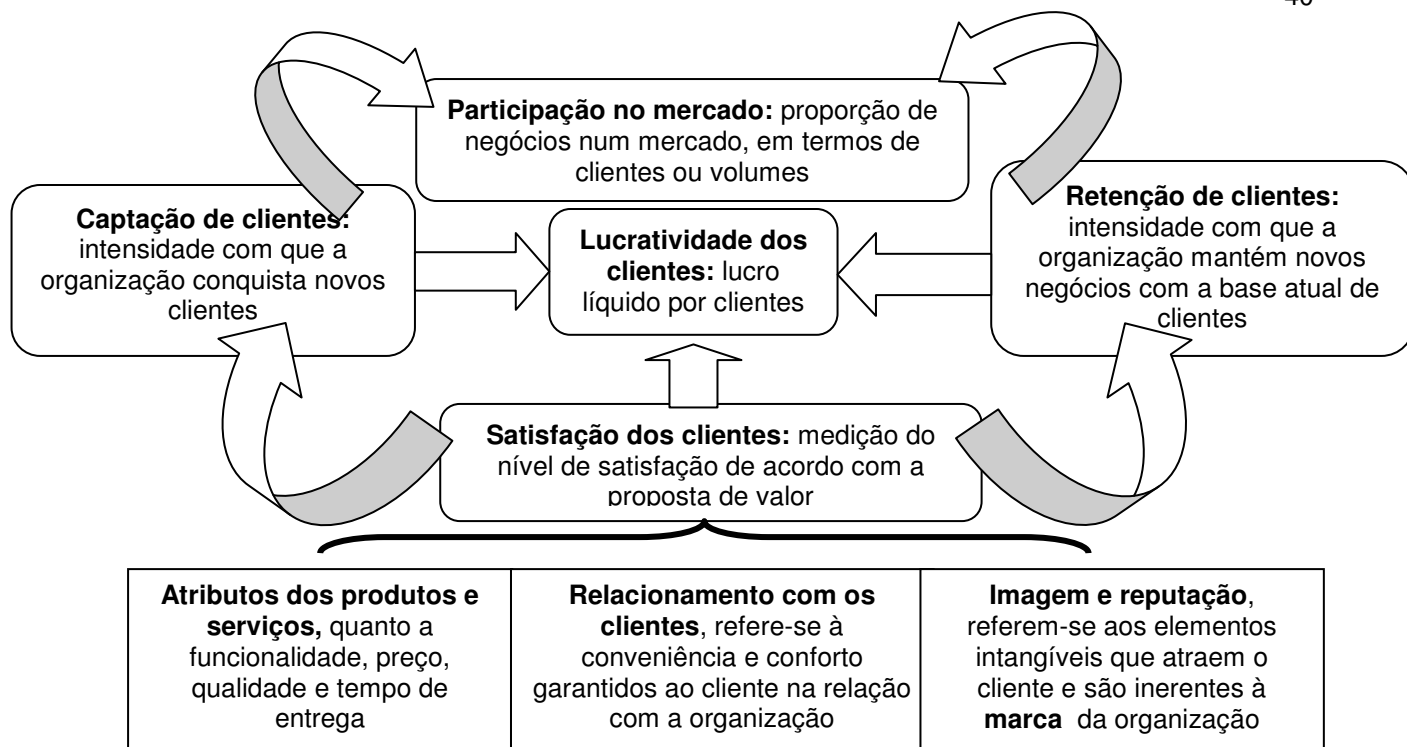


FIGURA-8 Os vetores e os indicadores da dimensão de clientes.

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997, p.72).

Os vetores especificados na base da figura 8 são determinantes da obtenção da satisfação dos clientes. Além dos atributos dos produtos e serviços, o padrão de relacionamento estabelecido com a clientela e o intangível representado pela imagem e conceito da organização são condutores da medida de satisfação dos clientes. A satisfação determina a retenção dos clientes com a continuidade do relacionamento estabelecido e é motivadora da atração de novos clientes e conquista de novos mercados. Já as medidas de retenção e captação de clientes propiciam, a médio prazo, a ampliação da lucratividade por cliente e a participação de mercado da organização.

Os vetores de base na dimensão do cliente podem ser destacados em função de determinada característica do mercado. Num determinado mercado, por exemplo, a geração de valor pode decorrer essencialmente do vetor de relacionamento com os clientes (no segmento de prestação de serviços de consultoria financeira), enquanto noutra tipo de mercado os atributos dos produtos serão determinantes na proposta de valor para os clientes (por exemplo, no ramo de restaurantes *fast food*).

Num ou noutro caso, a elaboração do BSC deve obedecer às definições mercadológicas definidas no planejamento estratégico e à estratégia de diferenciação adotada pela organização.

2.2.4 Dimensão financeira

A dimensão financeira está a jusante das demais dimensões propostas no *Balanced Scorecard*, uma vez que totaliza os efeitos das ações adotadas nas demais dimensões. Conforme Kaplan e Norton (1997, p. 49), “os objetivos financeiros servem de foco para os objetivos e medidas das outras perspectivas do *scorecard*”.

Kaplan e Norton sustentam o suporte das demais dimensões para a consistência e longevidade dos resultados da dimensão financeira (1997, p.49):

Qualquer medida selecionada deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que culminam com a melhoria do desempenho financeiro. O *scorecard* deve contar a história da estratégia, começando pelos objetivos financeiros de longo prazo e relacionando-os [...] aos processos financeiros, dos clientes, dos processos internos e, por fim, dos funcionários e sistemas, a fim de que, a longo prazo, seja produzido o desempenho econômico desejado.

A cadeia de relações de causa e efeito construída com o BSC possibilita a visualização das conexões entre as dimensões. A partir de uma adequada gestão do capital intelectual e humano na organização, espera-se obter melhorias e inovações implementadas no âmbito dos processos internos. Processos que resultam em efetiva agregação de valor contribuem para a manutenção e conquista de mercados e clientes. Clientes satisfeitos e fidelizados voltam a fazer negócios e influenciam a conquista de novos mercados. Um sólido posicionamento de mercado resulta, a médio e longo prazos, na obtenção de indicadores satisfatórios no âmbito econômico-financeiro.

Fleuriet, Kehdy e Blanc (2003, p.125) lembram que os resultados econômico-financeiros estão associados às preferências estratégicas adotadas pelas organizações:

a maioria das empresas [...] se apresenta como uma carteira de atividades cujo modelo econômico (rentabilidade, fluxos de caixa etc.) é diferente de

um negócio para o outro. Quando a rentabilidade a médio e longo prazos das atividades existentes parece insuficiente [...] a empresa deve considerar **a possibilidade de diversificar-se**. (grifo dos autores)

De acordo com os autores citados, os objetivos financeiros devem estar vinculados aos objetivos estratégicos. A identidade estratégica da organização, descrita em sua missão, visão, valores e objetivos, deve ser claramente comunicada em todos os níveis da organização, orientando as iniciativas de sustentabilidade econômico-financeira. Conforme Kaplan e Norton (1997, p.50), “ao iniciarem o desenvolvimento da perspectiva financeira [...] os executivos das unidades de negócios devem identificar as medidas financeiras adequadas à sua estratégia”.

É adequado registrar, quanto à dimensão financeira, a classificação proposta por Pereira (2001, p.205), quanto ao desempenho operacional e ao desempenho financeiro. A organização, em sua operação, consome recursos escassos, que têm valor econômico. Espera-se que a produção de bens e serviços decorrente do manejo destes recursos gere valor superior aos custos incorridos, produzindo resultado positivo. Já o desempenho financeiro resulta da gestão da liquidez, dos prazos de pagamento e recebimento, da captação e aplicação de recursos, com o confronto, na apuração dos resultados, das receitas e despesas financeiras.

No âmbito da dimensão financeira do BSC, deve ser tratado o conjunto de medições de natureza estritamente financeira, como o grau de liquidez, ou de natureza essencialmente econômica, como a lucratividade por ação.

Como já colocado, a dimensão financeira deve subordinar-se à estratégia e às características do negócio. Para Fleuriet, Kehdy e Blanc (2003, p.131), “o conjunto das atividades da empresa deve constituir uma carteira suficientemente equilibrada em termos de fluxo de caixa”. Assim, em função dos diferentes estágios dos negócios de uma organização, há que se optar por estratégias singulares, como aquisição ou desinvestimento de negócios, verticalização ou horizontalização da produção.

Para Kaplan e Norton (1997, p.50), os objetivos financeiros podem ser categorizados em função dos diferentes estágios de um negócio em seu ciclo de vida, dentro das organizações, como destacado na figura 9.

Posicionamento do negócio no ciclo de vida da organização	Indicadores essenciais relativos aos temas financeiros estratégicos		
	Aumento e mix de receita	Redução de custos/aumento de produtividade	Utilização dos ativos
Crescimento	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento da taxa de vendas por segmento - Aumento do percentual de receita gerada por novos produtos, serviços e clientes 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento da receita gerada por funcionário 	<ul style="list-style-type: none"> - Nível de investimento em relação às vendas - Nível de gastos em P & D em relação às vendas
Sustentação	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento do volume de vendas cruzadas realizadas - Aumento da lucratividade por clientes e por produto 	<ul style="list-style-type: none"> - Comportamento dos custos em relação à concorrência - Redução das despesas indiretas em relação às vendas 	<ul style="list-style-type: none"> - Redução da necessidade de capital de giro - Aumento das taxas de utilização dos ativos
Colheita	<ul style="list-style-type: none"> - Manutenção da lucratividade por clientes e por produto - Redução de clientes não lucrativos 	<ul style="list-style-type: none"> - Redução dos custos unitários (por lote, por transação, por unidade) 	<ul style="list-style-type: none"> - Desinvestimento de ativos com retorno inadequado

FIGURA-9 Medição dos temas financeiros estratégicos.

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997, p.55).

Os negócios em fase de crescimento devem gerar altos percentuais de crescimento das vendas e da receita gerada. Já os negócios em fase de sustentação devem registrar lucratividade, remunerando adequadamente os investidores, com satisfatórios retornos sobre o capital investido e manutenção de seus mercados. Finalmente, negócios em fase mais adiantada devem gerar saldos positivos de caixa para a organização, reduzindo sua necessidade de capital de giro, pois não justificam mais investimentos significativos.

A segmentação proposta por Kaplan e Norton é indicativa sobre quais objetivos financeiros cumpre definir em função dos distintos estágios de vida das organizações. Eventualmente elementos de natureza conjuntural podem forçar negócios em fase de colheita a reforçar investimentos, mas não seria este o padrão numa seqüência natural do ciclo de vida dos negócios nas organizações.

Kaplan e Norton (1997, p. 53) propõem três tipos de indicadores para a dimensão financeira:

- a) aqueles relativos ao aumento e *mix* de receita, apurados a partir do aumento nas vendas e da qualificação das vendas a partir de mercados estratégicos para a organização;
- b) indicadores relativos à redução de custos e aumento de produtividade, fundamentais para as organizações em fase de sustentação, que carecem de garantir a competitividade com a melhoria da eficiência;
- c) aqueles pertinentes à eficiente, eficaz e efetiva utilização dos ativos, dos quais o retorno sobre os investimentos é o indicador por excelência.

O BSC em sua dimensão financeira deve contemplar as características e estágios em que se encontram as organizações, evitando que esta dimensão seja construída de forma genérica com o suporte dos tradicionais indicadores registrados nas demonstrações contábeis.

2.2.5 Relações de causa e efeito e indicadores de tendência e resultado

Apenas distribuir os elementos de mensuração de desempenho entre as diversas dimensões não é suficiente para estabelecer o monitoramento do cumprimento dos objetivos estratégicos. Pode resultar num exercício em vão se não houver clareza da rede de conexões entre as ações, seus indicadores e a identidade estratégica das organizações. Estas conexões devem estar especialmente evidenciadas entre os indicadores não-financeiros e os financeiros, evitando que o BSC se transforme num mero balanço alternativo de medidas não financeiras.

A partir do BSC devem ser descritas as conexões entre as variáveis e os indicadores, pois toda medida selecionada é parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que comunica o significado da estratégia (KAPLAN; NORTON, 1997, p.156).

Para Kaplan e Norton (1997, p.154), “os observadores devem ser capazes de olhar o *scorecard* e enxergar mais além, a estratégia que está por trás de seus objetivos e medidas”. Para Olve, Roy e Wetter (2001, p.199), “as medidas usadas devem cobrir, de modo suficiente, os aspectos do negócio que estão incluídos nas estratégias e nos fatores críticos do sucesso”.

Os autores citados propõem, noutras palavras, que não sejam simplesmente amontoados os indicadores das diferentes dimensões, mas seja visualizada a conexão e a sinergia entre os indicadores que conduzem à hipótese estratégica definida. Esta hipótese da estratégia traduz-se no texto da própria missão da organização, e segundo Kaplan e Norton (2004, p.10):

- a) equilibra forças contraditórias, como o investimento em ativos intangíveis, que gera retornos de longo prazo, e a necessidade de ajuste em custos no curto prazo;
- b) está fundada em criação de valor para os clientes, definidos em função dos nichos escolhidos e identificados no planejamento estratégico;
- c) resulta da criação de valor a partir dos processos internos críticos, que determinam o aumento da produtividade e a preservação do funcionamento da organização.

O teste da hipótese estratégica é feito com base nos mapas estratégicos, que alinham as dimensões de resultados em relações de causa e efeito entre os objetivos detalhados em cada dimensão. Para Kaplan e Norton (2004, p.14),

o mapa estratégico, ajustado à estratégia específica da organização, descreve como os ativos intangíveis impulsionam melhorias de desempenho nos processos internos da organização que exercem o máximo de alavancagem no fornecimento de valor para os clientes, acionistas e comunidades.

Esta seqüência lógica é evidenciada pelo caso da Teoria Z, citado por Olve, Roy e Wetter (2001, p.222-223), sobre o *scorecard* construído pela empresa Halifax. De acordo com o relato dos gestores desta organização, o BSC foi apropriado como modelo de controle e acompanhamento de *performance* a partir da visualização registrada na figura 10:

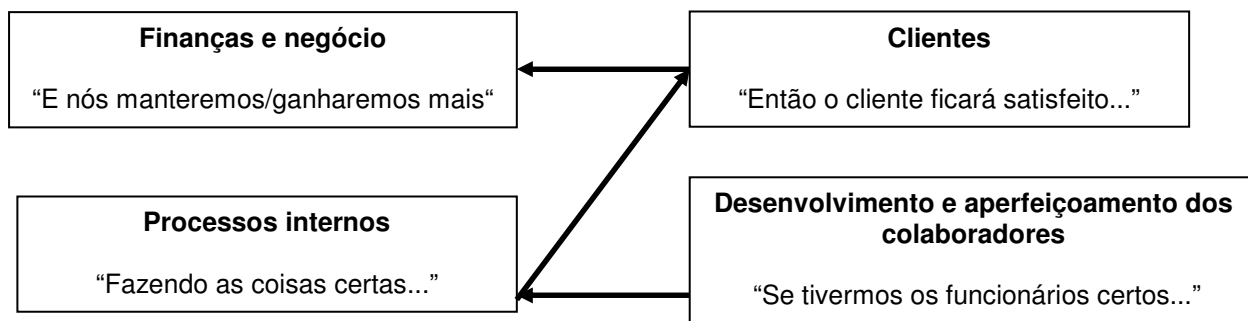


FIGURA-10 A Teoria Z na Halifax.
 Fonte: Olve, Roy e Wetter (2001, p.222).

O exemplo da Halifax remete para a conclusão de que os indicadores e medidas guardam uma sugestiva relação de causalidade que, uma vez evidenciada e comunicada, pode produzir efeitos concretos na aferição dos resultados para a organização.

O *Balanced Scorecard* utiliza, nas dimensões propostas, indicadores genéricos de resultados (*lagging indicators*), que são facilmente reconhecidos, pois refletem o cumprimento de metas definidas para os objetivos estratégicos em cada dimensão.

É requerido, entretanto, que um BSC consistente evidencie igualmente bons indicadores de tendências (*leading indicators*), ou vetores de desempenho, que comunicam o caminho a ser percorrido para o alcance dos resultados.

Kaplan e Norton (1997) chamam de indicadores de ocorrência o que Olve, Roy e Wetter (2001) denominam de indicadores de resultado. Já o que os criadores do BSC chamam de indicadores de tendência, Olve, Roy e Wetter chamam de condutores da *performance*. Os vetores de desempenho, indicadores de tendência ou condutores da *performance* refletem a singularidade da estratégia, conforme Kaplan e Norton (1997, p.156).

São medidas como tempo de ciclo, taxas de defeito por peças, nível de participação de determinados mercados na carteira de negócios, entre outros, que demonstram os segmentos de mercado em que a unidade de negócios optou por atuar, os processos internos que serão determinantes de sua competitividade e os objetivos de aprendizagem para a construção de valor para os clientes.

Já os indicadores de resultados refletem o agregado das metas comuns de diferentes estratégias nas distintas dimensões. Estes indicadores prestam-se normalmente a comparações da organização com seus competidores e com os dados agregados de seu setor de atividade, como exemplificado na figura 11.

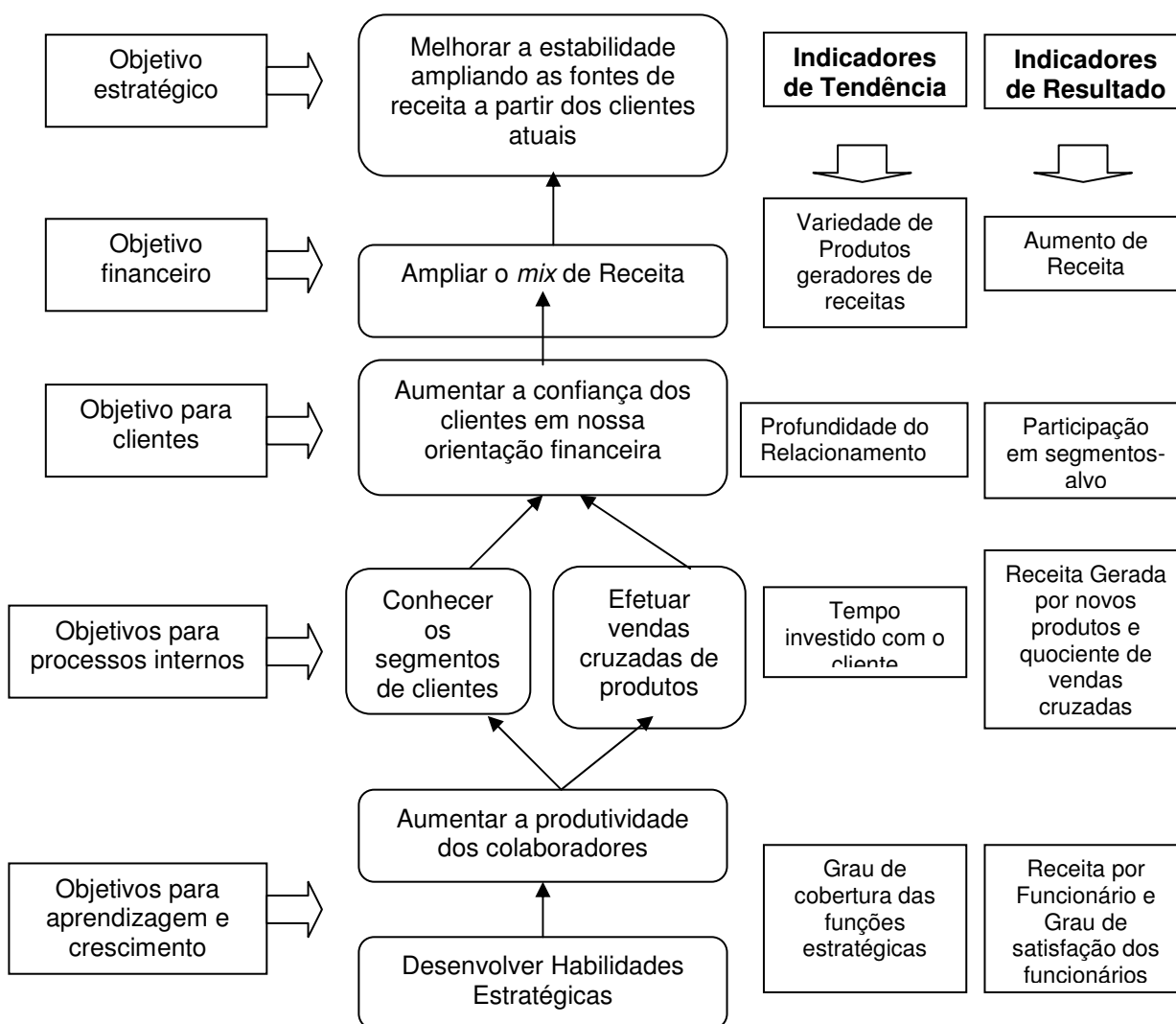


FIGURA-11 A estratégia do Metro Bank.

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997, p.159 e p.162).

Conforme Kaplan e Norton (1997, p.156), um bom *Balanced Scorecard* deve conter uma equilibrada combinação de medidas de resultado (ou indicadores de ocorrência) e vetores de desempenho (indicadores de tendência).

Os mapas estratégicos devem preservar este equilíbrio, para que não sejam cometidos equívocos de atenção exacerbada a um indicador de tendência

(como ampliação da variedade de produtos oferecidos) que termine por não resultar numa efetiva melhoria do indicador de ocorrência/resultado (como efetivo aumento da receita).

Por outro lado, não é adequado que haja pressão sobre uma única medida de resultado (redução de custos, por exemplo) que desvirtue a prática das unidades de negócios (que passariam a constranger sua capacidade operacional) para cumprir a medida de ocorrência, comprometendo o resultado global.

O exemplo da figura 11 traduz as relações de causa e efeito entre as dimensões do BSC de uma instituição bancária, com as conexões que promovem a tradução da estratégia por meio das ações e suas medidas (indicadores) de ocorrência e tendência em cada dimensão.

2.3 O modelo de gestão estratégica com o *Balanced Scorecard*

A questão crucial do processo de gestão estratégica não parece residir na dificuldade das organizações de determinarem “o que fazer”, mas de levarem a cabo a implementação de seus objetivos consignados no Planejamento Estratégico.

Kaplan e Norton (2004, p.6) estimam que em 70% dos casos que compuseram seus estudos entre as empresas americanas, o fracasso das organizações não é decorrente de uma má formulação estratégica, mas sim de uma má execução. Becker, Huselid e Ulrich (2001, p.58) confirmam este entendimento, afirmando que “é muito mais fácil desenvolver uma estratégia adequada do que implementá-la com eficácia”.

A execução estratégica, por sua vez, não pode ser dissociada do modelo de gestão utilizado pelas organizações. Para Teles e Vartanian (1998 apud OLIVEIRA, PEREZ JR e SILVA),

o modelo de gestão, que, de forma explícita ou não, sempre existe numa empresa, é constituído de princípios permanentes que orientam a atuação dos gestores, procurando potencializá-la. O ponto de partida do modelo de gestão é, logicamente, o conjunto de crenças e valores dos donos ou principais executivos da empresa.

Essa definição sugere que o modelo de gestão tem sua gênese em boa medida determinada pelos elementos comportamentais na organização e pelos princípios oriundos de sua liderança. Para Parisi (2001, p.270), o modelo de gestão equivale à Constituição ou Carta Magna para uma organização, ou seja, o padrão, a orientação máxima quanto aos procedimentos corporativos e especialmente o processo de tomada de decisões. Guerreiro (1989 apud PARISI, 2001, p.270) defende que o modelo de gestão deve assegurar:

- redução do risco do empreendimento no cumprimento da missão [...];
- estabelecimento de uma estrutura de operação adequada [...];
- orientação geral dos esforços por meio [...] de uma filosofia de trabalho que crie atitudes construtivas;
- adoção de um clima motivador e o engajamento de todos, principalmente dos gestores, em torno dos objetivos da empresa e de suas atividades;
- aferição se a empresa está cumprindo sua missão ou não [...] e se o que não foi (feito) está sendo corrigido ou aperfeiçoado;
- o conhecimento do comportamento das variáveis relativas aos ambientes externo e interno e suas tendências [...]

A lista proposta confere ao modelo de gestão uma significativa importância para garantir alguma estabilidade interna diante da instabilidade do ambiente em que operam as organizações.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 200), há barreiras associadas ao modelo de gestão que obstruem a efetiva implementação da estratégia: a) incapacidade dos gestores em traduzir a sua visão estratégica em elementos executáveis por sua base operacional; b) dissociação das estratégias corporativas das metas relativas a departamentos, times e indivíduos; c) estratégias dissociadas das políticas de alocação de recursos e d) fragilidade dos mecanismos de avaliação e revisão do desempenho pelos gestores, para obtenção do necessário *feedback* estratégico que reorienta e reposicione os objetivos, metas e planos táticos/operacionais.

As quatro barreiras mencionadas relacionam-se a alguns dos elementos críticos do modelo de gestão das organizações e derivam dos sistemas gerenciais tradicionais que as organizações utilizam para comunicar a estratégia, alocar recursos, definir e avaliar metas e fornecer e obter *feedback* estratégico. Para superar estas barreiras, Kaplan e Norton (1997, p.200) sugerem a integração do BSC a um novo sistema de gestão estratégica. Noutras palavras, propõem ajustes

no modelo de gestão nas organizações, como consequência da implantação do BSC.

Os seguintes elementos críticos do modelo de gestão constituem-se nos pressupostos deste trabalho e relacionam-se às quatro barreiras citadas:

- a) o compartilhamento da visão estratégica e a apropriação da identidade estratégica pelos colaboradores;
- b) a avaliação de desempenho, nos âmbitos corporativo, departamental e individual, alinhados à estratégia corporativa;
- c) o processo de elaboração e execução orçamentária e o seu grau de vinculação aos objetivos estratégicos; e
- d) o comprometimento da gestão com a identidade estratégica (visão, missão, objetivos).

Cada um destes elementos será a seguir discutido, sob a perspectiva de sua integração ao BSC e a sua importância para a efetividade das organizações no cumprimento de sua missão e validação de suas hipóteses estratégicas.

