

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ECONOMIA**

**MARCELO FROTA**

**APLICAÇÃO E RESULTADOS DO BALANCED SCORECARD NA  
REDE ESCOLA DE GOVERNO - FDRH/RS**

**Porto Alegre  
2015**

**MARCELO FROTA**

**APLICAÇÃO E RESULTADOS DO BALANCED SCORECARD NA  
REDE ESCOLA DE GOVERNO - FDRH/RS**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Economia da Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Economia modalidade profissionalizante, com ênfase em Economia Aplicada.

Orientador: Prof. Dr. Eugênio Lagemann

**Porto Alegre**

**2015**

### CIP - Catalogação na Publicação

Frota, Marcelo

Aplicação e resultados do balanced scorecard na Rede de Escola de Governo-FDRH/RS / Marcelo Frota. -- 2015.

92 f.

Orientador: Eugênio Lagemann.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Ciências Econômicas, Programa de Pós-Graduação em Economia, Porto Alegre, BR-RS, 2015.

1. Balanced scorecard. 2. Planejamento estratégico. 3. Resultados. I. Lagemann, Eugênio, orient. II. Título.

Elaborada pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da UFRGS com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

**MARCELO FROTA**

**APLICAÇÃO E RESULTADOS DO BALANCED SCORECARD NA  
REDE ESCOLA DE GOVERNO - FDRH/RS**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Economia da Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Economia modalidade profissionalizante, com ênfase em Economia Aplicada.

Aprovado em: Porto Alegre, 13 de julho de 2015.

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof. Dr. Eugênio Lagemann - Orientador  
UFRGS

---

Prof. Dr. Stefano Florissi  
UFRGS

---

Prof. Dr. Clezio Saldanha dos Santos  
UFRGS

---

Prof. Dr. Sandro Trescastro Bergue  
UCS

Dedico este trabalho a minha esposa pelo fiel apoio depositado em mim e pela compreensão de minhas metas, objetivos na carreira acadêmica e vida profissional.

## **AGRADECIMENTOS**

Venho primeiramente agradecer a Deus pela vida e pela oportunidade de adquirir conhecimentos relevantes que nunca ninguém poderá tirar de mim.

Em segundo venho agradecer ao meu orientador Prof. Dr. Eugênio Lagemann que não hesitou em me agraciar com sua orientação e aceite do meu trabalho.

Em terceiro agradeço a Dr<sup>a</sup>. Sandra Bitencourt por permitir o acesso aos dados da Rede Escola de Governo (REG) e a Sr<sup>a</sup>. Ana Cristina Ghisleni por concretizar na prática esses acessos.

E finalmente agradeço ao Sr. Sergio Reinert pela oportunidade de uso do software gpweb.

“Investir em conhecimento rende sempre os melhores juros.”

(Benjamim Franklin)

## RESUMO

O trabalho visou à aplicação do uso da ferramenta de gestão Balanced Scorecard (BSC) na Rede Escola de Governo da Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos, e os resultados obtidos a partir desta situação. A Rede Escola de Governo surge como uma forma inédita no âmbito de rede de conhecimento, sendo importante avaliar se seus resultados se refletem positivamente no campo educacional e de gestão. A primeira parte relata a ferramenta Balanced Scorecard como solução de resultados para o planejamento estratégico de organizações. A segunda parte foca a teoria do planejamento estratégico e o BSC em sua essência. A terceira parte relata o estudo de caso com a metodologia utilizada e os resultados da aplicação do BSC na Rede Escola de Governo. Os resultados na maior parte são válidos, por consequência de que em suas perspectivas financeira, sociedade, processos internos e aprendizado e crescimento, atingiram em seus objetivos estratégicos a meta de 100%. As metas que obtiveram resultados em 100% foram: extensões, oficinas, seminários e eventos, especialização, ensino a distância, cursos finalizados e publicações. Apenas as metas cursos, com 84,44%, e contratação, com 75%, não foram válidas. O Balanced Scorecard, objeto de estudo deste, mostra-se, assim; como uma alternativa de ferramenta de gestão eficaz, mensurando resultados de desempenho, tornando possível a realização da aplicação do processo operacional da estratégia, ponto falho na maioria dos planejamentos estratégicos.

**Palavras-chaves:** Balanced Scorecard. Planejamento Estratégico. Resultados.



## **ABSTRACT**

The work aimed at the application of the use of the Balanced Scorecard management system (BSC) in the Foundation Government School Network for Human Resource Development, and the results from this situation. The Government School Network emerges as a novel form of knowledge within the network, it is important to assess whether their results positively reflect in education and management. The first part tells the Balanced Scorecard tool as a result of solution to the strategic planning of organizations. The second part focuses on the theory of strategic planning and the BSC in its essence. The third part reports the case study with the methodology used and the BSC application results in the School Network Governo.Os results are mostly valid, therefore that in their financial perspectives, society, internal processes and learning and growth They reached in its strategic objectives the goal of 100%. The goals we have obtained results in 100% were extensions, workshops, seminars and events, expertise, distance learning, completed courses and publications. Only courses goals, with 84.44%, and hiring, with 75%, were not valid. The Balanced Scorecard, subject matter of this shows up as well; as an alternative to effective management tool, measuring performance results, making it possible to carry out the implementation of the operational process of the strategy, flawed point in most strategic planning.

**Keywords:** Balanced Scorecard. Strategic Planning. Results.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Triângulo do Governo .....	19
Figura 2 - Perspectivas do Balanced Scorecard .....	24
Figura 3 - A Perspectiva do Cliente: Medidas Essenciais .....	29
Figura 4 - A Perspectiva dos Processos Internos: O Modelo de Cadeia de Valores Genérica.....	31
Figura 5 - Estrutura de Medição do Aprendizado e Crescimento .....	33
Figura 6 - Processo de criação de valor.....	35
Figura 7 - Mapa Estratégico .....	43
Figura 8 - Perspectivas financeira e do cliente para órgãos públicos.....	48
Figura 9 - Matriz Swot .....	56
Figura 10 - Mapa Estratégico .....	64

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Medição dos Temas Financeiros Estratégicos .....	27
Quadro 2 - Montagem da Matriz SWOT .....	38
Quadro 3 - Exemplos de Fatores Críticos de Sucesso.....	39
Quadro 4 - Norteadores Estratégicos .....	54
Quadro 5 - Demonstrativo dos Objetivos .....	58
Quadro 6 - Perspectiva Financeira.....	59
Quadro 7 - Perspectiva do Sociedade.....	60
Quadro 8 - Perspectiva Processos Internos.....	60
Quadro 9 - Perspectiva Aprendizado e Crescimento .....	61
Quadro 10 - Indicadores, Metas e Plano de Ação.....	62
Quadro 11 - Relações de Causa e Efeito .....	63

## LISTA DE ABREVIATURAS

- ABC - Activity Based Costing
- BSC - Balanced Scorecard
- EUA - Estados Unidos da América
- FCS - Fatores Críticos de Sucesso
- FDRH - Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos
- FOFA - Forças, Fraquezas, Oportunidade e Ameaças
- GPRA - Government Performance and Results Act
- GPWEB - Grandes Planos Web
- ONGS - Organizações Não Governamentais
- PES - Planejamento Estratégico Situacional
- REG - Rede Escola de Governo
- SWOT - Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats
- VBA - Veterans Benefit Administration

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
1.1	OBJETIVOS .....	16
1.1.1	<b>Objetivo geral.....</b>	<b>16</b>
1.1.2	<b>Os objetivos específicos são .....</b>	<b>16</b>
<b>2</b>	<b>PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL E BALANCED SCORECARD .....</b>	<b>17</b>
2.1	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL .....	17
2.2	BALANCED SCORECARD (BSC).....	21
<b>2.2.1</b>	<b>Perspectivas .....</b>	<b>23</b>
2.2.1.1	Perspectiva Financeira .....	24
2.2.1.2	Perspectiva dos Clientes .....	28
2.2.1.3	Perspectiva dos Processos Internos .....	31
2.2.1.4	Perspectiva do Aprendizado e Crescimento.....	32
<b>2.2.2</b>	<b>Escolha da estratégia: os norteadores estratégicos.....</b>	<b>35</b>
<b>2.2.3</b>	<b>Análise do ambiente da empresa: a ferramenta SWOT .....</b>	<b>37</b>
<b>2.2.4</b>	<b>Fatores críticos de sucesso .....</b>	<b>38</b>
<b>2.2.5</b>	<b>Objetivos, indicadores, metas e iniciativas organizacionais .....</b>	<b>39</b>
<b>2.2.6</b>	<b>Relações de causa e efeito .....</b>	<b>41</b>
<b>2.2.7</b>	<b>Mapa estratégico .....</b>	<b>42</b>
2.3	BALANCED SCORECARD NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....	44
<b>2.3.1</b>	<b>BSC em órgãos públicos .....</b>	<b>49</b>
<b>3</b>	<b>ESTUDO DE CASO: REDE ESCOLA DE GOVERNO .....</b>	<b>51</b>
3.1	ETAPAS DE ELABORAÇÃO.....	52
3.2	NORTEADORES ESTRATÉGICOS.....	53
3.3	ANÁLISE SWOT.....	55
3.4	ESTRATÉGIAS E OBJETIVOS .....	57
3.5	INDICADORES.....	59
3.6	METAS E PLANO DE AÇÃO.....	61
3.7	RELAÇÕES DE CAUSA E EFEITO .....	62

3.8	MAPA ESTRATÉGICO.....	63
3.9	RESULTADOS DAS METAS.....	65
<b>4</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>68</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>71</b>
	<b>APÊNDICE A - E-mail para coleta de dados .....</b>	<b>74</b>
	<b>ANEXO A - Resultados das metas .....</b>	<b>80</b>
	<b>ANEXO B - Resultados das metas - cursos .....</b>	<b>81</b>
	<b>ANEXO C - Resultados das metas - extensões.....</b>	<b>82</b>
	<b>ANEXO D - Resultados das metas - oficinas, seminários e eventos .</b>	<b>83</b>
	<b>ANEXO E - Resultados das metas - especialização .....</b>	<b>83</b>
	<b>ANEXO F - Resultados das metas - ensino à distância .....</b>	<b>85</b>
	<b>ANEXO G - Resultados das metas - contratação.....</b>	<b>86</b>
	<b>ANEXO H - Resultados das metas - cursos finalizados, publicações e resultados advindos dos acompanhamentos.....</b>	<b>87</b>
	<b>ANEXO I - Resultado das Metas - produtos finais dos cursos; publicações e resultados advindos dos acompanhamentos .....</b>	<b>88</b>
	<b>ANEXO J - Curso BSC.....</b>	<b>89</b>
	<b>ANEXO K - Curso BSC .....</b>	<b>90</b>
	<b>ANEXO L - Revista Forma REG - FDRH.....</b>	<b>91</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Nos dias de hoje, a economia encontra-se mais globalizada, os mercados são mais dinâmicos e estão mais saturados devido a maior concorrência. Nesse sentido as organizações foram obrigadas a adaptarem-se, conseqüentemente cria-se uma maior necessidade de utilizar novos métodos de gestão com o objetivo de melhorar seus desempenhos, possibilitando assim eficácia no mercado. Por consequência, surgiu em 1992, o conceito de Balanced Scorecard criado por Robert Kaplan e David Norton. Desde então, o conceito vem sendo usado como uma ferramenta de análise de processos, gestão de custos e planejamento estratégico credenciando-se no mercado mundial.

Embora uma ampla gama de metodologias ou ferramentas de gestão tenham sido concebidas para auxiliar as instituições no desenvolvimento e no gerenciamento de suas estratégias e operações, o que se observa em termos gerais é a existência da carência de um conceito ou de um modelo para orientar sua efetiva integração.

Os gestores de hoje se defrontam com a questão de como conseguir que esses vários recursos de planejamento estratégico e de melhorias operacionais trabalhem juntos como um sistema coerente. A implementação de tais ferramentas é conduzida de forma isolada e com pouca integração e coordenação entre elas. (KAPLAN; NORTON, 2008).

O Balanced Scorecard - BSC representa um modelo de gestão estratégica que visa adequar o desempenho atual da entidade àquele desempenho futuro desejado, de longo prazo, através de indicadores de desempenho. Os indicadores deverão estar de acordo com a visão da alta administração em termos de acompanhamento das atividades, rentabilidade e situação patrimonial e serão por ela escolhidos. (PADOVEZE, 1997).

Historicamente em se tratando de planejamento estratégico, há o Planejamento Estratégico Situacional (PES) criado pelo economista chileno Carlos Matus, na década de 70, um método mais flexível, permitindo trabalhar com a complexidade dos problemas sociais. Neste método, o futuro não é determinístico e a realidade é continuamente acompanhada. Quando houver uma mudança da situação real, o plano é imediatamente ajustado. O processo tradicional de planejamento produz um plano estático, baseado num modelo simplificado da

realidade, tornando-se rapidamente desatualizado. Assim, há um forte descrédito por parte dos responsáveis pela ação. Não existe um processo de realimentação efetivo para realizar as alterações necessárias ao plano; e quando isto ocorre, estes são demorados, perdendo a sua utilidade. Dessa forma, na maior parte dos casos, o plano fica obsoleto num curto espaço de tempo. Por isso, deve ser reavaliada esta postura em relação ao planejamento, a fim de que a atividade de planejamento passe a ser entendida como algo que se processa continuamente.

O PES difere do planejamento tradicional, já que este último produz um volumoso documento, segmentando o tempo em curto, médio e longo prazos, mas que pode distanciar-se da realidade logo no início de sua execução. Pelo contrário, o PES apresenta métodos e técnicas adequadas para descrever e interpretar problemas complexos de natureza social. É um modelo não-determinístico no sentido de não apresentar uma solução única para o problema. Essa situação é continuamente monitorada de modo que as ações se ajustem às circunstâncias situacionais do momento. Desse modo, a tarefa de planejamento ocorre continuamente, durante todo o tempo de execução do projeto.

A Rede Escola de Governo do Rio Grande do Sul foi instituída através da lei n.º 13.824 de 27 de Outubro de 2011. É em um sistema integrado de formação continuada voltada aos servidores públicos e agentes sociais, e vem sendo construída pelo Governo do Estado, por meio da Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos, em parceria com instituições de ensino superior de interesse público, sem fins lucrativos.

Seus objetivos são: promover a formação continuada para os servidores públicos e agentes sociais; ser instrumento de articulação entre o governo do estado, as universidades, os organismos internacionais, a sociedade civil e as diferentes esferas de governo; organizar redes coletivas e transversais de cooperação a fim de multiplicar práticas inovadoras e inclusivas na gestão pública e consolidar espaço de reflexão e formulação sobre o papel do estado, da democracia e das inovações no serviço público.

Suas diretrizes institucionais são: atuação em rede; diálogo e cooperação; construção de conhecimentos; pesquisa, desenvolvimento e inovação e formação continuada.



A Rede Escola de Governo organiza suas atividades dentro de três áreas de concentração: gestão pública e democracia; estado e sociedade civil e desenvolvimento sustentável, tecnologia, inovação e pesquisa.

O modelo da Rede Escola de Governo é inédito no país, pois se organiza no formato de rede com todas as universidades públicas, comunitárias e sem fins lucrativos do Estado. Atualmente participam mais de 30 instituições. Cada uma oferece atividades de ensino nos diversos programas de formação. Deste modo, além de usufruir da infraestrutura dos campi, a Rede Escola de Governo conta com um corpo docente do mais alto nível.

A Rede Escola de Governo é um dos programas estratégicos do Estado acompanhado pelo sistema de monitoramento do Governo do Rio Grande do Sul e pelo próprio Governador. A experiência também dá suporte a outras iniciativas, uma vez que prepara os recursos humanos da administração pública e da sociedade civil para que desenvolvam e executem projetos nas mais diferentes áreas, promovendo a transversalidade e o diálogo entre secretarias e órgãos.

A coordenação executiva e pedagógica da Rede Escola de Governo é responsabilidade da Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos do Estado do Rio Grande do Sul.

As ações formativas realizadas em parceria com as universidades em todas as regiões do rio grande do sul abrangem a extensão, pós-graduação, seminários, oficinas e aulas inaugurais e cursos presenciais e na modalidade de educação a distância.

Trata-se da organização institucional, pedagógica e jurídica de uma rede de parceria, em que instituições de ensino superior coordenem e executem ações formativas, nas mais diversas áreas do conhecimento. Esse modelo permite a articulação do patrimônio intelectual do Rio Grande do Sul, promovendo mais qualidade e pluralidade na atenção ao desenvolvimento técnico e humano na administração pública.

Essa organização potencializa o uso de um acervo intelectual, de ensino e pesquisa, constituído ao longo de décadas, significando enorme economia de meios no esforço de produzir e sistematizar conhecimento voltado para a qualificação do serviço público.

Diante deste cenário de formação continuada há a carência de avaliação dos resultados almejados pela Escola de Governo através de suas parcerias com as instituições de ensino. Para tanto justifica-se o uso de uma ferramenta de gestão para planejar, gerenciar e refletir os resultados da gestão. E, por essa regra, essa dissertação tem como objeto a avaliação dos resultados da Rede Escola de Governo - FDRH/RS, utilizando a ferramenta Balanced Scorecard.

## 1.1 OBJETIVOS

Conforme discriminado abaixo, segue os objetivos para a Rede Escola de Governo.

### 1.1.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste trabalho é, pois, avaliar os resultados na Rede Escola de Governo - FDRH/RS, tendo por base a aplicação do Balanced Scorecard - BSC.

### 1.1.2 Os objetivos específicos são

- a) descrever a fundamentação teórica do Planejamento Estratégico e do Balanced Scorecard;
- b) aplicar modelos de indicadores de desempenho e identificar no uso do Balanced Scorecard quais os modelos de indicadores de desempenho adequados para a Rede Escola de Governo e;
- c) analisar se os indicadores de desempenho escolhidos são válidos ou não.

Para atingir os objetivos propostos o trabalho está assim estruturado: Além desta introdução e da conclusão, ele terá, duas partes. Na primeira parte é descrita a teoria do planejamento estratégico e do Balanced Scorecard e seus detalhes, incluindo a área da administração pública, e na segunda parte, apresenta-se o estudo de caso, a metodologia utilizada e os seus resultados com a utilização do software público gpweb na parte gestão/BSC.

## 2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL E BALANCED SCORECARD

A fundamentação teórica deste estudo serve para orientar o desenvolvimento do BSC. Primeiramente é descrito o marco inicial do Planejamento Estratégico Situacional, desenvolvido por Carlos Matus. Posteriormente o BSC é apresentado na sua essência dividido em basicamente três itens: O item “Balanced Scorecard” traz a conceituação do BSC em termos gerais e dentro das quatro perspectivas que ele trabalha, em seguida, o item “Escolha da estratégia: os norteadores estratégicos” traz a descrição da missão, visão e os objetivos estratégicos da instituição e, por fim, o item “Balanced Scorecard na Administração Pública” trata de como se desenvolve o BSC dentro da esfera pública.

### 2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL

Um dos principais pesquisadores do planejamento estratégico governamental foi o chileno Carlos Matus, Ministro da Economia do Governo Allende em 1973, que desenvolveu a proposta denominada Planejamento Estratégico Situacional, a partir de sua experiência como administrador público e de consultor do Instituto Latino Americano de Planejamento Econômico e Social (ILPES / CEPAL).

Ao analisar o planejamento tradicional, também chamado de normativo, (MATUS, 1993<sup>1</sup> apud SILVA; NIERO; MAZZALI, 2009, p.2) direciona a sua crítica a seis pressupostos da elaboração do planejamento governamental:

- 1 - o sujeito e o objeto planejado são independentes;
- 2 - existe apenas uma verdade para o diagnóstico;
- 3 - o objeto planejado contém atores com comportamento vicioso;
- 4 - o poder não é um recurso escasso;
- 5 - o planejamento tem por referência o desenho de um contexto previsível e;
- 6 - o plano refere-se a um conjunto de objetivos próprios e a situação final é conhecida.

Para o autor, os textos tradicionais de planejamento afirmam que o planejador é um técnico a serviço de uma força social, cuja função consiste em dominar a

---

<sup>1</sup> MATUS, Carlos. **Política, planejamento e governo**. Brasília: Editora IPEA, 1993.

“técnica de fazer planos”. Nesse contexto, o planejador, ao definir os objetivos do plano, conjectura que estes devem ser cumpridos exatamente como foram desenhados *a priori*, isto é, as metas estabelecidas pressupõem um fim em si mesmo, não considerando as possibilidades de um futuro diferente do previsto pelo plano. Portanto, ao estudar e criticar os resultados do planejamento tradicional na América Latina, (MATUS, 1993<sup>2</sup> apud SILVA; NIERO; MAZZALI, 2009, p.3) propõe também seis pressupostos para o planejamento estratégico, a saber:

- 1 - o ator que planeja não tem assegurada sua capacidade de controlar a realidade, porque isso dependerá da ação de outros atores;
- 2 - existe mais de uma explicação para a realidade, em função dos vários atores;
- 3 - vários atores sociais enfrentam-se, com objetivos conflitantes;
- 4 - o poder é escasso e o planejamento deve sistematizar o cálculo político e centrar sua atenção na conjuntura;
- 5 - a incerteza é predominante; e
- 6 - o governante lida com problemas no tempo, e com solução aberta à criação e ao conflito.

Para Matus (1993<sup>3</sup> apud SILVA; NIERO; MAZZALI, 2009, p.13):

[...] planejar é tentar submeter o curso dos acontecimentos à vontade humana, não deixar que nos levem e devemos tratar de ser condutores de nosso próprio futuro, trata-se de uma reflexão pela qual o administrador público não pode planejar isoladamente, esta se referindo a um processo social, no qual realiza um ato de reflexão, que deve ser coletivo, ou seja, planeja quem deve atuar como indutor do projeto.

Em sua essência, o planejamento está associado a mudanças e estas a conflitos de interesse entre os agentes internos e externos à administração pública. O processo de planejamento envolve a definição de prioridades que podem provocar tanto a adesão quanto a oposição sistemática de um ou vários atores. Em outras palavras, planejar implica na identificação dos agentes interessados, além da definição de mecanismos de articulação dos mesmos, visando à consecução de objetivos e à estratégia (forma) de alcançá-los.

No processo de planejamento público o plano assume importância fundamental, pois o governo precisa estabelecer um plano para criar foco e

---

<sup>2</sup> MATUS, Carlos. **Política, planejamento e governo**. Brasília: Editora IPEA, 1993.

<sup>3</sup> MATUS, Carlos. **Política, planejamento e governo**. Brasília: Editora IPEA, 1993.

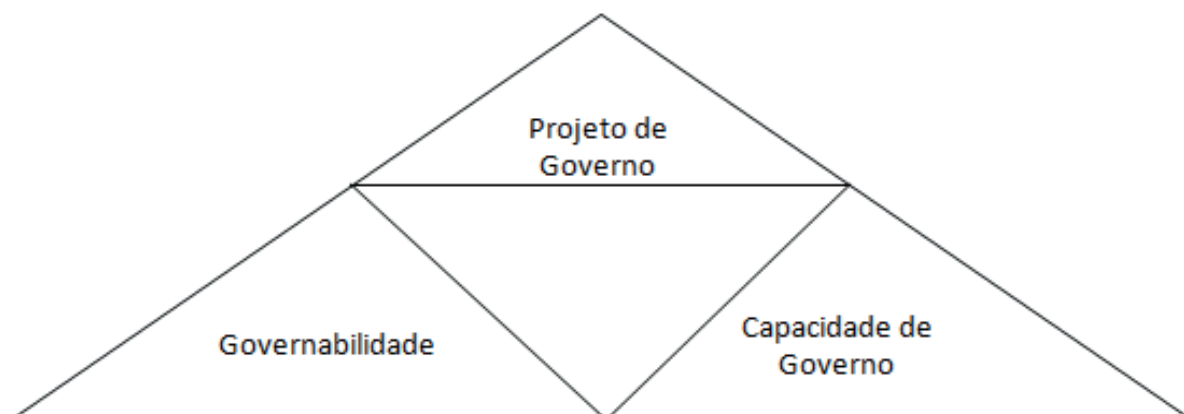
direcionamento. O ponto fundamental é que o plano se constitui em um elo entre a política e a gestão, na medida em que explicita objetivos, recursos, competências e, de modo particular, os agentes e os mecanismos de articulação entre eles e as políticas propostas pelo plano.

Essa é a ideia básica do Planejamento Estratégico Situacional - PES, pois como afirma o autor, um plano é:

Um instrumento teórico com metodologia prática, que busca tratar dos problemas de transformação social e deve ser aplicada de forma sistemática e com rigor no acompanhamento das ações pré-definidas, além de considerar os agentes que atuam por vezes em cooperação ou em conflito (MATUS, 1996<sup>4</sup> apud SILVA; NIERO; MAZZALI, 2009, p.4).

Matus (1993<sup>5</sup> apud SILVA; NIERO; MAZZALI, 2009) sintetiza o ambiente do gestor público por meio de três vértices de um triângulo, conforme a Figura 1. O primeiro vértice é o Projeto de Governo ou Plano que expressa a direção que pretende imprimir à administração. O segundo vértice é a Capacidade de Governo, determinada pela competência técnica e recursos financeiros. O último vértice é a Governabilidade, que demonstra o potencial de articulação com os agentes envolvidos nos âmbitos interno e externo.

**Figura 1 - Triângulo do Governo**



Fonte: Silva, Niero e Mazzali (2009, p.4).

<sup>4</sup> MATUS, Carlos. **Adeus, senhor presidente**: governantes governados. São Paulo: Editora FUNDAP, 1996.

<sup>5</sup> MATUS, Carlos. **Política, planejamento e governo**. Brasília: Editora IPEA, 1993.

Nessa proposta, as três pontas do triângulo estão em permanente vinculação. Elas possuem um papel de articulação, de tal sorte que de nada adianta uma boa proposta, apresentada pelo administrador público por meio do seu plano, se a capacidade de governo for limitada, ou seja, se a capacidade intelectual e gestora da sua equipe não forem condizentes com a ousadia do plano proposto. Da mesma forma, no campo da governabilidade devem ser identificados instrumentos necessários para viabilizar o projeto de governo.

O autor apresenta o planejamento estratégico situacional como um original sistema, que possibilita:

- a) decidir e atuar de forma efetiva;
- b) alterar metas e objetivos no curso da implantação, pois a intervenção governamental não é homogênea ou permanente, mas se altera ao longo do tempo, de acordo com as situações conjunturais que se apresentam;
- c) administrar conflitos, permitindo a convergência de interesses em prol de um objetivo comum transformando o plano em realidade, de forma que, planejamento e ação são inseparáveis.

Para Matus (1993<sup>6</sup> apud SILVA; NIERO; MAZZALI, 2009, p.32):

[...] o essencial do governo é a ação e o essencial do planejamento é o cálculo que a precede e preside, então planeja quem governa, porque o governante faz o cálculo de última instância, e governa quem planeja, porque governar é conduzir com uma direcionalidade que supera o imediatismo de mera conjuntura.

A função do governo é agir e transformar a realidade. Dada a complexidade do ambiente, em termos de recursos, agentes envolvidos e natureza dos problemas a serem enfrentados, o administrador público precisa organizar as ações em torno de metas claras, visando dar direção e foco às ações, posicionando-se como condutor do processo. O plano não é uma carta de intenções, mas um instrumento que dirige e governa a ação.

---

<sup>6</sup> MATUS, Carlos. **Política, planejamento e governo**. Brasília: Editora IPEA, 1993.

O pressuposto do planejamento é estabelecer diretrizes claras a serem perseguidas. Assim, faz-se necessária a revisão permanente do plano em função do comportamento dos atores e da conjuntura. Na sua raiz metodológica, o planejamento estratégico situacional considera que o cenário (variáveis básicas para formulação do plano) pode alterar-se ao longo do tempo, de modo que é fundamental a flexibilidade das metas e das ações. É preciso estabelecer fluxos de informação, controle, análise, revisão do plano, articulações entre programas e execução.

A busca da flexibilidade é sintetizada pelo autor por meio da criação de um espaço na estrutura organizacional denominada de “sala de situações”, onde um grupo técnico designado pelo dirigente acompanha o desempenho das áreas responsáveis pela execução do plano. O método PES qualifica a gestão do governo segundo os resultados e as condições fora do controle do ator, as diversas variáveis que estão fora da governabilidade de quem planeja e nas quais os resultados são alcançados. Lembre-se que o ator escolhe seu plano, mas não pode escolher as circunstâncias favoráveis ou desfavoráveis em que elas acontecem.

O planejamento envolve a mobilização dos agentes internos e externos à administração, exigindo a criação de instrumentos para articular o conjunto de atores envolvidos em permanente comprometimento em relação ao plano. O Planejamento Estratégico Situacional confere a possibilidade de governar com objetivos claros que devem ser acompanhados por meio de um sistema que permita visualizar o detalhamento do plano em programas, projetos e ações coordenadas entre si e coerentemente articulados com os diversos atores.

## 2.2 BALANCED SCORECARD (BSC)

Os sistemas de medida de desempenho vêm sendo estudados já há algum tempo na busca por uma melhor performance empresarial. A mensuração de desempenho é a atividade de medir o desempenho mediante indicadores que expressem quantitativamente a eficácia, eficiência ou ambas e é executado por meio

de um sistema: *software*, base de dados e procedimentos. (LOHMAN; FORTUIN e WOUTERS, 2004<sup>7</sup> apud CANEPA, 2006).

Muitos métodos surgiram desde a era industrial e, de uns anos pra cá, vêm sendo aprimorados para se adequarem às mudanças para uma era muito mais competitiva, baseada, agora, na informação e no conhecimento. De acordo com Kaplan e Norton (2002), na era industrial as empresas criavam valor ao transformar matérias-primas em produtos acabados e a economia baseava-se principalmente em ativos tangíveis como estoques, terrenos, fábricas e equipamentos; as empresas descreviam e documentavam suas estratégias por meio de ferramentas financeiras, como livros contábeis, demonstração de resultado e balanços patrimoniais.

A questão é que as informações estratégicas deixaram de se limitar, única e exclusivamente, às questões contábeis ou financeiras de uma empresa. Kaplan e Norton (1997, p.3) afirmam que:

[...] O advento da era da informação das últimas décadas do século XX tornou obsoletos muitas premissas fundamentais da concorrência industrial. As empresas não conseguem mais obter vantagens competitivas sustentáveis apenas com rápida alocação de novas tecnologias a ativos físicos, e com a excelência da gestão eficaz dos ativos e passivos financeiros.

O ambiente da era da informação exige novas capacidades para assegurar o sucesso competitivo. A capacidade de mobilização e exploração dos ativos intangíveis ou invisíveis tornou-se muito mais decisiva do que investir e gerenciar ativos físicos tangíveis. Isso significa que, atualmente, uma empresa tem que ser capaz de desenvolver, incorporar e imobilizar não só os ativos tangíveis, mas principalmente, os intangíveis, como relacionamento com clientes, habilidades e conhecimento dos empregados, tecnologia da informação, etc.

É nesse sentido que o tradicional sistema de custos, baseado em premissas de produções de longo prazo e produtos padrões, sem mudanças de características e especificações, não era mais relevante no novo ambiente competitivo. (COSTA, Ana, 2006). As mensurações do desempenho financeiro se expressam por meio de

---

<sup>7</sup> LOHMAN, Clements; FORTUIN, Leonard; WOUTERS, Marc. Designing a Performance measurement system: A case study . **European Journal of Operational Research**, Holanda, v. 156, p. 267-286, 2004.



indicadores de resultados defasados e não comunicam os vetores de desempenho futuro, sob forma de indicadores de como criar valor, mediante investimento em clientes, fornecedores, empregados, tecnologia e inovação. (KAPLAN; NORTON, 2001).

E foi com o objetivo de se adaptar a essas mudanças e superar as limitações da gestão baseada apenas em indicadores financeiros que Robert Kaplan e David Norton, desenvolveram em 1992, o Balanced Scorecard - BSC.

O Balanced Scorecard é uma metodologia de gestão que estabelece indicadores de desempenho que são capazes de traduzir e desdobrar as estratégias organizacionais em objetivos, medidas, metas e iniciativas. É uma ferramenta que permite capturar, descrever e transformar os ativos intangíveis de uma organização em valor para os “stakeholders”. (HERRERO FILHO, 2006; KAPLAN; NORTON, 1997).

Essa ferramenta de mensuração de desempenho foi desenvolvida em 1992 por Robert Kaplan e David Norton, em 1994, foi transformada em instrumento de comunicação e alinhamento da estratégia; e, em 1997, passou a ser vista como um sistema de gestão estratégia, possibilitando a organização focada na estratégia (COSTA, Ana, 2006).

### **2.2.1 Perspectivas**

O modelo BSC recebe informações de várias fontes, cada qual representando uma perspectiva particular na implementação e avaliação de estratégias adotadas pela instituição.

A metodologia do modelo BSC permite medir o desempenho organizacional sob quatro perspectivas (Figura 2):

- a) financeira;
- b) do cliente;
- c) dos processos internos; e
- d) do aprendizado e crescimento.

Kaplan e Norton (1997), ao aplicar a metodologia nas empresas, identificaram

algumas medidas genéricas que aparecem na maioria dos scorecards das empresas:

- a) financeira: retorno sobre o investimento e valor econômico agregado;
- b) cliente: satisfação, retenção, participação de mercado e participação de conta;
- c) processos internos: qualidade, tempo de resposta, custo e lançamento de novos produtos e;
- d) aprendizado e crescimento: satisfação dos funcionários e disponibilidade dos sistemas de informação financeira.

**Figura 2 - Perspectivas do Balanced Scorecard**



Fonte: Kaplan e Norton (1997, p.10).

Analisando a figura acima, pode-se observar que todos os aspectos estão inter-relacionados através da visão e da estratégia da organização, que são o ponto de partida do BSC. “As quatro dimensões da gestão do BSC são a essência das tradicionais atividades de qualquer empresa: dar suporte à produção, produzir, vender e obter lucros”. (COSTA, Ana, 2006, p.11).

Veremos a seguir, como cada uma das quatro perspectivas do BSC, nas quais os objetivos estratégicos da empresa serão agrupados, influencia no resultado final da estratégia empregada.

### 2.2.1.1 Perspectiva Financeira

A primeira perspectiva é a financeira, que consiste naquela em que se leva em consideração os serviços financeiros e demais ações que deem conta de medidas financeiras, como o fluxo de caixa, lucro operacional, margens de retorno, valor do acionista, valor adicionado e o valor da empresa que, por sua vez, baseia-se nos aspectos da sobrevivência, o êxito atual e a prosperidade almejada.

Os dados numéricos não são apresentados apenas através dos métodos contábeis tradicionais, mas, sim, levando em consideração a geração de receita da empresa, em taxa significantes, que se dará através do lançamento de novos produtos e serviços e a conquista de novos consumidores, uma vez que estas medidas oferecem uma análise real sobre a capacidade estratégica da organização.

O custo de desenvolvimento da empresa necessita de um sistema para determinar os custos relacionados às atividades e processos. Deve-se determinar um plano de custos que vai definir a logística utilizada em produção, armazenamento e transportes e todos os processos envolvidos nessas etapas.

Para isso, existe um modelo o *Activity-Based Costing* (ABC) que foi capaz de suprir de maneira apropriada todas as obrigações desses processos. Vejamos os passos desse modelo:

- a) definição da posição e imagem relacionadas a atividades e processos;
- b) determinar orientações e destinos a serem dados aos recursos;
- c) analisar os custos, prejuízos e lucros a serem disponibilizados e necessários para as atividades a serem desenvolvidas.

Em suma, o ABC tem como função desvendar e normatizar processos, auxiliando nos métodos, modos de aplicação e custos envolvidos para isso. Organizações devem ter em mente que os processos de análise não devem ser feitos de forma individual ou hierarquizada, pois o resultado final para o mercado depende da visão da empresa como um todo.

As medidas financeiras do BSC são semelhantes às dos modelos tradicionais: estão, normalmente, relacionados à lucratividade, medida pela receita operacional, retorno sobre o capital empregado ou valor econômico agregado. “Elas indicam se a estratégia de uma empresa, sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros”. (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 26).

Kaplan e Norton (1997, p.50) afirmam que:

Os objetivos e medidas financeiras precisam desempenhar um papel duplo: definir o desempenho financeiro esperado da estratégia e servir de meta principal para os objetivos e medidas de todas as outras perspectivas do Scorecard.

Os mesmos autores complementam que o setor de mercado, o ambiente competitivo e a estratégia da unidade de negócios são os condicionadores dos vetores da perspectiva financeira. (KAPLAN; NORTON, 2004). Desta forma, para definir o que é fundamental, ou seja, definir o conjunto de temas que será mais importante é preciso identificar a proposição de valor e o estágio de desenvolvimento do negócio. (COSTA, Ana, 2006). É nesse sentido que Kaplan e Norton dividem as possíveis estratégias financeiras adotadas pelas empresas e unidades de negócios através de três diferentes fases de seu desenvolvimento:

1 - Crescimento: Empresas em crescimento encontram-se nos estágios iniciais de seu ciclo de vida, possuindo produtos e serviços com significativo potencial de crescimento, necessitando de altos investimentos, tanto em âmbito operacional como administrativo. Podem operar com fluxos de caixas negativos e baixas taxas de retorno do capital investido. Para estas empresas o objetivo financeiro global serão os percentuais de crescimento da receita e de aumento de vendas para determinados clientes;

2 - Sustentação: Empresas neste ciclo conseguem ainda atrair investimentos, mas são forçadas a apresentarem excelentes retornos sobre o capital investido. A expectativa destas é a manutenção e a possibilidade de um pequeno crescimento de mercado. Apresentam investimentos focados principalmente em ampliação de capacidade e busca da melhoria contínua. Os objetivos financeiros são os relacionados à lucratividade, normalmente vinculados a medidas como receita operacional e margem bruta, retorno sobre o investimento, retornos sobre capital empregado e valor econômico agregado;

3 - Colheita: Nesta fase as empresas alcançam a maturidade, passando a colher o resultado do que foi investido durante os ciclos anteriores. Durante esta fase, qualquer projeto de investimento deve ter período de retorno muito definidos e curtos, com o objetivo principal de maximização de fluxo de caixa. Nela não são mais necessários investimentos significativos e os objetivos financeiros estão vinculados à redução do capital de giro e à geração de fluxo de caixa operacional. (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 50-51).

Identificando bem em qual das fases acima a empresa se encontra, fica mais fácil de expressar o tipo de decisão estratégia que será tomada. Entretanto, “Uma

gestão financeira eficaz deve abordar tanto o lucro quanto o risco.” (KAPLAN; NORTON, 1997, p.53).

É importante, portanto, que as empresas incluam na perspectiva financeira objetivos voltados à dimensão do risco da estratégia, tais como diversificação das fontes de receitas, ampliação de linhas de negócios e ampliação geográfica (COSTA, Adriano, 2006).

Foi verificado, ainda, pelos autores do BSC que para as três fases de desenvolvimento das empresas, existem três temas financeiros que norteiam a estratégia empresarial:

- 1 - crescimento e “mix” de receitas: Refere-se à ampliação da oferta de produtos e serviços, conquista de novos clientes e mercados, mudança de “mix” de produtos e serviços para itens de maior valor agregado e a modificação dos preços de produtos e serviços;
- 2 - redução de custos/Melhoria de produtividade: Refere-se às iniciativas no sentido de baixar os custos diretos de produtos e serviços, reduzir os custos indiretos e compartilhar recursos entre unidades de negócios;
- 3 - utilização dos ativos/Estratégia de investimento: Refere-se à redução do capital de giro necessário para determinado volume e mix de negócio, bem como para a melhor utilização da base de ativo fixo, buscando a plena capacidade e a eficácia na utilização de recursos escassos e desfazendo-se de gerarem retorno inadequado sobre o seu valor de mercado.

Para melhor visualizar a escolha dos vetores dos objetivos financeiros, Kaplan e Norton utilizaram uma matriz 3x3 contendo as três fases de estratégias do negócio e os três temas financeiros, conforme exemplificado abaixo (Quadro 1):

#### **Quadro 1 - Medição dos Temas Financeiros Estratégicos**

		Temas Estratégicos		
		Aumento e Mix de Receita	Redução de Custos / Aumento de Produtividade	Utilização dos Ativos
Estratégia da Unidade de Negócios	Crescimento	Aumento da taxa de vendas por segmento Percentual de receita gerado por novos produtos, serviços e clientes	Receita / Funcionário	Investimento (percentual de vendas) P&D (percentual de vendas)
	Sustentação	Fatia de clientes e contas-alvo Vendas cruzadas Percentual de receita gerado por novas aplicações Lucratividade por clientes e linhas de produtos	Custos versus custos dos concorrentes Taxas de redução de custos Despesas indiretas (percentual de vendas)	Índices de capital de giro (ciclo de caixa a caixa) ROCE por categoria-chave de ativo Taxas de utilização dos ativos
	Colheita	Lucratividade por clientes e linhas de produtos Percentual de clientes não-lucrativos	Custos unitários (por unidade de produção, por transação)	Retorno Rendimento (Throughput)

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

Escolhendo-se os objetivos e medidas que mais se aplicam ao caso da empresa, é finalmente importante salientar que “Todos os objetivos e medidas das outras perspectivas do Scorecard deverão estar associados à consecução de um ou mais objetivos na perspectiva financeira”. (KAPLAN; NORTON, 1997, p.65).

### 2.2.1.2 Perspectiva dos Clientes

O modelo BSC tem como definição analisar como estão sendo gerenciadas as possibilidades de falhas e vulnerabilidades operacionais e financeiras. A partir dessa mensuração de informações, consegue tomar atitudes sobre ambas e, com suporte do setor de marketing e relacionamento, a companhia consegue avaliar sua posição no mercado e enxergar seu serviço pela perspectiva do cliente.