2.3.1 O BSC como base para o alinhamento estratégico nas organizações

Estudo comparativo conduzido por T. Stewart (1999 apud KAPLAN; NORTON, 2000, p.230) apontou que, em organizações com bom desempenho, 67% dos funcionários têm boa compreensão das metas gerais, contra apenas 33% dos empregados nas organizações com mau desempenho. Segundo o mesmo estudo, nas organizações com bom desempenho, 26% dos gerentes foram considerados comunicadores altamente eficazes, enquanto nas organizações com mau desempenho nenhum gerente foi considerado um eficaz comunicador.

Estes dados evidenciam a importância do processo de comunicação como combustível para que os demais elementos do modelo de gestão sejam posicionados e alinhados a serviço da estratégia e dos resultados nas organizações. O diagnóstico de Daniela D'ambrosio (1999 apud OLIVEIRA, PEREZ JR e SILVA,

2002, p.153-154) entre empresas brasileiras que faturam entre R\$ 200 milhões e R\$ 500 milhões, sobre a questão do alinhamento estratégico, é igualmente crítico:

a visão de futuro e o planejamento estratégico, quando existem, ficam na cabeça da alta administração, que não consegue transmitir tais conceitos, aos subordinados [...] 5% da alta administração dessas empresas [...] não sabe traduzir a mensagem da presidência, [...] a visão de futuro da empresa; 14% da média gerência não entende o planejamento estratégico da empresa e 48% têm uma compreensão mediana; no nível operacional, 38% dos operários não têm idéia de quais sejam as metas futuras da organização, sendo que 43% têm uma vaga noção do que se trata.

As organizações devem identificar e alocar as competências essenciais ao cumprimento de sua missão e visão estratégica, descrevê-las com clareza e viabilizar ações que gerem a prontidão dos recursos humanos para o exercício eficaz destas funções estratégicas.

Para Kaplan e Norton (2004, p.218), a “prontidão estratégica é semelhante à liquidez – quanto mais alto o nível de prontidão estratégica, maior a rapidez com que os ativos intangíveis contribuirão para gerar caixa”. Não basta contar com as melhores competências e com a qualidade do capital humano. É fundamental que estas competências sejam aquelas adequadas e alinhadas com os objetivos estratégicos e a expectativa de resultados ao longo da cadeia de valor.

Ainda Kaplan e Norton (2004, p.218) defendem que a prontidão estratégica somente se converte em valor tangível quando os processos internos promovem a criação de níveis mais elevados de receita e lucro. Não basta apurar a excelência da dimensão de aprendizagem e crescimento pelo estoque de competências instaladas na organização, mas sim pela adequação destas competências às funções estratégicas da organização. Este alinhamento dos ativos intangíveis com a execução da estratégia não pode prescindir de uma ação direcionada e focada no processo de comunicação da identidade estratégica da organização, como assevera Claus Möller (2002, p.105):

É claro que deverá existir uma “visão” da empresa irresistível e suficientemente interessante, da qual todos queiram fazer parte...você deverá também criar ferramentas específicas para implantar a visão. Será preciso nomear facilitadores ou itens indispensáveis para propiciar a mudança [...] a fim de manter o ritmo e trabalhar a favor de sua implantação.

A questão da comunicação da estratégia é o elemento crítico por excelência para a obtenção do alinhamento estratégico dos ativos intangíveis, com destaque para o capital humano. Para Kaplan e Norton (2000, p. 231) as empresas deveriam divulgar o BSC internamente de forma tão intensa e entusiasmada como qualquer programa de comunicação destinado aos clientes, investidores e fornecedores.

A questão do teor da comunicação com os funcionários é crítica nas organizações. É fundamental que os elementos da identidade estratégica da organização sejam pautados junto a todos os colaboradores e conectados com as metas departamentais e pessoais. Conforme Kaplan e Norton (1997, p.208):

Para obter o máximo benefício, a equipe executiva deve compartilhar sua visão e estratégia com toda a empresa, bem como os principais atores externos. Comunicando a estratégia e vinculando-a às metas pessoais, o *scorecard* cria entendimento e um comprometimento compartilhados entre todos os integrantes da organização.

É imprescindível que possam ser visualizadas pelos colaboradores as conexões e as relações de causa e efeito às quais seu desempenho está atrelada em cada dimensão do *scorecard*. Kaplan e Norton (1997, p.214) lembram a necessidade de que não se abra mão de uma intensa comunicação corporativa, a despeito do fato de que:

algumas organizações [...] optam deliberadamente por não comunicar aos funcionários o *Balanced Scorecard* [...] por entenderem que eles foram bombardeados nos últimos 5 ou 10 anos por todo tipo de programas de visão e mudanças e, por isso, tornaram-se descrentes e indiferentes aos pronunciamentos da cúpula sobre mais um modismo gerencial destinado a transformar radicalmente a organização...

Esta resistência não deve ser utilizada como desculpa para que o modelo de gestão das organizações deixe de contemplar uma clara e eficaz estratégia de comunicação interna, porquanto “a comunicação organizacional e o programa de educação não devem ser apenas abrangentes; é indispensável também que sejam periódicos” (KAPLAN; NORTON, 1997, p.211).

A comunicação corporativa deve evitar o modismo, constituindo-se em agenda de aprendizagem organizacional com ânimo de permanência, insumo vital para o sucesso da implementação estratégica em todos os níveis da organização.

Assim atestam Becker, Huselid e Ulrich (2001, p.54) sobre a prática da comunicação corporativa:

Esclarecer a estratégia da organização, em termos exatos, exige prática. O aspecto crucial é expressar os objetivos da empresa de maneira que os empregados compreendam seu papel e a organização saiba como medir seu sucesso com base em tais parâmetros.

Um frágil processo de comunicação estratégica pode produzir a anomalia descrita por Argyris (2002, p.110) como incompetência habilidosa, em que um indivíduo habilidoso consegue produzir apenas o que é pretendido, num senso de autopreservação que constringe o real aprendizado organizacional. Neste contexto o indivíduo freia sua competência diante dos elementos da realidade que limitam a sua atuação.

Para Becker, Huselid e Ulrich (2001, p.167), o desempenho dos recursos humanos nas organizações está calcado na necessidade de que os funcionários compreendam como seu trabalho contribui para a implementação bem sucedida da estratégia. Sem foco, a motivação e as habilidades dos colaboradores serão inúteis no longo prazo, provocando a dispersão e desperdício dos ativos intangíveis na organização.

Para evitar esta dispersão, as áreas de recursos humanos nas organizações devem alinhar suas práticas à estratégia de negócios, conforme Becker, Huselid e Ulrich (2001, p. 66). Estes autores reforçam a necessidade de que as áreas de RH identifiquem e reforcem as capacidades ou recursos essenciais relativos a pessoal, tais como produtividade ou satisfação dos empregados, conectando sua relevância ao negócio da organização.

Argyris (2002, p.105) propõe que as organizações executem o “modelo de duas voltas” de comunicação e aprendizagem organizacional demonstrado na figura 12. Com esse modelo, seria viabilizada a fluidez do processo de comunicação e *feedback* estratégico, a partir do qual a organização retroalimenta-se e aprende com suas próprias práticas e experiências, ajustando conexões, metas e objetivos estratégicos.

Modelo 1	Modelo 2 (modelo de 2 voltas)	Méritos do Modelo 2 em relação ao alinhamento estratégico
Tendência ao controle unilateral das situações, para ganhar sempre	Tendência a evitar pressionar as pessoas ou gerar enfrentamentos em condições embaraçosas	Alinhamento voluntário e consciente, determinando maior longevidade de seus méritos em favor da organização
Uso exacerbado da racionalidade, com supressão dos sentimentos negativos próprios e alheios	Concessão às pessoas do direito de optar com liberdade e acesso às informações disponíveis	
Defesa das posições individuais e busca de culpados pelos erros	A proteção passa a ser uma busca de conjunto e orientada para o crescimento	O alinhamento das ações operacionais com a estratégia é facilitada pelo apoio mútuo entre colaboradores
Resultado do aprendizado é frágil e sujeito a equívocos	Aprendizado facilitado, com as pessoas buscando a satisfação pessoal, a sensação de ser essencial	A essencialidade da contribuição humana nas organizações somente é plena quando há clareza em relação à capacidade de contribuição para o atingimento da estratégia.
Erros auto-alimentados em função da frágil comunicação corporativa	Redução dos mecanismos de defesa organizacionais	Os erros se tornam trampolim para o alinhamento, e não são ocultados

FIGURA-12 Os modelos de aprendizagem e comunicação nas organizações.

Fonte: elaboração do autor, a partir de Chris Argyris (2002, p.105).

A implantação do BSC nas organizações torna-se ainda mais efetiva a partir da adoção de um modelo de comunicação e aprendizagem como o proposto por Argyris, em que as pessoas são partícipes do processo de construção e revisão da estratégia, comprometendo-se criticamente para validar a hipótese estratégica contida na missão de suas organizações.

2.3.2 Avaliação de desempenho nas organizações a partir do BSC

A implementação da estratégia requer clareza e sistematização do processo de comunicação corporativa. Adicionalmente, é essencial que a estratégia corporativa seja traduzida em desempenho das unidades de negócios e dos colaboradores. Conectar o desempenho dos colaboradores ao desempenho

departamental e corporativo é desafio que pode ser facilitado pelo uso do próprio BSC.

Para Becker, Huselid e Ulrich (2001, p.134), é necessário que as organizações compreendam e mensurem adequadamente as relações causais que associam a *performance* de seus recursos humanos com o desempenho global da organização. Para esses autores, devem ser construídos indicadores que evidenciem consistentemente os resultados individuais e evidenciem seu contributo para o resultado global.

Como exemplo, Becker, Huselid e Ulrich (2001, p.147) referem-se ao “Índice de Envolvimento dos Empregados” criado pela GTE a partir de pesquisa interna que mede o comportamento estratégico dos colaboradores:

A GTE descobriu que um aumento de 1% no EEI (employee engagement index) resultava em aumento de quase 0,5% no grau de satisfação dos clientes com os serviços. Em outras palavras, [...] testou explicitamente a hipótese de que os comportamentos dos empregados são indicadores antecedentes indiretos de resultados estratégicos cruciais (participação no mercado).

A proposta de balanceamento pode ser útil à visualização das conexões das metas pessoais e departamentais com as metas corporativas. O exemplo da figura 13 apresenta os diferentes níveis de indicadores individuais que são considerados para a dimensão de clientes da empresa Mobil NAM&R:

Tema Estratégico	Presidente de Divisão	Gerente de Instalações	Supervisor de Entrega	Motorista de Caminhão
Fornecer aos clientes soluções de negócio agregadoras de valor	Pesquisa entre clientes	Falhas de serviços em linhas de produtos estratégicas	Pesquisa de informação do mercado	Retornos dos tambores e avaliação dos clientes

FIGURA-13 Indicadores de tendência de *scorecards* pessoais nos diferentes níveis da organização.

Fonte: adaptado de Kaplan e Norton (2000, p.263).

A elaboração de *scorecards* individuais (como os esboçados na figura 13) associados aos quadros de indicadores corporativos possibilita a visualização e acompanhamento, pelos colaboradores em cada nível, de sua efetiva contribuição

para a estratégia da organização. Conforme Kaplan e Norton (1997, p.230), “indivíduos intrinsecamente motivados internalizam as metas organizacionais e se esforçam para alcançá-las, mesmo quando não estão explicitamente vinculadas a incentivos financeiros”.

A motivação intrínseca dos recursos humanos nas organizações reside na visualização de sua capacidade de contribuir para o alcance dos objetivos. Reconhecer seu esforço e compreender como este esforço se conecta com os objetivos estratégicos são passos que traduzem o envolvimento e comprometimento dos colaboradores com a estratégia corporativa. Conforme Olve, Roy e Wetter (2001, p.276), “as informações sobre a *performance* são necessárias [...] para permitir que os próprios empregados avaliem o progresso deles [...] Para um empregado, ver seu próprio progresso é uma recompensa em si”.

Em um exemplo de caso brasileiro citado por Rezende (2003, p.135), o modelo de gestão do desempenho adotado no Banco do Brasil destina-se a integrar objetivos organizacionais e o desenvolvimento profissional do empregado, com destaque para a contribuição aos resultados organizacionais, o estímulo ao desempenho excelente, a vinculação dos objetivos do empregado aos de sua unidade e do Banco, o estímulo ao auto-desenvolvimento e a evolução do desempenho individual.

O *feedback* individual realizado especialmente com os ocupantes de funções de natureza estratégica serve como instrumental de avaliação e base para o diálogo sobre o desenvolvimento da carreira destes colaboradores na organização. Essas avaliações podem proporcionar aos indivíduos compreensão mais nítida de seus objetivos, competências e desempenho, além de propiciarem a elaboração de um plano de ação para o futuro desenvolvimento pessoal.

A aferição de *performance* individual com apoio na avaliação de múltiplas fontes (ou avaliação 360 graus) tem sido cada vez mais adotada como suporte nos processos de recursos humanos nas organizações. Neste processo, o indivíduo tem sua *performance* avaliada pelos superiores, por seus pares e eventuais subordinados, além de elaborar sua auto-avaliação.

A figura 14 destaca a similaridade de diretrizes relacionadas à aplicação da avaliação 360 graus e à implantação do BSC, evidenciando tratar-se de processos que, uma vez aplicados, podem reforçar-se mutuamente com informações e resultados.

Diretrizes relacionadas a	Avaliação 360 graus	Balanced Scorecard
Comunicação	Clareza quanto ao processo e destinação das informações	Clareza quanto aos indicadores que serão considerados em cada dimensão e as conexões de causa e efeito com o trabalho do indivíduo
Apoio ao empregado	Treinamento sobre o processo de avaliação	Periódica comunicação sobre a evolução dos indicadores nas dimensões consideradas
Finalidade	Decisões sobre desempenho e remuneração	<i>Feedback</i> individual para ajuste de <i>performance</i>
Forma de aplicação	Foco nas competências essenciais da organização	Foco nas funções estratégicas da organização
Salvaguardas	Mecanismos tecnológicos e estatísticos devem garantir a fidelidade e integridade dos dados e informações	

FIGURA-14 O *feedback* 360 e o BSC - diretrizes comuns

Fonte: Elaboração do autor a partir de subsídios de Estudo Teams Inc. (2002, p.124).

A despeito da convicção de que o funcionário motiva-se pela visualização de sua contribuição ao atingimento das metas corporativas, Kaplan e Norton (1997, p.226) destacam que a remuneração deve, de alguma forma, estar associada a este esforço: "para que o *scorecard* gere mudança de cultura, a remuneração deve estar ligada à realização das metas [...] A questão não é se, mas quando e como a vinculação deve ser feita".

Olve, Roy e Wetter (2001, p.147) compartilham deste entendimento, quando discutem que em um sistema de bonificação é importante que as medidas escolhidas sejam consideradas adequadamente. Chamam a atenção para que a vinculação de vantagens pecuniárias ao cumprimento de metas seja consistente e inequívoca em relação à estratégia corporativa, evitando a concessão de vantagens e benefícios despropositados. Já Lantelme (1999 apud CAVALCANTI, 2004, p.24)

registra a necessidade de que seja criada uma cultura de medição de desempenho que possibilite a vinculação ao sistema de avaliação e recompensa dos recursos humanos.

O risco decorrente da vinculação da remuneração ao desempenho é que os indicadores sejam ajustados às conexões mais aparentes, mas nem por isso corretas. Por exemplo, o esforço de prospecção realizado por executivos da área de vendas está conectado com o resultado das vendas, mas não no curto prazo. O esforço de captação e ampliação dos negócios com clientes atuais somente seria visualizado após a maturação do esforço do tempo presente. A tendência natural seria, no entanto, vincular vantagens pecuniárias variáveis em função das vendas efetivamente realizadas, ainda que a organização se beneficie, no médio prazo, do esforço realizado hoje pela equipe de prospecção.

Kaplan e Norton (1997, p.229) defendem que “os executivos deveriam ser remunerados por suas capacidades, iniciativas e capacidade de tomar decisões, elementos que somente terão poder de impactar resultados a médio ou longo prazos”. Para Olve, Roy e Wetter (2001, p.146), o *scorecard* deve servir para dar visibilidade aos esforços de longo prazo, devendo ser recompensados os esforços promissores de venda desde o início.

A apropriação do BSC pelos gestores e funcionários não pode prescindir de que sejam elaborados mecanismos de vinculação do desempenho individual ao desempenho corporativo, sob pena de o *Balanced Scorecard* transformar-se, no médio prazo, em item de pauta apenas da cúpula das organizações.

2.3.3 Execução orçamentária orientada para a estratégia com o suporte do BSC

Para Kaplan e Norton (1997, p.248), o esforço de elaboração dos mapas estratégicos e da qualificação das relações de causa e efeito e elaboração de indicadores em cada uma das dimensões do BSC não tem sido suficiente para garantir a alocação dos recursos orçamentários e financeiros para as ações e iniciativas estratégicas.

O fato é que, por mais inspiradoras que sejam a visão, missão e objetivos estratégicos, por mais adequadas que sejam as conexões desenhadas nos mapas estratégicos e por mais que os colaboradores e a liderança da organização estejam investidos do compromisso com as iniciativas estratégicas, inclusive por meio do uso de BSCs individuais, o caráter imperativo determinado pelas metas e volumes descritos no tradicional orçamento anual determinam **o que será feito e com quanto será feito.**

Esta supremacia do orçamento tradicional resulta da facilidade com que o mesmo é acompanhado em curtos períodos de tempo, de forma direta e objetiva. Ou seja, torna-se prevalente a ferramenta que está à mão – o orçamento tradicional – ainda que a ferramenta que impulsionará a empresa para o futuro – o *Balanced Scorecard* - tenha sido satisfatoriamente elaborada.

No caso da Chem-Pro, fabricante de produtos industrializados à base de polímeros, descrito por Kaplan e Norton (1997, p.252-253), alguns passos foram seguidos para reorientar as prioridades do orçamento de capital, em função dos dados consignados no BSC. Todos os programas de orçamento de capital e despesas discricionárias foram identificados, e somente os que apoiavam uma iniciativa estratégica foram mantidos (com esta medida, 40% dos programas elencados foram eliminados). Numa segunda rodada somente os que impactavam os objetivos estratégicos listados no BSC foram mantidos (mais 10% dos programas originais foram eliminados).

Hope e Fraser (apud KAPLAN; NORTON, 2000, p.292) descrevem criticamente o procedimento de execução orçamentária tradicional:

O orçamento tradicional promove a centralização das decisões e da responsabilidade, converte o controle financeiro em evento anual de outono, absorve recursos significativos em toda a organização e atua como barreira à sensibilidade e agilidade em relação ao cliente.

São importantes os esforços de previsão de receitas, investimento, custos, margens de contribuição, lucratividade e rentabilidade, entre uma série de outras medidas que normalmente compõem o orçamento empresarial. A questão levantada relaciona-se à fragilidade da conectividade do orçamento com o planejamento estratégico das organizações. Como atestam Kaplan e Norton (1997,

p.257), o planejamento estratégico de longo prazo deve estar vinculado ao orçamento operacional de curto prazo, para que a ação vincule-se à visão.

Kaplan e Norton (2000, p.293) chamam esta aproximação do longo para o curto prazo de “procedimento de descida”, e sugerem os seguintes passos para o trajeto das questões “macro” para as ações e metas de curto prazo:

- a) escrever a estratégia nos termos das conexões causais e dimensões financeiras e não financeiras do BSC;
- b) definir metas distendidas para cada indicador, referentes a tempos futuros específicos;
- c) identificar iniciativas estratégicas em cada uma das dimensões do BSC e necessidades de recursos (humanos, materiais, financeiros) para suportá-las e
- d) aprovar e alocar os recursos, monitorando a execução e os resultados de cada etapa.

As iniciativas estratégicas devem ainda ser especificadas em rubricas de controle em separado, que permitam o adequado monitoramento e avaliação das iniciativas estratégicas destacadas no *Balanced Scorecard*. As distinções entre o orçamento operacional e o orçamento estratégico são destacadas na figura 15.

Tipos	Abordagem	Para quê?
Orçamento Operacional	Estimativa de volume de produção Previsão de demanda por atividades Cálculo de demanda por recursos Orçamentação e provimento de recursos	Aprimoramento Manutenção Operações Infra-estrutura
Orçamento Estratégico	Iniciativas estratégicas – decisões discricionárias	Necessidade de desenvolvimento de novas operações Criação de novas capacidades Lançamento de novos produtos Atendimento a novos nichos Formação de novas alianças

FIGURA-15 Orçamento operacional x Orçamento estratégico.

Fonte: adaptado de Kaplan e Norton (2000, p.301-305).

Para Lunkes (2002, p.57), as organizações devem implantar um novo sistema orçamentário, que esteja integrado à estratégia geral da empresa. Segundo este autor, os seguintes passos devem ser seguidos: relacionar estratégia e o orçamento, ampliar sua gama de informações, construir um sistema dinâmico de avaliação, integrar o orçamento à cultura empresarial e torná-lo mais flexível. Noutras palavras, este receituário implica em traduzir inclusive as medidas não financeiras do BSC por meio da peça orçamentária (*loop* estratégico do BSC, segundo Lunkes).

Olve, Roy e Wetter (2001, p.287) discutem os méritos da execução orçamentária à luz do BSC, em contraposição à rigidez do modelo de execução orçamentária tradicional.

Orçamento Tradicional	Orçamento com o BSC
Domínio pelos especialistas	Todos podem discutir e opinar
De caráter compulsório e inflexível	Voluntário e flexível
Medidas consolidadas a partir de uma lógica pré-estabelecida	Medidas vinculadas pela declaração de valor da organização, a partir de sua hipótese estratégica básica
Gera imunidade passiva	Ajuda a organização a ter sucesso

FIGURA-16 Orçamento tradicional x Orçamento no contexto do BSC.

Fonte: adaptado de Olve, Roy e Wetter (2001, p.287).

O orçamento no contexto do BSC pode fornecer o referencial e a disciplina para selecionar programas e identificar lacunas onde as iniciativas estratégicas serão valiosas. A peça orçamentária, à luz do BSC, pode converter-se em efetivo instrumento de gestão ancorada nos objetivos de longo prazo e de suporte à tomada de decisões no curto prazo, como sugere a figura 16.

Noutras palavras, o orçamento sob a égide do BSC pode vir a transformar-se numa ferramenta poderosa de execução de curto prazo, ancorada e sustentada nos objetivos estratégicos de longo prazo da organização.

2.3.4 O comprometimento dos gestores com a estratégia

Os elementos do modelo de gestão até o momento discutidos são discriminados na figura 17, em conexões que retroalimentam e dão efetividade ao uso do *Balanced Scorecard* como indutor e catalisador dos elementos do modelo.

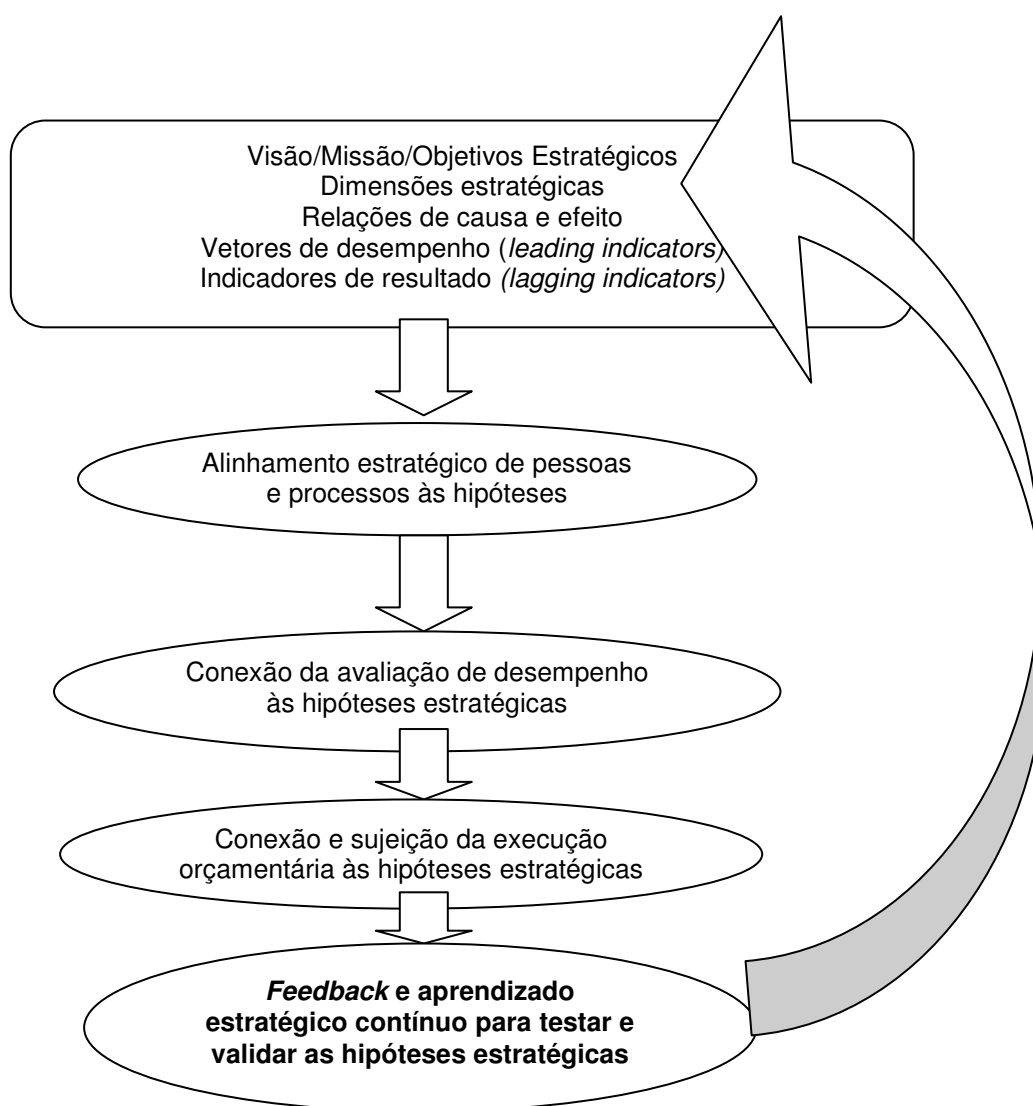


FIGURA-17 Elementos do modelo de gestão no contexto do BSC.

Fonte: elaboração do autor.

A partir da definição da visão e objetivos estratégicos e elaboração de indicadores e metas, cumpre que a organização proceda a intenso processo de alinhamento e compartilhamento estratégico. A conexão da avaliação de desempenho e da execução orçamentária à hipótese estratégica do BSC garante sua sustentação e incorporação às práticas organizacionais. As questões da

reflexão estratégica e obtenção de *feedback* pelas lideranças são imperativas para fechar o ciclo virtuoso de execução estratégica a partir do *Balanced Scorecard*.

Especialmente os gestores e líderes não devem descuidar-se de manter a capacidade da organização de continuar pensando estrategicamente. Assim reflete Bennis (2002, p.38) sobre este temário:

[...] a maioria das organizações não tem tempo suficiente para a reflexão, para repensar o que está acontecendo em seu próprio ambiente empresarial. É assombroso constatar que as organizações e as pessoas que as compõem não contam com uma estrutura feita para a reflexão. É fundamental colocar-se um passo à frente e ter alguma perspectiva sobre o que está acontecendo, especialmente quando os cenários das empresas tornam-se cada dia mais complicados.

A reflexão estratégica nas organizações não pode estar sujeita a eventos anuais de elaboração de seu planejamento, oportunidade em que, normalmente em regime de imersão, executivos, gerentes e colaboradores “olham para trás”, evidenciando o que deu errado, e firmam entusiasticamente novos compromissos para o próximo exercício.

As pesquisas conduzidas por Kaplan e Norton (2000, p.24) com as empresas americanas de sua amostra indicaram que 85% das equipes de gerentes investem menos de uma hora por mês na discussão e revisão da estratégia. Para transformar a questão da estratégia em temário periódico nas organizações, Kaplan e Norton (1997, p.262) advogam que os executivos das organizações precisam receber *feedback* sobre as turbulências do mundo competitivo, uma vez que a estratégia planejada talvez já não seja válida. Citam ainda Mintzberg (1987 apud KAPLAN; NORTON, 1997, p.263) para registrar o caráter processual da elaboração estratégica:

As estratégias são incrementais e surgem ao longo do tempo, podem ser superadas pela realidade, formulação e implementação se confundem, idéias estratégicas podem surgir em todos os setores da organização, a estratégia é um processo.

Os gestores devem revisar sistematicamente a estratégia, o que já será um passo adiante do foco exclusivo da maioria dos sistemas de análise gerencial que se limitam aos processos em nível operacional. “É preciso que os gerentes se envolvam num processo de aprendizado de *loop* duplo que possibilite o exame dos pressupostos subjacentes à estratégia” (KAPLAN; NORTON, 2000, p.318).

Esta abordagem equivale ao modelo de aprendizado de duas voltas proposto por Argyris (2002, p.109), em que “corrige-se o erro uma vez detectado, mas só depois de os valores inerentes ao modelo serem revistos”. Este aprendizado impõe a adaptabilidade e a flexibilidade, em que líderes e colaboradores questionam e aprimoram os fundamentos, e não apenas as conseqüências aparentes da estratégia adotada em sua organização.

A recepção de *feedback* pode se dar por meio dos âmbitos externo e interno da organização. Segundo Kaplan e Norton (2000, p.326), o *feedback* externo pode ser obtido quando da análise de ameaças e oportunidades, traduzidas no contexto de iniciativas, vetores, indicadores e ações do próprio BSC. Já o *feedback* interno emerge na medida em que a cultura corporativa da organização pode estar reagindo negativamente à dinâmica proposta por meio do *Balanced Scorecard*. Hunger e Wheelen (2002, p.201) lembram a atenção que gestores e líderes devem ter quanto à tradução dos indícios e mensagens das reações internas em relação à estratégia:

Embora a cultura da corporação possa ser mudada, muitas vezes isso pode levar muito tempo e exigir muito esforço. Portanto, uma função-chave da gerência é avaliar 1) o que uma determinada alteração de estratégia significará para a cultura corporativa, 2) se será necessária uma modificação da cultura e 3) se os prováveis custos da mudança de cultura fazem com que valha a pena tentá-la.

Ainda que fornecer, receber, processar e dar respostas aos *feedbacks* fornecidos pela ambiência interna e pela dinâmica cultural da própria organização sejam processos dos quais todos os colaboradores possam participar, são responsabilidade fundamental das lideranças nas organizações.

Para Bennis (2002, p.35), compete ainda aos líderes:

- a) apontar a direção e atribuir significado, propósito ao trabalho; cabe à liderança estimular a organização, por meio do planejamento estratégico, a encontrar e validar sua identidade estratégica;
- b) gerar um clima positivo de confiança, sem posicionar-se como gurus enrustidos, imprimindo à equipe uma convicção estratégica ancorada nos valores e crenças compartilhados; e

c) buscar e motivar a construção de resultados.

Para Bennis (2002, p.43), “um grande visionário afastado da realidade será como um poeta que vive em algum lugar remoto”. Ainda que responsável pela inspiração e motivação permanente de sua organização, a liderança não pode apartar-se da noção de resultados.

Além do comprometimento com os referenciais estratégicos, cabe aos líderes gerar o clima organizacional que favoreça a apropriação da estratégia e a multiplicação do comprometimento crítico e consciente junto aos funcionários.

2.4 A aplicação do BSC em organizações sem fins lucrativos

Seja como ferramenta de medição estratégica, seja como sistema de gestão, o *Balanced Scorecard* tem apelo significativo para organizações sem fins lucrativos, aí inseridos órgãos e entidades públicas, entidades privadas de natureza paraestatal (como o SENAI), além de organizações filantrópicas e não-governamentais.

Kaplan e Norton (1997, p.188) lembram que nas organizações sem fins lucrativos “a perspectiva financeira [...] representa uma limitação, não um objetivo [...] Essas instituições devem limitar seus gastos a quantias orçadas”. Destaque-se, entretanto, que a contenção de despesas não implicará necessariamente (talvez até pelo contrário) o atingimento dos objetivos (a razão de ser) de determinada organização sem fins lucrativos.

A lição a ser aplicada nestes casos consiste em considerar a dimensão financeira como provedora da sustentação das ações. Enquanto nas organizações que devem dar lucro os objetivos da dimensão financeira são viabilizados pelas demais dimensões, nas organizações sem fins lucrativos essa dimensão opera como viabilizadora dos objetivos centrados nos clientes. Segundo Kaplan e Norton (1997, p.189), nestas organizações “devem ser definidos objetivos tangíveis para clientes e participantes. As condições financeiras devem desempenhar um papel favorecedor ou inibidor, mas raramente serão o objetivo básico”.

O BSC neste tipo de organização pode ser utilizado como poderosa ferramenta de comunicação interna e externa, como sugerem Kaplan e Norton (1997, p.197):

O scorecard oferece a base lógica para a existência dessas organizações (servir clientes e partes interessadas, além de manter os gastos dentro dos limites orçamentários) e comunica externa e internamente os resultados e os vetores de desempenho pelos quais a organização realizará sua missão e alcançará seus objetivos estratégicos.

O exemplo da figura 18 evidencia os objetivos estratégicos que referenciam o propósito de longo prazo do Sistema Escolar do Condado de Fulton, suportado na base pela adequada gestão fiscal (dimensão financeira). Organizações sem fins lucrativos devem registrar, como no exemplo, objetivos claros e abrangentes, como a redução da pobreza ou melhoria do meio ambiente.

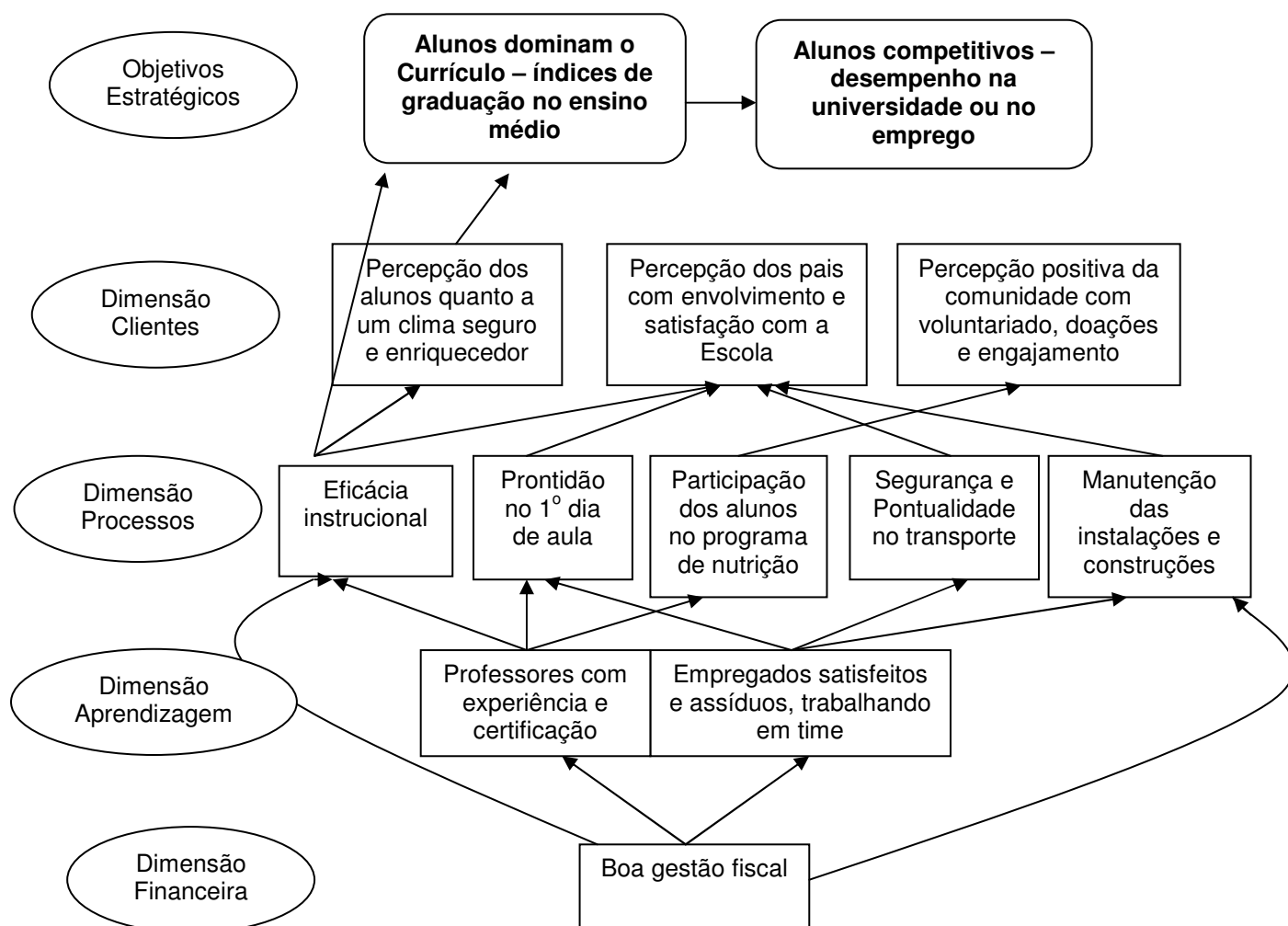


FIGURA-18 O mapa estratégico do sistema escolar do Condado de Fulton, nos EUA.
Fonte: adaptado de Kaplan e Norton (2004, p.441).

Como discutido, neste mapa estratégico há um ajuste no foco do BSC, com a dimensão financeira sendo colocada na base, destinada exclusivamente à sustentação dos objetivos estratégicos, por sua vez estreitamente relacionados à dimensão do cliente. Neste tipo de organização há uma ampliação do conceito de clientes ou de beneficiários de sua atuação. É o que evidencia o exemplo da figura 18, em que, além dos próprios alunos, os pais e a própria comunidade são diretamente interessados nos resultados da organização, devendo receber a atenção da gestão, na qualidade de mantenedores de sua sustentabilidade fiscal. Conforme Kaplan e Norton (2000, p. 173), nestes *scorecards*:

os clientes “são guindados ao topo dos mapas estratégicos do *balanced scorecard* [...] uma vez que, em última instância, a prestação de serviços eficazes aos clientes explica a própria razão de ser da maioria das entidades governamentais e sem fins lucrativos [...] Além disso, também é possível [...] sinalizar a importância de satisfazer aos doadores e aos cidadãos que fornecem financiamento para os serviços prestados pela organização.

Cabe registrar o caso analisado pela *Balanced Scorecard Collaborative* (BSCOL, 2005), em que é evidenciado o gigantesco esforço de alinhamento estratégico para mais de 1 milhão e quinhentos mil componentes das Forças Armadas norte-americanas. Conforme este relato, foram desenvolvidos mais de 300 *scorecards* para as diferentes unidades, com evidências de melhorias na comunicação, comprometimento e medição de *performance*.

Há uma questão adicional a ser considerada quanto à aplicação do BSC em organizações sem fins lucrativos. É que elas têm a tendência de usar mais indicadores de produto do que de resultado. Ora porque os indicadores de resultado não estão disponíveis ou não são recuperados com tanta facilidade, ora porque os indicadores de esforço (ou de produto) evidenciam a energia dispensada em benefício de seus clientes. Deixar-se-ia, assim, para a sociedade, por meio de seus representantes a tarefa de avaliar os benefícios desses produtos em comparação com os custos (KAPLAN; NORTON, 2000, p. 148).

Relatório do Escritório Nacional Sueco de Auditoria (1994 apud OLVE; ROY; WETTER, 2001, p.317) evidencia a dificuldade com estes indicadores:

Os indicadores são usados quando é difícil medir os resultados de uma operação – os resultados são difíceis de obter ou são imprecisos, ou a medição requer métodos que não tenham sido ainda desenvolvidos

completamente [...] É essencial que os que usam e recebem as informações concordem sobre os indicadores e a relevância deles.

As organizações sem fins lucrativos são normalmente acompanhadas por mecanismos de governança na forma de conselhos com participação multidisciplinar da sociedade, aos quais deve-se prestar contas. Citando o caso da Boston Lyric Opera, Kaplan e Norton (2004, p.450) demonstram que o BSC tornou-se uma ferramenta gerencial para a determinação de prioridades, para motivar os empregados, para o alinhamento e prestação de contas junto ao Conselho de Administração e para a solicitação de apoio externo.

Como discutido, o BSC, como ferramenta de mensuração estratégica, pode cumprir papel fundamental de fortalecimento das condições de sustentação e efetividade de resultados nas organizações que não têm em sua gênese o objetivo de remunerar o capital de acionistas, mas sim prestar, de forma efetiva, eficaz e eficiente, serviços aos seus clientes ou beneficiários.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

A seguir serão detalhados os procedimentos metodológicos que foram utilizados na composição deste estudo, com destaque para a estratégia e método de pesquisa, as fontes de pesquisa utilizadas, critérios de amostragem e tratamento de dados coletados.

3.1 Estratégia de pesquisa – estudo de caso

Para o cumprimento dos objetivos deste trabalho, o presente estudo caracteriza-se como **descritivo e exploratório**, com uso do estudo de caso.

De acordo com Cooper e Schindler (2003, p.136), os estudos descritivos podem atender aos objetivos de descrever fenômenos ou características associadas à população ou descobrir associações entre diferentes variáveis. Marconi e Lakatos (1996, p.76) atestam que a pesquisa descritiva tem como principal finalidade o delineamento das características dos fenômenos.

Atendendo aos requisitos apresentados pelos autores citados quanto à pesquisa descritiva, este estudo buscou delinear o processo de implantação do BSC no SENAI-CE com seus elementos potencializadores e restritores, bem como identificar a associação entre o uso do BSC e alguns elementos críticos do modelo de gestão, por meio da verificação da percepção de gestores e funcionários.

Segundo Marconi e Lakatos (1996, p.77), o estudo exploratório visa aumentar a familiaridade do pesquisador com um fenômeno, para eventualmente modificar e clarificar conceitos. Para Yin (2005, p.24), o estudo exploratório tem como objetivo a apresentação de proposições relativas a inquirições adicionais.

A abordagem deste trabalho assume-se exploratória em função da busca por descrever ajustes ao modelo de gestão de uma organização de direito privado, sem fins lucrativos, como o SENAI. Buscou-se, portanto, compreender a aplicação do BSC e clarificar os ajustes ocorridos no modelo de gestão de uma organização que não tem o lucro como objetivo compulsório, ampliando o leque de questões adicionais para futuros trabalhos sobre a gestão neste tipo de organização.

O método aplicado neste trabalho foi o **estudo de caso**. Esta abordagem, segundo Yin (2005, p.19) é adequada em situações de pesquisa em que “o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real”.

O uso do método de estudo de caso neste trabalho é particularmente justificado pelas observações de Schramm (1971 apud YIN, 2005, p.31), ao ensinar que este tipo de estudo tenta esclarecer o motivo pelo qual decisões foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados.

O interesse em reconhecer o contexto e as particularidades da implantação do BSC no SENAI, mormente no que concerne às motivações e estratégia utilizadas, e os delineamentos dos elementos do modelo de gestão, resultaram na decisão de utilizar o método de estudo de caso. Yin (2005, p.34-35) detalha cinco aplicações diferentes para o estudo de caso:

- a) explicar vínculos causais em intervenções da vida real;
- b) descrever uma intervenção e o contexto na vida real em que ela ocorre;
- c) ilustrar tópicos de uma avaliação de forma descritiva;
- d) explorar situações em que o fenômeno que está sendo avaliado não apresenta um conjunto simples e claro de resultados; e
- e) propiciar o estudo de um estudo de avaliação.

Neste estudo, as aplicações utilizadas seguem as estratégias já mencionadas e buscam cumprir as aplicações dos tópicos “b”, “c” e “d” anteriores.

A decisão de elaborar um **estudo de caso único** foi adotada com lastro ainda nas observações de Yin (2005, p.63), de que o estudo de caso único pode representar um “projeto” típico, a partir do qual podem ser extraídas lições sobre as experiências da instituição usual.

O SENAI atende ao requisito de tipicidade, visto tratar-se de uma organização que, além de não ter fins lucrativos, sujeita-se ao aparato do controle

estatal (ainda que detenha personalidade jurídica de direito privado), mercê dos recursos compulsórios que administra.

Tais características conferem ao caso SENAI o mérito de posterior ampliação de suas conclusões e recomendações para estudos direcionados a outras organizações não governamentais ou paraestatais, sem fins lucrativos, que vêm ampliando gradualmente sua participação na execução de estratégias de mérito público.

A **unidade de análise** escolhida no estudo de caso foi o **modelo de gestão** do SENAI-CE, especificado em alguns de seus componentes:

- a) o processo de alinhamento e comunicação estratégica;
- b) o processo de avaliação de desempenho corporativo e individual;
- c) o processo de execução orçamentária; e
- d) o grau de engajamento e comprometimento dos líderes e gestores com a estratégia.

Yin (2005, p.64) explica que mesmo um estudo de caso único pode envolver mais de uma unidade de análise, quando se dá atenção a mais de uma subunidade. Neste estudo, além do modelo de gestão do SENAI-CE, há uma unidade de análise incorporada: os resultados e benefícios do BSC para a organização estudada, em função da implantação do BSC ao longo do ano de 2004. Esta unidade de análise foi verificada por meio das técnicas de pesquisa aplicadas, com vistas a evidenciar os benefícios já percebidos por gestores e funcionários do SENAI-CE, como decorrência da implantação do BSC.

3.2 Fontes de evidências utilizadas

Foram utilizados neste estudo de caso os seguintes tipos de evidência: documentação, entrevista não dirigida, entrevista focalizada e levantamento formal.

A coleta de **documentação** foi efetuada junto ao SENAI-CE, em Fortaleza, e SENAI-Departamento Nacional, em Brasília. Foram pesquisados os seguintes materiais:

- a) Regimento do SENAI;
- b) peças elaboradas pelo SENAI-DN: Plano de Ação 2004, Plano Estratégico do SENAI – revisão 2000-2010;
- c) publicações do SENAI-DN que referenciam a trajetória histórica da organização e as experiências do SENAI no campo da gestão estratégica: “Histórias e Percursos” e “A evolução do processo de administração estratégica do SENAI”.

Conforme Marconi e Lakatos (1996, p.85), na **entrevista não dirigida** há extrema liberdade por parte do entrevistado para expressar suas motivações, opiniões e sentimentos sobre o assunto em pauta.

Neste trabalho foram conduzidas entrevistas não dirigidas com interlocutores que ocupam posições de liderança estratégica na estrutura do SENAI: o gerente de planejamento do Departamento Nacional em Brasília (entrevistado em Dezembro de 2004), o diretor regional do Departamento Regional do Ceará (entrevistado em Fevereiro de 2005) e a gerente da Unidade de Desenvolvimento Institucional (UDI) do Departamento Regional do Ceará (entrevistada em janeiro de 2005). Nessas interações, foram buscadas especialmente as motivações para a implantação do BSC no SENAI, bem como colhidas as impressões dos entrevistados quanto aos elementos potencializadores e restritores do uso do *Balanced Scorecard* no caso SENAI, para cumprimento dos objetivos contidos no item 1.3-a deste trabalho.

De acordo com Ander-Egg (1978, apud MARCONI; LAKATOS, 1996, p.85), a **entrevista focalizada** propõe “um roteiro de tópicos relativos ao problema que se vai estudar e o entrevistador tem liberdade de fazer as perguntas que quiser: sonda razões e motivos [...] não obedecendo, a rigor, a uma estrutura formal”.

No presente estudo, foram realizadas entrevistas focalizadas ou semi-estruturadas com seis (de um total de sete) gerentes das unidades de negócios do

SENAI-CE, com apoio no roteiro contido no Apêndice A. Não foi possível viabilizar agenda para conduzir a entrevista com um dos gerentes, que é lotado no interior do estado do Ceará. O roteiro das entrevistas semi-estruturadas foi dividido em seis blocos:

- a) Bloco 1 – identificação e qualificação do respondente;
- b) Bloco 2 – questões relativas ao processo de implantação do BSC, com foco nos eventuais ajustes ocorridos no processo de alinhamento e comunicação estratégica, para cumprimento dos objetivos delineados no item 1.3-b deste trabalho;
- c) Bloco 3 – questões relativas aos eventuais ajustes ocorridos no processo de avaliação de desempenho, para cumprimento dos objetivos delineados no item 1.3-c deste trabalho;
- d) Bloco 4 – questões relativas aos eventuais ajustes ocorridos no processo de execução orçamentária, para cumprimento dos objetivos delineados no item 1.3-d deste trabalho;
- e) Bloco 5 – questões relativas aos ajustes verificados no grau de engajamento e comprometimento dos gestores, para cumprimento dos objetivos delineados no item 1.3-e deste trabalho;
- f) Bloco 6 – questões relativas à verificação dos benefícios decorrentes da implantação do BSC no SENAI-CE, em 2004, para cumprimento dos objetivos delineados no item 1.3-f deste trabalho.

As entrevistas conduzidas com os gerentes foram individuais, realizadas ao longo dos meses de Janeiro e Fevereiro de 2005 e tiveram duração média de uma hora e meia. Os dados colhidos nestas entrevistas foram analisados e tabulados de forma a registrar a frequência de percepções comuns entre os respondentes.

O procedimento de **levantamento formal** foi efetuado por meio da aplicação de **questionário** junto aos funcionários do SENAI-CE, contido no Apêndice B. Conforme Marconi e Lakatos (1996, p.88), o questionário “é um

instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”.

Seguindo orientação de categorização proposta por Cooper e Schindler (2003, p.278), as questões do questionário aplicado aos funcionários foram subdivididas em um bloco de questões de classificação, relativas a variáveis sociodemográficas que podem ser agrupadas e revelar padrões (como sexo, idade, tempo de serviço). Estas questões compuseram o Bloco 1 do Questionário.

Os blocos de 2 a 6 do questionário coincidem quanto ao temário com os mesmos blocos das entrevistas focalizadas, e contêm questões de direcionamento estruturadas, ou seja questões investigativas que apresentam ao respondente um conjunto fixo de escolha.

3.3 Definição da amostra e aplicação de questionários

Foi tomada, no curso da pesquisa, a decisão de aplicação do questionário junto à amostra dos colaboradores ocupantes de cargos nas áreas técnica, administrativa e docente, sendo excluídos aqueles colaboradores que atuam em serviços de zeladoria, copa e serviços gerais. Esta decisão foi motivada pela verificação de que estes últimos funcionários eram, até bem pouco tempo, terceirizados na estrutura do SENAI, tendo sido recém-incorporados aos quadros da organização. Além disso, a natureza de suas atividades não lhes permitiria emitir os juízos necessários à avaliação pretendida, reduzindo a confiabilidade do estudo.

A decisão, portanto, foi de trabalhar com uma **amostragem não probabilística, do tipo intencional por julgamento**. Segundo Cooper e Schindler (2003, p.169), “a amostragem por julgamento ocorre quando um pesquisador seleciona membros da amostra para atender a alguns critérios”.

O uso da amostragem não probabilística é recomendado pelos autores citados quando o pesquisador está interessado em verificar a amplitude das condições ou exemplos de variações drásticas, situações em que não é impositivo que a amostra reflita totalmente a população, o que ocorreria com uma amostra do tipo probabilística (COOPER; SCHINDLER, 2003, p. 167). Sendo o interesse do

estudo a verificação da percepção corrente junto aos colaboradores do extrato de docentes, administrativos ou técnicos, sobre o BSC e o modelo de gestão do SENAI, optou-se por uma amostragem com as características mencionadas.

O questionário foi disponibilizado junto às sete unidades de negócios e à unidade de desenvolvimento institucional do SENAI-CE no período de 10 a 17.02.2005. De um total de 204 funcionários potenciais respondentes, foram devolvidos devidamente preenchidos 64 questionários de seis unidades de negócios e da unidade de desenvolvimento institucional, correspondendo a 31% da população de técnicos, docentes e administrativos do SENAI-CE.