Analisando a ótica do cliente, Berton (1998, p.8) ressalta a importância de mensurar também a questão da rentabilidade:

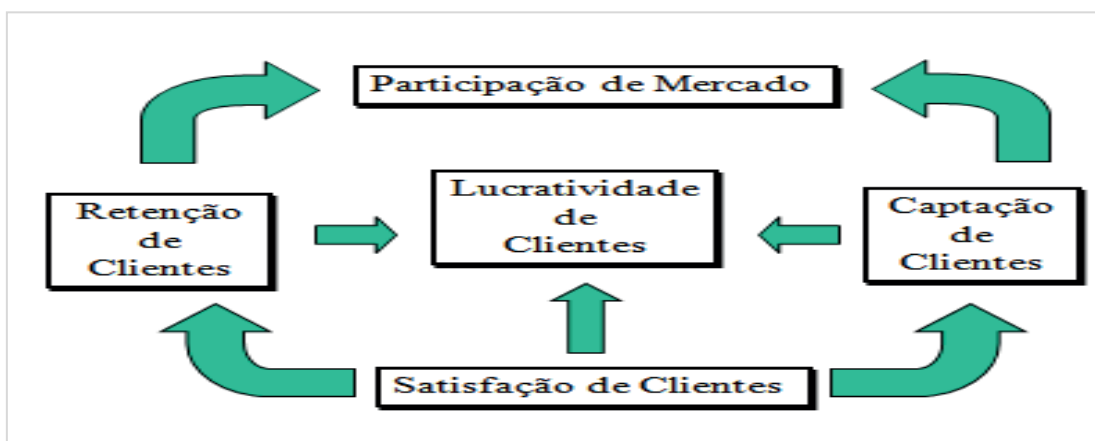
Desta forma, o conhecimento específico da lucratividade gerada por um cliente ou por determinado segmento de mercado pode significar uma estratégia voltada para melhorar sua posição competitiva ou, ainda, desinvestir neste segmento ou cliente. Enfim, o mais importante na mensuração e monitoramento desses indicadores é o fato de buscar o equilíbrio entre os setores da empresa em busca de um denominador comum entre a participação de mercado e lucratividade.

A perspectiva da fonte envolve os objetivos que irão compor a proposição de valor para o cliente. Para Kaplan e Norton (1997, p.67):

A perspectiva dos clientes permite que as empresas alinhem suas medidas essenciais de resultados relacionados aos clientes como satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade nos segmentos específicos de clientes e mercado. Além disso, permitem a clara identificação e a avaliação das propostas de valor dirigidas a estes segmentos. As propostas de valor são os vetores, os indicadores de tendências, para as medidas essenciais de resultados de perspectiva dos clientes.

Essas medidas são relacionadas conforme abaixo (figura 3):

**Figura 3 - A Perspectiva do Cliente: Medidas Essenciais**



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

Na perspectiva do cliente são cinco as medidas essenciais:

- 1 - participação de mercado que reflete a proporção de negócios num determinado mercado (em termos de clientes, valores gastos ou unitários vendidos) e demonstra a posição ocupada pela empresa nesse mercado;
- 2 - captação de clientes que mede, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios atrai ou conquista novos clientes ou negócios, ou seja, mensura a capacidade da empresa em gerar novos clientes ou negócios;
- 3 - retenção de clientes que controla, em termos relativos ou absolutos, a intensidade com que uma unidade de negócio retém ou mantém relacionamentos contínuos com seus clientes. Preocupa-se com a manutenção de clientes, vinculada ao tempo de relacionamento empresa x cliente;
- 4 - satisfação de clientes que mede o nível de satisfação dos clientes de acordo com os critérios específicos e pré-definidos de desempenho dentro da proposta de valor para os clientes e a
- 5 - lucratividade de clientes que mede o lucro líquido de clientes ou segmentos, depois de deduzidas as despesas específicas necessárias para sustentar esses clientes.

Esse processo de determinação da perspectiva do cliente exige que os gestores discutam e reflitam sobre quem é o cliente-alvo e qual o valor a ser entregue a ele. Para isso, além das medidas essenciais citadas acima, a empresa deve monitorar seu desempenho através de metas específicas que devem estar de acordo com atributos que servirão para reter ou ampliar a base de clientes-alvo. Para isso é necessário articular os objetivos e as metas para esses atributos, tais como tempo, qualidade, desempenho e serviço e preço e traduzi-los em medidas específicas. (KAPLAN; NORTON, 2004).

As três classes de atributos estabelecidas por Kaplan e Norton (1997) se dividem em:

1. atributos de serviço/produto: funcionalidade, qualidade e preço;
2. relacionamento com o cliente: entrega do produto ou serviço, incluindo tempo de resposta e da entrega e como o cliente se sente diante da experiência da compra e;
3. imagem e reputação: modo como a empresa se apresenta para seus clientes (posicionamento de marca, por exemplo).

A correta identificação dos objetivos da perspectiva de cliente e atributos da proposta de valor determina as escolhas dos objetivos dos processos internos.



### 2.2.1.3 Perspectiva dos Processos Internos

A perspectiva processos internos vão definir resultados e sucesso da companhia através da maneira que esta gerencia suas operações e as atividades internas que formam todo o processo de produção, já que cada parte desse processo agrega valor ao produto final.

Essa perspectiva envolve as operações e processos para que a empresa seja capaz de oferecer os atributos que o cliente considera importantes e que estão expressos na proposição de valor dentro da perspectiva do cliente.

Para Kaplan e Norton (1997, p.101), “Cada empresa usa um conjunto específico de processos a fim de criar valor para os clientes e produzir resultados financeiros.” Para eles um modelo de cadeia de valor (Figura 4) deve incluir três processos principais:

- 1- a inovação, que consiste basicamente em dois componentes. No primeiro, realizam-se pesquisas de mercado, com a finalidade de identificação do tamanho do mercado, a natureza das preferências dos clientes e os pontos de preço de cada produto ou serviço. No segundo, devem-se idealizar mercados e oportunidades inteiramente novos para produtos e serviços que a empresa pode oferecer;
- 2- as operações, processo que representa a onda curta da criação de valor nas empresas. Ele tem início com o recebimento do pedido de um cliente e termina com a entrega do produto ou prestação de serviço. São de suma importância a entrega eficiente, regular e pontual dos produtos e serviços aos clientes;
- 3- o serviço pós-venda que inclui garantia e conserto, correção de defeitos e devoluções, e processamento dos pagamentos, como a administração do cartão de crédito.

**Figura 4 - A Perspectiva dos Processos Internos: O Modelo de Cadeia de Valores Genérica**



Fonte: Kaplan e Norton (1997, p.112).

A cadeia de valor possibilita maior facilidade de visualização de processos críticos e, como consequência, a identificação dos melhores indicadores de desempenho que os meçam. (COSTA, Adriano, 2006).

#### 2.2.1.4 Perspectiva do Aprendizado e Crescimento

Na perspectiva aprendizado e crescimento ocorre todo o processo de aprendizado do qual a organização terá capacidade de realizar, em todos os níveis, tanto o aprendizado pessoal, com programas de capacitação e reconhecimento de habilidades da equipe de colaboradores, quanto a descoberta e utilização de novas tecnologias e sistemas facilitadores de processos, e ainda dos próprios métodos de operações.

Segundo Kaplan e Norton (1997) essa última é a perspectiva mais importante a ser considerada na implantação do BSC, já que o aprendizado é o quesito mais importante no desenvolvimento de processos e resulta no crescimento e melhoria de resultados.

É também através dessa perspectiva que a companhia definirá as capacidades e habilidades a serem desenvolvidas e reconhecidas em seus colaboradores. Nessa parte entra a importância do líder, que se valerá de sua criatividade e de seu relacionamento com a equipe, para coordenar ações motivacionais e estruturar planos para obter maior competitividade utilizando-se dessas habilidades reconhecidas.

Após definir o método de mensuração de resultados e determinar que profissionais serão responsáveis por esse processo, é hora de utilizar os dados recolhidos e transferi-los para um banco de dados que organizará e processará toda essa informação e a transmitirá de maneira centralizada.

A perspectiva do aprendizado e crescimento envolve as características intangíveis da empresa como: conhecimento, competências, habilidades, sistemas de informações, aspectos culturais, de liderança, etc. as quais auxiliam e dão suporte para que a organização seja capaz de atingir os objetivos das três perspectivas anteriores. (KAPLAN; NORTON, 1997).

Os três componentes essenciais da perspectiva de aprendizado e crescimento - capital humano, capital da informação e capital organizacional - representam de forma definitiva os ativos intangíveis da organização. Esses componentes são a base de todo o sustento da estratégia da organização a longo prazo e devem ser conectados entre uns com os outros e alinhados aos processos internos críticos. (KAPLAN; NORTON, 2004).

Segundo Kaplan e Norton (1997), a mudança de papel do funcionário, antes contratado para realizar tarefas repetitivas, é a base para o investimento na formação e treinamento dos empregados. As necessidades de negócios atuais pedem por funcionários que participem dos resultados da empresa, sendo treinados a oferecer as melhores soluções para cada tipo de situação.

O grupo de indicadores que mede as capacidades dos funcionários pode ser dividido em três grupos essenciais: satisfação dos funcionários, retenção dos funcionários e produtividade dos funcionários. Um esquema de indicadores da perspectiva de aprendizado e crescimento está representado na Figura 5 abaixo:

**Figura 5 - Estrutura de Medição do Aprendizado e Crescimento**



Fonte: Kaplan e Norton (1997, p.135).

Para medir a capacidade dos funcionários nos três diferentes grupos acima, Kaplan e Norton (1997) explicam a relação dos vetores que dão suporte a esses indicadores essenciais.

O vetor competências do quadro de funcionários está diretamente relacionado à capacidade da empresa de reciclar a sua força de trabalho. Isso significa identificar as habilidades estratégicas necessárias para cada cargo bem como as capacidades de cada funcionário em executar determinada função; definir níveis de treinamento necessários para que cada funcionário tenha condições de exercer sua função da melhor forma possível; e com isso, possibilitar a alavancagem das habilidades de cada um.

Com relação ao vetor infraestrutura tecnológica tem-se a capacidade dos sistemas de informações banco de dados, sistemas de informação e redes de infraestrutura tecnológica que devem apresentar informações sobre os relacionamentos individuais dos clientes com a empresa, permitindo a empresa antever as necessidades dos clientes e “*feedback*”, permitindo aos funcionários retorno de informações rápido sobre o que produzem.

Por fim, o vetor dos objetivos de aprendizado e crescimento foca no clima organizacional para motivação e iniciativa dos funcionários. “*Empowerment*” é a palavra que, em inglês, designa “dar poder” aos funcionários para que implementem ideias e sugestões referentes ao negócio. Medidas que refletem isso podem ser o número de ideias ou sugestões por funcionário, desde que sejam criadas iniciativas para valorizar e divulgar os benefícios e melhorias obtidas através das sugestões dos funcionários. Também podem ser utilizados os ganhos financeiros obtidos por projetos de melhoria liderados por funcionários.

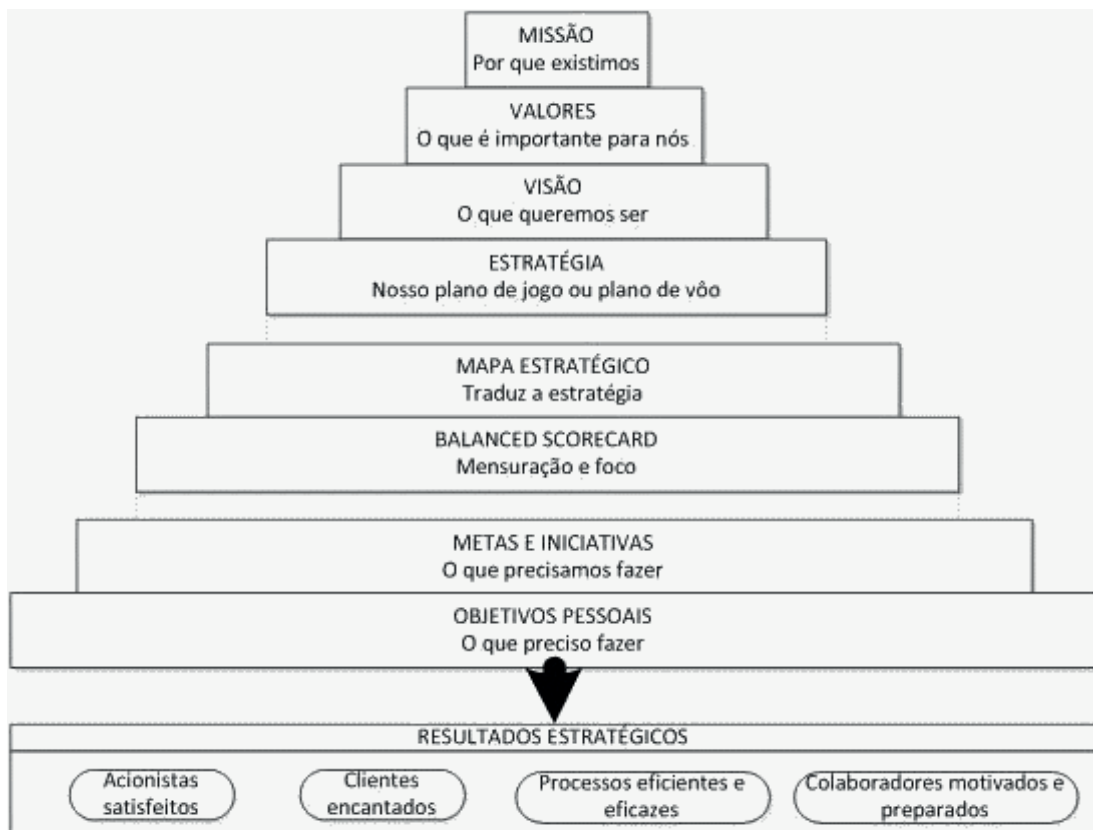
Estes três vetores são a base para qualquer empresa conseguir manter e satisfazer seus funcionários e aumentar a produtividade dos mesmos, obtendo, assim, mais qualidade nos produtos e serviços e, conseqüentemente, melhores resultados.

### 2.2.2 Escolha da estratégia: os norteadores estratégicos

O ponto de partida do BSC é a tradução da missão, visão e dos valores da empresa. Estes norteadores estratégicos são desdobrados em objetivos estratégicos dentro de quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. As perspectivas são, então, agrupadas em um mapa estratégico que é o meio pelo qual se operacionaliza a vinculação do planejamento estratégico e o planejamento operacional. (COSTA, Ana, 2006).

Essa sistemática pode ser mais bem compreendida com a ilustração a seguir (Figura 6):

**Figura 6 - Processo de criação de valor**



Fonte: Kaplan e Norton (2004, p.35).

Sendo a primeira etapa do BSC a tradução dos norteadores estratégicos da empresa, é importante analisar quais as características de uma missão, de uma visão e dos valores bem concebidos.

A missão de uma empresa deve declarar a razão de ser da organização, as necessidades sociais a que ela atende e seu foco fundamental de atividades (FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE - FNPQ, 2004). Para Wheelen e Hunger (2006), uma missão bem concebida define o propósito único e fundamental da empresa em termos de produtos e serviços oferecidos bem como mercados a que serve e preocupação com os demais grupos de interesse. Ou seja, deve abranger os seguintes tópicos: para quem existe, por que existe, a que necessidades atende, qual é seu objetivo último, qual é a sua função básica e quais são os “stakeholders” mais importantes. (RAMPERSAD, 2004).

Já a visão, por sua vez, deve expressar um propósito inspirador que evite se basear nos interesses egoístas dos “stakeholders”, ou seja, tão somente valorização do lucro em detrimento de outras áreas da empresa. Além disso, deve descrever alguns padrões de comportamento que sirvam como ponte à estratégia. (WHEELLEN; HUNGER, 2006). A visão tem a intenção de direcionar os rumos de uma organização. Em outras palavras, é “O estado que a organização deseja atingir no futuro.” (FNPQ, 2004, p.55) e a rota de transformação necessária para alcançá-la. (RAMPERSAD, 2004).

E os valores são os “Entendimentos e expectativas que descrevem como os profissionais da organização se comportam”. (FNPQ, 2004, p.55). São os princípios permanentes nos quais todas as relações organizacionais estão baseadas e determinam como as pessoas trabalham para realizar a visão. (RAMPERSAD, 2004).

Após determinadas a missão, visão e valores da organização é possível definir a estratégia global da empresa, a qual será desdobrada em objetivos e medidas que expressam a sequência dos resultados esperados das ações que deverão conduzir a empresa no cumprimento da estratégia.

Contudo, não adiantaria, por exemplo, estabelecer que a empresa tem o objetivo de crescer no mercado em que atua ou que quer ampliar o número de clientes, se não há mercado para isso. Não adiantaria estabelecer um público-alvo se esse público-alvo não tem interesse nos produtos oferecidos. É nesse sentido que se torna importante uma compreensão do macro e do microambiente da empresa para dar suporte à estratégia escolhida para a organização.

Uma das formas de visualizar esses dois aspectos de uma forma clara e objetiva é através da Análise SWOT, conforme segue.

### **2.2.3 Análise do ambiente da empresa: a ferramenta SWOT**

A Análise SWOT é uma ferramenta utilizada para fazer a análise de ambiente no qual uma organização está inserida. Essa estrutura surgiu nos anos 60 quando começaram discussões a respeito da “Combinação das ‘forças’ e ‘fraquezas’ de uma empresa com sua competência distintiva nas ‘oportunidades’ e ‘ameaças’ (ou riscos) que ela enfrentava no mercado”. (GHEMAWAT, 2000, p.19).

Essa sigla veio, mais tarde, a ser conhecida como SWOT que, em seu sentido literal, significa Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças). Em outras palavras, a análise SWOT é uma análise do ambiente interno (Forças e Fraquezas) e ambiente externo (Oportunidade e Ameaças) de uma organização.

O primeiro é resultado das estratégias de atuação definidas pelos próprios membros da organização e pode, portanto, ser controlado pelo próprio dirigente da empresa. Já o segundo está fora do controle da organização, mas deve ser conhecido e monitorado com frequência, com o intuito de aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças.

Baker (2005) sugere alguns tópicos importantes a serem analisados para realizar o processo de montagem da matriz SWOT (Quadro 2).

Quadro 2 - Montagem da Matriz SWOT

Análise Externa	Análise Interna	
	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Oportunidades	Tirar o máximo partido dos pontos fortes para aproveitar ao máximo as oportunidades detectadas	Desenvolver as estratégias que minimizem os efeitos negativos dos pontos fracos e que em simultâneo aproveitem as oportunidades emergentes.
Ameaças	Tirar o máximo partido dos pontos fortes para minimizar os efeitos das ameaças detectadas.	As estratégias a desenvolver devem minimizar ou ultrapassar os pontos fracos e, tanto quanto possível, fazer face às ameaças.

Fonte: Adaptado de Baker (2005).

A Análise SWOT é, portanto, um procedimento simples que serve como base para a gestão e planeamento para qualquer empresa, sendo útil para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa no ambiente em questão.

## 2.2.4 Fatores críticos de sucesso

Os fatores críticos de sucesso (FCS) são pontos-chave para o sucesso da empresa, ou seja, é o julgamento do que é necessário para que a missão da empresa seja bem-sucedida e de quais os fatores terão maior impacto sobre o resultado.

Segundo Rampersad (2004, p.108):

Os fatores críticos de sucesso são definidos com base na visão organizacional. Trata-se das áreas em que a empresa deve ser excelente para sobreviver, ou aquelas que são de extrema importância para o sucesso. [...] São fatores que, relacionados com as competências essenciais, possibilitam que a organização se destaque no mercado.



Esses fatores servem de orientação para a organização e podem ser fundamentais para seu sucesso ou fracasso.

O mesmo autor dá exemplos de FCS organizacionais (quadro 3) e sugere perguntas básicas para a formulação dos mesmos, conforme segue:

- 1- Em que se baseia nossa vantagem competitiva?
- 2- De que maneira geramos lucro?
- 3- Que habilidades e capacidades nos tornam únicos?
- 4- Como controlar nossos processos de negócios básicos para torná-los mais valiosos?
- 5- Como garantir o sucesso no futuro?

**Quadro 3 - Exemplos de Fatores Críticos de Sucesso**

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO - FCS
Força e vigor financeiro
Pessoal bem motivado
Ambiente de trabalho estimulante
Pessoal qualificado
Trabalho em equipe
Orientação para os clientes
Bons serviços aos clientes
Posição de destaque em certos mercados
Alta qualidade do produto
Rapidez de lançamento de novos produtos no mercado
Organização eficiente dos revendedores
Sortimento completo de produtos
Consciência ecológica

Fonte: Adaptação de Rampersad (2004).

Os FCS são relacionados às quatro perspectivas do Scorecard e dão sustentação à formulação dos objetivos, indicadores, metas e planos de ação da empresa.

### **2.2.5 Objetivos, indicadores, metas e iniciativas organizacionais**

Após a definição da estratégia da empresa através da análise dos norteadores estratégicos, da compreensão dos ambientes interno e externo os quais

a organização está inserida identificados na elaboração da matriz SWOT; e da definição dos fatores críticos de sucesso da organização, deve-se traduzir esses elementos em objetivos e medidas operacionais.

Primeiramente devem-se definir os objetivos estratégicos da empresa. Para isso é necessário o apoio e consenso dos dirigentes sobre os principais propósitos dos projetos.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p.308), os objetivos do programa servirão para:

- 1 - orientar o estabelecimento de objetivos e medidas para o scorecard;
- 2 - obter o consenso entre os participantes do projeto e;
- 3 - estabelecer a estrutura para os processos de gestão e de implementação que decorrem da construção do primeiro scorecard.