O questionário aplicado aos funcionários, conforme o Apêndice B, continha no Bloco 1 questões de categorização sócio-demográfica e nos blocos de 2 a 6, um total de 20 questões compostas segundo uma **escala de classificação de múltipla escolha, com resposta única**. Cooper e Schindler (2003, p.198) ensinam que “uma escala de classificação é usada quando os respondentes classificam um objeto ou indicador sem fazer uma comparação direta com outro objeto ou atitude”.

As quatro opções de escolha dispostas para todas as 20 questões propostas foram as mesmas: “não sei”, “não acontece”, “acontece algumas vezes” ou “sempre acontece”. Na forma da classificação proposta por Cooper e Schindler (2003, p.206), a escala de quatro pontos utilizada é do tipo arbitrária, uma vez que foi elaborada pelo pesquisador para avaliar os tópicos especificados nas questões.

O objetivo da escala foi verificar em cada questão, a intensidade da ocorrência dos pressupostos especificados pela literatura, quanto aos ajustes esperados no modelo de gestão por conta da implantação do *Balanced Scorecard*. As questões dispostas nos blocos citados continham afirmações positivas, e buscavam atestar a ocorrência dos eventos propostos pela literatura revisada.

3.4 Tratamento dos dados coletados

Os dados obtidos por meio das **evidências documentais e das entrevistas não dirigidas** foram utilizados para a composição descritiva do

processo de evolução histórica da questão estratégica no SENAI e da implantação do BSC no SENAI-CE, conteúdo do 4º capítulo deste trabalho.

Os dados coletados por meio das **entrevistas focalizadas** conduzidas com seis gerentes de unidades de negócios do SENAI-CE foram analisados de forma a que fossem evidenciadas as freqüências de percepções entre os gestores. As respostas colhidas por ocasião das entrevistas com os gestores das unidades de negócios foram tabuladas, sendo verificada a freqüência de observações comuns feitas pelos entrevistados.

Os dados coletados a partir dos questionários foram tratados em função da categorização estabelecida (“não sei”, “não acontece”, “acontece algumas vezes”, “sempre acontece”).

Segundo Cooper e Schindler (2003, p.344), os componentes de uma categoria devem ser mutuamente exclusivos, condição atendida quando o respondente somente pode assinalar uma opção entre aquelas apresentadas.

Essa condição foi obedecida, em vista da mútua exclusividade das opções de resposta propostas para cada questão. Assim, ou o funcionário não soube responder, ou assinalou que aquilo que se afirma não acontece, ou acontece de forma errática, ou é uma ocorrência constante em sua organização.

Para os fins deste estudo, e considerando a relevância dos ajustes propostos pela literatura ao modelo de gestão, a análise dos dados considerou que as escolhas pelas opções “não sei”, “não acontece” ou “acontece algumas vezes” foram indicativas de uma percepção negativa por parte dos respondentes em relação à intensidade com que as adequações ao modelo de gestão deveriam estar ocorrendo, após a implantação do BSC.

Os resultados foram analisados por blocos de questões, equivalendo cada bloco a cada um dos elementos estudados do modelo de gestão e à avaliação geral do BSC em 2004 no SENAI-CE.

Os dados consignados nos questionários aplicados aos funcionários também foram analisados em comparação com a freqüência de conceitos-chave emitidos pelos gestores de cada unidade de negócios, permitindo a visualização das

convergências e divergências entre as percepções dos gestores e funcionários, no que concerne ao processo de implantação do BSC.

Os resultados e análise dos dados das entrevistas focalizadas e aplicação dos questionários estão contidos no 5º capítulo deste trabalho.

4 EVOLUÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA NO SENAI

A partir da pesquisa documental realizada no SENAI-Departamento Regional do Ceará e SENAI-Departamento Nacional, em Brasília, tentou-se estabelecer o nexu histórico da organização estudada, desde sua gênese até o desafio de implementação do modelo de gestão estratégica que tem no *Balanced Scorecard* um de seus principais vetores.

Para esta finalidade, foram observadas sua natureza institucional e identidade organizacional, os vetores de seu planejamento estratégico recente e a descrição do processo de implantação do BSC, com destaque para o caso do Departamento Regional do Ceará.

4.1 Sistema SENAI – evolução histórica

O SENAI é uma entidade de direito privado nos termos da lei civil, sendo sua organização e direção de competência da Confederação Nacional da Indústria, conforme Decreto-Lei nº 4048, de 22 de janeiro de 1942. Consoante seu regimento, aprovado pelo Decreto nº 494, de 10 de janeiro de 1962 (BRASIL, 1962), o SENAI tem por objetivos:

- a) realizar em escolas instaladas e mantidas pela instituição...a aprendizagem industrial a que estão submetidas as categorias econômicas sob sua jurisdição [...];
- b) assistir aos empregadores na elaboração e execução de programas gerais de treinamento[...];
- c) proporcionar aos trabalhadores...a formação profissional [...];
- d) conceder bolsas de estudo;
- d) cooperar no desenvolvimento de pesquisas tecnológicas de interesse para a indústria e atividades assemelhadas.

O SENAI conta com recursos orçamentários de natureza compulsória para apoiar a competitividade do segmento industrial em todo o país. Os recursos são oriundos de contribuições feitas pelas próprias empresas industriais, a partir de alíquota incidente sobre sua folha de pagamento, na forma da legislação em vigor.

Do ponto de vista organizacional, o SENAI é constituído por dois blocos:

- a) os órgãos de natureza normativa, que são o Conselho Nacional e Conselhos Regionais, direcionadores das políticas de gestão do Sistema SENAI; e
- b) os órgãos de administração e produção, representados pelo Departamento Nacional – DN e Departamentos Regionais – DRs em cada um dos Estados da Federação.

A natureza organizacional do Sistema SENAI é confederativa, com os Conselhos e Departamentos Regionais gozando de elevado grau de autonomia administrativa, orçamentária, financeira e operacional, e cabendo ao Conselho Nacional e Departamento Nacional o desafio respectivamente de fornecer as macroorientações estratégicas e alinhar e consolidar estratégia, objetivos, metas e resultados.

O Departamento Nacional - DN integra o Sistema CNI, encabeçado pela Confederação Nacional da Indústria, e tem suas ações subordinadas ao Conselho Nacional do SENAI. O presidente da CNI é também o presidente do Conselho Nacional do SENAI, o que visa garantir a unidade de ação e a vinculação do SENAI aos interesses dos seus constituintes, as empresas do segmento industrial brasileiro.

Com mais de 60 anos de existência, o Sistema SENAI evoluiu e consolidou sua identidade estratégica na esteira do desenvolvimento industrial no Brasil. Sua natureza híbrida contempla um modelo de gestão privada de atuação confederativa, com o gerenciamento de recursos públicos e privados (SENAI.DN, 2002a, p.16). Além das contribuições compulsórias das empresas, o SENAI auferiu receitas captadas com a prestação de serviços de educação para o trabalho e de assistência tecnológica.

Conforme especificado na publicação institucional que marcou os 60 anos do SENAI (SENAI-DN, 2002b, p.26-30), a primeira década de operação da organização foi caracterizada pela implantação de escolas e oficinas destinadas a abrigar os cursos para atender às necessidades das indústrias.

A década de 1950 marcou o fortalecimento da unidade de diretrizes e políticas, no âmbito do que se chamava internamente no SENAI de “ação em

profundidade” (SENAI - DN, 2002b, p.26-30), a partir da ação de assistência provida pelo DN aos Departamentos Regionais. Este momento é marcado pela forte centralização das funções administrativas e emissão de diretrizes operacionais para os Departamentos Regionais, com elaboração de material didático e publicações técnicas.

A segunda metade dos anos 1950 coincide com a criação de um forte aparato no aparelho estatal, com a criação do BNDES, com vistas a dar suporte ao crescimento e desenvolvimento do país. É ainda neste período que se verifica o *boom* da indústria automobilística no país (com abertura das fábricas da Ford, Willys Overland e Volkswagen), na esteira do qual o SENAI firma o Acordo Básico de Treinamento, em parceria com o Grupo Executivo da Indústria Automobilística (GEIA).

Na década de 1960, o país depara-se com um desnível sensível entre demanda e oferta por mão-de-obra qualificada. Em avaliação efetuada pelo Departamento Nacional, existiam “reservas extremamente volumosas e crescentes de mão-de-obra, simples, não qualificada, exclusivamente braçal” (SENAI- DN, 2002b, p.46). O DN então revisa e foca a identidade do SENAI, excluindo de suas atribuições atividades que não estavam diretamente relacionadas à promoção do trabalho industrial, como educação básica e assistência social.

A década de 1970 assiste ao *boom* tecnológico na atividade econômica, com uma política industrial de incentivo à produção nacional de bens de capital e incentivo à exportação de manufaturados. O SENAI é exigido por mais atenção aos elementos comportamentais, uma vez que:

a automação [...] traz consigo a intelectualização da mão-de-obra, com reflexos sobre os perfis cultural e profissional do trabalhador. A Educação passa a desempenhar um papel decisivo [...] como instrumento de transmissão de técnicas, conhecimentos e comportamentos. (SENAI-DN, 2002b, p.48)

O Planejamento do Sistema SENAI na década de 1970 encontrava-se alinhado com as prioridades nacionais dos Planos Nacionais de Desenvolvimento Econômico e Social (I e II PND). É adotado o conceito de orçamento-programa, previsto no planejamento governamental no âmbito federal desde a edição da Lei

4.320⁶, de 1964. O orçamento-programa visou obter maior eficiência, vincular orçamento a resultados e sistematizar informações para retroalimentar o Sistema de Planejamento do SENAI.

A Década de 1980 é marcada no Brasil pela crise e instabilidade econômica. No período o DN assume papel de efetivo agente coordenador de ações, mobilizador de mudanças e ajustes em todo o Sistema. É nesse período que é gestado o I Plano de Ação Integrado do SENAI (1982) com foco na expansão da base física de escolas, expansão das receitas, integração com a comunidade, parcerias internacionais e modernização organizacional, com o desenvolvimento dos recursos humanos.

Em 1987 é registrada sensível mobilização nas esferas políticas e sociais contra a estatização do SENAI, o que tenderia a resultar na subordinação de seus programas e recursos a eventuais interesses partidários, desfocados do interesse da indústria nacional. Debelada a ameaça de estatização, o SENAI passa a focar-se, neste período, no aprimoramento dos mecanismos de gestão financeira e arrecadação para garantir estabilidade orçamentária e financeira.

A década de 1990 é marcada no SENAI pela adoção do planejamento estratégico como marco organizacional e criação da Comissão Nacional de Planejamento (CNP), integrada pelo diretor do DN e cinco diretores regionais, representando os DRs de cada região do país. Neste período o SENAI estrutura os Centros Nacionais de Tecnologia (SENAITECs), responsáveis pela condução de projetos de pesquisa aplicada e desenvolvimento experimental e apoio a incubadoras (SENAI.DN, 2002b, p.79).

Os últimos dez anos foram marcados por um conjunto de eventos de natureza macroeconômica (como a estabilização monetária e abertura de mercados) e microeconômica (como o aumento da produtividade em todos os setores da economia) que tiveram profundas repercussões sobre o SENAI. Conforme relato elaborado pela Unidade de Gestão Administração Estratégica do Departamento Nacional:

⁶ Lei 4.320/64, estabeleceu os princípios orçamentários da unidade, universalidade e anualidade e vinculou o orçamento público à execução programática do governo

[...] ressaltam-se a dinamização tecnológica do setor industrial brasileiro com tendência à descentralização e regionalização produtiva, a reestruturação do Estado, a entrada de novos concorrentes no negócio de formação profissional, a abertura econômica, o surgimento de novas tecnologias de gestão, de produção e de ensino, além da mudança de perfil da demanda por produtos e serviços. A adoção de um modelo de administração estratégica pelo SENAI inseriu-se, portanto, num contexto de mudanças e renovação organizacional. (SENAI-DN, 2002a, p.15)

A Unidade de Gestão Administração Estratégica do Departamento Nacional produziu análise sumariada na figura 19, que apresenta as principais transformações ocorridas no ambiente em que atua o SENAI no período de 1995 a 2000.

Estas transformações estão listadas em relação às principais variáveis que são determinantes para orientar o cumprimento dos objetivos do SENAI, e sintetizam os seus principais desafios, ainda hoje válidos.

Variáveis	1995	2000
Interdependência entre setor industrial e demais setores	Predomínio da visão setorial, com incipiente tratamento institucional da interdependência entre setores	Crescente, com adensamento da produção e disseminação da perspectiva de “clusters”, cadeias produtivas e arranjos produtivos
Natureza da receita do SENAI	Contribuição compulsória: 80,8% e Venda de Serviços: 11,4%	Contribuição compulsória: 71,2% e Venda de Serviços: 19,7%
Sistema educacional brasileiro	Prevalência, no âmbito da educação profissional, do sistema S e escolas técnicas; baixa disseminação do ensino a distância	Mudanças na Lei de Diretrizes Básicas com abertura no mercado de educação profissional (cursos sequenciais de nível superior) e estímulo ao ensino à distância
Concorrência para o SENAI	Consultorias específicas no âmbito de assistência técnica e tecnológica e pesquisa aplicada	Crescente no âmbito da educação profissional (faculdades, universidades e escolas técnicas) e no âmbito da assistência técnica/tecnológica e pesquisa aplicada (universidades e consultorias)
Setores vinculados ao sistema	Desligamento do setor de transportes, com a criação do SENAT	Pressões de desligamento de alguns setores e desligamento de cooperativas, com a criação do SESCOOP

FIGURA-19 Transformação no ambiente de atuação do SENAI.

Fonte: Adaptado do Plano Estratégico do SENAI 2000-2010 (SENAI-DN, 2000, p.16).

As principais questões que se apresentam ao SENAI na virada do milênio, descritas na figura 19, relacionam-se à mudança no perfil da competitividade do segmento em que atua a organização, com ampliação do número de competidores, e à crescente demanda da indústria por soluções tecnológicas de alto valor agregado. Para fazer face a este conjunto de desafios, o SENAI preparou-se a partir de meados dos anos 1990, estruturando a base conceitual e referencial de seu modelo de gestão estratégica.

4.2 Os fundamentos do modelo de gestão estratégica no SENAI

A trajetória estratégica do SENAI no decorrer dos anos 1990 é detidamente descrita na publicação “A Evolução do Processo de Administração Estratégica do SENAI: O Pensamento Sistêmico” (SENAI.DN, 2002b), elaborada pela Unidade de Gestão Administração Estratégica do Departamento Nacional.

A prática do planejamento estratégico no DN alimentou-se de autores como Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998 apud SENAI.DN, 2002a, p.19).

A partir do referencial destes autores, o SENAI apoiou-se no chamado modelo da Escola do Design (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL apud SENAI.DN, 2002b, p.18), que com a matriz SWOT (iniciais em inglês para forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) propõe a identificação de fatores críticos de sucesso, que podem ser obtidos da análise do ambiente externo, e de competências distintivas que são identificadas a partir da análise do ambiente interno. A avaliação de fatores críticos do ambiente externo e competências distintivas no ambiente interno propicia a formulação estratégica.

Ainda que o modelo da Escola do Design não avance para o processo de implementação estratégica, seu uso tornou-se recorrente por sua contribuição ao exercício de visualização e posicionamento estratégico nas organizações.

4.2.1 O planejamento estratégico

O exercício de formulação estratégica do SENAI é marcado pela elaboração, em 1993, do **Plano de Ação Estratégico para o Sistema**. Este plano foi originalmente composto por projetos estratégicos que focalizavam especialmente a busca de eficiência interna nos processos.

Destacam-se, entre os projetos do Plano de Ação aprovado em 1993, a informatização do Sistema SENAI, a implantação do projeto de Qualidade Total e a implantação dos Centros Nacionais de Tecnologia (SENAITECs).

Para proceder à elaboração de diretrizes e aprovação e validação dos projetos, foi criada, concomitantemente à aprovação deste plano de ação, a Comissão Nacional de Planejamento (CNP), com representantes escolhidos entre os diretores dos DRs de cada região do país. Uma rede de planejamento nacional foi complementada com a constituição de foros regionais de planejamento.

Em 1995, a partir de um esforço metodológico mais apurado, foram definidas a nova missão do SENAI (revalidada na elaboração do planejamento 2000-2010) e as estratégias para o período 1996-2010.

Esse exercício de formulação ampliou o escopo dos dilemas estratégicos do SENAI para além da busca da eficiência operacional ou de adequação de infraestrutura física, passando a perceber-se como organização focada na gestão do conhecimento, como evidenciado a seguir:

[...] pode-se mencionar o desafio da auto-sustentação, além da necessidade de se evoluir da ênfase à dimensão física (simbolizada pela prioridade de construção ou ampliação de instalações físicas e de novas unidades operacionais) para o desenvolvimento do conhecimento e das capacidades técnicas de prestação de serviços. (SENAI.DN, 2002a, p.23)

No início da década de 2000, foram revisados os cenários originalmente analisados na perspectiva do horizonte até 2020. Elementos críticos determinantes foram considerados neste horizonte de médio e longo prazos, tais como a possibilidade de permanência da contribuição compulsória, a consolidação da

concorrência, a reforma da legislação educacional e as mudanças políticas no âmbito do Governo Federal.

As estratégias foram revisadas à luz desses novos cenários e com a participação de dirigentes e técnicos do DN e DRs. Com o cuidado de garantir a focalização regional, foram especificados e discriminados os cenários para cada região, resultando na identificação de estratégias regionais específicas de cada DR que contribuíssem para o atingimento dos objetivos estratégicos globais.

Esta atenção aos aspectos locais resulta da estrutura confederativa do Sistema SENAI, confirmando a autonomia gerencial dos Departamentos Regionais em cada Estado. Para cada um dos onze objetivos estratégicos desenhados, foram analisadas e descritas ações globais e específicas em cada DR.

A figura 20 sintetiza a resultante da formulação estratégica vigente para o SENAI no período 2000-2010. É possível identificar entre os objetivos estratégicos a sinalização de temas afeitos às dimensões do BSC, que somente viria a ser implementado no SENAI-Departamento Nacional a partir de 2002.

Assim, por exemplo, o objetivo de reconhecimento das competências internas enquadra-se no arcabouço da dimensão de aprendizagem e crescimento. Já os objetivos de responsabilidade social e excelência no desempenho institucional encaixam-se na dimensão de processos internos.

Os objetivos de aumento na participação de mercado e atendimento personalizado aos clientes são temas da dimensão do cliente, enquanto o objetivo de ampliação da sustentabilidade tem perfeita aderência com o temário da dimensão financeira.

O conjunto de objetivos estratégicos definidos busca dar respostas aos cenários delineados e obedecem às orientações estratégicas definidas, neste caso relacionadas à orientação para os mercados, o aprimoramento da gestão, o exercício da responsabilidade social e o esforço de ações integradas em parceria especialmente com o Sistema CNI.

Missão: Contribuir para o fortalecimento da indústria e o desenvolvimento pleno e sustentável do País, promovendo a educação para o trabalho e a cidadania, a assistência técnica e tecnológica, a produção e disseminação de informação e a adequação, geração e difusão de tecnologia		
Visão de Futuro: Em 2010 o SENAI ocupará posição nacional de liderança como instituição de educação para o trabalho, reconhecida internacionalmente, tecnologicamente inovada e gerida por resultados		
Variáveis críticas na análise de cenários para 2020	Objetivos Estratégicos	Orientações Estratégicas
Aumento da demanda por educação profissional e configuração do ambiente concorrencial	Aumentar participação no mercado de educação para o trabalho, em segmentos tradicionais e avançados	Orientação para o mercado nacional e internacional
Transformações no cenário externo	Ampliar interação com mercado internacional	
Valorização crescente da informação agregada ao produto	Aumentar participação no mercado de informação e tecnologia	
Acirramento das pressões sobre a contribuição compulsória	Intensificar atuação junto às micro e pequenas empresas	Atuação sistêmica e integrada com o Sistema CNI para atendimento aos clientes
	Atender de forma proativa e personalizada clientes nacionais	
Acirramento das pressões sobre a contribuição compulsória e extinção da unicidade sindical	Ampliar o índice de sustentabilidade	Sustentabilidade, mediante parcerias e oferta de produtos inovadores
	Obter excelência no desempenho institucional	Aprimoramento da gestão empresarial com valorização de competências e obtenção de resultados
	Promover valorização e o reconhecimento das competências internas	
Reestruturação produtiva da Economia, com aumento da produtividade industrial e fortalecimento da interligação entre os elos das cadeias produtivas	Atender de forma sistêmica e integrada demandas das cadeias produtivas	Atuação em cadeias produtivas com a oferta de soluções integradas, em parceria com outras instituições
Desigualdades sociais em níveis incompatíveis com os de uma nação moderna e industrializada	Ampliar contribuição ao exercício da cidadania e responsabilidade social, e à melhoria da qualidade de vida	Responsabilidade social, com foco na responsabilidade pública e exercício da cidadania

FIGURA-20 Plano estratégico do SENAI – 2000-2010.

Fonte: adaptado pelo autor a partir das definições de SENAI-DN (2002a, p.24.95-97; 2000, p.17-21).

4.2.2 A modelagem organizacional

Hunger e Wheelen (2002, p.174) escrevem que “uma alteração na estratégia corporativa provavelmente exigirá algum tipo de mudança na estrutura organizacional e nas habilidades necessárias em determinados cargos”. No caso SENAI, as definições estratégicas foram suportadas por uma revisão num conjunto de elementos que configuram a modelagem organizacional da Instituição.

O exame documental realizado evidenciou a preocupação no âmbito do DN de que fosse ajustada a proposta de modelo de gestão, adequando-a à formulação estratégica elaborada.

[...] ao optar por um modelo de gestão estratégica, as organizações vêm-se diante da necessidade de deflagrar um processo interno de mudanças, a fim de implantar um conjunto de ações que reorientem seus negócios e sua infra-estrutura. Essas mudanças compreendem a arquitetura, estrutura, princípios de ação, instrumentos de gestão e o trabalho de transformação organizacional (SENAI.DN, 2002a, p.32).

Pereira (2001, p.57) confirma que “do modelo de gestão da empresa decorre uma série de diretrizes que impactam os demais subsistemas empresariais e o comportamento de todo o sistema”. Entre os subsistemas citados por esse autor, estão os critérios de avaliação de desempenho, os papéis e posturas gerenciais e o grau de autonomia e participação dos gestores nas decisões.

A modelagem organizacional adotada pelo Departamento Nacional teve a intenção de tratar especialmente temas como gestão do conhecimento, alinhamento, *feedback* estratégico e execução orçamentária.

No SENAI o conhecimento está presente em todas as ações internas e processos de negócios. A visualização de macroprocessos que passou a ser utilizada evidencia os serviços prestados, os insumos necessários, os fornecedores, os resultados esperados e a percepção dos clientes.

A questão do alinhamento estratégico para o SENAI foi definida com o cuidado de tornar tangíveis as orientações estratégicas no âmbito das ações operacionais, de forma que as lideranças não se perdessem na operacionalização e delegassem a formulação das estratégias aos quadros técnicos. Além disso, para o SENAI (SENAI.DN, 2002a, p.38) o alinhamento deveria promover a adequação na

tomada de decisões, a integração de áreas e pessoas, com aumento no nível de motivação e da transparência na organização.

O uso dos princípios da Qualidade Total no SENAI resultou no uso do ciclo de melhoria contínua (PDCA) para obter *feedback* estratégico por meio da retroalimentação para ajustar processos e procedimentos.

A preocupação com a execução orçamentária foi explicitada pelo Departamento Nacional com o destaque que “o que for prioritário deverá ter os recursos orçamentários e o apoio necessários, de forma rápida e controlada” (SENAI.DN, 2002a, p.36).

A modelagem organizacional promoveu o ajuste na estrutura organizacional do Departamento Nacional, com o agrupamento de processos em quatro categorias de unidades (negócios, conhecimento, apoio e gestão) e definição de apenas três níveis hierárquicos (diretores, coordenadores e gerentes). A eliminação de níveis intermediários, associada à criação de um Comitê de Articulação para decisões colegiadas (COMART), estabeleceram um padrão de flexibilidade organizacional e revisão permanente do modelo.

Conforme o SENAI.DN (2002b, p.30), a orientação geral do Sistema SENAI esteve originalmente subordinada, nos pontos técnicos e administrativos, ao Departamento Nacional. Em decorrência das mudanças operacionalizadas no DN, os Departamentos Regionais gradualmente reforçaram sua autonomia e foram motivados a também promover alterações similares em suas estruturas, com destaque para a criação nos DRs de uma área de suporte estratégico, a Unidade de Desenvolvimento Institucional (UDI), a exemplo do que já ocorrera no âmbito do Departamento Nacional.

Para o SENAI.DN (2002a, p.47), “a operacionalização da estratégia viabiliza-se essencialmente por meio de projetos”. A gerência por projetos foi emblemática para o processo de mudança organizacional, por traduzir a busca da eficácia e a sintonia com a estratégia. Dorodame Leitão (1996 apud SENAI.DN 2002a, p.47) define projeto estratégico como “um conjunto estruturado e organizado de ações que se conjugam e se completam no sentido de operacionalizar

orientações críticas para o futuro da empresa, contidas nas estratégias identificadas para o alcance dos seus objetivos decenais”.

De posse desses referenciais, o Departamento Nacional do SENAI atribuiu à Comissão Nacional de Planejamento (CNP) a competência e responsabilidade de aprovar e acompanhar os projetos estratégicos, analisados pelo Comitê de Articulação (COMART). Para os projetos aprovados são designados gestores que recebem delegação e relativa autonomia para buscar a efetividade dos resultados.

A rotina desenhada prevê, na seqüência à aprovação dos projetos pela CNP, a especificação técnica de cada projeto, a definição de metas e cronograma de execução, a alocação de recursos, a análise de viabilidade econômico-financeira e a **identificação de indicadores de eficácia e eficiência, além da definição de indicadores de impacto (efetividade)**.

O acompanhamento é requisito essencial nas definições do SENAI.DN (2002a, p.55), sendo determinado que “compete ao gestor prestar contas sobre toda a evolução do projeto em intervalos não superiores a três meses”.

Para este monitoramento, o Departamento Nacional desenvolveu o Sistema de Gestão de Projetos Estratégicos, ferramenta com certificação ISO 9001. Esta ferramenta supriu as dificuldades relacionadas à falta de informações e integração entre os gestores para cumprimento dos requisitos determinados pela CNP.