Para Rampersad (2004, p.109):

Os objetivos estratégicos são resultados mensuráveis, derivados dos fatores críticos de sucesso, com o propósito de realizar a visão da organização. Por meio de verbos de ação, descrevem sucintamente os resultados visualizados.

Uma vez definidos os objetivos que precisam ser alcançados para cumprir a estratégia, deve-se identificar a forma de acompanhar o resultado do esforço em alcança-los (COSTA, Ana, 2006).

O segundo passo é, portanto, definir os indicadores para avaliar o desempenho dos objetivos traçados e o funcionamento dos processos.

Indicadores são dados ou informações numéricas que quantificam as entradas (recursos ou insumos), saídas (produtos) e o desempenho de processos, produtos e da organização como um todo. (FNPQ, 2004, p.52).

Segundo Kaplan e Norton (1997, p.320): “O objetivo essencial da seleção de indicadores específicos para o scorecard é a definição de indicadores que melhor comuniquem o significado da estratégia.” O conjunto de indicadores, contudo, deve conter um número reduzido de medidas para ser de fácil utilização e possibilitar que os gestores foquem na estratégia e não se percam na diversidade de indicadores possíveis. (COSTA, Ana, 2006).

Em outras palavras, os indicadores são utilizados para acompanhar e melhorar os resultados organizacionais ao longo do tempo.

“Para cada indicador considerado importante, é preciso definir metas de desempenho necessárias para o cumprimento dos objetivos estratégicos e conseqüentemente, da estratégia”. (COSTA, Ana, 2006, p.41).

As metas é que irão definir os níveis de desempenho pretendidos para um determinado período de tempo e servirão como referência para avaliar o resultado das ações.

Ana Costa (2006) complementa que o ideal é que se estabeleçam metas para curto, médio e longo prazos, iniciando pelo estabelecimento de metas de longo prazo, já que o curto prazo nada mais é do que uma imposição do que se quer no longo prazo.

Definidos os objetivos (resultados visualizados), indicadores para quantificar o desempenho do processo e as metas (níveis de desempenho pretendidos), devem-se definir quais são as iniciativas/ações necessárias para se atingir as metas estabelecidas e, logo, os objetivos traçados para cada perspectiva.

Da mesma forma que as metas são traçadas para curto, médio e longo prazo, o plano de ação também deve ser estabelecido diferentemente para cada um desses níveis. Ana Costa (2006) afirma que, para garantir que os objetivos sejam alcançados, nenhuma das metas deve ficar sem um plano de ação relacionado. Principalmente as de curto prazo que, para a autora, são ações que requerem recursos que devem estar refletidos no orçamento.

### **2.2.6 Relações de causa e efeito**

De um modo geral, as relações de causa e efeito significam que todos os objetivos estratégicos são interligados e afetam uns aos outros. Segundo Kaplan e Norton (1997, p.155):

Um scorecard adequadamente elaborado deve contar a história da estratégia da empresa através de uma sequência de relações de causa e efeito. O sistema de mensuração deve explicar as relações (hipóteses) entre os objetivos (e as medidas) nas diversas perspectivas, de modo que possam ser gerenciadas e validadas.

Isso significa que o scorecard deve demonstrar, por exemplo, como um objetivo alocado na perspectiva de aprendizado e crescimento repercute nos processos internos da empresa, que por sua vez impactam nas relações com os clientes da empresa que, logo, afetarão os objetivos financeiros da empresa e assim por diante.

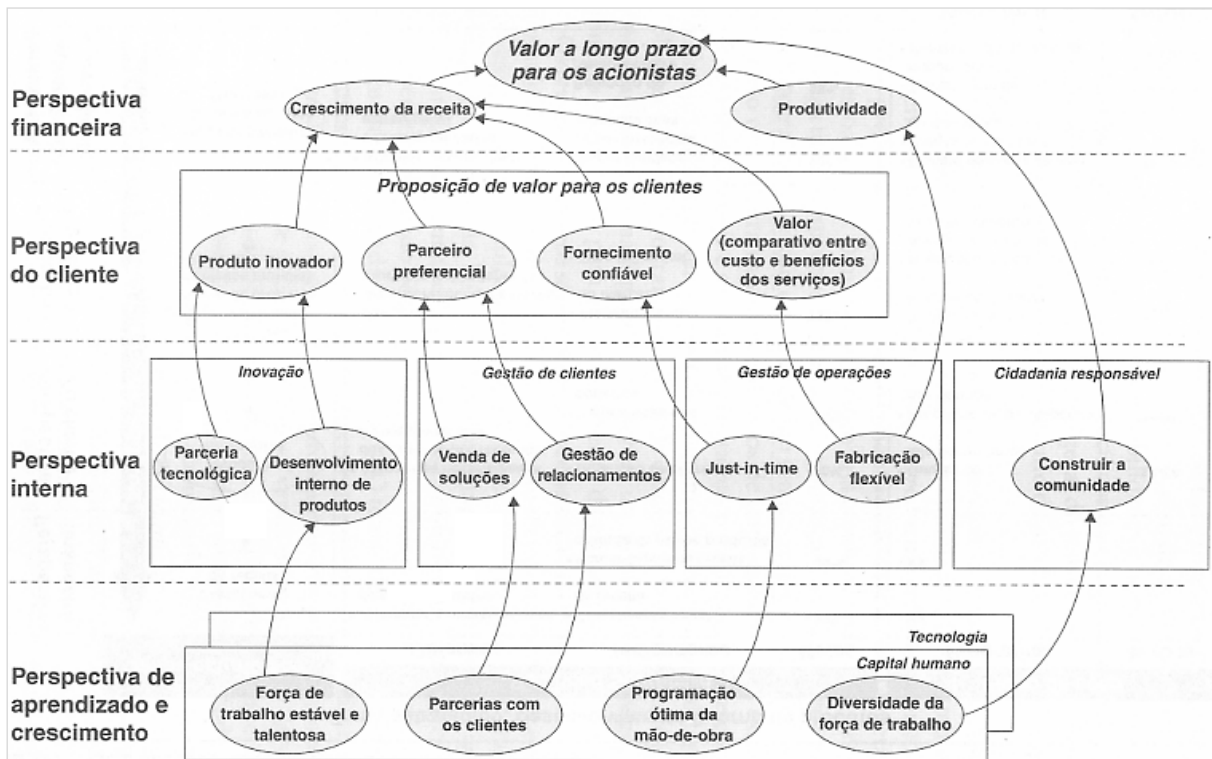
Seguindo essa lógica de interligação dos objetivos em relações de causa e efeito é possível analisar se os objetivos estão todos voltados à estratégia principal da empresa e se há algo que possa estar comprometendo essa estratégia, podendo ser descartado ou feito em outro momento.

### **2.2.7 Mapa estratégico**

O mapa estratégico (Figura 7) constitui uma forma de esboçar os objetivos nas quatro perspectivas e as suas relações de causa e efeito para uma fácil visualização para todos os membros da empresa.

O mapa estratégico fornece a representação visual para a integração dos objetivos da organização nas quatro perspectivas do BSC e também ilustra as relações de causa e efeito que conectam os resultados almejados na perspectiva do cliente e perspectiva financeira ao desempenho nos processos internos críticos gestão de operações, gestão de clientes, inovação e processos regulatórios e sociais. (KAPLAN; NORTON, 2004, p.58).

Figura 7 - Mapa Estratégico



Fonte: Kaplan e Norton (2004, p.11).

O mapa estratégico descreve o processo de transformação de ativos intangíveis em resultados tangíveis para os clientes e, por conseguinte, em resultados financeiros. É uma arquitetura genérica para a descrição da estratégia. (KAPLAN; NORTON, 2001).

Para Ana Costa (2006) o principal diferencial do BSC é reunir, em um único relatório, as medidas que indicam o alcance das metas necessárias para a criação de valor futuro, combinando a diversidade de elementos típicos de uma empresa com agenda competitiva. Isso, para a empresa, significa:

- tornar-se orientada para seus clientes;
- ser capaz de dar respostas rápidas;
- qualificar a equipe de trabalho;
- reduzir o tempo de lançamento de novos produtos; e
- gerir para o longo prazo.

Sob uma perspectiva mais ampla, os mapas estratégicos mostram como a organização converterá suas iniciativas e recursos, inclusive ativos intangíveis, como cultura organizacional e conhecimento dos empregados, em resultados tangíveis.

### 2.3 BALANCED SCORECARD NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

As obras de Kaplan e Norton (2001) originaram-se a partir de artigos escritos e condensados no decorrer dos anos de trabalhos e experiências dos autores na esfera da iniciativa privada, já as obras *Condutores da Performance e Organização Orientada para Estratégia* apresentam modelos de Scorecard no Setor Público e Scorecard Estratégicos em Organizações sem fins lucrativos.

O BSC é, sem dúvida alguma, um instrumento que complementa as medições baseadas apenas em indicadores financeiros. Consequentemente, a maioria dos casos encontrados na administração pública dizem respeito a estes modelos.

A arquitetura original apresentada por Kaplan e Norton (2001) deverá ser modificada para as entidades não-governamentais. Considerando-se que na administração pública a perspectiva financeira não é mais importante, é necessário que se façam adaptações.

Na iniciativa privada ocorre a compra do produto ou serviço pela mesma pessoa que paga por eles. Na prestação do serviço público, segundo Kaplan e Norton (2001, p.147):

As entidades governamentais e sem fins lucrativos devem pensar na inserção de um objetivo abrangente no alto de seus *scorecard*, representando seu propósito de longo prazo: por exemplo, redução da pobreza e do analfabetismo ou melhoria do meio ambiente. Em seguida, os objetivos do *scorecard* devem ser orientados para a consecução desses objetivos de alto nível.

Na administração pública existem fatores limitadores para a implantação do BSC: a atuação de sindicatos de funcionários e o processo de contratação através de concurso só de provas e sem apresentação de experiências anteriores comprometem a performance da administração pública.

Osborne e Gaebler (1994) citam que os governos dos EUA anos atrás não eram sindicalizados. Tampouco tinha a justiça tornado ilegal o apadrinhamento nas

contratações e demissões, e protegido a maioria dos empregados contra a demissão sem justa causa. Em outras palavras, a maioria das práticas que os procedimentos do serviço público civil procuram coibir já foi eliminada, tornada ilegal, ou mesmo inviabilizada por forças de acordos coletivos de livre negociação. Ainda assim, a mentalidade controladora persiste, criando impasses administrativos que fazem da administração pública a *arte do impossível*. (OSBORNE; GAEBLER, 1994).

Funcionários e servidores com estabilidade no exercício de função pública são alguns destes fatores limitantes, a não ser que sejam treinados e disciplinados e, também, recebam remuneração de acordo com sua produtividade. Citam-se como exemplo os funcionários da fiscalização de tributos dos governos federal e estadual no Brasil, beneficiados com remuneração baseada no atingimento de metas de produtividade. Passa-se a qualificar os funcionários pela produtividade e também pela sua qualificação. Isto não acontece na administração pública municipal, porém devido a sua estrutura específica.

Segundo Osborne e Gaebler (1994), nos órgãos de pesquisa científica, um ex-diretor teria dito, certa vez, que “Os cortes de pessoal substituem profissionais altamente treinados e especializados por pessoas sem qualquer conhecimento ou experiência na área. Privilegia-se o tempo de casa, que privilegia a destruição.”

Em nível federal, nos EUA, as coisas podem ser ainda piores. Os servidores federais referem-se a seus colegas como pessoas que passam o dia lendo revistas, planejando cruzeiros ou comprando e vendendo ações. Scott Shugger, que entrevistou um grande número de servidores federais para o *Washington Monthly*, descobriu que, do total de funcionários dos departamentos, estima-se que de 25 a 50% seriam absolutamente dispensáveis. (OSBORNE; GAEBLER, 1994).

No Brasil, a administração pública tem enfrentado situações, semelhantes ou até, piores às apresentadas nos EUA, tendo em vista a estabilidade do serviço público depois de decorrido o estágio probatório de três anos de posse no cargo. O servidor público, a exemplo do funcionário norte-americano, possui um sindicato paternalista que muitas vezes não dispensa a realização de greves e mecanismos de improdutividade para prejudicar o bom andamento do serviço público pela razão de salários indesejáveis, com resultados negativos para a sociedade.

Kaplan e Norton (2001, p.145) apresentam os órgãos governamentais e as organizações sem fins lucrativos como sendo organismos que enfrentam sérias dificuldades na definição nítida de suas estratégias:

Deparamos com documentos sobre 'estratégia' com mais de 50 páginas. E boa parte desses documentos, após a explicitação da missão e da visão, consiste de listas de programas e iniciativas, em vez de resultados almejados pela organização. Essas entidades precisam compreender a administração de Michael Porter de que: 'estratégia não é apenas o que a organização pretende fazer, mas também o que a organização decide não fazer' mensagem sobremodo relevante para a organizações sem fins lucrativos e para órgãos governamentais.

Boa parte dos primeiros *scorecard* das organizações sem fins lucrativos e governamentais destaca temas de excelência operacional. Essas organizações consideram como fenômeno de particular importância a missão vigente e tentam executar seus trabalhos com maior eficiência buscando reduzir custos, incorrer em menos defeitos e atuar com mais rapidez. Em geral, o projeto decorre de um novo programa de qualidade que enfatiza a melhoria dos processos internos. É raro encontrar organizações sem fins lucrativos que se concentrem em estratégias enquadráveis nas modalidades liderança do produto ou intimidade com o cliente. (KAPLAN; NORTON, 2001).

A Cidade de Charlotte, Carolina do Norte, nos EUA, tem o cliente como base de sua estratégia ao selecionar um conjunto integrado de temas estratégicos, com o propósito de criar notável valor aos cidadãos. A *United Way of Southeastern* na, Nova Inglaterra, entidade não lucrativa, também desenvolveu uma estratégia de intimidade com o cliente (doadores). Outras organizações não lucrativas - *May Institute, Inc.* e *New Profit, Inc.* - adotaram posição nítida de liderança do produto. O *May Institute* recorre a parcerias com universidades e pesquisadores para oferecer os melhores tratamentos comportamentais e reabilitadores. O *New Profit* desenvolve processos de seleção, monitoramento e governança exclusivos entre entidades não lucrativas. O *Montefiore University Hospital* usa uma combinação de liderança do produto (em seus centros de excelência) e ótimo relacionamento com os clientes, por meio de seus novos centros de tratamento orientados para o paciente, para conquistar participação no mercado em sua área de atuação. Assim, as entidades



governamentais e sem fins lucrativos são capazes de adotar estratégias e desenvolver vantagem competitiva que não se limitam à pura excelência operacional. Mas necessita-se de visão e liderança para superar a simples melhoria dos processos existentes e construir uma estratégia que saliente que processos e atividades são efetivamente mais importantes. (KAPLAN; NORTON, 2001).

A maioria das entidades governamentais e não lucrativas enfrenta dificuldade com a arquitetura original do BSC, na qual a perspectiva financeira é colocada no topo da hierarquia. Considerando que o sucesso financeiro não é o principal objetivo da maioria das organizações, é possível reformular a arquitetura para colocar os clientes ou constituintes no alto da pirâmide. (KAPLAN; NORTON, 2001).

Nas transações do setor privado, o cliente ao mesmo tempo paga pelo serviço e recebe o serviço. As duas faces são tão complementares que raramente se raciocina sobre elas isoladamente. Mas numa organização sem fins lucrativos, os doadores fornecem os recursos financeiros, pagam pelos serviços, enquanto outro grupo, os constituintes, recebem os serviços. Quem é cliente, quem paga e quem recebe? Em vez de serem forçadas a tomar essa decisão salomônica, organizações podem inserir a perspectiva do doador e a perspectiva do beneficiário no alto de seus BSCs. Elas desenvolvem objetivos tanto para doadores como para beneficiários e então identificam os processos internos que fornecerão as almeçadas preposições de valor para ambos os grupos de “clientes”. (KAPLAN; NORTON, 2001).

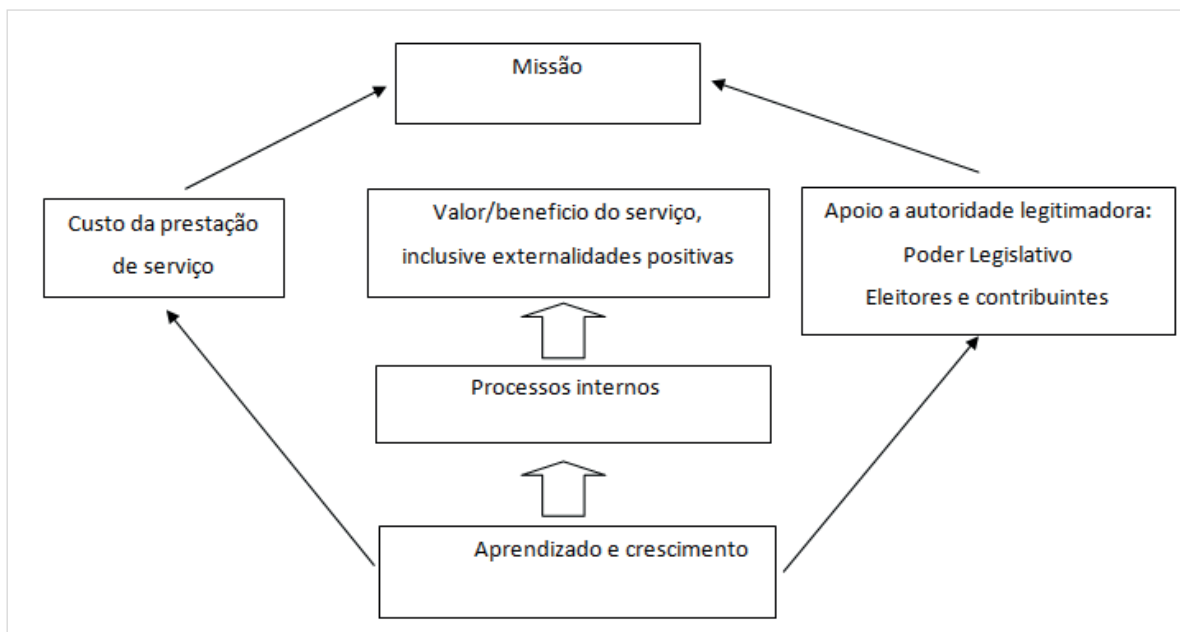
De fato, as entidades governamentais e sem fins lucrativos devem pensar em inserção de um objetivo abrangente no alto de seus *scorecards*, representando seu propósito de longo prazo, como por exemplo, a redução da pobreza e do analfabetismo ou melhoria do meio ambiente. Em seguida, os objetivos do *scorecard* devem ser orientados para a consecução desses objetivos de alto nível. Para uma empresa do setor privado, os indicadores significam responsabilidade perante os proprietários e acionistas. Todavia, para uma entidade não lucrativa ou órgão governamental, os indicadores financeiros não demonstram se a organização está cumprindo sua missão. A missão da organização deve ser destacada e avaliada no nível mais alto do *scorecard*. A inserção do objetivo abrangente no BSC das

entidades não lucrativas ou dos órgãos governamentais comunica com nitidez a missão de longo prazo da organização. (KAPLAN; NORTON, 2001).

Contudo, até mesmo os objetivos financeiros e para os clientes talvez necessitem de reformulação nas organizações governamentais. Pense no caso dos órgãos reguladores e fiscalizadores, que monitoram e punem as infrações às normas ambientais, de segurança e saúde.

À medida que exercem sua função, detectar transgressões e multar ou prender os transgressores das leis e regulamentos, esses órgãos podem buscar em seus “clientes imediatos” indicadores de satisfação e fidelidade? Evidentemente que não. Os verdadeiros “clientes” dessas organizações são os cidadãos em geral, que se beneficiam da aplicação e fiscalização eficaz, mas não violenta ou idiossincrática, das leis e regulamentos. A Figura 8 mostra um referencial modificado, em que um órgão governamental tem três perspectivas de alto nível (KAPLAN; NORTON, 2001).

**Figura 8 - Perspectivas financeira e do cliente para órgãos públicos**



Fonte: Kaplan e Norton (2001).

Assim, em geral, as organizações do setor público precisam atender a três objetivos de alto nível para cumprir sua missão: criar valor, a custo mínimo, promovendo o apoio e o acompanhamento contínuos de sua fonte de financiamento.

A partir daí, o órgão define as metas para processos internos e para o aprendizado e crescimento que o capacitarão a atingir os objetivos nessas três perspectivas (KAPLAN; NORTON, 2001).

Apresentam-se modelos *scorecards* nas diversas áreas como: administração pública, especificamente na educação, segurança e órgãos públicos e, também nas cidades. Outros exemplos de *scorecards* são apresentados em áreas afins, isto é, em atividades paraestatais com entidades sem fins lucrativos (ONGS) e organizações de assistência médica.