Os critérios estabelecidos como decorrência do processo de acompanhamento pelos gestores e pelos foros de aprovação (CNP e COMART) foram determinantes para a gradual mudança no foco do processo estratégico no SENAI, que migrou de ações de melhoria e eficiência operacional para empreendimentos focados na inovação.

A despeito do estágio em que se encontrava o SENAI, com excelência na elaboração estratégica e execução focada no gerenciamento de projetos e excelência operacional, era necessário desdobrar o acompanhamento da implementação de forma mais efetiva, uma vez que “não foi possível realizar,

durante a implementação do plano elaborado em 1996, a análise quantitativa daqueles processos que agregam valor ao negócio do SENAI e que, por decorrência, influem na *performance* organizacional” (SENAI.DN, 2002a, p.28).

4.3 O processo de implantação do BSC no SENAI

Para avaliar as ações resultantes do Plano Estratégico e viabilizar o contínuo aprendizado institucional no Sistema SENAI, foi proposto um sistema de indicadores para a avaliação do desempenho e a checagem da sintonia dos projetos e processos com os objetivos e estratégias. Esta determinação resultou, em 2002, no início da implantação do sistema de indicadores balanceados, por meio do *Balanced Scorecard*.

4.3.1 Fundamentos e motivações no âmbito do Departamento Nacional

Em entrevista com o gerente de planejamento do Departamento Nacional em Dezembro de 2004, e ainda em decorrência da pesquisa documental realizada, foi possível caracterizar os passos dados pelo SENAI para a implantação do BSC em escala corporativa.

Desde 1994, o Departamento Nacional do SENAI vinha trabalhando a dinâmica do processo de planejamento estratégico. Foi criada a Comissão Nacional de Planejamento (CNP) com a atribuição de aprovar e patrocinar projetos alinhados com os ditames do planejamento estratégico. As ferramentas de gestão por projetos (como o Sistema de Gestão de Projetos Estratégicos) foram concebidas e aplicadas domesticamente, mas havia lacuna representada pela necessidade de quantificar o atingimento dos objetivos e a análise efetiva do retorno dos projetos, com vistas a facilitar a sua priorização por parte dos Departamentos Regionais.

O projeto de avaliação de desempenho com apoio no *Balanced Scorecard* foi aprovado pela CNP em 2001, e sua utilização justificada pela necessidade de colocar a missão organizacional e as estratégias no centro do modelo de gestão. Mesmo contando com uma instância de validação de projetos estratégicos, não

havia no SENAI mecanismo “suficiente para se examinar de forma quantitativa se os objetivos estratégicos estavam sendo cumpridos em sua totalidade [...] não há uma análise efetiva do retorno, seja econômico ou social” (SENAI.DN, 2002a, p.81).

O processo de implantação consistiu inicialmente na elaboração, com o apoio de consultoria externa especializada no *Balanced Scorecard*, do mapa estratégico do SENAI. Esta atribuição coube à Comissão Nacional de Planejamento (CNP) e contemplou objetivos, metas, indicadores e conexões de causalidade entre os objetivos estratégicos. O esforço de que a organização se incumbiu foi de evidenciar o processo de criação de valor no SENAI visando ao cumprimento da missão, revalidando os referenciais estratégicos da organização (SENAI.DN, 2002a, p.88).

Em seqüência foram estudados os possíveis indicadores de desempenho. A identificação dos indicadores mais adequados revelou-se, conforme relato do gerente de planejamento do DN, em momento essencial do processo, pois estes traduzem as conexões entre os objetivos e possibilitam a demonstração quantitativa do significado e grau de atingimento destes objetivos.

O próximo passo consistiu em abordagem piloto realizada com os Departamentos Regionais de Mato Grosso do Sul, Paraná e Rio Grande do Sul, em 2002. Por meio de entrevistas conduzidas pela consultoria externa com as lideranças regionais, foram validados os referenciais estratégicos de cada DR e sua aderência ao mapa estratégico do SENAI.

Em cada Estado, foram ainda identificados os indicadores comuns e aqueles particulares ao desempenho de cada Departamento Regional (SENAI.DN, 2002a, p.90). Foi formada, com o apoio da consultoria externa, uma rede de consultores internos para viabilizar a apropriação da metodologia pelo próprio SENAI, em cada Departamento Regional. A seqüência básica de passos para implantação do BSC em cada DR tem sido a seguinte:

- a) entrevista com as lideranças locais sobre temas estratégicos, como visão, missão e identidade do DR;

- b) confrontação do resultado das entrevistas e validação dos pontos comuns, representativos do saber e convicção intangíveis das lideranças;
- c) elaboração, pelos consultores internos e consultoria externa, da 1ª versão do mapa estratégico, contendo objetivos e conexões em cada dimensão do BSC;
- d) validação do mapa estratégico com o grupo de líderes e gestores locais;
- e) elaboração, em conjunto com os gestores, da proposta de indicadores para os objetivos consignados no mapa;
- f) construção e validação das metas do DR para os objetivos e indicadores definidos no horizonte de 4 anos;
- g) fragmentação dos objetivos em metas anuais; e
- h) definição de ações e projetos para ativar os objetivos das dimensões de aprendizagem/crescimento e processos internos.

Com os mapas dos Departamentos Regionais elaborados, o SENAI DN negocia e monitora as metas futuras e facilita o mapeamento de projetos e processos requeridos para o seu alcance.

É a partir dos painéis estratégicos de controle de cada Departamento Regional que o SENAI DN está levando a curso o processo de gestão com base em indicadores de desempenho, consolidando com o mesmo padrão de recuperação de informações o desempenho global do Sistema SENAI.

Segundo o gerente de planejamento do DN, a motivação original de uso do BSC para quantificar o atingimento de objetivos foi ampliada para o desafio de padronização e aprimoramento do processo de gestão estratégica de todo o Sistema SENAI, com especial atenção para a transparência e o processo de responsabilização e prestação de contas e alinhamento dos processos e projetos com os referenciais estratégicos.

Após as experiências do projeto piloto, a gradual implantação nos demais Departamentos Regionais ocorreu em obediência à autonomia dessas unidades. O BSC somente tem sido disseminado por pleito voluntário de cada Diretor de DR. Apesar disso, a meta para 2004 era que 18 Departamentos Regionais já estivessem operando, ao final do ano, com o suporte do Sistema de Indicadores Balanceados.

4.3.2 A Implantação no SENAI-CE

Após processos de revisão de estrutura e modernização administrativa, comumente aplicadas às organizações na 2ª metade da década de 1990, o DR-CE encontrava-se no final de 2003 com uma estrutura organizacional enxuta, como demonstrado na figura 21.

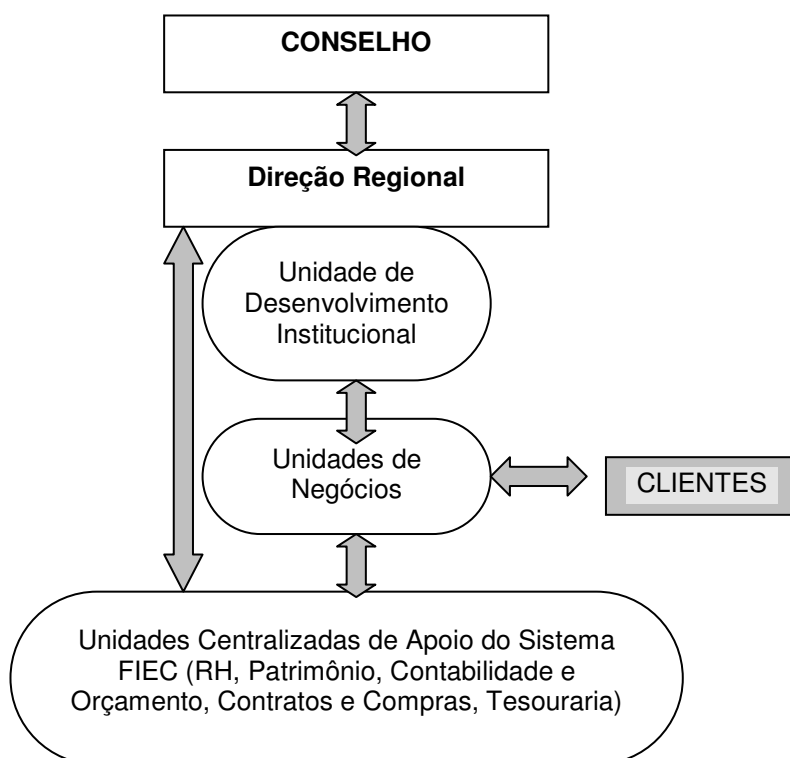


FIGURA-21 Estrutura organizacional do SENAI-CE.

Fonte: SENAI-CE - Unidade de Desenvolvimento Institucional (UDI).

Nesse modelo, as áreas-meio do SENAI-CE passaram a ser centralizadas e compartilhadas constituindo-se em provedoras de serviços para todo o Sistema

FIEC, que inclui, além do SENAI e da própria FIEC, o SESI, o Instituto Euvaldo Lodi (IEL) e o Centro Industrial do Ceará (CIC) . Na estrutura adotada pelo SENAI-CE, a Unidade de Desenvolvimento Institucional - UDI cumpre papel essencial, funcionando como instância de conexão estratégica da direção com as unidades de negócios, num total de sete centros de treinamento:

- a) Centro de Formação Profissional Waldyr Diogo de Siqueira;
- b) Centro de Formação Profissional Wanderillo de Castro Câmara;
- c) Centro Regional de Treinamento em Moagem e Panificação Senador José Dias de Macedo;
- d) Centro de Formação Profissional Ana Amélia Bezerra de Menezes e Souza;
- e) Centro de Formação Profissional Antonio Urbano de Almeida;
- f) Centro de Treinamento e Assistência às Empresas;
- g) Centro de Educação e Tecnologia Alexandre Figueira Rodrigues.

Coube à Unidade de Desenvolvimento Institucional – UDI, responsável pelas ações de planejamento e controle, seqüenciar a decisão estratégica de implantar os indicadores estratégicos balanceados no SENAI-CE, a partir das bases estabelecidas pelo Departamento Nacional, como descrito anteriormente.

Como já destacado, o respeito à autonomia dos Departamentos Regionais é prática marcante na cultura organizacional do Sistema SENAI, além de tratar-se de questão descrita e tratada regimentalmente consoante SENAI.DN ([19-], p.14-15):

Art. 40 – Compete a cada Departamento Regional:...

- e) elaborar programas, séries metódicas, livros e material didático, sempre que possível em colaboração com o Departamento Nacional;... (grifo nosso)
- j) elaborar a proposta orçamentária em verbas globais, e preparar a prestação de contas anual do Departamento Regional;

Este respeito à autonomia regional fez-se valer nitidamente no processo de implantação do BSC. De acordo com as informações colhidas, o *Balanced Scorecard* foi apresentado pelo DN aos Departamentos Regionais que não

compuseram o projeto piloto no decorrer de 2003. No caso do Ceará, a decisão de adesão foi efetuada após o conhecimento da experiência do DR de Sergipe, em meados de 2003.

Segundo o diretor do Departamento Regional do Ceará, o SENAI-CE já vinha avançando na elaboração estratégica desde meados da década de 1990. A necessidade de aplicação de uma ferramenta como o BSC, no entanto, justificava-se basicamente pelos seguintes motivos:

- a) identificação de descompassos entre o planejamento e a execução operacional das unidades de negócios;
- b) necessidade de garantir maior foco e eleição de prioridades no âmbito da formulação estratégica;
- c) necessidade de recuperação uniforme das informações pelas diversas unidades de negócios e viabilização de um consistente processo de prestação de contas pelos gestores;
- d) necessidade de ampliação das iniciativas de comunicação estratégica, em função da clareza e transparência que seriam propiciadas pelo mapa estratégico e quadro de indicadores a serem elaborados com o BSC;
- e) possibilidade de contar com ferramenta que possibilitaria a avaliação permanente da inteligência estratégica do SENAI-CE e poderia contribuir para o desenvolvimento de uma nova política de desenvolvimento humano na organização.

No Departamento Regional do Ceará, foi efetuada abordagem pela direção regional com os gerentes das unidades de negócios, para validação corporativa da decisão de aderir ao processo de implantação do BSC. Efetuada a adesão pelo SENAI-CE, o Departamento Nacional articulou o suporte da consultoria externa, cabendo ao DR todo o investimento requerido na formação e capacitação de sua equipe de suporte e desenvolvimento.

À equipe de desenvolvimento caberia conduzir os trabalhos, com o suporte e referencial teórico provido pela consultoria externa. Compuseram a equipe de desenvolvimento do DR Ceará: a gerente e dois técnicos da Unidade de Desenvolvimento Institucional, o coordenador de recursos humanos, um técnico da área financeira, um técnico e um docente oriundos das unidades de negócios.

A equipe, de natureza multidisciplinar, reuniu competências e conhecimento organizacional destinados a oferecer as necessárias respostas a cada etapa do processo de implantação, destacado na figura 22.

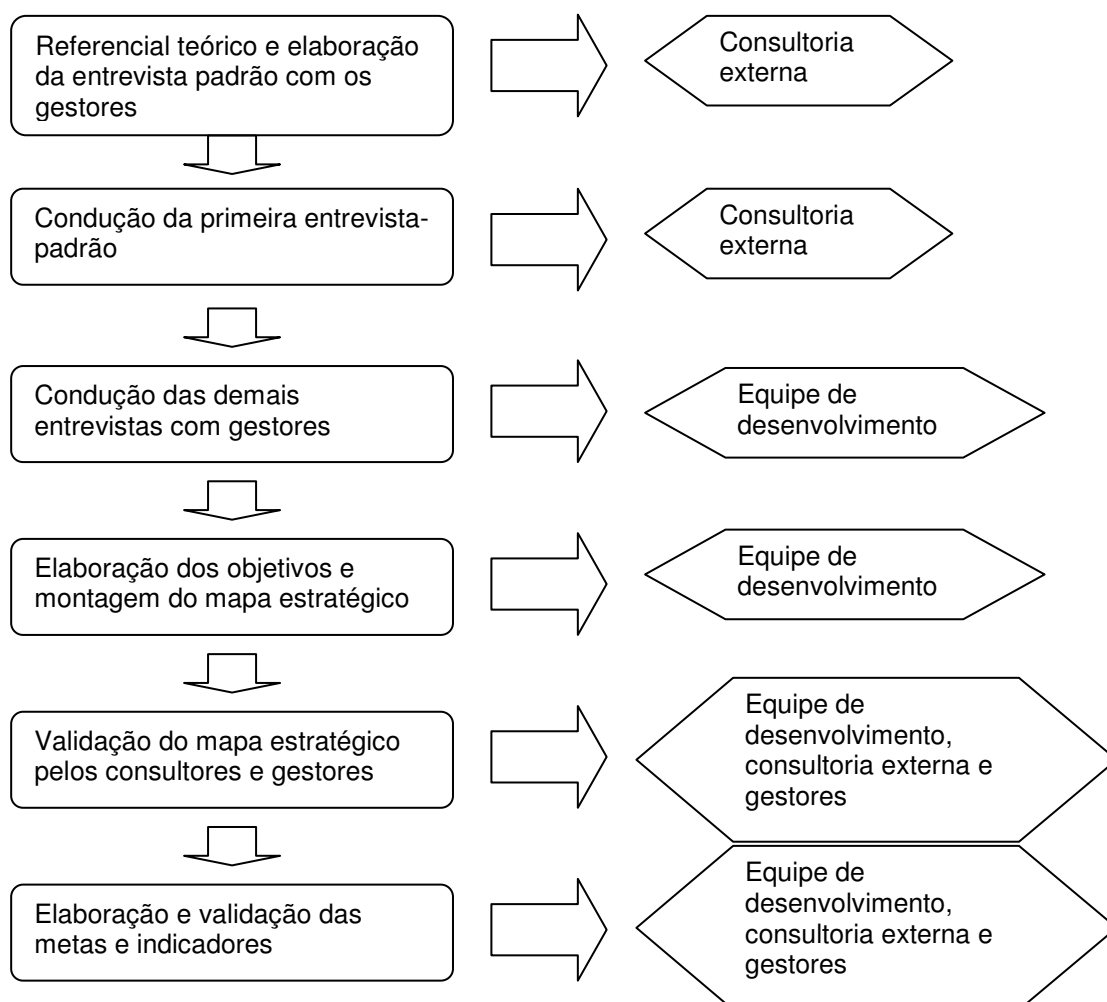


FIGURA-22 O processo de construção do BSC no SENAI-CE.

Fonte: elaboração do autor, a partir de entrevistas com os gestores estratégicos.

À montagem do mapa estratégico com objetivos, metas e indicadores seguiu-se a sistematização da avaliação, com reuniões trimestrais de acompanhamento, de princípio ainda com o suporte da consultoria externa e já a partir do 2º semestre de 2004, de forma autônoma pela direção do SENAI-CE. Estas

reuniões de avaliação estratégica reúnem, além do diretor do Departamento Regional, a gestora da Unidade de Desenvolvimento Institucional e os gestores das unidades de negócios (Centros de Treinamento). O produto validado por este grupo, que se tornou base para toda a seqüência das ações de gestão estratégica com o BSC, foi o mapa estratégico do SENAI-CE apresentado na figura 23.

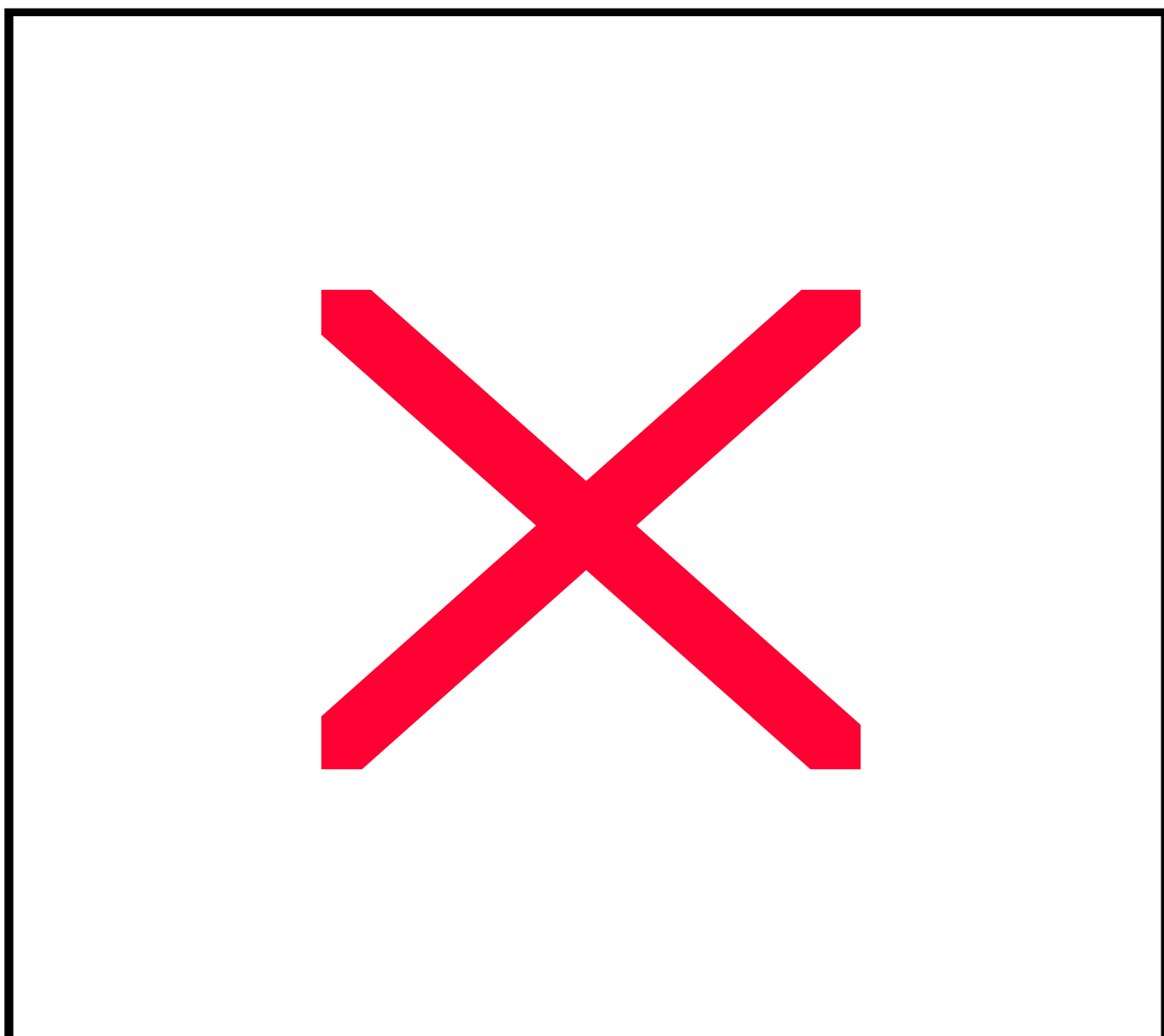


FIGURA-23 Mapa estratégico do SENAI-CE.

Fonte: SENAI-CE – Unidade de Desenvolvimento Institucional (UDI).

Como já tratado no capítulo 2, o BSC de organizações sem fins lucrativos não subordina à dimensão financeira os objetivos descritos nas demais dimensões propostas. Como evidenciado no mapa estratégico da figura 23, o objetivo essencial

da dimensão financeira é a obtenção da sustentabilidade para cumprir seus objetivos da dimensão mercado (clientes), e no médio e longo prazos, de sua missão institucional e destino estratégico, que estão no topo do mapa estratégico.

Na opinião do diretor do DR-CE, a postura da equipe de desenvolvimento foi fundamental para o processo de construção do mapa, tendo sido revelados amadurecimento, iniciativa e autonomia (eventualmente em relação à própria consultoria externa).

Verificou-se, no entanto, que o aprendizado com o processo deu-se com a superação de alguma dispersão e falta de foco iniciais, evidenciados na amplitude excessiva de indicadores que foram inicialmente descritos.

Construído o mapa com a descrição da hipótese estratégica do SENAI-CE, a equipe de desenvolvimento e a consultoria externa validaram com os gestores os indicadores especificados na figura 24. Para cada um dos objetivos detalhados em seus indicadores, foram pactuadas metas globais para o Departamento Regional.

Kaplan e Norton (2000, p.392), com base em sua experiência, propõem que o *Balanced Scorecard* tenha de 20 a 25 indicadores. O SENAI-CE supera esta marca, com um total de 36 indicadores. O excedente resulta basicamente de variações de indicadores de resultados por segmentos de negócios (educação profissional, serviços técnicos e tecnológicos) e pela qualificação de um total de 6 projetos como indicadores. Entre os indicadores descritos, percebe-se um certo equilíbrio entre indicadores de resultados (como quantidade de matrículas, percentual de auto-sustentabilidade, quantidade de atendimentos, quantidade de novos clientes) e indicadores de tendência (como percentual de clientes satisfeitos, percentual de clientes fidelizados, percentual de unidades com sistema de gestão da qualidade implantado, avaliação satisfatória do clima organizacional).

Para os projetos (como é o caso do marketing institucional, sistema de custos e remuneração estratégica), a lista do SENAI carece de informar com precisão indicadores objetivos associados. Ainda assim, tais projetos poderiam ser também qualificados como medidas de tendência, pois preparam a organização para a *performance* futura e indicam a continuidade da missão.

Objetivos Estratégicos	Descrição do Indicador
Fortalecer a liderança em educação profissional com ênfase na aprendizagem industrial	1. Quantidade total de matrículas
	2. Quantidade de matrículas da aprendizagem industrial
	3. Taxa percentual de laborabilidade em aprendizagem industrial
	4. Taxa percentual de laborabilidade em cursos técnicos
	5. Taxa percentual de laborabilidade nas demais modalidades
	6. Taxa percentual de aproveitamento educacional
Fortalecer as ações de serviços técnicos e tecnológicos	7. Quantidade de atendimentos
	8. Quantidade de horas técnicas
Garantir a satisfação dos clientes	9. Percentual de clientes satisfeitos em educação profissional
	10. Percentual de clientes satisfeitos em serviços técnicos e tecnológicos
	11. Percentual de clientes fidelizados
Fortalecer a imagem do SENAI-CE no mercado	12. Projeto de <i>marketing</i> institucional
Contribuir para o exercício da responsabilidade social	13. Quantidade de pessoas beneficiadas
	14. Volume financeiro do investimento em ações sociais
Ampliar a auto-sustentabilidade	15. Percentual de auto-sustentabilidade
Aperfeiçoar a gestão de negócios	16. Projeto de elevação do grau de atendimento aos requisitos do SENAI em educação profissional e serviços técnicos e tecnológicos
	17. Projeto de padronização do atendimento em STT às micro e pequenas empresas
Garantir a eficiência e eficácia operacionais	18. Percentual de unidades de negócios com sistema de gestão da qualidade implantado
	19. Projeto de implantação de sistema de gestão da qualidade do Departamento Regional
	20. percentual de atingimento de metas
Desenvolver sistema de apuração de custos	21. Projeto de sistema de custos
Expandir as ações do SENAI-CE	22. Quantidade de novos clientes
	23. Percentual de municípios atendidos na área de atuação do DR
Identificar e implantar metodologia para atuação em cadeias produtivas	24. Projeto para elaboração da proposta para atuação em cadeia produtiva
Identificar as necessidades do mercado	25. Projeto para a efetividade da pesquisa
Promover e fortalecer a integração entre unidades do DR	26. Quantidade de projetos e ações em conjunto
Fortalecer a integração entre DN, DRs e Sistema FIEC	27. Quantidade de projetos e parcerias mantidos em conjunto
Intensificar parcerias	28. Quantidade de novas parcerias
Promover a atualização contínua da infra-estrutura física e tecnológica	29. Percentual de investimento em infra-estrutura física e tecnológica
Reestruturar o sistema de gestão de pessoas	30. Projeto de implantação da remuneração estratégica
	31. Percentual de rotatividade
	32. Percentual de avaliação satisfatória do clima organizacional
Garantir a contratação de terceiros qualificados	33. Percentual de terceiros qualificados em EP e STT
	34. Percentual de terceiros qualificados em serviços operacionais
Promover a atualização permanente dos colaboradores	35. Percentual de colaboradores capacitados
	36. Percentual de investimento em treinamento e desenvolvimento

FIGURA-24 Objetivos estratégicos e indicadores do BSC do SENAI-CE .