### 2.3.1 BSC em órgãos públicos

Muitos órgãos do governo dos Estados Unidos estão desenvolvendo *scorecards*, inclusive unidades do Departamento de Defesa. O conceito de BSC foi endossado pela *Nacional Partnership for Reinventing Government* conforme Kaplan e Norton (2001, p.153):

Por que será que você como líder governamental deve tentar desenvolver um conjunto equilibrado de indicadores de desempenho... Porque você precisa conhecer as expectativas de seus clientes e saber quais devem ser os atributos de seus funcionários para atender a essas expectativas. Porque você não pode realizar seus objetivos declarados sem levar em conta essas expectativas e necessidades. E o mais importante, porque é eficaz, como pode ser visto pelo sucesso de seus parceiros.

Um primeiro êxito ocorreu na *Veterans Benefit Administration* VBA (Administração de Benefícios para Veteranos) dos Estados Unidos. De início, a VBA constituiu um comitê para determinar como cumprir o *Government Performance and Results Act* - GPRA (Lei sobre Desempenho e Resultados do Governo). As discussões logo versavam sobre o BSC e sobre como essa ferramenta ajudaria a agência a cumprir o GPRA e a ser mais eficaz. A VBA passou muito tempo buscando o consenso sobre seus objetivos, o que em si já era um desafio, pois historicamente suas cinco áreas de atividade se consideravam muito diferentes entre si. O comitê constatou que o sistema de mensuração então vigente ignorava três importantes constituintes: os veteranos (beneficiários), os empregados e os contribuintes. O comitê desenvolveu um BSC simples. Mesmo com apenas cinco

indicadores, o *scorecard* proporcionou uma visão mais equilibrada da missão e estratégia da VBA de acordo com Kaplan e Norton (2001, p.153-154):

- 1- satisfação dos clientes (veteranos)
- 2- custo (contribuinte)
- 3- velocidade
- 4- exatidão
- 5- desenvolvimento do pessoal

Anteriormente, os escritórios da VBA eram comparados apenas em termos de velocidade de processamento. O *scorecard* possibilitava comparações ao longo dos cinco indicadores, inclusive satisfação do cliente, que antes não era objeto de mensuração. Um diretor conclui que o *scorecard* é a base para determinar o cumprimento de metas estratégicas de curto e longo prazo e que o *scorecard* acabará por se tornar ligado aos sistemas de avaliação de desempenho e de recompensas e reconhecimento. Diz, ainda que as opções sobre estrutura organizacional devem estar interligadas para que a organização tenha um linha de visão clara. Segundo esse diretor o *scorecard* é o pivô que sustenta todas as opções na organização.

Em 1996, a divisão de compras do departamento de transporte dos Estados Unidos (DOT) foi um dos primeiros órgãos governamentais a adotar o *scorecard*. Lori Byrd, líder do projeto, relatou que desde então os prazos de processamento caíram drasticamente e que os indicadores de satisfação aumentaram de maneira generalizada. O BSC tem sido reconhecido em todo o DOT como importante ferramenta para facilitar a mudança cultural e promover a inovação dentro do Departamento. O BSC de compras serviu como importante programa piloto que outras grandes áreas adotaram e adaptaram. O BSC de compras tem sido importante catalisador do departamento em todos os níveis e programas.

Muitas outras agências federais, inclusive o Centro de Logística da Federal Aviation Agency e o National Reconnaissance Office, adotaram o *scorecard* para alinhar a organização à estratégia e assumir maior responsabilidade pelo desempenho.

### 3 ESTUDO DE CASO: REDE ESCOLA DE GOVERNO

Para esse trabalho de pesquisa da Rede Escola de Governo do período de 2013, se utilizou o estudo de caso como metodologia de pesquisa, que parece ser a mais aplicável, já que ele permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real - tais como processos organizacionais e administrativos, mudanças de gestão ocorridas e maturação de processos.

Especificamente foi escolhido o estudo de caso do tipo único. Yin (2005) esclarece que este tipo de estudo de caso é apropriado para se determinar se as proposições de uma teoria são corretas ou se algum outro conjunto alternativo de explicações possa ser mais relevante, quando o caso representa um caso raro ou um caso revelador.

Em geral, o estudo de caso representa a estratégia preferida dos pesquisadores quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto de vida real. (YIN, 2005, p.19).

O estudo de caso conta com muitas técnicas utilizadas pelas pesquisas históricas, mas acrescenta duas fontes de evidências que não são incluídas no repertório de um historiador: observação direta dos acontecimentos que são estudados e entrevistas das pessoas envolvidas. (YIN, 2005).

Nesse sentido, o estudo de caso acaba sendo mais completo que o estudo histórico convencional, já que tem condições de lidar com uma ampla variedade de evidências: documentos, artefatos, entrevistas e observações. (YIN, 2005).

De todos os tipos de metodologia de pesquisa, esta é a que apresenta menor rigidez no planejamento. Habitualmente envolve levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas, que podem constituir a primeira etapa de uma investigação mais ampla.

A pesquisa de campo foi realizada através de levantamento bibliográfico e documental da Rede Escola de Governo, como também, utilizou-se um questionário para levantamento de dados da Instituição, posteriormente com os dados

levantados, foi alimentado o *software* gpweb, parte da Gestão/BSC do Portal de *Software* Público Brasileiro para se avaliar os resultados.

Neste capítulo será apresentado todo o processo de desenvolvimento do Balanced Scorecard na Rede Escola de Governo e os resultados obtidos ao aplicar o BSC, bem como a sugestão de implementação do mesmo.

### 3.1 ETAPAS DE ELABORAÇÃO

A seguir é possível verificar o roteiro do BSC na REG, de forma sintética:

A primeira etapa de elaboração do BSC na REG consistiu em explanar de forma exaustiva a conceituação de toda a ferramenta dessa gestão para a Diretoria e seu funcionamento em cada parte do planejamento estratégico. Nessa ocasião também foi apresentado um questionário para o levantamento dos dados da REG.

Na segunda, depois de autorizado pela Diretoria o uso do BSC, foi destacada a necessidade de se ter um sistema de medidas de desempenho para que a REG pudesse formatar sua participação no processo de implementação do BSC. Com isso, foram definidos os norteadores estratégicos, ponto essencial na elaboração do BSC, fechando a terceira etapa de elaboração.

Os norteadores estratégicos, como o próprio nome diz, servem para nortear a instituição. A definição da visão, missão e valores são muito importantes, pois eles expressam o desejo da instituição, identificando o caminho a ser seguido.

Na quarta etapa, foi definido para a REG o que se traduziu através dos norteadores estratégicos, como a estratégia da instituição no seu planejamento.

Na quinta, se elaborou, conjuntamente com a diretoria, a matriz SWOT para dar norte aos desdobramentos dos objetivos estratégicos propostos. A matriz SWOT serviu como definição dos pontos fortes e fracos e a instituição definiu seu ambiente interno por meio das oportunidades e externo pelas ameaças na qual esta inserida.

Na sexta etapa foi desdobrada a estratégia com seus objetivos dentro das perspectivas do BSC. Essas perspectivas formam um conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos e torna mais fácil detectar quais os pontos mais fracos e mais fortes. As perspectivas também estão direcionadas conjuntamente com a visão, missão e valores da REG.

Com a estratégia definida, a compreensão dos ambientes interno e externo, os pontos fortes e fracos, as ameaças e oportunidades, a formação da matriz SWOT, e as quatro perspectivas do BSC, chegou-se na sétima etapa, com a definição dos indicadores, metas e planos de ação que a REG deveria seguir. Os indicadores foram de suma importância, pois mostrou como foi medido cada objetivo estratégico, a meta revelou qual foi o desempenho esperado por cada indicador e os planos de ação se constituíram como a REG deveria realizar as atividades necessárias para concretizar as metas relacionadas.

Por fim, na oitava etapa, foi construído o mapa estratégico que serviria de guia de implementação da sequência de causa e efeito entre os resultados e vetores de desempenho da REG.

### 3.2 NORTEADORES ESTRATÉGICOS

Vale lembrar que o Balanced Scorecard é uma ferramenta de controle interno. Por este motivo, quando implementada em um ambiente empresarial passa a representar uma série de procedimentos adotados para aumentar as chances de se atingir metas e objetivos estabelecidos. Além disso, as ações de implementação desta ferramenta de controle visam ainda ampliar a confiabilidade das demonstrações financeiras, além de objetivar que se aplique uma *compliance* (isto é, obediência) às leis e regulamentos postos.

O sistema de controle interno trata, portanto, de uma junção do sistema contábilístico e gestor de empresa com o uso de teorias e práticas da auditoria para aplicar seus princípios no escopo da organização. Ainda no seio de definições, o pesquisador Almeida (2003, p.22) explica:

Controles internos são um processo operado pelo conselho de administração, pela administração e outras pessoas, desenhado para fornecer segurança razoável quanto à consecução dos objetivos de proteger os ativos, produzir dados contábeis confiáveis e ajudar a administração na condução ordenada dos negócios da empresa. Controles internos devem ser entendidos como qualquer ação tomada pela administração (assim compreendida tanto a Alta Administração como os níveis gerenciais apropriados) para aumentar a probabilidade de que os objetivos e metas estabelecidos sejam atingidos.

Expostos os papéis de um sistema de controle interno eficaz dentro de uma empresa, é fundamental mostrar como a adoção desse mecanismo pode contribuir para o desenvolvimento da mesma. Tal relevância será entrelaçada com o papel das pessoas de uma organização e demais elementos que podem impactar seus resultados.

O primeiro passo para formular um BSC para qualquer organização é a partir dos norteadores estratégicos - missão, visão e valores - para determinar a estratégia final que a empresa deseja seguir.

Sendo assim, ao analisar a missão da instituição em contraste ao que diz a literatura, foi observado que a mesma apresenta uma missão com foco na área em que se enquadra a REG, não tendo com isso, falha ou rompimentos. A visão da organização por sua vez, se encontra de acordo com o que é almejado por esta para o futuro, bem como serve como direcionador dos rumos que pretende alcançar.

Os valores também apresentam coesão com os critérios de missão e visão, não apresentando falhas nas suas intenções. Os norteadores (missão, visão e valores) foram avaliados pela direção e validados pelos mesmos. Estes norteadores podem ser melhor observados no quadro a seguir:

**Quadro 4 - Norteadores Estratégicos**

<b>Norteadores</b>	<b>Descrição</b>
<b>Missão, por que existimos?</b>	Missão: Promover, de maneira participativa e cidadã, a qualificação da gestão pública e a melhoria da relação do setor público estadual com a sociedade.
<b>Visão, o que queremos ser?</b>	Visão: Ser reconhecida como uma instituição gestora do conhecimento que contribui para a qualificação da gestão pública e a prestação do serviço público no Estado.
<b>Valores, o que é importante</b>	Valores: Promover a formação continuada para os servidores públicos e agentes sociais; Ser instrumento de articulação entre o Governo do Estado, as universidades, os organismos internacionais, a sociedade civil e as diferentes esferas de governo; Organizar redes coletivas e transversais de cooperação a fim de multiplicar práticas inovadoras e inclusivas na gestão pública e Consolidar espaço de reflexão e formulação sobre o papel do Estado, da democracia e das inovações no serviço público.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

Determinadas a missão, visão e valores da REG, foi feita a avaliação do ambiente.



### 3.3 ANÁLISE SWOT

Vale ressaltar que a análise SWOT, também conhecida como análise FOFA, ou FFOA (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) é uma avaliação de ambiente comumente utilizada pelas empresas, podendo ser aplicada em empresas de qualquer porte. De acordo com Kotler (1998), sua função é analisar a posição que a empresa ocupa no ambiente organizacional onde atua.

A aplicação prática da análise SWOT se divide em dois ambientes:

- a) ambiente interno - compreendem as forças e fraquezas (strengths e weaknesses), respectivamente, as vantagens e desvantagens que a empresa possui em relação à concorrência;
- b) ambiente externo - compreendem as oportunidades e ameaças (opportunities e threats) que correspondem aos aspectos positivos no tocante à vantagem competitiva da empresa e aspectos negativos que podem comprometê-la.

Mantendo este cenário em mente, a avaliação do ambiente, elaborada através da análise SWOT, foi importante para a direção da instituição tomar ciência das oportunidades e ameaças do setor e dos pontos fortes e fracos em cumprimento à missão.

A matriz SWOT foi feita com base nas informações fornecidas pela instituição, além de pesquisa na internet a outras entidades do mesmo ramo educacional, que tratam da descrição da instituição e do mercado.

As informações obtidas pela REG foram imprescindíveis para a definição dos seus objetivos. Cada fraqueza foi contemplada de alguma forma nos objetivos para que se tornem forças no futuro, bem como as forças encontradas oferecem suporte às ações de melhoria que precisam ser executadas.

Da mesma forma, houve cuidado na tentativa de aproveitar ao máximo as oportunidades do setor e trabalhar para que as ameaças existentes não prejudiquem o desenvolvimento da instituição. Sendo assim, apresenta-se a matriz SWOT da instituição resultante conforme Figura 9, a seguir:

Figura 9 - Matriz Swot



Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

Depois de formatada a matriz SWOT, se observa resumidamente as seguintes ponderações:

- as forças necessitam ser mantidas, aumentadas ou reforçadas;
- as fraquezas precisam ser remediadas ou eliminadas;
- as oportunidades necessitam ser ordenadas por prioridade e otimizadas; e
- as ameaças precisam ser controladas e minimizadas.

Finalizada a análise SWOT, é chegada a hora de formar a estratégia. Esta irá englobar as premissas de como explorar as oportunidades e de como eliminar ou lidar com as ameaças. A estratégia deverá também depender dos objetivos da

organização, mas todo este processo irá certamente oferecer uma perspectiva geral sobre a situação atual da organização.

Após revisar os norteadores estratégicos e compreender o setor no qual a REG está inserida foi possível definir a estratégia da empresa bem como os objetivos para ser possível atingir essa estratégia.

### 3.4 ESTRATÉGIAS E OBJETIVOS

Na concepção de autor Igor Ansoff (1965), o método de exceder dados é simplista e não é o bastante para analisar todo o conteúdo relevante de uma companhia. Portanto, devido à necessidade de haver um ambiente empresarial dinâmico e alinhado, o planejamento estratégico passa por uma reformulação e é readaptado para a nova realidade empresarial no mercado.

Os moldes de planejamento estratégico considerado pelo autor, não pondera variáveis consideráveis que têm influência direta sob as táticas da instituição, como fatores de ordem externa, a exemplo política, poder e cultura. O que defasa o modelo é a incapacidade de lidar com todos os fatores ligados ao mercado (externos e internos), o que abre espaço para uma nova visão, que prevê um modo de planejamento que possa auxiliar na prevenção de riscos e na tomada de decisões, integrando a capacidade da instituição de se organizar internamente, manter a competitividade no mercado e se relacionar com clientes externos, mantendo suas políticas e metas claras.

Baseado nos conceitos de Kreikebaun (1993<sup>8</sup> apud CUNHA, 2001<sup>9</sup>), o papel do planejamento estratégico é sistematizar de forma analítica pontos fortes e vulnerabilidades da companhia, identificar oportunidades e detectar possíveis ameaças. A finalidade desse aprofundamento é conceber estratégias, metas e

---

<sup>8</sup> KREIKEBAUN, Hartmut. **Strategische Unternehmensplanung**. 5. ed. Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer, 1993.

<sup>9</sup> CUNHA, C. J. Planejamento **estratégico**. 12 de março-01 de junho de 2001. 37 f. Notas de aula.

ações que podem evitar qualquer tipo de problema e manter a competitividade e a política intactas.

As estratégias e os objetivos serão demonstrados por meio das perspectivas do BSC, que foram determinadas de acordo com o quadro a seguir:

**Quadro 5 - Demonstrativo dos Objetivos**

<b>Financeira</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolver ações educativas relevantes diante das necessidades existentes e vinculadas às expertises das universidades.</li> <li>• Prospectar necessidades advindas dos órgãos públicos do estado e de municípios.</li> <li>• Contratar instituições de ensino superior públicas e comunitárias do RS.</li> </ul>
<b>Sociedade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistematizar as demandas da sociedade junto à FDRH, participando do processo de construção de ações vinculadas a elas.</li> <li>• Organizar, sob a supervisão da FDRH, as ações educativas adequadas às demandas do serviço público.</li> </ul>
<b>Processos internos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construção de instrumentos contratuais e de acompanhamento das ações.</li> </ul>
<b>Aprendizado e crescimento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hierarquização de demandas e qualificação dos processos de contratação, acompanhamento e avaliação dos cursos.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

Analisando o demonstrativo, pode-se observar o processo de definição dos objetivos. Foi definida a estratégia através da tradução da missão e da visão da organização. Após, foram definidos os objetivos necessários para se atingir a estratégia, com base nas informações disponíveis na análise SWOT. Finalmente, os objetivos estratégicos foram desdobrados dentro das quatro perspectivas do Balanced Scorecard.

### 3.5 INDICADORES

Por meio dos indicadores a instituição avalia o desempenho das iniciativas estratégicas, com o intuito de verificar se as estratégias estabelecidas estão proporcionando o resultado almejado para o alcance dos objetivos da organização. Os objetivos da organização serão avaliados dentro das quatro perspectivas do Balanced Scorecard, com base nos respectivos indicadores:

- a) Perspectiva Financeira:** a perspectiva financeira apresenta o investimento público contínuo em ações educativas de formação continuada para atender a servidores públicos e agentes sociais nos cursos oferecidos pela REG. A estratégia financeira fica atrelada ao aumento de cursos e ações educativas que tenham potencial de se realizarem, bem como, ao aumento de ações educativas diante das necessidades existentes e expertises das universidades. Outro ponto que se liga à perspectiva financeira da REG é a prospecção advinda de órgãos públicos estaduais e municipais, como também, há necessidade de aumentar a contratação de instituições públicas e comunitárias;

**Quadro 6 - Perspectiva Financeira**

Perspectiva		Objetivos	Indicadores
Financeira	F1	• Desenvolver ações educativas relevantes diante das necessidades existentes e vinculadas às expertises das universidades.	Curso
	F2	• Prospectar necessidades advindas dos órgãos públicos do estado e de municípios.	Curso
	F3	• Contratar instituições de ensino superior pública e comunitárias do RS.	Curso

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

- b) Perspectiva Sociedade:** a perspectiva sociedade visa ao objetivo intrínseco de realizar ações educativas com funcionários públicos e agentes sociais através da REG, para ter como resultado a prestação dos serviços à sociedade com qualidade. Outro ponto é a sistematização das

demandas junto à FDRH, no processo de construção de ações educativas;

**Quadro 7 - Perspectiva da Sociedade**

Perspectiva		Objetivos	Indicadores
Sociedade	S1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sistematizar as demandas da sociedade junto à FDRH, participando do processo de construção de ações vinculadas a elas.</li> </ul>	Ações Educativas
	S2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organizar, sob a supervisão da FDRH, as ações educativas adequadas às demandas do serviço público.</li> </ul>	Ações Educativas

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

**c) Perspectiva Processos Internos:** a parte de processos internos realiza-se através da aplicação de contratos formais com as parcerias na REG. As instituições educacionais são prestadores destes serviços que são acompanhados pela FDRH, a qual todas as suas ações;

**Quadro 8 - Perspectiva Processos Internos**

Perspectiva		Objetivos	Indicadores
Processos Internos	P1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Construção de instrumentos contratuais e de acompanhamento das ações.</li> </ul>	Processos Administrativos

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

**d) Perspectiva do Aprendizado e Crescimento:** esta perspectiva visa priorizar o reconhecimento da demanda atribuída às ações que a REG executa, com o intuito de hierarquizá-las qualificando os processos de contratação, avaliação e acompanhamentos das ações.

**Quadro 9 - Perspectiva Aprendizado e Crescimento**

Perspectiva		Objetivos	Indicadores
Aprendizado e Crescimento	A1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hierarquização de demandas e qualificação dos processos de contratação, acompanhamento e avaliação dos cursos.</li> </ul>	Produtos finais dos cursos; publicações e resultados advindos dos acompanhamentos.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

### 3.6 METAS E PLANO DE AÇÃO

Para cada estratégia definida anteriormente foram determinados indicadores para os quais foram atribuídos metas e plano de ação. As metas para cada indicador devem ser mensuráveis, quantificáveis, para medir o desempenho e a melhoria necessária para atingir os objetivos. Também é necessário definir quais iniciativas/ações (plano de ação) devem ser tomadas para que se possibilite que as metas sejam atingidas.