Fonte: adaptado de SENAI.DR-CE, 2003, p.11-12.

Para Kaplan e Norton (2000, p.392), os indicadores devem estar distribuídos entre as perspectivas do *scorecard*, conforme a figura 25:

Dimensão	Percentual de indicadores proposto por Kaplan e Norton	Percentual de indicadores ajustado (*) verificado no SENAI-CE
Aprendizagem e Crescimento	22%	24%
Processos Internos	22%	30%
Cliente	34%	43%
Financeira	22%	3%

(*) sem o cômputo dos projetos

Figura-25 Distribuição de indicadores entre as dimensões do BSC.

Fonte: Kaplan e Norton (2000, p.392) e Quadro de Indicadores do SENAI-CE

A distribuição dos indicadores do SENAI-CE obedece à proposta de Kaplan e Norton na dimensão de aprendizagem/crescimento. Na dimensão financeira, o SENAI-CE definiu apenas um indicador, o percentual de auto-sustentabilidade. Em processos internos e cliente, no entanto, a quantidade de indicadores superou a média verificada nos estudos de Kaplan e Norton.

A natureza de organização sem fins lucrativos pode explicar esta concentração de indicadores definidos nas dimensões de clientes e processos internos, uma vez que são os efetivos resultados nestas dimensões que irão justificar a existência da organização. Como lembram Kaplan e Norton (2000, p.146), “o sucesso financeiro não é o principal objetivo da maioria dessas organizações”, sendo possível colocar os clientes no topo da arquitetura de seu *Balanced Scorecard*.

5 O MODELO DE GESTÃO NO SENAI-CE À LUZ DO BSC: RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS

A seguir serão apresentados os resultados da pesquisa de campo, com uma breve caracterização dos grupos estudados e o delineamento e análise dos dados, segmentados em função dos objetivos e pressupostos definidos no capítulo introdutório deste trabalho.

5.1 Caracterização dos grupos estudados

Como detalhado no capítulo 3 (Metodologia), este estudo de caso considerou, entre as fontes de documentação direta, a realização de entrevistas focalizadas (ou semi-estruturadas) que foram conduzidas com os gestores de seis das sete unidades de negócios do SENAI-CE.

O tempo médio de trabalho no SENAI do grupo de seis gestores pesquisados é de 19,8 anos, e o tempo médio em funções de gestão é de 10,8 anos. Este perfil revela tratar-se de um grupo maduro na empresa e com significativa experiência na gestão.

Além das entrevistas focalizadas, foi aplicado questionário aos funcionários das categorias de técnicos, administrativos e docentes. O questionário foi respondido por 64 colaboradores das diversas unidades do SENAI-CE. Este grupo apresentou as seguintes características:

- a) prevalência de mulheres (68,7%) e de pessoas em uma faixa etária intermediária (76,5 % das pessoas entre 26 e 45 anos);
- b) apesar da prevalência de pesquisados na faixa etária intermediária, 40,6% dos respondentes têm menos de 5 anos de SENAI, o que pode significar percepções não viciadas pelos padrões corporativistas da organização;
- c) 75% dos respondentes pertencem aos grupos técnico e administrativo, e apenas 25% ao grupo de docência, o que pode

indicar um certo desinteresse e distanciamento do pessoal de docência dos temas relacionados à gestão e ao controle, uma vez que o questionário esteve livremente disponibilizado a todos os funcionários dos grupos mencionados;

- d) 81,3% dos funcionários pesquisados têm nível superior, dos quais 52% têm nível de pós-graduação, evidenciando tratar-se de um grupo de boa qualidade no que concerne à formação acadêmica.

Em resumo, no grupo de respondentes prevalece um perfil feminino, sem uma elevada dispersão etária, com boa formação acadêmica e experiência de trabalho na organização estudada.

5.2 Sobre elementos potencializadores e restritores à implantação do BSC

Os dados, aqui coletados apenas junto às lideranças estratégicas, tiveram o propósito de perceber as visões dos elementos impactantes sobre o processo de implantação do BSC, sob a ótica do gestor macro do processo, o Departamento Nacional, e dos gestores de nível estratégico no Departamento Regional do Ceará (diretor regional e gerente da Unidade de Desenvolvimento Institucional).

Foram especificados pelo gerente de planejamento do DN os elementos julgados potencializadores da implantação do BSC no SENAI:

- a) o suporte e decisão das lideranças no âmbito do Departamento Nacional;
- b) a adesão das lideranças no âmbito dos Departamentos Regionais e
- c) o suporte técnico e profissional da consultoria externa.

Já entre os elementos restritores, foram citados:

- a) o grau de autonomia dos Departamentos Regionais, o que dificulta a padronização de procedimentos estratégicos, mercadológicos e operacionais;

- b) o fato de a metodologia ter características de implantação no médio prazo, resultando numa reeducação de pensar e agir estrategicamente em toda a corporação; e
- c) a impaciência e cobrança corporativa por resultados aparentes de curto prazo.

Percebe-se que o Departamento Nacional do SENAI busca cumprir seu desiderato histórico de imprimir um padrão reconhecível na execução de projetos e recuperação de informações dos diversos Departamentos Regionais. No caso da implantação do BSC, parece haver um sentimento paradoxal quanto à autonomia (também histórica) dos Departamentos Regionais, pois ao tempo em que esta autonomia é percebida de forma positiva em função da adesão voluntária que tende a fortalecer a implantação do BSC nas bases, é citada como elemento restritor quanto à dificuldade de fomentar a padronização requerida para comparar *performance* e resultados entre os diferentes DRs.

Para os líderes regionais do SENAI-CE (diretor regional e gerente da Unidade de Desenvolvimento Institucional) os seguintes elementos foram os principais potencializadores do processo de implantação do BSC:

- a) o relacionamento aberto com os gestores de unidades de negócios, no decorrer da implantação;
- b) o suporte da consultoria externa, ainda que a equipe de desenvolvimento interna tenha avançado de forma autônoma em diversos momentos do processo;
- c) o apoio do Departamento Nacional, que passou a acompanhar de forma mais aproximada a experiência do DR Ceará, atuando como um verdadeiro *sponsor* do processo; e
- d) o processo de certificação de qualidade ISO 9001 nas unidades de negócios, que propiciou uma disciplina benéfica ao processo de gerenciamento com apoio no *scorecard*.

Foram, também, mencionados os seguintes elementos restritores:

- a) ausência de uma cultura de gerenciamento sistêmico que motivasse um olhar integrado e transversal sobre as diversas variáveis e dimensões da organização;
- b) falta de apelo mercadológico do BSC, ao contrário das ferramentas da qualidade (a certificação ISO ajuda a vender mais);
- c) o excesso de tecnicismo que num primeiro momento motivou a elaboração de um número excessivo de indicadores para os objetivos propostos no mapa estratégico; e
- d) a natureza paraestatal e sem fins lucrativos do SENAI, que pode constranger a dimensão financeira do BSC, ainda que os ajustes da literatura proposta por Kaplan e Norton evidenciem sua aplicabilidade neste tipo de organização.

Nos elementos listados, é confirmada a premissa discutida por Schiemann e Lingle (1999 apud CAVALCANTI, 2004, p.23), segundo os quais uma das mais complexas barreiras para a implantação de sistemas de medição de desempenho relaciona-se ao comportamento dos gerentes, especialmente quanto à forma com que os mesmos percebem os problemas, interpretam, analisam e compartilham informações.

A postura e o comportamento dos gestores são percebidos pelas lideranças estratégicas do SENAI-CE como um elemento crítico que pode ser ora potencializador e ora restritor, mas sem dúvida determinante para que a implantação do BSC propicie os resultados esperados na organização.

Entre os elementos restritores mencionados, destaca-se o registro de excesso de tecnicismo que promoveria a exacerbação na quantidade de indicadores elaborados. Esta tendência é verificada em situações em que o apuro técnico e a departamentalização levam a que cada área justifique a criação de indicadores específicos que a valorizem no panorama corporativo. Cavalcanti (2004, p.25) confirma o efeito restritor deste ponto, criticando o excesso do uso de indicadores, o que dificulta o entendimento da estratégia e a avaliação do desempenho.

Os estudos de Schick et al. (1990 apud PESSANHA; PROCHNIK, 2004, p.3) indicam que o excesso de medidas tende a reduzir desempenho, quando é extrapolada e fragmentada entre muitas medidas a capacidade operacional da organização, ocorrendo a redução da eficácia do sistema gerencial.

Norreklit (2000 apud PESSANHA; PROCHNIK, 2004, p.3) afirma que o BSC deve fazer parte da linguagem gerencial conhecida pelos empregados, considerando que a unilateralidade na comunicação pode ser um elemento restritor ao processo. Já Epstein e Manzoni, também citados por Pessanha e Prochnik (2004, p.3) põem em questionamento a habilidade dos executivos de forma geral em articular de forma clara e compartilhada a visão da estratégia da organização, alicerce para a construção do BSC.

O ponto levantado por esses autores refere-se a um elemento restritor por excelência nas organizações que passam pelas adaptações promovidas pela implantação de um sistema de gestão amparado no BSC: a fragilidade do processo de comunicação.

A questão da comunicação não foi abordada ou lembrada pelos entrevistados deste bloco como um ponto potencializador ou restritor do processo do BSC no SENAI. Esta percepção foi levantada pelos gestores de unidades de negócios, que em suas respostas, analisadas no tópico a seguir, revelaram a preocupação com a forma assistemática em que se deu o processo de incorporação do BSC na linguagem corporativa da organização.

A figura 26 sintetiza as percepções colhidas junto aos entrevistados do DN e DR-CE quanto aos elementos restritores para a implantação do BSC no SENAI, adicionando levantamento de problemas que inibem o desenvolvimento das organizações focadas na estratégia, efetuado por Kaplan e Norton (2000, p.371-382) e algumas das conclusões levantadas por Pessanha e Prochnik (2004, p.14-15) em trabalho de depuração de obstáculos à implantação do BSC em empresas brasileiras:

Elementos restritores segundo o representante do DN	Elementos restritores segundo as lideranças estratégicas locais – DR-CE	Questões inibidoras segundo Kaplan e Norton	Obstáculos à implantação do BSC, segundo Pessanha e Prochnik
<p>Autonomia das unidades</p> <p>Dificuldade de padronização de procedimentos</p> <p>Metodologia aplicável no médio e longo prazos</p> <p>Cobrança corporativa por resultados de curto prazo</p>	<p>Ausência de uma cultura de gestão com compreensão da organização como um todo</p> <p>Falta de apelo mercadológico do BSC</p> <p>Excesso de indicadores</p> <p>Natureza “sem fins lucrativos” da organização</p>	<p>Excesso e falta de equilíbrio entre indicadores de tendência e de ocorrência</p> <p>Falta de comprometimento da administração</p> <p>Encastelamento do <i>scorecard</i> no topo</p> <p>Processos de desenvolvimento muito longos</p> <p>Suporte de consultores inexperientes</p> <p>Baixo nível de envolvimento e compartilhamento com as pessoas da organização</p>	<p>Pouca participação de escalões inferiores na implantação do BSC</p> <p>Dificuldade de equilibrar medidas financeiras e não financeiras</p> <p>Pressão por resultados financeiros de curto prazo</p> <p>Tendência à simplificação da realidade na construção do BSC</p> <p>Aspectos da cultura das organizações</p>

Figura-26 Fatores restritores e inibidores à implantação do BSC.

Fonte: Kaplan e Norton (2000, p.371-382) e Pessanha e Prochnik (2004, p.14-15).

Em resumo, a visão da liderança estratégica do SENAI-CE quanto aos elementos restritores incorpora elementos citados pela literatura e pesquisas anteriores, como os elementos culturais e a pressão pelo curto prazo dos indicadores financeiros.

Como já mencionado, não foram citados pelos entrevistados alguns dos pontos inibidores ao BSC lembrados pelos autores mencionados na figura 26, como baixa participação, falta de comunicação e o encastelamento do *scorecard* na cúpula das organizações.

5.3 Sobre o processo de alinhamento e comunicação estratégica

As percepções dos gestores das unidades de negócios do SENAI-CE são registradas a seguir, nas tabelas 1-A e 1-B, com as seis unidades pesquisadas identificadas pelas letras de A a F.

As afirmações contidas na 1ª coluna, como relatado no capítulo 3 (Metodologia), foram recuperadas a partir do registro das entrevistas semi-estruturadas, sendo assinaladas nas demais colunas as unidades cujos gestores em suas respostas sobre o bloco, tenham feito menção equivalente ao conteúdo das afirmações. É possível assim vislumbrar a freqüência de percepções evidenciadas pelos gestores pesquisados.

Já a tabela 2 destaca o resultado da tabulação dos questionários aplicados aos funcionários, com as questões listadas na primeira coluna, e o número e percentual de respondentes para cada uma das quatro opções (“não sei”, “não acontece”, “algumas vezes acontece”, “sempre acontece”) nas colunas seguintes.

Este padrão de tabulação será utilizado nos próximos tópicos, em que serão analisados os resultados das entrevistas com gestores e aplicação dos questionários com os funcionários, para cada um dos blocos (que equivalem aos objetivos do estudo) que foram categorizados na entrevista focalizada e no questionário aplicado.

Os gestores de unidades de negócios foram unânimes em confirmar a participação nos momentos de sensibilização e alinhamento promovidos pela direção do SENAI-CE, em ação que contou com o suporte da consultoria externa. Entre os funcionários, 56,2% atestam que seus gestores participaram ativamente da construção do BSC, enquanto um número não tão baixo (20,3%) respondeu desconhecer a participação dos gestores no processo de construção e implantação do BSC. Este dado evidencia uma certa desconexão de uma parte dos funcionários em relação à agenda estratégica cumprida pelos gestores.

TABELA-1-A Percepções dos gestores de unidades quanto ao processo de comunicação e implantação do BSC no SENAI-CE

Afirmações constantes dos registros das entrevistas focalizadas	Unidades de Negócios						Frequência
	A	B	C	D	E	F	
1- Houve participação ativa nas reuniões com a consultoria externa, em que gestores tiveram oportunidade de validar indicadores e metas	x	x	x	x	x	x	6
2 – A direção justificou a implantação, em função da necessidade de sistematização e padronização das informações e indicadores	x	x	x		x		4
3 – A direção justificou a implantação em função da necessidade de atrelar planejamento ao monitoramento da <i>performance</i>			x			x	2
4 – O efetivo nivelamento dos gestores somente ocorreu com a prática						x	1

TABELA-1-B O que os gestores de unidades fariam de diferente em relação ao processo de implantação do BSC no SENAI-CE

Afirmações constantes dos registros das entrevistas focalizadas	Unidades de Negócios						Frequência
	A	B	C	D	E	F	
1 – Treinamento mais intensivo para gestores e equipe de desenvolvimento		x		x	x		3
2 – Plano de Comunicação focado nos colaboradores e imediato desdobramento do BSC para as unidades		x	x		x		3
3 – Elaboração de número reduzido de indicadores			x		x		2
4 – Elaboração de um mapa estratégico menos dependente do padrão do Departamento Nacional						x	1
5 – Não faria qualquer mudança	x						1

Fonte: pesquisa de campo

TABELA-2 Percepções dos funcionários quanto ao processo de comunicação e implantação do BSC no SENAI-CE

Aconteceu no SENAI?	Não sei		Não aconteceu		Algumas Vezes Aconteceu		Sempre Aconteceu	
Comunicação da implantação	7	10,94%	0	0,00%	15	23,44%	42	65,63%
Participação do gestor na definição dos objetivos	13	20,31%	1	1,56%	14	21,88%	36	56,25%
Participação da equipe na validação dos objetivos	8	12,50%	8	12,50%	22	34,38%	26	40,63%
Comunicação da identidade estratégica	3	4,69%	2	3,13%	12	18,75%	47	73,44%

Fonte: pesquisa de campo

Como evidenciado, 66,7% dos gestores confirmaram que a principal motivação apresentada pela direção para implementar o BSC foi a de sistematização de informações e indicadores, enquanto 33,3% também lembraram a necessidade de atrelamento do planejamento ao controle da *performance*. Esta resposta sinaliza que a motivação essencial lembrada pelos gestores é de natureza mais operacional (padronizar informações), enquanto apenas dois gestores recuperaram a motivação de natureza mais estratégica (atrelar planejamento à *performance*). Kaplan e Norton (1997, p.9) são reticentes a que o BSC seja tratado como um mero sistema de padronização de medidas táticas ou operacionais e defendem sua aplicação como sistema de gestão estratégica, destinado essencialmente a traduzir a visão e a estratégia, e associar objetivos estratégicos à *performance*.

Enquanto apenas um gestor não proporia qualquer mudança no processo de implantação do BSC, a metade dos gestores pesquisados atestou a necessidade de que o treinamento aplicado aos gestores e à própria equipe de desenvolvimento poderia ter sido mais intenso, enquanto um gestor chegou a registrar que o efetivo nivelamento somente ocorreu com a prática de recuperação das informações que compuseram o mapa estratégico do SENAI-CE.

Esta dificuldade percebida pelos gestores tem ressonância no que afirmam Olve, Roy e Wetter (2001, p.49), quando afirmam ser fundamental que as relações de causa e efeito sejam bem compreendidas e apoiadas por todos, sob pena de que a frágil compreensão do BSC gere frustrações e aumente o risco de insucesso no esforço de implantação. Esta necessidade é particularmente relevante quando se trata da compreensão e entendimento do processo por parte dos gestores. Entre os funcionários, apenas 40,6% confirmam haver participado do processo de elaboração de objetivos e metas, indicando que para boa parte dos colaboradores, o BSC foi tema de formulação da alta administração da organização.

Quanto ao processo de comunicação do processo estratégico alinhavado a partir do BSC, 50% dos gestores destacam a percepção de que poderia ter sido aplicada estratégia mais agressiva de comunicação do BSC com os funcionários, promovendo a apropriação da visão e objetivos desdobrados em metas para o conjunto de colaboradores. Neste ponto é paradoxal o resultado apresentado pelos

funcionários, já que 65,6% confirmam ter sido comunicados sobre o BSC e 73,4% atestam conhecer a visão e missão estratégica da organização.

Conforme verificado nas entrevistas com os gestores, houve na verdade um ciclo de palestras entre as unidades de negócios, ministradas por componentes da equipe de desenvolvimento do BSC, nas quais foram distribuídos *folders* institucionais sobre o BSC, o que explica o significativo *recall* dos funcionários quanto ao tema BSC. Já o processo de qualidade total aplicado nas unidades explica o elevado conhecimento dos colaboradores quanto à estratégia.

A observação, entretanto, feita por boa parte dos gestores quanto à necessidade de intensificação da comunicação sobre o BSC parece referir-se à premência de que o mesmo deixe de ser um mero item da pauta, mas se constitua na própria pauta de comunicação e desdobramento de ações que envolvem os funcionários, gerando o compartilhamento. Não se trataria, portanto, de simplesmente dar ciência aos funcionários sobre a implantação do BSC, mas aplicar o modelo de duas voltas de Argyris (2002, p.105) para gerar alinhamento e aprendizagem com comprometimento.

Kaplan e Norton (1997, p.208-231) lembram que o comprometimento compartilhado da equipe executiva e o compartilhamento da visão e estratégia com toda a empresa são fundamentais para a obtenção do máximo benefício com o BSC. Para eles, as organizações deveriam dedicar-se a comunicar o BSC às suas equipes com a mesma agressividade com que executam programas de comunicação dirigidos ao público externo.

Sobre a comunicação corporativa da estratégia a partir do BSC, o gerente de planejamento do DN relatou o esforço de uniformização da linguagem corporativa, apesar de não ter sido realizada ainda campanha de comunicação orientada e sistematizada sobre todo o processo de gestão estratégica com o uso do BSC. A proposta do DN é de que a comunicação e apropriação da estratégia corporativa por todos os colaboradores do Sistema sejam tratadas a partir de um forte e sincronizado programa de comunicação que está sendo montado, com foco nos mapas estratégicos. O mapa estratégico de cada DR deverá conter a identidade de cada Departamento Regional, atendendo ao requisito de validação das lideranças

locais, evidenciando suas crenças e convicções para ser traduzido com máxima clareza para toda a coletividade de colaboradores do SENAI.

A questão do excesso de indicadores, tratada como um elemento restritor ao processo pela direção regional e discutida por alguns autores já citados, foi também lembrada por dois dos seis gerentes, que registraram a importância da adequação e limitação de indicadores aos objetivos focais da organização.

5.4 Sobre o processo de avaliação de desempenho

As opiniões coletadas junto aos gestores estão registradas na tabela 3, enquanto os dados dos questionários aplicados aos funcionários são os da tabela 4.

TABELA-3 Percepções dos gestores de unidades quanto ao processo de avaliação de desempenho no SENAI-CE

Afirmações constantes dos registros das entrevistas focalizadas Aspecto Mencionado	Unidades de Negócios						Frequência
	A	B	C	D	E	F	
1- Reuniões trimestrais para avaliação do desempenho corporativo são genéricas, não aprofundando as causas dos problemas		x	x			x	3
2 – Desempenho da unidade é avaliado em reuniões mensais, com base na agenda do processo de certificação da qualidade ISO	x	x	x	x			4
3 – Desempenho individual é verificado pela avaliação de reação dos alunos e tratado de forma não sistemática pelos gestores	x	x	x		x	x	5
4 – Destaca importância da remuneração variável, mas não vê viabilidade de sua implantação no SENAI-CE	x	x		x	x	x	5
5 – Destaca importância da remuneração variável e crê que o BSC pode ser utilizado para este fim				x			1

Fonte: pesquisa de campo

TABELA-4 Percepções dos funcionários quanto ao processo de avaliação de desempenho no SENAI-CE

Acontece no SENAI?	Não Sei		Não acontece		Algumas Vezes Acontece		Sempre Acontece	
Desempenho da unidade é periodicamente avaliado	1	1,56%	2	3,13%	10	15,63%	51	79,69%
Recebo <i>feedback</i> pessoal sobre meu desempenho	0	0,00%	5	7,81%	32	50,00%	27	42,19%
Análise de resultados gera agenda de compromissos	2	3,13%	1	1,56%	18	28,13%	43	67,19%

Fonte: pesquisa de campo

Quanto ao processo de avaliação do desempenho global, realizado a partir de reuniões trimestrais entre a direção regional e os gestores de unidades, 50% dos gestores revelam certo incômodo com o tratamento genérico das questões nestas reuniões, que careceriam de aprofundamento em relação à identificação das causas dos problemas.

Pessanha e Prochnik (2004, p.15), em seu estudo de caso com três empresas brasileiras, relatam a mesma dificuldade, destacando que nenhuma das organizações pesquisadas avançou no levantamento de dados e informações para a quantificação das relações de causa e efeito.

Rummler e Brache (1992, apud CAVALCANTI, 2004, p.30) defendem que os administradores devem identificar, analisar e eliminar falhas de desempenho, comparando o desempenho da empresa com um padrão pré-estabelecido.

Para operar esta avaliação, Kaplan e Norton (2000, p.232) destacam, entre as experiências das empresas pesquisadas em seu estudo, a realização de reuniões trimestrais, utilizadas inicialmente para apresentar o conceito do *Balanced Scorecard*, e depois transformadas em momentos de verificação do desempenho recente da organização, com sessões de perguntas e respostas sobre o futuro. Nesta modelagem, as organizações devem descortinar de forma clara as causas do fraco desempenho, determinando agendas específicas para resolução dos problemas.

Quanto ao processo de avaliação de desempenho das unidades de negócios, 79,7% dos funcionários confirmam a realização de acompanhamento mensal em suas unidades e 67,2% atestam que o monitoramento gera resultados conseqüentes na forma de agendas executivas. 66,7% dos gestores confirmam o cumprimento do ritual mensal de acompanhamento, que é executado com apoio na agenda decorrente do processo de certificação ISO 9001, por meio das chamadas reuniões de análise crítica e reuniões de socialização de informações.

No que concerne ao processo de avaliação pessoal de desempenho, apenas 42,2% dos funcionários confirmam receber *feedback* periódico à guisa de avaliação. Os gestores reforçam a falta de sistematização do processo de avaliação

dos funcionários, com cinco entre os seis entrevistados discutindo criticamente a questão.

Conforme os gestores, não há no SENAI-CE processo sistematizado de avaliação de desempenho individual. O processo de acompanhamento da *performance* dos colaboradores baseia-se em ações voluntárias dos gestores. Os relatos dão conta de que o instrumental de avaliação de desempenho individual anteriormente utilizado valorizava variáveis estáticas como o tempo de serviço, e não os resultados gerados. Com a centralização da função de gestão de recursos humanos pelo Sistema Federação das Indústrias do Estado do Ceará (Sistema FIEC), foi reduzida a autonomia do Departamento Regional do Ceará em relação ao tema.

As iniciativas registradas pelos gestores de unidades dão conta de avaliações de desempenho individual realizadas segundo diferentes padrões:

- a) no proveito das reuniões mensais de socialização de informações;
- b) a partir da avaliação de satisfação dos clientes (no caso dos funcionários que atuam em docência) casos em que apenas no caso de ocorrência de “não conformidade” do desempenho do docente, o gestor interfere e trata pessoalmente o desempenho do colaborador; e
- c) de forma consolidada com os núcleos da unidade;

Quanto a este ponto, Olve, Roy e Wetter (2001, p.276) ensinam que informar os funcionários sobre seu desempenho é uma questão crítica para as organizações, pois permite aos mesmos conhecer e avaliar seu progresso, condição para se mantenham competitivos no futuro.

Quando provocados sobre a vinculação da remuneração ao desempenho, os gestores foram particularmente cautelosos, com 83,3% demonstrando convicção de que, a despeito da importância da remuneração variável para as organizações em geral, sua implantação no SENAI encontraria obstáculos relacionados à natureza para-estatal da organização e ao fato de ser em parte financiada para prestar seus serviços com recursos de natureza compulsória. Assim, não vêem como justificar a

utilização deste tipo de recurso para premiar os funcionários pelo atingimento de resultados.

Sobre esse tema, a opinião da direção regional aponta para a necessidade de amadurecimento do processo de gestão por indicadores balanceados a fim de que seja construída uma modelagem de *scorecards* individuais que possam embasar a operacionalização da remuneração variável. Além disso, cabe lembrar a dificuldade adicional no tratamento deste tema pelo SENAI-CE, posto que o mesmo está vinculado às orientações do Sistema FIEC, já que a execução da política de recursos humanos é centralizada, não sendo possível adotar uma solução particular de implantação de um sistema de remuneração variável.

Kaplan e Norton (1997, p.228) defendem enfaticamente que a remuneração esteja explicitamente associada ao atingimento das metas previstas no *scorecard*. Apesar das dificuldades relacionadas à escolha de pesos apropriados para cada variável, e ao risco de que sejam pagas bonificações mesmo quando o desempenho estiver desequilibrado, os autores pesquisados confirmam a necessidade de vincular desempenho e remuneração. Esta seria a forma efetiva de criar compromisso intrínseco por parte dos empregados, segundo Norreklit (2000, apud PESSANHA; PROCHNIK, 2004, p.5).

5.5 Sobre o processo de execução orçamentária

A tabela 5 registra os pontos mais comentados pelos gestores quanto ao processo orçamentário, enquanto a tabela 6 registra as percepções dos funcionários pesquisados sobre o mesmo tema.

Gestores e funcionários são convergentes quanto às percepções sobre o processo de execução orçamentária. 71,9% dos funcionários e 100% dos gestores confirmam a ativa participação das equipes das unidades na elaboração periódica da proposta orçamentária.

Um percentual significativo de funcionários (70,3%) tem convicção de que a alocação de recursos obedece às prioridades e ao referencial estratégico de sua organização. Entre os gestores, no entanto, 33,3% chegaram a afirmar que a

adequação do orçamento à estratégia ainda não é plena. Estes dados podem indicar que a percepção dos funcionários limita-se de certa forma ao escopo de suas unidades, nas quais, segundo a grande maioria dos funcionários, os projetos e ações executadas respondem efetivamente aos desafios estratégicos propostos para a organização. Já entre os gestores de unidades, a percepção mais crítica quanto à conexão entre orçamento e estratégia pode advir da visão mais ampla sobre sua organização, não restrita a uma específica unidade de negócios.

TABELA-5 Percepções dos gestores de unidades quanto ao processo de execução orçamentária no SENAI-CE

Afirmações constantes dos registros das entrevistas focalizadas	Unidades de Negócios						Frequência
	A	B	C	D	E	F	
1 – Equipe da unidade participa ativamente da elaboração do orçamento	x	x	x	x	x	x	6
2 – Há discricionariedade do DR para retificar as propostas orçamentárias das unidades	x	x					2
3 – Adequação do orçamento à estratégia ainda não é plena					x	x	2
4 – O BSC pode ser utilizado para sustentar demandas orçamentárias das unidades	x		x			x	3
5 – BSC ainda não tem operacionalidade suficiente para ser vinculado ao orçamento		x					1

Fonte: pesquisa de campo

TABELA-6 Percepções dos funcionários quanto ao processo de execução orçamentária no SENAI-CE

Acontece no SENAI?	Não Sei		Não acontece		Algumas Vezes Acontece		Sempre Acontece	
Participação do gestor e equipe na elaboração do orçamento	6	9,38%	3	4,69%	9	14,06%	46	71,88%
Aplicação de critérios para alocação do orçamento	15	23,44%	3	4,69%	13	20,31%	33	51,56%
Aplicação dos recursos obedece às prioridades estratégicas	4	6,25%	0	0,00%	15	23,44%	45	70,31%

Fonte: Pesquisa de Campo

Em âmbito nacional, o relato do gerente de planejamento do DN foi de que a proposta orçamentária já validada pelo Departamento Nacional para todos os Departamentos Regionais contempla a observância aos objetivos e metas descritos nos mapas estratégicos de cada DR.

50% dos gestores acreditam que no médio prazo o BSC poderá ser utilizado para apoiar as demandas orçamentárias das unidades, contribuindo assim para reduzir o grau de discricionariedade ainda utilizado na aprovação de projetos, mencionado por 33,3% dos gestores. Quanto ao mesmo tema, a direção regional acredita que o BSC pode apoiar a conjugação dos tetos orçamentários com metas técnicas. A opinião prevalente é de que o BSC tende a servir de suporte à definição do orçamento, com metas estabelecidas e orçamento focado, dando maior clareza quanto ao que deve ser priorizado.

Apesar da adequação da execução orçamentária à estratégia ainda não ser plena, os gestores de unidades reconhecem que se trata de um processo de aprendizagem. Assim, com o tempo, o próprio BSC tratará de explicitar as incongruências entre estratégia e ação e promover os ajustamentos em obediência às diretrizes estratégicas.

Cabe registrar o número significativo de respostas “não sei” entre os funcionários, ao serem perguntados sobre a existência de critérios alocativos para distribuição do orçamento entre ações e projetos. Apesar de 70,3% dos empregados não terem dúvidas quanto à correta aplicação do orçamento nos objetivos estratégicos, há um número não pouco significativo (23,4%) que sequer conhece os critérios utilizados para aprovar, realocar e suplementar os orçamentos de suas unidades.

Este dado aponta para o indício de que entre os funcionários há uma tendência de considerar o tema orçamento como objeto essencialmente discricionário, ou seja, caberá sempre à direção decidir onde e por que aplicar os recursos.

Sobre esse tema, Olve, Roy e Wetter (2001, p.287) distinguem as características do processo orçamentário a partir da implantação do BSC, relatando a importância de que o orçamento seja amplamente discutido por todos, detenha suficiente flexibilidade para apoiar ações não previstas que dêem suporte à estratégia, e registre claramente as medidas que vinculam a alocação orçamentária ao desempenho que conduz ao sucesso da organização.

5.6 Sobre o comprometimento dos gestores com a estratégia

A tabela 7 registra os aspectos mencionados pelos gestores de unidades quanto ao papel e comprometimento dos gestores com a estratégia. A tabela 8 consolida as percepções dos funcionários sobre o tema.

TABELA-7 Percepções dos gestores de unidades quanto ao comprometimento com a estratégia

Afirmações constantes dos registros das entrevistas focalizadas	Unidades de Negócios						Frequência
	Aspecto Mencionado	A	B	C	D	E	
1 – Atesta carência de momentos específicos para revisão da estratégia, que ainda não está no “sangue” da organização		x				x	2
2 – Atesta que a estratégia é revisada e atualizada nas reuniões trimestrais				x			1
3 – Considera bom o clima organizacional em sua unidade	x	x	x	x	x	x	6
4 – Considera-se próximo das pessoas e equipes	x			x			2
5 – Equipes atuam com líderes de projetos	x	x				x	3

Fonte: Pesquisa de Campo

TABELA-8 Percepções dos funcionários quanto ao comprometimento dos gestores com a estratégia

Acontece no SENAI?	Não Sei		Não acontece		Algumas Vezes Acontece		Sempre Acontece	
Objetivos e metas são periodicamente revisados	2	3,13%	1	1,56%	5	7,81%	56	87,50%
Gestor é aberto para receber <i>feedback</i>	0	0,00%	0	0,00%	21	32,81%	43	67,19%
Bom clima organizacional	0	0,00%	7	10,94%	27	42,19%	30	46,88%
Conformidade da atuação da unidade com a estratégia	2	3,13%	0	0,00%	10	15,63%	52	81,25%

Fonte: Pesquisa de Campo

Os funcionários têm uma avaliação positiva dos gestores de suas unidades, quanto ao cenário do comprometimento estratégico, já que 87,5% dos empregados revelam que os objetivos são periodicamente revisados e 81,2% declaram que a atuação de suas unidades ocorre em conformidade com a estratégia do SENAI-CE. Estes números indicam que os empregados percebem que suas

unidades operam em conformidade com a missão e a visão delineadas por sua organização, e dedicam-se a revisá-la periodicamente.

Alguns dos gestores de unidades, por sua vez, têm uma visão mais rigorosa sobre esse tema. Dois entre os seis gestores, por exemplo, afirmam que as reuniões de avaliação trimestral não são momentos suficientes para a revisão periódica da estratégia, em função de seu objetivo de monitoramento e acompanhamento das metas e resultados, e não necessariamente de promoção do contínuo repensar estratégico da organização.

Sobre esta questão, Bennis (2002, p.38) é taxativo ao criticar as organizações que não têm tempo suficiente para a reflexão sobre o que acontece em seu ambiente empresarial. Kaplan e Norton (2000, p.318) fazem a apologia do papel dos gestores em garantir a atualização e validade da estratégia, ao propor que os mesmos deveriam rever permanentemente os pressupostos da estratégia, ou seja, os elementos dos ambientes interno e externo que são condicionadores dos resultados futuros que se espera alcançar.

Os dados pesquisados apontam para uma diferença sutil de percepções e julgamentos. Ao tempo em que nas unidades a pesquisa com os funcionários revela que os gestores têm sido os guardiões da estratégia, no âmbito corporativo há registros, entre os gestores de unidades, de carência de momentos de aprofundamento e reflexão sobre os rumos futuros da organização.

Para Hunger e Wheelen (2002, p.2001), é ainda uma função chave da gerência avaliar o impacto da estratégia sobre a cultura corporativa. Caberia aos gestores preparar adequadamente os funcionários para o processo de mudança organizacional, identificando óbices e mitigando resistências, estando abertos a receber e aptos a fornecer *feedback*, favorecendo o clima organizacional.

Bennis (2002, p.35) entende que é ainda dever dos gestores atribuir significado ao trabalho dos colaboradores, gerar um clima positivo e motivar a construção de resultados. Sobre esta questão, os gestores das unidades de negócios do SENAI-CE foram unânimes em atestar que impera um bom clima organizacional em suas unidades.

Neste ponto há o registro da maior divergência entre as percepções de gestores e funcionários. Entre os colaboradores, 53,2% manifestaram algum nível de insatisfação em relação ao clima organizacional, sendo que 10,9% foram taxativos em afirmar que não há um bom clima organizacional em suas unidades. Apesar de a maioria dos funcionários informar que seus gestores estão abertos para receber *feedback*, 32,8% declaram que apenas “algumas vezes” seus gestores têm este tipo de comportamento.

Os dados apontam para distintas nuances quanto à avaliação do comprometimento dos gestores de unidades de negócios. Ao tempo em que são considerados pelos funcionários como líderes firmes no gerenciamento estratégico, emergem dos dados indícios de que os gestores de unidades estão lidando com algumas fragilidades no campo do desenvolvimento humano e organizacional.

5.7 Sobre os resultados do BSC após o primeiro ano de implantação

Para a direção regional do SENAI, os avanços registrados com o BSC após a implantação efetivada no ano de 2004 referem-se:

- a) à sistematização, disciplinamento e padronização na geração e tratamento das informações gerenciais, propiciando uma mesma linguagem de avaliação entre unidades de negócios;
- b) à profissionalização da função planejamento, conectada com a execução e o monitoramento;
- c) ao aumento da capacidade de resposta dos gestores de unidades, que passaram a utilizar o BSC como uma bússola referencial de suas iniciativas e ações; e
- d) ao desenvolvimento da capacidade de regular e ajustar as trajetórias estratégicas, substituindo a tendência da avaliação a posteriori, quando nada mais poderia ser feito para corrigir rumos (o que foi chamado de “avaliação de autópsia”).

Há a percepção de que os méritos do BSC serão ainda mais claramente descortinados no médio prazo, sendo requerida manutenção da disciplina na aferição dos indicadores e metas e capacidade de revisão permanente da estratégia para o aprimoramento do mapa estratégico e validação da hipótese estratégica do SENAI-CE.

A tabela 9 apresenta os resultados dos registros colhidos a partir das entrevistas com os gestores das unidades, sobre os resultados do BSC, após o primeiro ano de efetiva operacionalização. Já a tabela 10 evidencia a percepção dos funcionários pesquisados, sobre os avanços na gestão do SENAI-CE em determinadas áreas no ano de 2004.

Entre os gestores de unidades, há uma coincidência das percepções com os benefícios decorrentes do BSC lembrados pela direção regional, com a maior incidência de observações referindo-se à dimensão de processos, destacando-se a padronização de informações e indicadores de desempenho que possibilitou a visualização da *performance* consolidada, benefício mencionado por 66,7% dos gestores.

TABELA-9 Percepções dos gestores de unidades quanto aos resultados do BSC no SENAI-CE

Afirmações constantes dos registros das entrevistas focalizadas	Unidades de Negócios						Frequência
	A	B	C	D	E	F	
Em relação ao ano de 2004, o BSC							
1 – Viabilizou a sistematização da pesquisa de clima e a consciência da necessidade de um plano de cargos	x						1
2 – Aumentou a transparência e clareza do significado do trabalho para os funcionários			x	x			2
3 – Consolidou o processo de certificação ISSO	x		x		x		3
4 – Possibilitou a padronização, integração e consolidação de indicadores de <i>performance</i>		x	x	x	x		4
5 – Consolidou o processo de acompanhamento sistemático de resultados				x	x	x	3
6 – Possibilitou maior foco no cliente, com customização de produtos	x		x				2
7 – Será efetivo no modelo de gestão do SENAI no longo prazo		x				x	2

Fonte: Pesquisa de Campo

TABELA-10 Percepções dos funcionários quanto aos resultados do BSC no SENAI-CE

Aconteceu no SENAI em 2004?	Não Sei		Não aconteceu		Algumas Vezes Aconteceu		Sempre Aconteceu	
Maior compartilhamento estratégico	9	14,06%	5	7,81%	19	29,69%	31	48,44%
Maior engajamento dos gestores	6	9,38%	1	1,56%	17	26,56%	40	62,50%
Maior cuidado com o fortalecimento das pessoas	12	18,75%	13	20,31%	21	32,81%	18	28,13%
Maior cuidado com os processos de trabalho	8	12,50%	3	4,69%	20	31,25%	33	51,56%
Maior cuidado com a satisfação dos clientes	8	12,50%	1	1,56%	12	18,75%	43	67,19%
Maior cuidado com a auto-sustentabilidade	8	12,50%	1	1,56%	9	14,06%	46	71,88%

Fonte: Pesquisa de Campo

A consolidação do processo de certificação ISO:9001 e o acompanhamento sistemático de resultados são benefícios igualmente enquadráveis na dimensão de processos internos que foram mencionados por metade dos gestores entrevistados. Cabe registrar a percepção de parte dos gestores de que o BSC acoplou-se à lógica de gestão pela qualidade, fortalecendo a disposição da organização de ampliar a certificação ISO para todas as unidades de negócios.

Para 33,3% dos gestores pesquisados, houve, como decorrência da implantação do BSC, aprimoramento do foco no cliente, com formatação de produtos voltados para atender às necessidades do mercado.

Também para 33,3% dos gestores das unidades de negócios, o BSC evidenciará resultados mais significativos no médio e longo prazos, pelo seu poder de apoiar a identificação de soluções estratégicas para o cumprimento da missão, de forma clara e transparente, tornando inteligível o sentido de visão e missão da organização.

Enquanto os gestores percebem avanços mais significativos relativos aos processos internos, 71,9% dos funcionários pesquisados atestam ter percebido uma efetiva atenção do SENAI à questão da auto-sustentabilidade em 2004, além de 67,2% que também identificaram forte cuidado com a satisfação dos clientes nesse ano.

Já no que concerne às ações voltadas para as pessoas, os funcionários são particularmente críticos em sua avaliação. 71,9% dos funcionários não perceberam efetividade nas ações voltadas para o desenvolvimento humano na organização em 2004, e 51,6% não constataram ampliação significativa do esforço de compartilhamento estratégico nas suas unidades, ao longo de 2004. Esta leitura crítica feita pelos funcionários pode ser decorrente do déficit no compartilhamento da nova agenda estratégica propiciada pelo BSC.

Além disso, o resultado pode indicar uma insatisfação velada, decorrente do distanciamento causado pela centralização da função de recursos humanos e pela ausência de impactos mais efetivos decorrentes do BSC sobre a política e agenda de desenvolvimento humano na organização.

Em resumo, a tabulação dos dados coletados por meio das entrevistas e aplicação de questionários aponta para um conjunto de percepções entre os gestores e funcionários que são convergentes, na visualização da intenção estratégica de sua organização, e divergentes em relação a elementos específicos, como o clima organizacional, revelando a importância e a criticidade do alinhamento estratégico como elemento determinante e catalisador dos ajustes aplicados ao modelo de gestão, particularmente a partir da implantação do *Balanced Scorecard*.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo do *Balanced Scorecard* em suas aplicações em empresas e organizações no Brasil tem avançado de forma considerável, atraindo o interesse acadêmico, mesmo passados quase quinze anos da condução dos estudos originais nos EUA, que resultaram na proposta do BSC de Kaplan e Norton.

Como já detalhado no capítulo 2, outras abordagens que consideraram o balanceamento de medidas financeiras e não financeiras foram propostas, particularmente ao longo da década de 1990. No mesmo período, no entanto, firmou-se e ampliou-se o uso do BSC de Kaplan e Norton no mundo inteiro e no Brasil.

O BSC, uma vez adotado como ferramenta de medição balanceada, evoluiu para transformar-se em um verdadeiro sistema de gestão estratégica. Passou, assim, a determinar um novo delineamento no modelo de gestão das organizações, com destaque para a comunicação, a avaliação de desempenho e a execução orçamentária, elementos notadamente impactados pela implantação do BSC, como evidenciado nos registros da literatura revisada detalhada nos tópicos do capítulo 2.

As características e especificidades de uma organização sem fins lucrativos como o SENAI determinam a possibilidade de que os referidos ajustes ao modelo de gestão como decorrência da implantação do BSC sejam particularmente tipificados.

Assim, a questão crítica deste estudo de caso propôs evidenciar quais os rearranjos ocorridos em alguns elementos do modelo de gestão em uma organização sem fins lucrativos como o SENAI-CE, ao longo do processo de implantação do BSC.

Para descrever o processo de implantação do BSC no SENAI e buscar responder à questão de pesquisa, este estudo valeu-se particularmente de fontes de evidências coletadas e analisadas no capítulo 5, a partir das percepções da direção, dos gestores de unidades de negócios e dos funcionários do SENAI-CE.

Mesmo consideradas as especificidades metodológicas de um estudo de caso único (YIN, 2005, p.64), espera-se que as observações finais sobre cada um dos pressupostos elencados no capítulo introdutório possam lançar luzes sobre outras questões de pesquisa, ampliando o escopo da compreensão e caracterização da complexidade do mundo das organizações.

O 1o objetivo específico deste estudo foi descrever o processo de implantação do *Balanced Scorecard* – BSC no SENAI-CE, identificando elementos potencializadores e restritores à sua efetividade.

Os elementos colhidos por meio das entrevistas não dirigidas com o representante do Departamento Nacional do SENAI e com a direção do Departamento Regional evidenciaram que os elementos potencializadores no caso SENAI-CE relacionaram-se basicamente a:

- a) o suporte da alta administração, representada neste caso pelo Departamento Nacional;
- b) o comprometimento das lideranças regionais, aspecto reforçado pela adesão voluntária ao processo de implantação do BSC;
- c) o suporte técnico prestado pela consultoria externa, proporcionando clareza e disciplina metodológica; e
- d) a clareza e a transparência especialmente junto aos gestores de nível intermediário (gestores das unidades de negócios).

Estes elementos são confirmados por Galas (2004, p.7), ao discutir fatores críticos para o sucesso do BSC e mencionar a necessidade de consciência da real finalidade do projeto, da liderança e apoio da alta administração, da simplicidade na comunicação e disseminação e da integração do BSC aos projetos gerenciais.

Olve, Roy e Wetter (2001, apud GALAS, 2004, p.7) enfatizam particularmente a importância do comprometimento da alta administração e da clareza que deve haver entre os gerentes para motivar a aceitação interna do

Balanced Scorecard, minimizando o risco de uma desaprovação do mesmo em toda a organização.

Entre os elementos restritores, a coleta de dados apontou em resumo para os seguintes elementos:

- a) elevado grau de autonomia dos Departamentos Regionais do SENAI, dificultando a padronização e sistematização de procedimentos;
- b) pressão pela geração de resultados no curto prazo e tendência à prevalência de variáveis financeiras;
- c) excesso de indicadores e
- d) falta da disseminação de uma visão sistêmica dentro da própria organização.

Os elementos restritores, já discutidos no capítulo anterior, constituem-se em óbices que podem ser removidos a partir dos próprios elementos potencializadores e de uma rigorosa gestão do processo de implantação do BSC, com o cuidado para que a departamentalização das organizações (que gera a pressão por indicadores desnecessários) e a pressão por resultados aparentes no curto prazo que não validam a hipótese estratégica não minem o esforço de disseminação e aplicação do BSC.

No caso estudado, a gestão do BSC no âmbito do DN coube à gerência de planejamento, enquanto em âmbito regional o processo de implantação do BSC foi diligenciado pela gerência da Unidade de Desenvolvimento Institucional. O caso estudado, portanto, atesta o pressuposto da influência do modelo de gestão sobre o processo de implantação do BSC, com seus efeitos potencializadores e restritores relatados.

O 2º objetivo específico considerado neste estudo foi reconhecer os ajustes no processo de alinhamento e comunicação estratégica no SENAI-CE, a partir da implantação do BSC.

Os dados coletados evidenciam que o BSC manteve-se, no decorrer de 2004, restrito aos gestores de unidades e da direção regional do SENAI-CE, não chegando a compor a agenda dos funcionários de forma efetiva em seu dia a dia.

Apesar das recomendações da literatura revisada, de que sejam promovidas agendas intensas de comunicação e sensibilização sobre o BSC entre os funcionários, a opção do SENAI-CE foi de comedimento, com a maturação da prática de indicadores balanceados particularmente entre os gestores, sendo efetuados registros de que, mesmo entre os gestores, o processo de sensibilização careceu de maior intensidade e aprofundamento.

Os dados revelaram que nas unidades de negócios a agenda de compartilhamento não é efetivamente regida pelo BSC, mas pelos procedimentos da qualidade, nos quais o BSC é discutido como um item a mais na pauta das reuniões promovidas nas unidades de negócios. O elevado percentual de funcionários que declararam conhecer a estratégia do SENAI-CE (73,4%) não parece ser resultante da implantação do BSC, mas das práticas de socialização de informações decorrentes da certificação ISO:9001.

Passado um ano do início da efetiva implantação do BSC, o caso estudado aponta que o processo de alinhamento e comunicação estratégica não incorporou plenamente os ajustes propostos pela literatura. Estudos que considerem a abordagem longitudinal deste estudo de caso, conforme Yin (2005, p.63), com uma análise do SENAI-CE para além do primeiro ano de BSC, poderão eventualmente apresentar os ajustes mais objetivos no processo de comunicação que seriam originalmente esperados. Resta avaliar em que medida a reservada postura inicial da organização quanto ao processo de comunicação poderá comprometer os resultados esperados com o BSC.

O 3º objetivo específico foi descrever o processo de avaliação de desempenho corporativo e individual no SENAI-CE, a partir da implantação do BSC.

Os resultados analisados sugerem que é percebido o ajuste no processo de avaliação de desempenho global do SENAI-CE, ainda que as reuniões trimestrais

de avaliação ainda careçam de algum aprofundamento e efetividade, como relatado por alguns gestores.

A avaliação de desempenho nas unidades é realizada com amparo nos procedimentos periódicos previstos pelo processo de certificação de qualidade, ainda que os indicadores acompanhados sejam os mesmos que constam do BSC do SENAI-CE. É evidenciado por alguns gestores que o BSC tem o mérito de dar consistência e viabilizar a conexão das agendas particulares das unidades com a agenda estratégica da organização.

A inexistência de mecanismos formais e sistemáticos para a avaliação de *performance* individual constrange a percepção dos colaboradores quanto à avaliação dos avanços da organização no campo do desenvolvimento humano. Ainda que sejam procedentes as observações colhidas quanto às dificuldades de implantação de um sistema de remuneração variável em uma organização sem fins lucrativos, o BSC no SENAI-CE até agora não migrou dos indicadores e metas globais para a visualização do desempenho dos funcionários, com elaboração de *scorecards* individuais conectados ao *scorecard* corporativo.

O caso estudado sugere que os ajustes no processo de avaliação de *performance* deram-se parcialmente, com a padronização e sistematização de informações corporativas sendo revisadas e avaliadas pelos gestores trimestralmente, mas carecendo da ampliação do escopo de avaliação para o desempenho dos indivíduos, força determinante para a sustentação do sistema de gestão estratégica a partir do *scorecard*.

O 4º objetivo específico foi analisar o processo de execução orçamentária do SENAI-CE, a partir da implantação do BSC.

Os dados revelaram que o processo orçamentário no SENAI conta, como prática costumeira, com a participação ativa de gestores de unidades e funcionários, sem que isto tenha se dado mais recentemente por conta da implantação do BSC.

Apesar de participarem ativamente da elaboração do orçamento, os funcionários registraram desconhecer os critérios utilizados para viabilizar a alocação dos recursos orçamentários entre ações e projetos, condição que seria

esperada no contexto da prática orçamentária à luz do BSC, que prevê, segundo Olve, Roy e Wetter (2001, p.287), a possibilidade de todos discutirem e opinarem, além da flexibilidade e a seleção de medidas e critérios vinculados à estratégia.

Os gestores tendem a considerar que o BSC pode vir a tornar-se o referenciador da elaboração e execução do orçamento, não sendo isto o que hoje ocorre de forma efetiva na organização, talvez por falta de sistemas informatizados que garantam a interface entre o BSC o orçamento e dêem suporte às mudanças.

O caso estudado não acompanha as orientações da literatura, uma vez que a implantação do BSC não determinou ajustes significativos aos procedimentos de execução orçamentária no SENAI-CE.

Avaliações futuras de retorno a este caso poderão evidenciar a medida em que a sustentação e o impacto do BSC sobre a organização estudada possam ter sido constrangidos pela falta desta interface com o orçamento operacional.