Os quadros a seguir apresentam estas informações para cada um dos objetivos traçados:

Quadro 10 - Indicadores, Metas e Plano de Ação

Financeira			
Objetivos	Indicadores	Metas	Plano de ação
<ul style="list-style-type: none"> <li>Desenvolver ações educativas relevantes diante das necessidades existentes e vinculadas às expertises das universidades.</li> <li>Prospectar necessidades advindas dos órgãos públicos do estado e de municípios.</li> <li>Contratar instituições de ensino superior pública e comunitárias do RS.</li> </ul>	Curso	100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apresentação do projeto da REG ao maior número de instituições educacionais com a finalidade de fechar parcerias.</li> <li>Aumentar a pesquisa de foco da necessidade educacional.</li> <li>Aumentar os contratos de parceria.</li> </ul>
Sociedade			
Objetivos	Indicadores	Metas	Plano de Ação
<ul style="list-style-type: none"> <li>Sistematizar as demandas da sociedade junto à FDRH, participando do processo de construção de ações vinculadas a elas.</li> <li>Organizar, sob a supervisão da FDRH, as ações educativas adequadas às demandas do serviço público.</li> </ul>	Ações educativas	100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumentar o número de participantes na REG.</li> <li>Expandir o número de ações educacionais.</li> </ul>
Processos internos			
Objetivos	Indicadores	Metas	Plano de ação
<ul style="list-style-type: none"> <li>Construção de instrumentos contratuais e de acompanhamento das ações.</li> </ul>	Processos administrativos	100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Expansão de contratos e avaliação.</li> </ul>
Aprendizado e Crescimento			
Objetivos	Indicadores	Metas	Plano de ação
<ul style="list-style-type: none"> <li>Hierarquização de demandas e qualificação dos processos de contratação, avaliação e acompanhamento de cursos.</li> </ul>	Produtos finais dos cursos; publicações e resultados advindos dos acompanhamentos.	100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumento da qualidade do produto oferecido.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

### 3.7 RELAÇÕES DE CAUSA E EFEITO

As relações causa-efeito explicam, no mapa scorecard, as correlações existentes entre os objetivos das quatro perspectivas. Constituem uma peça crítica que irá permitir explicar a estratégia/operações dentro da organização, identificando detalhadamente como cada objetivo pode ajudar na concretização de outros objetivos. As relações de causa e efeito mostram a interligação entre os objetivos e



os indicadores nas quatro perspectivas, ou seja, mostram como as áreas precisam trabalhar juntas nos processos, principalmente nos planejamentos estratégicos.

**Quadro 11 - Relações de Causa e Efeito**

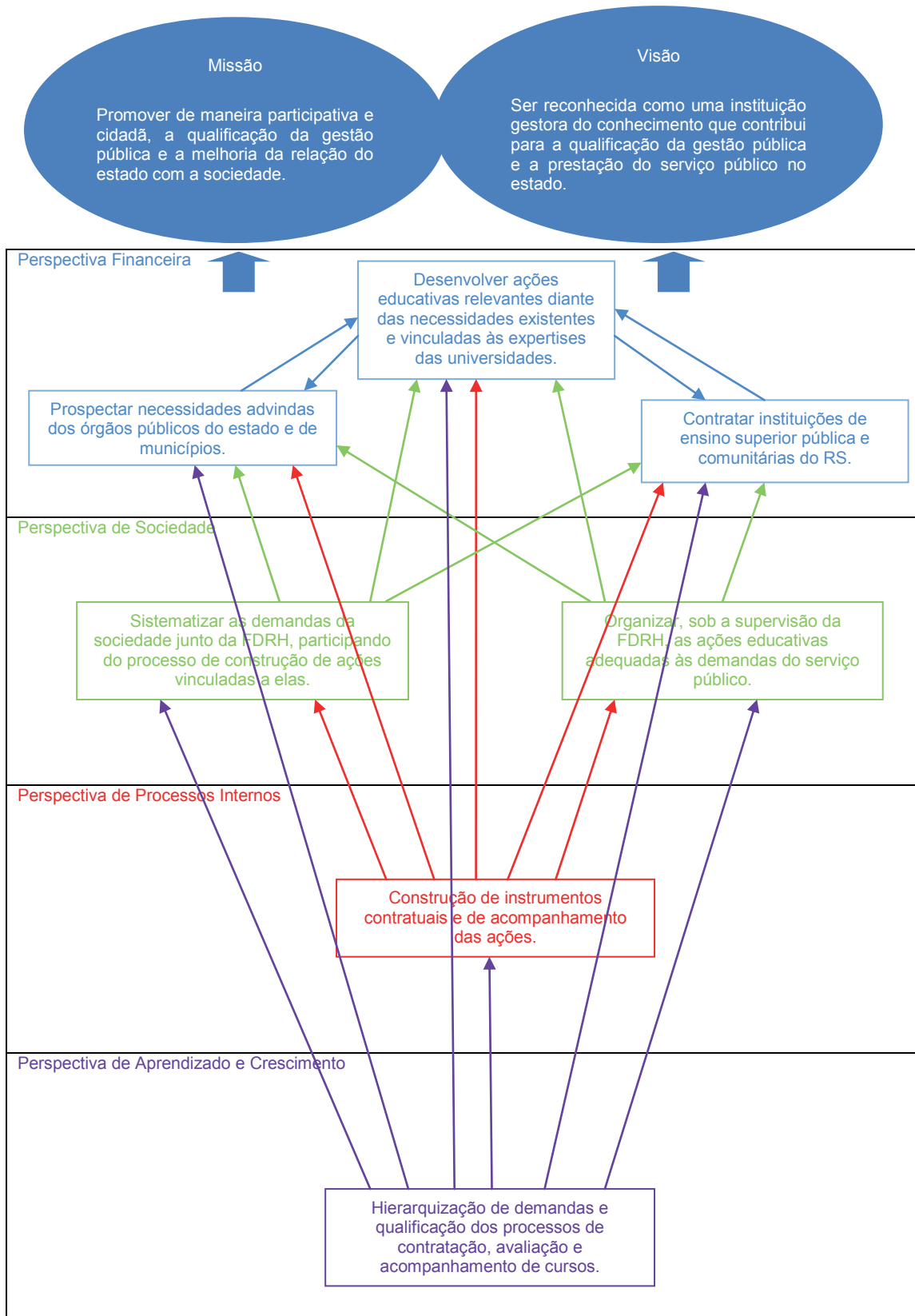
Perspectiva	Código	Objetivo	Afetado por
Financeira	F1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desenvolver ações educativas relevantes diante das necessidades existentes e vinculadas às expertises das universidades</li> </ul>	A1, P1, S1, S2, F2, F3
	F2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prospectar necessidades advindas dos órgãos públicos do estado e de municípios.</li> </ul>	A1, P1, S1, S2, F1, F3
	F3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contratar instituições de ensino superior pública e comunitárias do RS.</li> </ul>	A1, P1, S1, S2, F1, F2
Sociedade	S1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sistematizar as demandas da sociedade junto à FDRH, participando do processo de construção de ações vinculadas a elas.</li> </ul>	A1, P1
	S2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organizar, sob a supervisão da FDRH, as ações educativas adequadas às demandas do serviço público.</li> </ul>	A1, P1
Processos Internos	P1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Construção de instrumentos contratuais e de acompanhamento das ações.</li> </ul>	A1
Aprendizado e Crescimento	A1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hierarquização de demandas e qualificação dos processos de contratação, acompanhamento e avaliação dos cursos.</li> </ul>	_____

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

### 3.8 MAPA ESTRATÉGICO

O mapa estratégico é resultado da interligação dos objetivos estratégicos traçados pela empresa. O caminho para alcançar os resultados deve ser plenamente usado pela REG e seus servidores. A figura abaixo mostra o resultado do processo de discussão da estratégia e definição de seus objetivos.

Figura 10 - Mapa Estratégico



Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

### 3.9 RESULTADOS DAS METAS

Os resultados das metas foram diagnosticados com o uso do software público gpweb na parte gestão/BSC (anexo A), sendo que 2 metas não atingiram os 100% pretendidos, quais sejam as metas de cursos e de contratação. As demais metas foram plenamente satisfatórias nos seus desempenhos com o uso do BSC.

Para uma melhor compreensão do significado destes resultados cabe especificar e contextualizar cada uma delas.

Inicialmente salienta-se que cada perspectiva é desdobrada em objetivos estratégicos, indicadores que respondem aos respectivos objetivos, metas definidas em termos de percentuais e planos de ação para se atingir cada uma destas metas.

Iniciando pelas metas não plenamente atingidas, cabe referir que a meta cursos (anexo B) foi pretendida dentro da perspectiva financeira e tinha como objetivos estratégicos desenvolver ações educativas, prospectar necessidades e contratar instituições. O plano de ação tinha como foco apresentar o projeto da REG ao maior número de instituições possíveis, aumentar a pesquisa de foco da necessidade educacional e aumentar os contratos de parcerias. Com as sequências da metodologia do BSC alinhadas pretendia-se galgar resultados positivos. A REG planejou investir o montante de R\$ 3.976.825,00 em cursos para a qualificação de servidores e agentes sociais, sem ônus aos participantes. A meta era atingir 100%, porém, o resultado foi de R\$ 3.358.195,86, ou seja, 84,44% da meta, não alcançando a expectativa esperada, gerando tendência negativa.

A meta contratação (anexo G), também não teve êxito, não conseguindo 100%. A perspectiva de processos internos na ótica do BSC, que inclui a referida meta, tem em seu objetivo estratégico a construção de instrumentos contratuais, como também, o acompanhamento das ações. No que tange ao plano de ação seu escopo era a expansão das contratações e avaliação destes contratos.

A REG previa a contratação de 4 novas instituições de ensino a participarem da rede, porém, foram contratadas 3 instituições. Como consequência, resultou em 75% da meta, gerando tendência negativa.

As demais metas, alcançadas, têm o seguinte histórico:

As metas da perspectiva sociedade, quais sejam, extensão, oficinas, seminários e eventos, especialização e ensino a distância tinham como objetivos estratégicos, sistematizar as demandas da sociedade junto à FDRH e participar do processo de construção de ações educativas adequadas às demandas do serviço público. O plano de ação era aumentar o número de participantes da REG e expandir as ações educacionais. Com o alinhamento da metodologia BSC, a perspectiva clientes conseguiu em todas suas metas atingir os 100%.

Na meta cursos de extensão (anexo C) o objetivo era um total de 80 cursos de extensão para o período, entretanto, foram realizados 119 cursos, um número bem acima do esperado. As oficinas, seminários e eventos (anexo D) tinham como meta a realização de 40 dessas ações. Esse número também foi superado com 93 ações atingindo-se 100% da meta.

Nos cursos de especialização (anexo E), pretendia-se realizar 4 cursos, porém, foram concluídos 7 cursos, indicando uma tendência positiva, com prognóstico de aumento destes para futuras ações.

Com relação aos cursos de ensino a distância (anexo F), a meta foi plenamente superada, pois, enquanto foi previsto um total de 10 cursos para o período, foram realizados 18, resultando em 100% da meta. Esses cursos também têm potencialidade de expansão, pois a modalidade na maioria das vezes é de baixo custo de realização.

As tendências positivas das metas dos cursos de extensão, oficinas, seminários e eventos, especialização e cursos de ensino a distância, estão interligadas com seus objetivos estratégicos e seus planos de ação, e são superadas, justamente, com o uso eficaz do planejamento estratégico nas ações educativas destes cursos.

Os cursos finalizados (anexo H) e as de publicações (anexo I), os quais se encaixam dentro da perspectiva de aprendizado e crescimento, tem como objetivos estratégicos a hierarquização de demandas e qualificação dos processos de contratação, avaliação e acompanhamento de cursos e seu plano de ação almejava o aumento da qualidade do produto oferecido. Os cursos finalizados tinham como meta realizar um total de 10 eventos. No entanto, o total alcançado foi de 15 cursos finais, resultando em 100% da meta com tendência positiva. A meta relativa às

publicações também superou os 100%, pois essa partiu de um mínimo de 18 publicações a se realizar e finalizou com 20 publicações realizadas e igualmente registra tendência positiva.

As metas de cursos finalizados e publicações com a metodologia do BSC alinhada resultaram com tendências positivas, devido à efetivação na integra dos planos de ações interligados aos objetivos estratégicos das ações educacionais.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve por objetivo analisar a utilização do Balanced Scorecard aplicado à Rede Escola de Governo da FDRH/RS. No decorrer do estudo foram definidos conceitos sobre planejamento estratégico e descrito o modelo de gestão Balanced Scorecard, bem como a definição de seu escopo.

O Balanced Scorecard se pauta por quatro perspectivas: Financeira, Clientes, Processos Internos, e Aprendizado e Crescimento. Através deste sistema é possível o gerenciamento simultâneo das quatro grandes bases de uma organização. Em relação à perspectiva financeira, este modelo de gestão fornece indicadores financeiros, tais como o resultado final de todo o esforço organizacional. Sobre as outras perspectivas, este modelo traz uma série de medidas relacionadas com o desempenho da empresa a partir da perspectiva do cliente, processos internos, aprendizado e crescimento e a capacidade dos funcionários, em especial, de maximizar o retorno do capital público à sociedade em curto, médio e longo prazo.

Pode-se dizer que como uma nova ferramenta de gestão estratégica, o Balanced Scorecard condiciona para uma visão/missão integrada e balanceada da instituição, permitindo descrever as estratégias de forma clara, através dos objetivos estratégicos, sendo que todos eles são relacionados entre si, através de uma relação de causa e efeito. Além disso, ele promove o alinhamento dos objetivos estratégicos com indicadores de desempenho, metas e planos de ação. Os indicadores de desempenho deverão ser por um lado, suficientemente simples e compactos, de modo a permitir uma rápida análise, mas por outro lado, têm que permitir um fácil desdobramento em níveis mais detalhados, de modo que possibilite um total acompanhamento de todas as perspectivas. Desta maneira, é possível gerenciar a estratégia de forma integrada e garantir que os esforços da organização estejam direcionados para a estratégia. O Balanced Scorecard consolida-se como uma importante ferramenta de gestão, quando utilizado corretamente, alinhando objetivos estratégicos, indicadores, metas e planos de ação, tornando-se uma excelente fonte de melhorias na gestão.

Por fim, o Balanced Scorecard, como uma nova ferramenta de gestão estratégica, produz um claro entendimento de como a decisão do gestor pode

impactar diretamente não apenas na sua área de responsabilidade, mas também toda a estratégia da empresa, auxiliando na relação das ações de hoje com as metas de curto, médio e longos prazos e promovendo a sinergia da empresa para atingir os objetivos em observância à missão estabelecida.

Ao aplicar o Balanced Scorecard na Rede Escola de Governo obtivemos resultados positivos e negativos, medidos com a aplicabilidade de seus objetivos estratégicos, suas metas e planos de ação. Dos setes objetivos estratégicos a atingir, apenas duas metas não conseguiram os 100%, quais sejam: os cursos com 84,44% e contratação com 75%.

A meta cursos advém da perspectiva financeira, e a meta contratação está intrínseca na perspectiva processos internos. Foi previsto investir em cursos para a qualificação de servidores e agentes sociais o valor de R\$ 3.976.825,00, porém, se realizou o montante de R\$ 3.358.195,86, ficando a meta comprometida e com tendência negativa. No caso da contratação, existia a expectativa de contratar 4 novas participantes para a REG, mas se concretizou em apenas 3.

As demais metas alcançaram 100% com êxito em sua aplicabilidade, ficando positivos em suas tendências. Estas metas foram alcançadas com o planejamento estratégico eficaz e o alinhamento dos objetivos estratégicos e os planos de ações de cada uma das referidas metas.

A partir das informações contidas no planejamento estratégico, pode-se elaborar e implantar o scorecard, pois no planejamento se agrega todos os itens que representam a instituição como um todo, quais sejam, a visão/missão, objetivos estratégicos, metas e planos de ação, e são dessa forma a base de sustentação para a construção do Balanced Scorecard.

Dessa forma, o BSC atua fortemente na realização dos planos de ação contidos no planejamento estratégico, ou seja, para colocar a estratégia em ação. Logo ele se descreve e se traduz por meio da representação gráfica do mapa estratégico, possibilitando um melhor entendimento das metas, indicadores, objetivos e iniciativas estratégicas estabelecidas, para posteriormente comunicar o “scorecard” para todos os envolvidos na organização.

Conclui-se, portanto, que a ferramenta Balanced Scorecard aplicada adequadamente traz resultados positivos e concretos, e no caso da Rede Escola de

Governo, seu uso foi válido, à medida que se obteve na maioria tendências positivas, conforme a comparação dos objetivos estratégicos em relação às metas. A Rede Escola de Governo deve pautar sua missão pelo mapa estratégico elaborado, se pretende galgar futuramente resultados e metas de curto, médio e longos prazos positivos.

Este estudo não exaure outras aplicações e testes do modelo BSC. Outros estudos podem ser feitos em modelos de utilização com base no modelo tradicional de Matus. O intuito de referendar o ambiente público nos moldes de Kaplan e Norton tem causalidade real, porém, adaptado. No universo da área pública o planejamento estratégico é freado por políticas públicas, as quais balizam as decisões das organizações.

Os resultados da aplicação no BSC na área pública podem ser melhor interpretados com a leitura do livro “Planejamento Estratégico Público ou Privado: Guia de Projetos em Organizações de Governo e de Negócios, 3ª edição. Atlas, 2015, Denis Alcides Rezende”.

Este estudo possui algumas limitações que devem ser apontadas. Por utilizar como procedimento o estudo de caso de uma entidade pública, deve-se atentar para a dificuldade em tecer generalizações.

O estudo esta inserido em uma realidade específica e conforme já proposto, novos estudos devem ser efetuados com os mesmos propósitos considerando diferentes realidades pública e privada.

O método do BSC foi implementado para que resultados estratégicos fossem colhidos, portanto, sendo o objetivo do estudo. Caso ocorresse a implementação deste modelo numa empresa da área privada, as perspectivas e os objetivos devem ser direcionados para aquela área de constituição da empresa.

Considerando o critério de acesso para realização da pesquisa, esta possibilitou efetuar o estudo em determinado período e obtenção de dados da REG, limitado por políticas públicas do ramo desta organização.



## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria**: um curso moderno e completo. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ANSOFF, I. H. **Corporate strategy**: an analytical approach to business policy for growth and expansion. New York: McGraw-Hill, 1965.

BAKER, Michael John. **Administração de marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

BERTON, L. H. Balanced scorecard: uma nova ferramenta de gestão. **Revista da FAE**, Curitiba, n.1/2, p.17-23, jan./dez. 1998.

CANEPA, Paola Carmem Valenzuela. **Estruturação de um sistema de medidas de desempenho**: um estudo de múltiplos casos em empresas do setor de distribuição. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

COSTA, Adriano Luis da. **Implantação do balanced scorecard como ferramenta de gestão**. 2006. Dissertação (Mestrado Profissional em Economia) - Programa de Pós-Graduação em Economia, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

COSTA, Ana Paula Paulino da. **Balanced scorecard**: conceitos e guia de implementação. São Paulo: Atlas, 2006.

FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE-FNPQ. **Critérios de excelência**: o estado da arte da gestão para a excelência do desempenho e o aumento da competitividade. São Paulo, 2004.

GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário dos negócios**: textos e casos. Porto Alegre: Bookman, 2000.

HERRERO FILHO, Emilio. **Balanced scorecard e a gestão estratégica**. In: PMI - Project Management Institute: Brasil Chapter. São Paulo: FMI, ago. 2006.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. **A estratégia em ação**: Balanced Scorecard. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

\_\_\_\_\_. Como dominar o sistema de gestão. **Havard business review**: Brasil. Rio de Janeiro. ed. especial, p. 35-53, jan. 2008.

\_\_\_\_\_. Enfrentando problemas com a estratégia? Mapeie-a. In: \_\_\_\_\_.  
**Planejamento estratégico.** On advances in strategy. Harvard Business Review, n. 6. ed. Trad. Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus; Elsevier, 2002.

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

\_\_\_\_\_. **Organização orientada para a estratégia:** como as organizações que adotam o balanced scorecard prosperam no ambiente de negocio. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing:** administração, planejamento, implementação e controle. Tradução de: Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 1998.

MARTINS, Rafaela Tabajara Marques. **Elaboração de um modelo de avaliação de desempenho fundamentado no balanced scorecard:** um estudo de caso de uma empresa do ramo de jóias. 2008. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008. p. 22-41. Disponível em:  
 <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/17987/000652910.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 02 dez. 2013.

OSBORNE, David; GAEBLER, Ted. **Reinventando o governo.** Brasília: M.H Comunicação, 1994.

PADOVEZE, Clovis Luís. **Contabilidade gerencial:** um enfoque em sistema de informação contábil. São Paulo: Atlas, 1997.

PORTER, M. As cinco forças competitivas que moldam a estratégia. **Harvard Business Review**, ed. Especial, p.54-69, jan. 2008.

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

REINERT, Sergio. **GPWEB.** 2014. Disponível em:  
 <<http://gpweb.sistemagpweb.org/#app>>. Acesso em: 05 fev.2014.

SILVA, Sergio Vital e; NIERO, José Carlos Coelho; MAZZALI, Leonel. **O planejamento estratégico situacional do setor público:** A contribuição de Carlos Matus. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 12., 2009, São Paulo. [Trabalhos...]. São Paulo: PPGA, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2009. Disponível em:  
 <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/12semead/resultado/trabalhosPDF/473.pdf>>. Acesso em: 28 nov. 2013.

WHEELEN, T. H. L.; HUNGER, J.D. **Strategic management and business policy:** Concepts and cases. 10th. ed. New York: Prentice Hall, 2006.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## APÊNDICE A - E-mail para coleta de dados

10/03/2015

### ExpressoLivre - ExpressoMail

---

Remetente: "Ana Cristina Ghisleni" <ana-ghisleni@fdrh.rs.gov.br>  
Para: marcelo-frota@fdrh.rs.gov.br  
Data: 17/04/2014 07:25  
Assunto: Confirmação de Leitura: Re: Re: Questionario de levantamento de dados para a  
Dissertação

---

Sua mensagem: Re: Re: Questionario de levantamento de dados para a  
Dissertação  
Recebida em: 16/04/2014 23:38  
Foi lida por Ana Cristina Ghisleni <ana-ghisleni@fdrh.rs.gov.br> em 17/04/2014  
07:25

### **Questionário para levantamento de dados da Rede Escola de Governo**

Através deste questionário de levantamento de dados da Rede Escola de Governo se elaborará o Balanced Scorecard, ferramenta de Gestão para uso de Planejamento Estratégico, sobre o enfoque das quatro variáveis básicas do método: Perspectiva Financeira, Perspectiva Sociedade (Clientes), Perspectiva Processos Internos e Perspectiva Aprendizado e Crescimento.

Para responder os questionamentos das quatro Perspectivas básicas do Balanced Scorecard, foram criados os tópicos elencados para cada uma delas, onde se relacionará as perguntas com os seguintes itens em ordem cronológica: Objetivo, Estratégias, Indicador, Meta e Resultado.

Para melhor estruturar o questionário podemos entender os Objetivos como: o que a Rede Escola de Governo deseja alcançar dentro da *perspectiva correspondente*, as Estratégias como: de que forma a Rede Escola de Governo pretende fazer para alcançar o que deseja dentro da *perspectiva correspondente*, Indicador como: a forma de mensurar determinada iniciativa correspondente à estratégia específica dentro da *perspectiva correspondente*, Meta como: o valor percentual almejado de acordo com o indicador dentro da *perspectiva*

*correspondente* e Resultado como: o valor percentual em relação à meta almejada dentro da *perspectiva correspondente*.

A título de exemplo:

	Objetivo	Estratégia	Indicador	Meta
Perspectiva Financeira	Atingir percentual de rentabilidade desejada	Aumentar o faturamento	Aumento da Receita Bruta (%)	Elevar em 22%
		Reduzir os custos de fabricação	Redução dos Custos totais produção(\$)	Reduzir em 17%
		Elevar participação no mercado externo	Índice participação no mercado (%)	Aumentar 40%

	Objetivo	Estratégia	Indicador	Meta
Perspectiva dos Clientes	Aumentar proximidade com o cliente	Fotalecer a marca	Índice da imagem da marca (%)	Aumentar 25%
			Número de acessos ao site (nº)	Aumentar 15%
		Melhorar o atendimento aos clientes	Número de reclamações (nº)	Reduzir 50%
		Aumentar a satisfação dos clientes	Número de clientes satisfeitos (nº)	Atingir 93%
		Expandir <i>market share</i>	Participação no mercado (%)	Aumentar 35%

	Objetivo	Estratégia	Indicador	Meta
Perspectiva dos Processos Internos	Obter excelência na linha operacional	Reduzir <i>lead time</i> de fabricação	Tempo de espera produção (nº)	Reduzir 15%
		Otimizar a gestão de estoques	Controle do produtos em estoque (%)	Entre 5% a 12%
		Eficientizar a gestão de processos	Tempo de processamento (%)	Reduzir 10%
		Cumprir prazos do processo produtivo	Pontualidade Industrial e Comercial (%)	Aumentar 60%
		Reduzir prazo de entrega aos clientes	Prazo médio de entrega (nº)	Reduzir 25%

	Objetivo	Estratégia	Indicador	Meta
Perspectiva de Aprendizado e Crescimento	Estruturar desenvolvimento humano e organizacional para ação	Qualificar e desenvolver os colaboradores	Índice de colaboradores satisfeitos (nº)	Atingir 85%
			Horas/treinamento (nº)	Atingir 85%
		Melhorar segurança das informações da empresa	Estruturação de rede de automatização ( <i>Backup</i> ) (%)	Atingir 100% até 2015
		Implantar setor de Controladoria	Recursos de pesquisa e projeto/recursos totais (%)	Implantar até jul/2012
		Atrair e reter talentos	Índice de pesquisa de clima (%)	Aumentar 30%
			Índice de rotatividade (%)	Reduzir 45%
Estruturar parque industrial	Cronograma de Construção	Estruturar até jan/2013		

## PERGUNTAS

### **Perspectiva Financeira**

Sob o enfoque da parte financeira qual era o objetivo, estratégia, indicador, meta e o resultado da Rede Escola de Governo no exercício de 2013?

Objetivo:

Estratégias:

Indicador:

Meta:

Resultado:

## **Perspectiva Sociedade**

Sob o enfoque da parte clientes qual era o objetivo, estratégia, indicador, meta e o resultado da Rede Escola de Governo no exercício de 2013?

Objetivo:

Estratégias:

Indicador:

Meta:

Resultado:

## **Perspectiva Processos Internos**

Sob o enfoque da parte processos internos qual era o objetivo, estratégia, indicador, meta e o resultado da Rede Escola de Governo no exercício de 2013?

Objetivo:

Estratégias:

Indicador:

Meta:

Resultado:



## **Perspectiva Aprendizagem e Crescimento**

Sob o enfoque da parte aprendizagem e crescimento qual era o objetivo, estratégia, indicador, meta e o resultado da Rede Escola de Governo no exercício de 2013?

Objetivo:

Estratégias:

Indicador:

Meta:

Resultado:

## ANEXO A - Resultados das metas

goweb v. 8.4.5  
05/02/2014

Menu

Boa noite Sr. Administrador

Pesquisa geral... fazer hoje meus dados sobre sair

Pauta: RNQ 2014 250 pontos Organização: Rede Escolas de Governo - FDRH

Pesquisar: Usuário: novo indicador

Tipo: Filtro favoritos

Ano: 2015

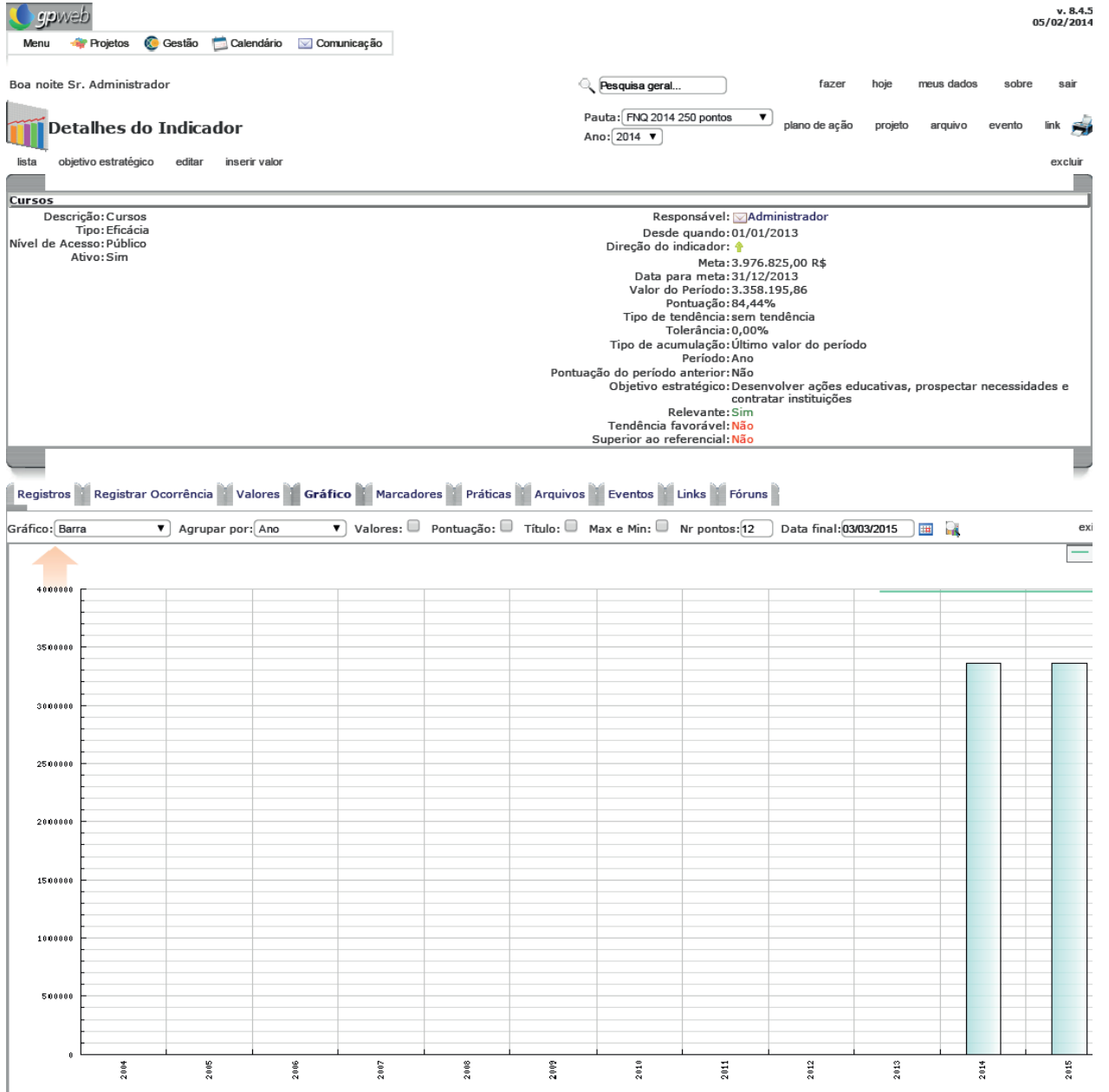
Todos 8 Liderança Estratégias e. Clientes Sociedade Informações e. Pessoas Processos Resultados

Cor	Nome	Descrição	T	P	Valor	Meta	U.M.	Data Meta	Periodicidade	Acumulação	Alteração	Responsável	Qnt
	Cursos	Cursos	84		3.358.195,86	3.976.825,00	R\$	31/12/2013	Ano	Último Valor	22/02/2015	Administrador	0
	Ações educativas	ações educativas: Extensões	100		119,00	80,00	Extensões	31/12/2013	Ano	Último Valor	22/02/2015	Administrador	0
	Ações educativas	Oficinas, Seminários e Eventos	100		93,00	40,00	Oficinas, Seminários	31/12/2013	Ano	Último Valor	22/02/2015	Administrador	0
	Ações educativas	Especialização	100		7,00	4,00	Especialização	31/12/2013	Ano	Último Valor	22/02/2015	Administrador	0
	Ações educativas	Ensino a Distância	100		18,00	10,00	Ead	31/12/2013	Ano	Último Valor	22/02/2015	Administrador	0
	Processos Administrativos	Processos Administrativos	75		3,00	4,00	Contratação	31/12/2013	Ano	Último Valor	22/02/2015	Administrador	0
	Produtos finais dos cursos; publicações e resultados advindos dos acompanhamentos	Produtos finais dos cursos; publicações e resultados advindos dos acompanhamentos	100		15,00	10,00	Cursos finalizados	31/12/2013	Ano	Último Valor	22/02/2015	Administrador	0
	Produtos finais dos cursos; publicações e resultados advindos dos acompanhamentos	Produtos finais dos cursos; publicações e resultados advindos dos acompanhamentos	100		20,00	18,00	Publicações	31/12/2013	Ano	Último Valor	22/02/2015	Administrador	0

Tendência:  Positiva  Negativa  Sem Meta Alcançada:  Sim  Não  Dentro do prazo

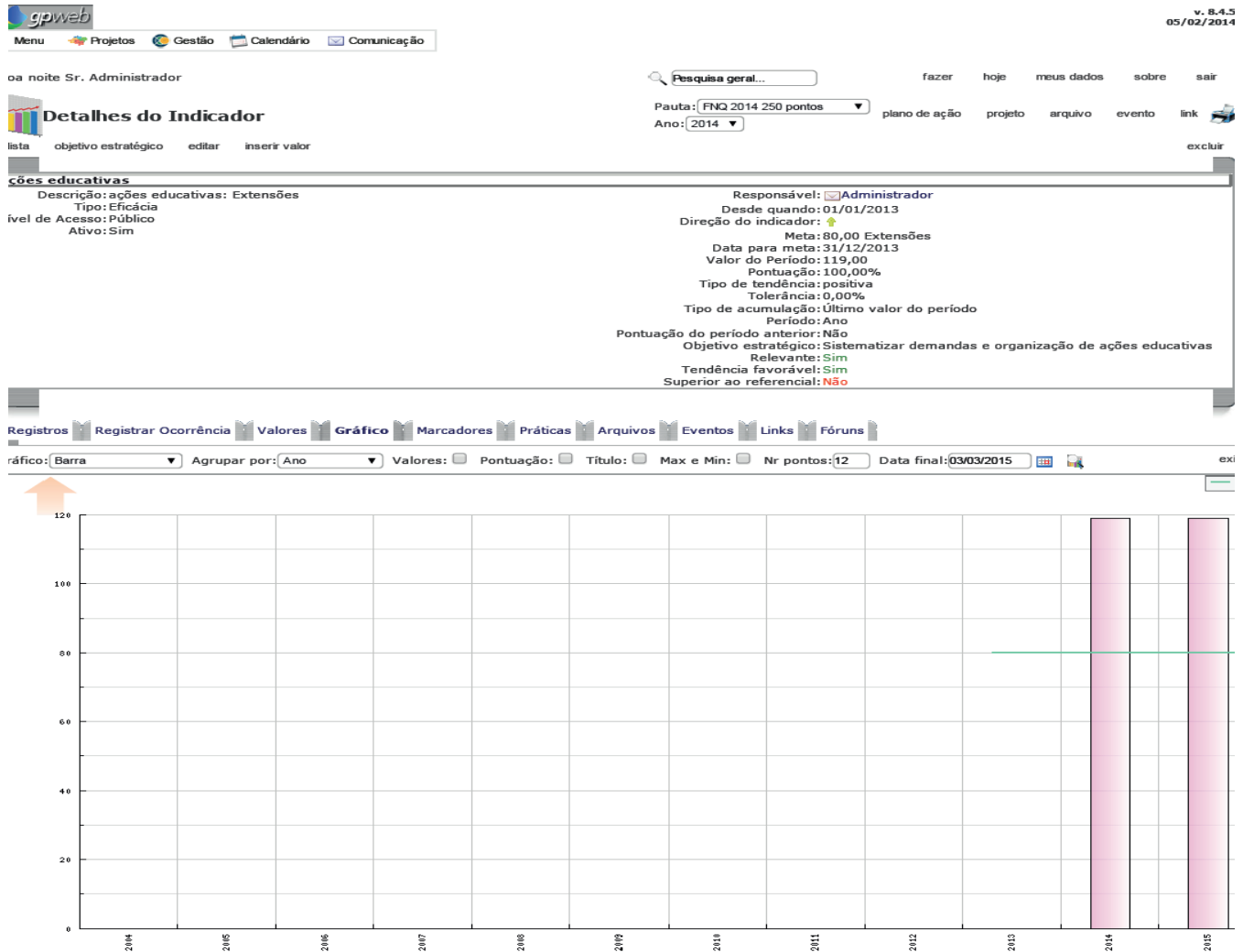
Fonte: GPWEB (REINERT, 2014).

### ANEXO B - Resultados das metas - cursos



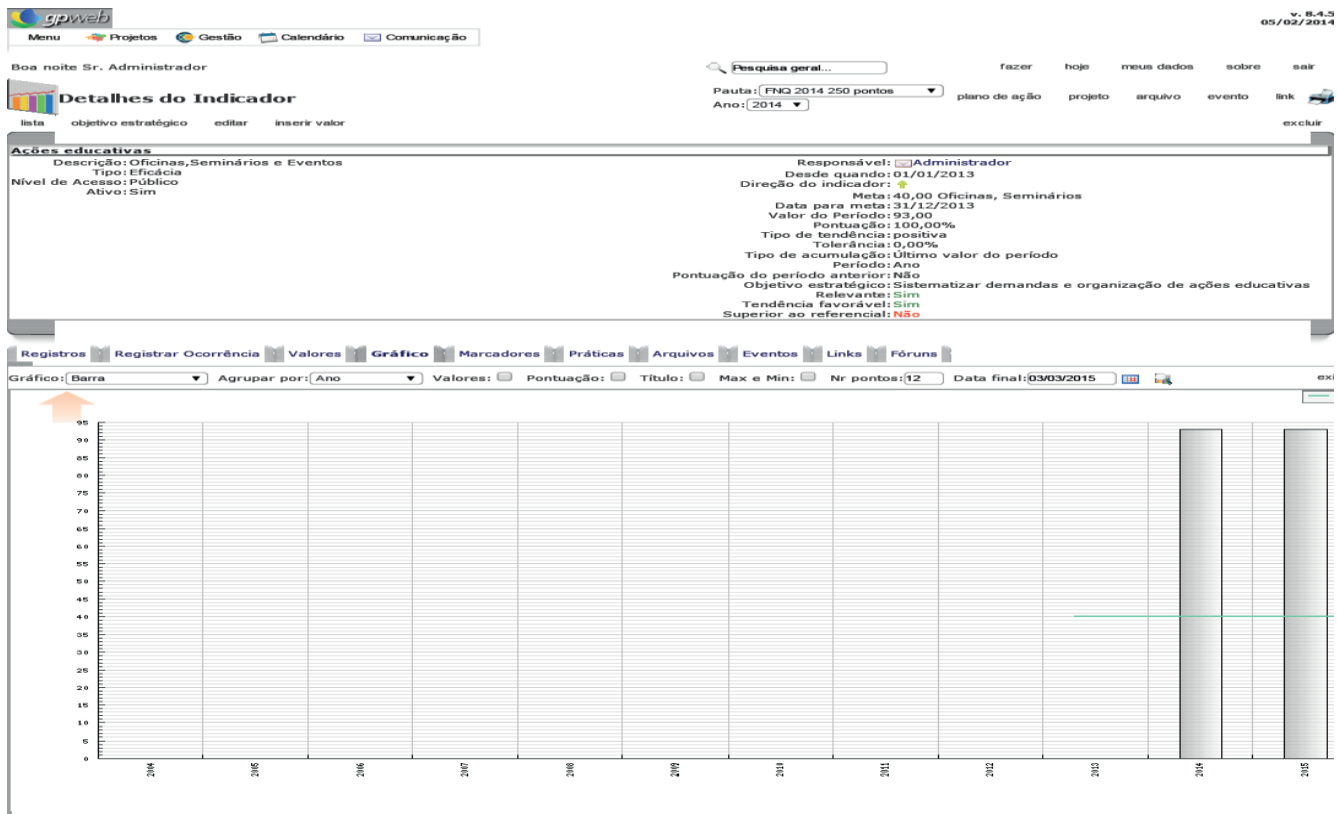
Fonte: GPWEB (REINERT, 2014).

## ANEXO C - Resultados das metas - extensões



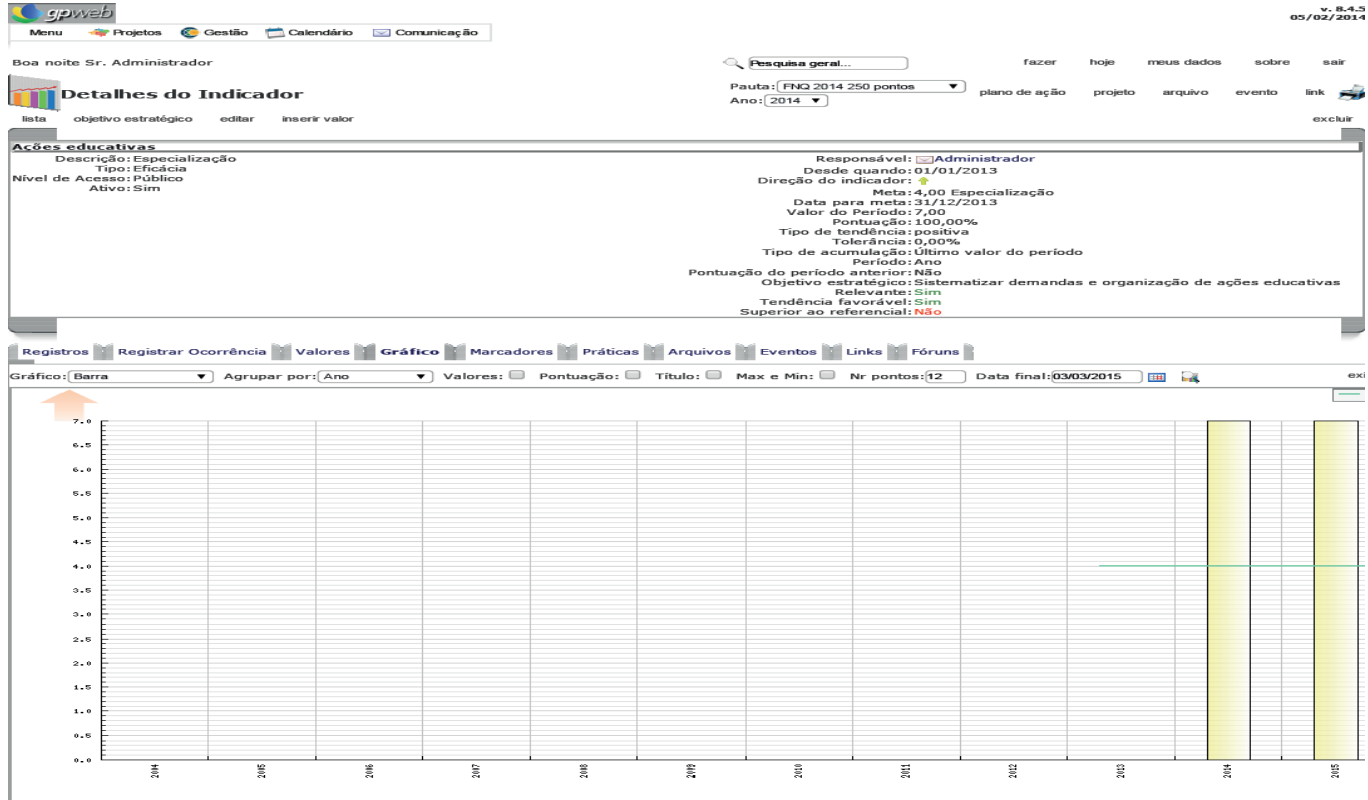
Fonte: GPWEB (REINERT, 2014).