O 5º objetivo específico deste trabalho foi descrever os ajustes ocorridos no engajamento e comprometimento dos gestores e líderes com a estratégia do SENAI-CE, a partir da implantação do BSC.

A partir das entrevistas com os gestores foi possível perceber que o comprometimento e engajamento são valores da cultura corporativa do SENAI-CE, e têm sua gênese em uma sequência histórica de prática do desenvolvimento da gestão, como evidenciado no capítulo 4.

Os dados coletados junto aos funcionários revelam, entretanto, a percepção de que houve um fortalecimento deste engajamento no ano de 2004. Apesar de constituir-se num resultado aparentemente paradoxal, os gestores são percebidos de forma extremamente positiva em relação ao seu engajamento e papel estratégico, mas não há unanimidade junto aos funcionários quanto ao seu papel como mobilizadores de pessoas, como demonstram os resultados que evidenciam o grau de abertura dos gestores para receber *feedback*.

A implantação do BSC, como verificado em algumas entrevistas, tem o mérito de provocar o tratamento objetivo da questão do desenvolvimento

organizacional e humano, constituindo-se inclusive num indicador de um objetivo do mapa estratégico do SENAI.

Neste ponto, o caso estudado segue parcialmente a proposta da literatura. Além de mobilizar o temário relativo ao clima organizacional de forma estruturada, o BSC provocou questões relativas à importância de fortalecimento do engajamento e comprometimento dos gestores com a atualização permanente da estratégia, ainda que haja críticas registradas quanto à modelagem e condução dos encontros trimestrais de avaliação.

Finalmente, o 6º objetivo específico assumido neste trabalho foi descrever os principais benefícios em relação ao modelo de gestão, percebidos por gestores e funcionários, após a implantação do BSC.

Apesar de percepções distintas, com os gestores apontando melhorias na perspectiva de processos internos, e funcionários destacando melhorias relacionadas à auto-sustentabilidade e satisfação dos clientes, os dados evidenciam que a aplicação do *Balanced Scorecard* promoveu ajustes, rearranjos e benefícios de alguma forma percebidos pelos principais atores do processo organizacional.

A leitura completa dos dados coletados revela que a intensidade dos ajustes, no entanto, não foi ainda aquela propugnada pelos autores e pesquisas já efetuadas sobre o tema. O BSC ainda mantém-se como tema de agenda da alta administração, apesar do bom grau de entendimento dos funcionários quanto à estratégia.

A avaliação de desempenho a partir do BSC ainda não atingiu diretamente as pessoas, quando poderá passar a determinar a clara visualização do sentido de seu trabalho e sua contribuição para os objetivos gerais. O BSC e o processo orçamentário ainda carecem de ser conectados de forma clara e inequívoca, por meio de interface de sistemas e processos de tomada de decisão suportados por critérios e parâmetros vinculados à estratégia. O comprometimento dos gestores com a estratégia ainda precisa ser equilibrado com o compromisso dos mesmos em se tornarem mobilizadores do desenvolvimento organizacional e humano em suas unidades.

Cabe ponderar que o presente estudo deu-se apenas após o primeiro ano de implantação do *Balanced Scorecard* no SENAI, coincidindo com as agendas de certificação pela qualidade aplicadas pelo SENAI-CE. A conjunção destas iniciativas pôde ser percebida em alguns registros divergentes coletados na pesquisa de campo, e na particular prevalência da agenda da qualidade, que parece estar mais próxima de gestores e funcionários do que a agenda do BSC.

Há também que se registrar a limitação dada pela opção metodológica neste trabalho de tratamento dos questionários aplicados aos funcionários a partir de uma amostragem não probabilística, o que limita a tentativa de ampliação rigorosa dos resultados coletados para toda a população.

É possível considerar, portanto, e paradoxalmente em relação ao que propugna a literatura, que o cuidado, o comedimento e a postura *low-profile* adotada no SENAI-CE quanto ao BSC possam vir a ser determinantes para sua maturação e consolidação no longo prazo. Esta é uma questão a ser validada em novos estudos a serem realizados longitudinalmente com o caso SENAI-CE. Outros temas que podem ainda ser estudados têm a ver com:

- a) os efeitos da cultura organizacional sobre programas de modernização da gestão “importados” e aplicados à realidade de organizações nacionais;
- b) a avaliação comparativa da efetividade da aplicação do *Balanced Scorecard* em organizações com e sem fins lucrativos;
- c) a simbiose entre as iniciativas de certificação de produtos e processos e as propostas de mudança organizacional como as requeridas no caso do BSC;
- d) a gênese das resistências aos processos de mudança organizacional: os focos de resistência entre gestores e os focos de resistência entre funcionários das organizações.

A complexidade das questões relacionadas à gestão nas organizações impõe que se avance em futuros estudos e pesquisas que ampliem o espectro das questões organizacionais sob a influência de sistemas de medição e gestão estratégica como o *Balanced Scorecard*.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARGYRIS, Chris. Aprendizado de Duas Voltas. In: JÚLIO, Carlos Alberto; SALIBI NETO, José (Org.). **Liderança e Gestão de Pessoas** – autores e conceitos imprescindíveis. São Paulo: Publifolha, 2002 (Coletânea HSM Management), p.107-116.

ATKINSON, Antony A et al. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

BALANCED SCORECARD com ênfase na informação de natureza corporativa e social. **Revista Brasileira de Contabilidade**, no 148, p. 21-31, jul/ago. 2004.

BARCELLOS, Paulo Fernando Pinto. Estratégia Empresarial. In: SCHMIDT, Paulo (org). **Controladoria: Agregando Valor para a Empresa..** Porto Alegre: Bookman, 2002. p.39-51.

BECKER, Brian E.; HUSELID, Mark A; ULRICH, Dave. **Gestão Estratégica de Pessoas com “Scorecard”**- Interligando pessoas, estratégia e *performance*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

BENNIS, Warren. A nova liderança. In: JÚLIO, Carlos Alberto; SALIBI NETO, José (Org.). **Liderança e Gestão de Pessoas** – autores e conceitos imprescindíveis. São Paulo: Publifolha, 2002 (Coletânea HSM Management), p.31-46.

BETHLEM, Agrícola. **Evolução do Pensamento Estratégico no Brasil**: texto e casos. São Paulo: Atlas, 2003.

BEUREN, Ilse Maria. O papel da controladoria no processo de gestão. In: SCHMIDT, Paulo (org). **Controladoria: Agregando Valor para a Empresa**. 1ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2002. p.15-38.

BRASIL. Decreto nº 494, de 10 de janeiro de 1962. Aprova o Regimento do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial. **Diário Oficial**, Brasília, DF, 11 jun. 1962. Seção I – Parte I, fls 351 a 354.

BRIGHAM, Eugene F.; HOUSTON, Joel F. **Fundamentos da Moderna Administração Financeira**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

BSCOL. **Balanced Scorecard Collaborative**. Disponível em: <http://www.bscol.com/bsc_portal/success/queensland>. Acesso em: 31.mai. 2005.

CATELLI, Armando (Coord.). **Controladoria** – Uma abordagem da Gestão Econômica GECON. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CAVALCANTI, Rosa Fidélia Vieira. **Uma investigação sobre medidas de desempenho utilizadas pelas empresas de construção civil, subsetor edificações, na Região Metropolitana de Recife**. 2004. 123 f. Dissertação (Programa Multiinstitucional e Inter-regional de Pós-graduação em Ciências Contábeis) – Universidade Federal de Pernambuco.

CHAIT, Laurence P. Se souber, conte a alguém. In: JÚLIO, Carlos Alberto; SALIBI NETO, José (Org.). **Liderança e Gestão de Pessoas** – autores e conceitos imprescindíveis. São Paulo: Publifolha, 2002 (Coletânea HSM Management), p.135-140.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CRAWFORD, Richard. **Na Era do Capital Humano**: o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas, seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento. São Paulo: Atlas, 1994.

DRUCKER, Peter. **Desafios Gerenciais para o Século XXI**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001. (Biblioteca de administração e negócios)

ESTUDO TEAMS INC. *Feedback* de 360 graus. In: JÚLIO, Carlos Alberto; SALIBI NETO, José (Org.). **Liderança e Gestão de Pessoas** – autores e conceitos imprescindíveis. São Paulo: Publifolha, 2002 (Coletânea HSM Management), p.117-124.

EVANS, Paul; PUCIC, Vladimir; BARSOUX, Jean-Louis. **The Global Challenge – Frameworks for International Human Resource Management**. New York: McGraw-Hill Irwin, 2002.

FLEURIET, Michel; KEHDY, Ricardo; BLANC, Georges. **O Modelo Fleuriet** – a dinâmica financeira das empresas brasileiras – um novo método de análise, orçamento e planejamento financeiro. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

GALAS, Eduardo Santos. Fatores que Interferem na Implantação de um Modelo de Gestão Estratégica Baseado no *Balanced Scorecard*: Estudo de Caso em uma Instituição Pública. In: Encontro Nacional da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD, 2004. **Anais eletrônicos...**Curitiba: Anpad, 2004.

GALAS, Eduardo Santos; PONTE, Vera Maria Rodrigues. O Equilíbrio dos Indicadores do *Balanced Scorecard*: Um Estudo em Empresas Cearenses. In: Encontro Nacional da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD, 2004. **Anais eletrônicos...**Curitiba: Anpad, 2004.

GUILHERME, R.; GOLDSZMIDT, B. Uma revisão de literatura dos fatores críticos para a implementação e uso do *balanced scorecard*. Encontro Nacional da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD, 2003. **Anais eletrônicos**. São Paulo: Anpad, 2003.

HUNGER, J. David; WHEELLEN, Thomas L. **Gestão Estratégica** – Princípios e Prática. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2002.

JÚLIO, Carlos Alberto; SALIBI NETO, José (Org.). **Liderança e Gestão de Pessoas** – autores e conceitos imprescindíveis. São Paulo: Publifolha, 2002 (Coletânea HSM Management).

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação – *Balanced Scorecard***. 16ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. **Mapas Estratégicos** – convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004

_____. **O *Balanced Scorecard*** – Medidas que impulsionam a *performance*. Harvard Business Review. Belo Horizonte: Mindquest Multimedia, [199_].

_____. **Organização Orientada para a Estratégia**: como as empresas que adotam o *Balanced Scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios. 4ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LAURETTI, Lélío. **Relatório Anual**: veículo por excelência da comunicação institucional. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

LUIZ, Ivone Gonçalves. A Eficiência do *Balanced Scorecard* medida por meio do EVA: o Caso da Cia Suzano de Papel e Celulose. In: Encontro Nacional da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD, 2004. **Anais eletrônicos...**Curitiba: Anpad, 2004.

LUNKES, Rogério João. Estudo sobre a integração entre *balanced scorecard* e o orçamento. **Revista Brasileira de Contabilidade**, no 136, p. 49-59, jul/ago. 2002

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MÖLLER, Claus. A qualidade através das pessoas. In: JÚLIO, Carlos Alberto; SALIBI NETO, José (Org.). **Liderança e Gestão de Pessoas** – autores e conceitos imprescindíveis. São Paulo: Publifolha, 2002 (Coletânea HSM Management), p.99-106.

MOSIMANN, Clara Pellegrino; FISCH, Silvio. **Controladoria**: seu papel na Administração de Empresas. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MYIABARA, Walter; FRANKLIN, Marcos Antonio; GARDESANI, Roberto. A Cultura e Comportamento em Relação à Informação e sua Conexão com o Desempenho Competitivo: Uma Aplicação na Indústria de Autopeças para Veículos. In: Encontro Nacional da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD, 2004. **Anais eletrônicos...**Curitiba: Anpad, 2004.

NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à Controladoria**: Conceitos, Sistemas, Implementação. São Paulo: Atlas, 1993.

OLIVEIRA, Luis Martins de; PEREZ Jr, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2002.

OLVE, Nils-Göran; ROY, Jan; WETTER, Magnus. **Condutores da Performance**: um guia prático para o uso do *Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2001.

ORÇAMENTO PÚBLICO: Planejamento, Execução e Controle. Fortaleza: Fundação Demócrito Rocha, 2003. Semanal

PARISI, Claudio. Ensaio sobre o Comportamento Organizacional. In: CATELLI, Armando (Coord.). **Controladoria**: Uma Abordagem da Gestão Econômica – GECON. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2001. p.268-281.

PEREIRA, Carlos Alberto. Avaliação de Resultados e Desempenho. In: CATELLI, Armando (Coord.). **Controladoria**: Uma Abordagem da Gestão Econômica – GECON. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2001. p.196-267.

PEREIRA, Elias; NAGANO, Marcelo Seido. Gestão Estratégica de Custos. In: SCHMIDT, Paulo (org). **Controladoria**: Agregando Valor para a Empresa. 1ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2002. p.103-130.

PEREZ Jr., José Hernandez et al. **Gestão Estratégica de Custos**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2001

PASCHOAL, Paulo Zanotto de. **O uso de sistemas de gestão estratégica baseado em indicadores de desempenho pelas maiores empresas brasileiras**: balanced scorecard x sistema de medição de desempenho da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade – FPNQ. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica). Centro Universitário Álvares Penteado. São Paulo, 2003

PESSANHA, Diogo Santiago; PROCHNIK, Vitor. Obstáculos à Implantação do *Balanced Scorecard* em Três Empresas Brasileiras. In: Encontro Nacional da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD, 2004. **Anais eletrônicos**...Curitiba: Anpad, 2004.

PESSOA, Maria Naiula Monteiro. **Gestão das Universidades Federais Brasileiras** – um modelo fundamentado no *Balanced Scorecard*. 2000. 343 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

REICH, Robert B. Não seja um agente da mudança: seja um rebelde da mudança. In: JÚLIO, Carlos Alberto; SALIBI NETO, José (Org.). **Liderança e Gestão de Pessoas** – autores e conceitos imprescindíveis. São Paulo: Publifolha, 2002 (Coletânea HSM Management), p.181-190.

REIS, Antonio Ribas. A contribuição do Balanced Scorecard na gestão das Instituições de Ensino Superior. **Revista Brasileira de Administração**, no 45, p. 51-63, jun. 2004.

REZENDE, José Francisco. **Balanced Scorecard e a gestão do Capital Intelectual** – alcançando a *performance* balanceada na Economia do Conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

REZENDE, José Francisco de Carvalho; NOGUEIRA, Antonio Roberto Ramos. Alinhamento Estratégico e Balanceamento da *Performance*: um Estudo a Partir da Percepção de Gerentes de Agências Bancárias. In: Encontro Nacional da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD, 2004. **Anais eletrônicos...**Curitiba: Anpad, 2004.

RHODEN, Marisa Ignez dos Santos; HENKIN, Hélio. Desenvolvimento e Implantação do *Balanced Scorecard* em Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIP: Um Caso de Pesquisa-Ação em uma Instituição de Microcrédito. In: Encontro Nacional da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD, 2004. **Anais eletrônicos...**Curitiba: Anpad, 2004.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSSETI, José Paschoal et al. **Transição 2000** – Tendências, Mudanças e Estratégias. São Paulo: Makron Books, 1993.

SCHMIDT, Paulo (org). **Controladoria** – Agregando Valor para a Empresa.. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SENAI.DN. **A evolução do processo de administração estratégica do SENAI**: o pensamento estratégico. Brasília, 2002a. 106 p.

SENAI.DN. **Histórias e Percursos** – O Departamento Nacional do SENAI (1942-2002). Brasília, 2002b. 108 p.

SENAI.DN. **Plano Estratégico do SENAI** - revisão 2000-2010. Brasília, 2000. 47 p.

SENAI.DN. **Regimento**. Brasília, [19-]. 21 p.

SENAI.DR-CE. **Plano de Ação 2004**. Fortaleza, 2003. 12p.

SILVESTRE, William Celso. **Sistema de Custos ABC**: uma visão avançada para tecnologia de informação e avaliação de desempenho. 1ª Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

VINEGLA, Alfonso Lopes. BSC y otros modelos de Gestión. **Control de Gestión**. Disponível em <<http://ciberconta.unizar.es/leccion/bsc/104.HTM>>. Acesso em: 22 abr. 2005.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. 3ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE A

Roteiro de entrevista focalizada com os gestores



O BSC no SENAI-CE - Roteiro para entrevista focalizada

- **Público-alvo:** Grupo de Gestores das unidades de negócios do SENAI-CE
- **Objetivo:**
 - Checar sua participação e impressões sobre o processo de implementação do BSC no SENAI-CE
 - Confirmar os elementos do modelo de gestão do SENAI eventualmente aprimorados/otimizados em função do uso da estratégia de indicadores balanceados de performance

1- Identificação

- a) Nome:
- b) Unidade:
- c) Tempo de serviço no SENAI-CE:
- d) Tipo de Vínculo: Funcionário/Ocupante de cargo comissionado
- e) Tempo em função de gestão:
- f) Formação Acadêmica/Outras Experiências Profissionais Relevantes

2- Sobre o processo de sensibilização e implementação do BSC – a questão do alinhamento estratégico

- a) Como a decisão de implantar o BSC foi comunicada aos gestores e a ao conjunto de funcionários do SENAI-CE? Quais necessidades do SENAI-CE foram apresentadas para justificar sua implantação? Você concorda com estas necessidades?
- b) Você participou de algum momento de nivelamento ou sensibilização relativo ao processo de implantação do BSC? Qual sua avaliação quanto a estes momentos?
- c) Como os objetivos, indicadores e metas contidos no BSC do SENAI-CE foram estabelecidos? Você e sua equipe contribuíram direta ou indiretamente para esta formulação?
- d) Se o processo de implementação do BSC fosse iniciado hoje, quais sugestões você teria para fazê-lo de forma diferente?

3- Sobre a avaliação de performance e de resultados

- a) Como e com que periodicidade os indicadores de resultados são analisados no âmbito do DR e no âmbito de sua unidade? Quais os resultados efetivos desta análise?
- b) Em sua opinião, qual a importância da vinculação da remuneração dos funcionários à Avaliação de Performance no SENAI-CE?
- c) Como os funcionários do SENAI monitoram seu progresso na organização? Há processo sistemático de avaliação e fornecimento de *feedback*?

4- Sobre o processo de execução orçamentária e financeira

- a) Como se dá a elaboração do orçamento anual do SENAI-CE ? Há critérios definidos e conhecidos para a alocação e priorização de recursos entre as unidades de negócios e projetos? Qual a flexibilidade da execução orçamentária?
- b) Como os gestores de unidades e as equipes são envolvidas na elaboração e discussão do orçamento?
- c) Em sua opinião, a alocação do Orçamento do SENAI-CE reflete as prioridades estratégicas definidas no BSC?

5- Sobre o comprometimento das lideranças com a estratégia

- a) Com que periodicidade o SENAI-CE estabelece e revisa objetivos corporativos? Como você e sua equipe participam deste processo?
- b) Como você avalia o clima organizacional em sua unidade? Há uma base de confiança consistente entre você e sua equipe, de forma que as pessoas percebam o significado de seu trabalho e atuem como um time?
- c) Em sua opinião as unidades do SENAI-CE têm atuado de acordo com os objetivos e a estratégia definidos no BSC?

6- Avaliação geral do BSC após o primeiro ano de funcionamento

- a) Em que medida o BSC proporcionou para você e sua equipe melhor clareza da missão (longo prazo), dos objetivos (curto e médio prazo) e dos diferenciais do SENAI-CE?
- b) Em que medida o BSC proporcionou melhoria da comunicação e do feedback
 - com os seus superiores?
 - com os seus pares gerentes?
 - com a sua equipe?
- c) Em que medida a implantação do BSC tem propiciado sua maior participação e engajamento com os resultados?
- d) Em quais dimensões do BSC (pessoas, processos internos, sustentabilidade e mercado) do SENAI você visualiza os principais avanços e benefícios obtidos no ano de 2004?

APÊNDICE B

Questionário aplicado aos funcionários



Fortaleza, 1º de Fevereiro de 2005

Caro Colaborador(a) do SENAI-CE

Este questionário é parte de um projeto de pesquisa sobre sistemas de indicadores balanceados de gestão, conduzida no âmbito do Programa de Mestrado Profissional em Controladoria, da Universidade Federal do Ceará. A Direção do Departamento Regional do SENAI no Ceará autorizou a realização desta pesquisa, com objetivo de obter uma avaliação externa do processo de implementação do BSC- *Balanced Scorecard*, iniciado em 2003, mas consolidado no decorrer do ano de 2004.

Esclarecemos que a sua identificação não é requerida porque as análises do estudo se basearão nos resultados da acumulação das respostas de todos os colaboradores do SENAI que preencherem o questionário, e não em suas respostas individuais. Informamos ainda que as informações obtidas por meio deste instrumento de pesquisa terão utilização exclusivamente acadêmica. Ou seja, a Direção do SENAI não utilizará estas respostas para qualquer outra finalidade que não seja a de subsidiar as conclusões do estudo.

Por essa razão, solicitamos o máximo de sua atenção às perguntas e fidedignidade das respostas, que devem estar fundamentadas nas ocorrências e práticas verificadas no SENAI-CE, e particularmente em sua unidade. Deste cuidado e atenção depende a qualidade deste estudo, que visa contribuir para o aprimoramento da gestão de instituições públicas e de interesse público, além de propiciar a valorização do elemento humano que investe os seus talentos nessas organizações.

Atenciosamente.

Francisco Eduardo de Holanda Bessa
Mestrando



BLOCO 1 - Responda os itens abaixo sobre sua vida profissional no SENAI

1) Sexo

Masculino Feminino

2) Idade

Entre 18 e 25 anos

Entre 26 e 35 anos

Entre 36 e 45 anos

Entre 46 e 60 anos

Acima de 60 anos

3) Seu tempo de trabalho no SENAI

mais de 25 anos

entre 15 e 25 anos

entre 5 e 14 anos

menos de 5 anos

4) Sua Unidade de trabalho

Unidade de Desenvolvimento Institucional

Unidade de Negócios. Qual? _____

5) Sua área de atuação

Docência

Técnico

Administrativo

6) Sua formação educacional

1º grau

2º grau

Nível Superior. Qual curso? _____

Pós-graduação (ainda que incompleta)? Em que área? _____

Responda as questões a seguir, assinalando para cada afirmação o número que melhor corresponde ao que se verifica no SENAI-CE

0 - Não Sei	1 - Não Aconteceu	2- Aconteceu algumas vezes	3 – Sempre Aconteceu
-------------	-------------------	----------------------------	----------------------

BLOCO 2 - Sua percepção sobre o compartilhamento da estratégia e a implementação do BSC – Balanced Scorecard no SENAI-CE

Nº	ITENS	Sua Opção
01	A decisão de implantação do BSC e os motivos pelos quais esta ferramenta foi adotada no SENAI-CE foram comunicadas aos funcionários de minha Unidade	
02	O gestor de minha unidade contribuiu para a definição e validação dos objetivos, metas e indicadores contidos no BSC	
03	Em minha unidade houve a oportunidade de que a equipe discutisse e contribuísse para a validação dos objetivos, metas e indicadores contidos no BSC	
04	A partir do material de divulgação e reuniões realizadas sobre o BSC, fui informado com clareza e transparência sobre a missão, objetivos e metas do SENAI	



Responda as questões a seguir, assinalando para cada afirmação o número que melhor corresponde ao que se verifica no SENAI-CE

0 - Não Sei	1 – Não Acontece	2- Acontece algumas vezes	3 – Acontece sempre
-------------	------------------	---------------------------	---------------------

BLOCO 3 – Sua percepção sobre a avaliação de desempenho e performance no SENAI-CE

Nº	ITENS	Sua Opção
01	O desempenho de minha unidade é periodicamente acompanhado e avaliado, de acordo com os objetivos e metas estabelecidos	
02	Recebo feedback do meu gerente sobre meus pontos fortes e fracos e sobre a minha contribuição para os resultados de minha unidade	
03	A análise de resultados em minha unidade gera compromissos e ações para melhoria dos resultados e atingimento dos objetivos	

BLOCO 4 - Sua percepção sobre o processo de execução orçamentária no SENAI-CE

Nº	ITENS	Sua Opção
01	O gestor e a equipe de minha unidade participam do processo de elaboração e alocação do orçamento do SENAI	
02	Existem critérios claros e definidos, para a alocação de recursos entre as unidades e os projetos do SENAI-CE	
03	A aplicação dos recursos por minha unidade obedece às prioridades estratégicas do SENAI-CE	

BLOCO 5 - Sua percepção sobre o papel da gestão no SENAI-CE

Nº	ITENS	Sua Opção
01	Os objetivos e metas do SENAI são revisados e acompanhados pelos gestores periodicamente	
02	A gestão de minha unidade é aberta para receber <i>feedback</i> dos colaboradores para a revisão das metas e melhoria dos resultados do SENAI-CE	
03	Prevalece um clima marcado pela confiança, motivação e superação de resultados em minha unidade	
04	A minha unidade atua de acordo com os objetivos e a estratégia do SENAI-CE	



Responda as questões a seguir, assinalando para cada afirmação o número que melhor corresponde ao que se verifica no SENAI-CE

0- Não Sei	1 - Não Aconteceu	2- Aconteceu algumas vezes	3 – Sempre Aconteceu
------------	-------------------	----------------------------	----------------------

BLOCO 6 - Sua percepção quanto à Avaliação Geral do BSC em 2004

Nº	ITENS	Sua Opção
01	No ano de 2004, em relação a anos anteriores, houve uma maior frequência dos momentos de compartilhamento e comunicação dentro da organização, gerando maior clareza e transparência dos objetivos e da missão de nossa organização	
02	No ano de 2004, em relação a anos anteriores, houve um maior engajamento e responsabilidade dos gestores e equipes das unidades pela busca das metas e resultados	
03	No ano de 2004, em relação a anos anteriores, houve uma maior preocupação com o fortalecimento das pessoas (do capital humano) no SENAI-CE	
04	No ano de 2004, em relação a anos anteriores, houve uma maior atenção aos processos de trabalho, buscando evitar-se desperdício e retrabalhos	
05	No ano de 2004, em relação a anos anteriores, houve uma maior atenção ao grau de satisfação dos clientes, do público-alvo do SENAI-CE	
06	No ano de 2004, em relação a anos anteriores, houve uma maior atenção à necessidade da sustentabilidade financeira do SENAI-CE	

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)