## ANEXO D - Resultados das metas - oficinas, seminários e eventos



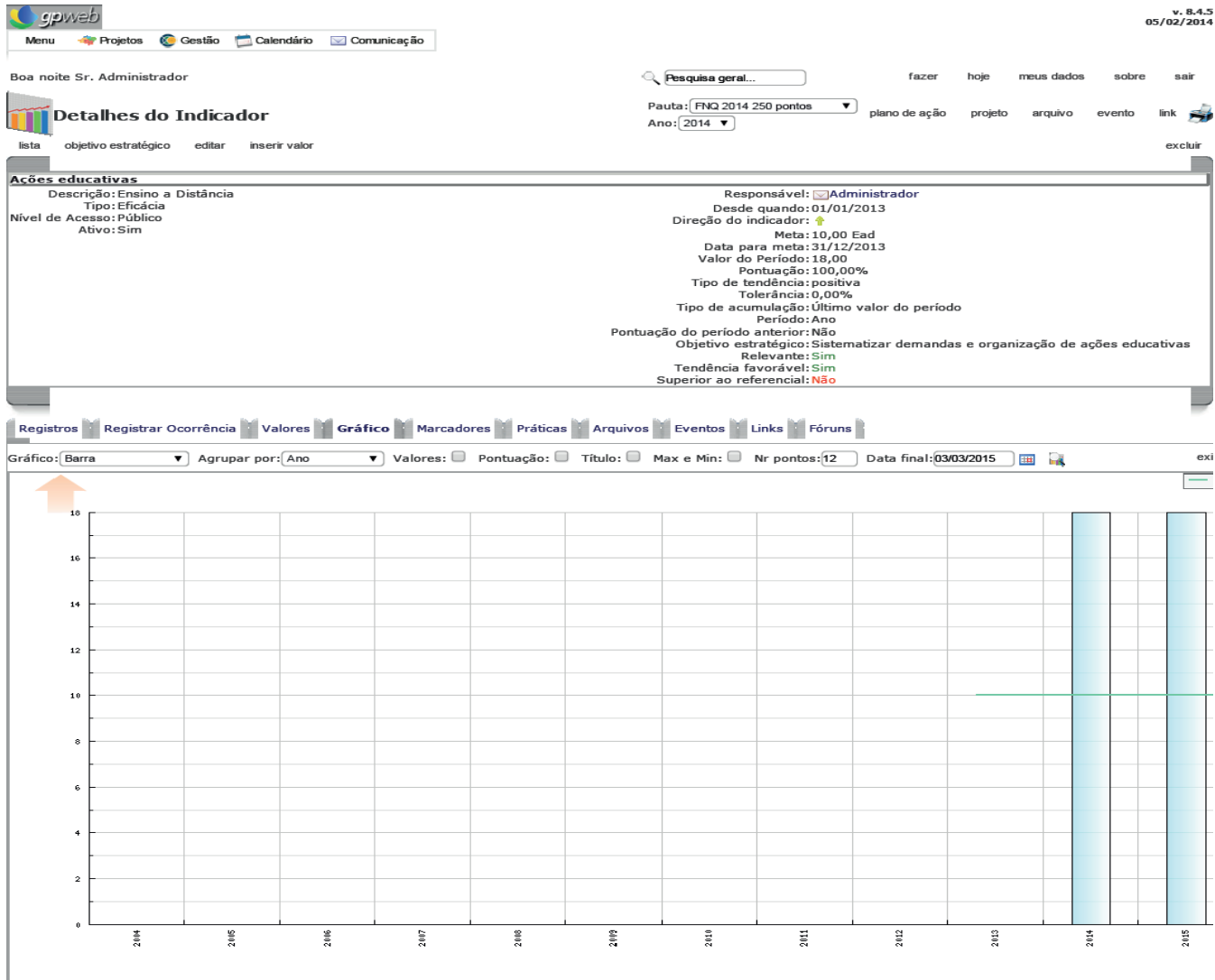
Fonte: GPWEB (REINERT, 2014).

### ANEXO E - Resultados das metas - especialização



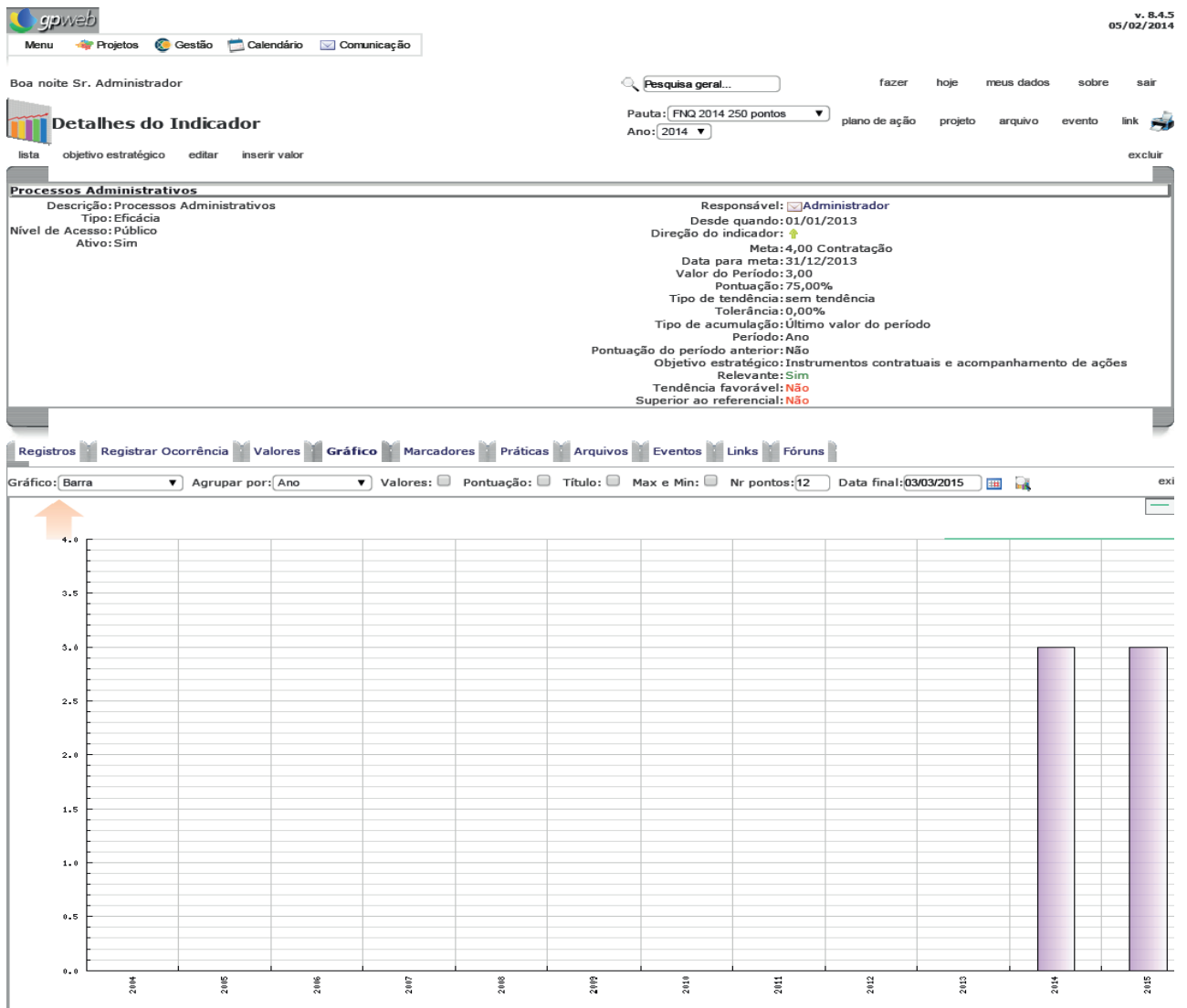
Fonte: GPWEB (REINERT, 2014).

### ANEXO F - Resultados das metas - ensino à distância



Fonte: GPWEB (REINERT, 2014).

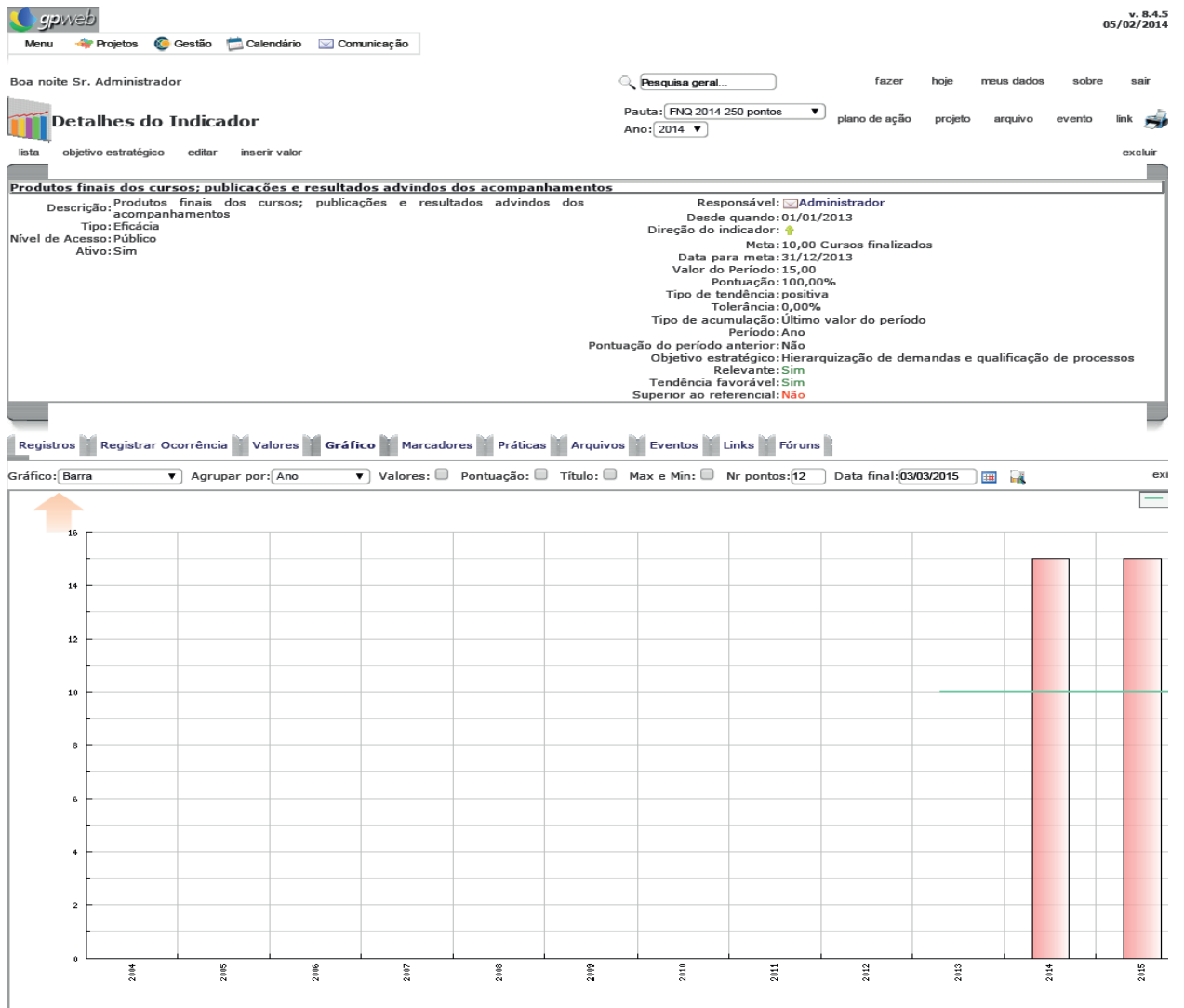
## ANEXO G - Resultados das metas - contratação



Fonte: GPWEB (REINERT, 2014).

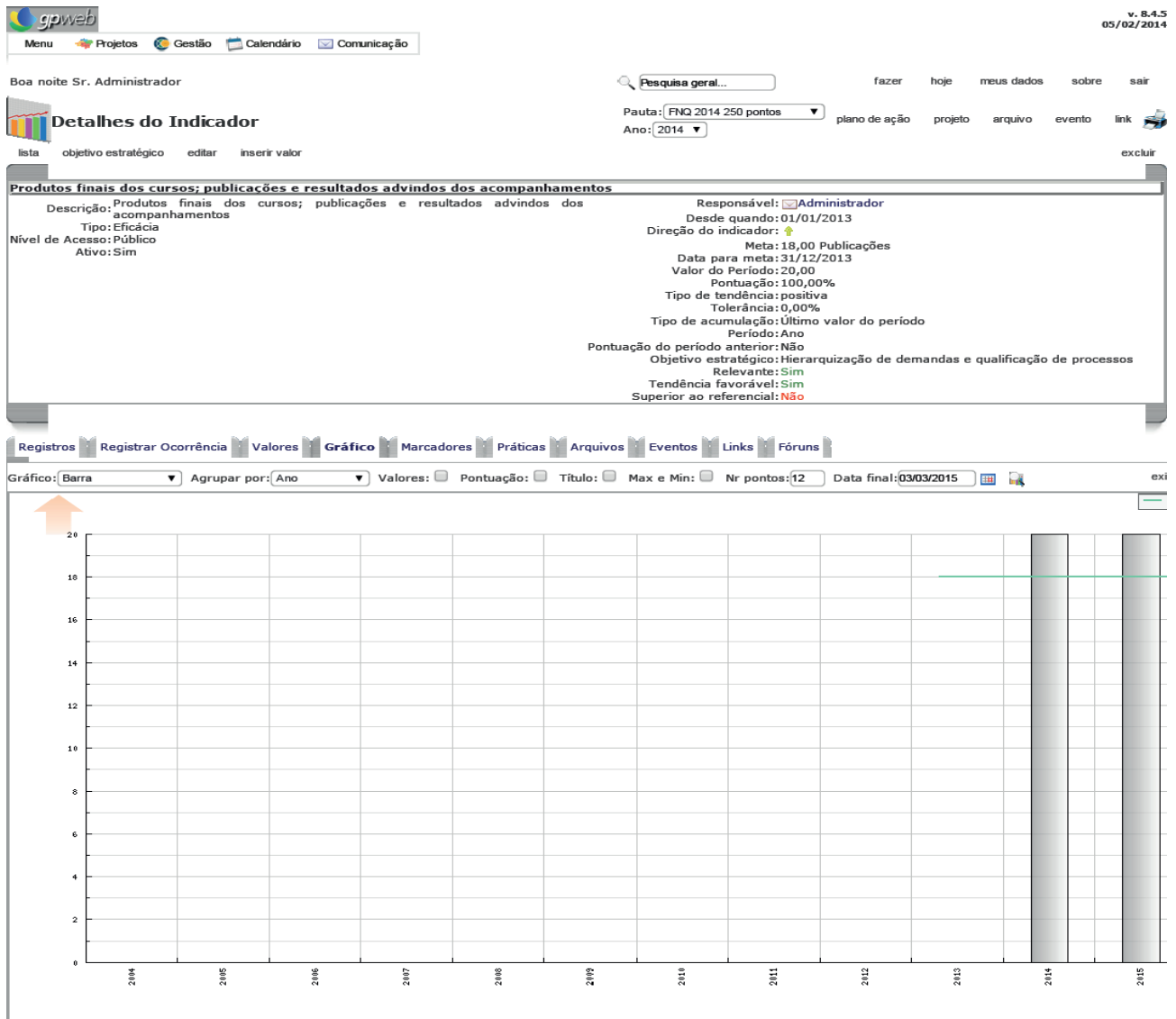


## ANEXO H - Resultados das metas - cursos finalizados, publicações e resultados advindos dos acompanhamentos

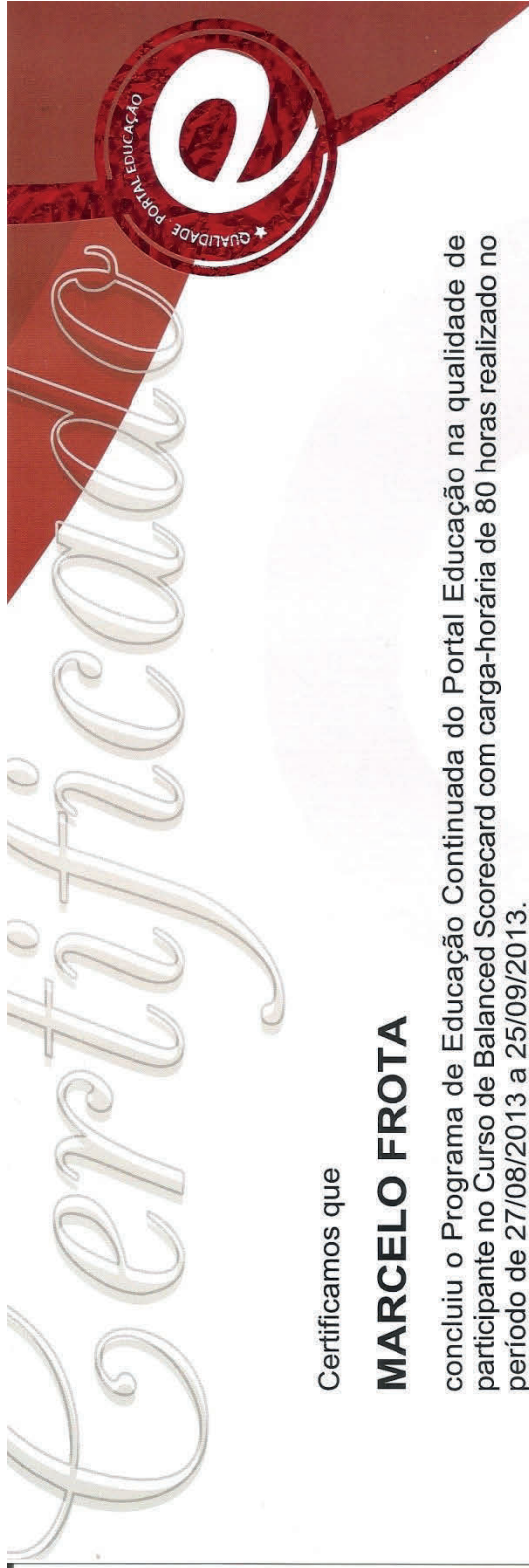


Fonte: GPWEB (REINERT, 2014).

## ANEXO I - Resultado das Metas - produtos finais dos cursos; publicações e resultados advindos dos acompanhamentos



Fonte: GPWEB (REINERT, 2014).



Certificamos que

**MARCELO FROTA**

concluiu o Programa de Educação Continuada do Portal Educação na qualidade de participante no Curso de Balanced Scorecard com carga-horária de 80 horas realizado no período de 27/08/2013 a 25/09/2013.

25 DE SETEMBRO DE 2013.

*Rodrigo Tezotto*  
Rodrigo Tezotto

Gerente de Produção e Desenvolvimento

*Ricardo Ferreira Nantes*  
Ricardo Ferreira Nantes  
Diretor Presidente

O Portal Educação é mantenedor da ABED  
 Certificação NBR ISO 9001  
 As Melhores Empresas para trabalhar - Guia VCE 2013  
 As Melhores Empresas para trabalhar - Revista Época  
 250 Pequenas e Médias Empresas - Exame VCE  
 Prêmio Consumidor Moderno - Cliente - Melhor atendimento em educação  
 Prêmio Empreendedor de Sucesso - Empresas & Grandes Negócios - Ed. Outubro  
 Prêmio e-Learning Brasil - T&D e Inovação Nacional  
 Prêmio Brasileiro da Qualidade Educacional  
 Prêmio Nacional de Excelência em Educação  
 Portal Educação

ANEXO K - Curso BSC

**IGTI** INSTITUTO DE GESTÃO EM  
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

**CERTIFICADO**

Conferimos o presente certificado a  
**Marcelo**

por sua participação no curso "Planejamento Estratégico e Balanced Scorecard",  
com duração de 16 horas.

Belo Horizonte, 04 de Maio de 2014

*Vinicius Bozzi Nonato* *Guilherme Neves Cavalieri*

<b>Vinicius Bozzi Nonato</b> Diretor Executivo Instituto de Gestão em Tecnologia da Informação - IGTI	<b>Guilherme Neves Cavalieri</b> Diretor Acadêmico Instituto de Gestão em Tecnologia da Informação - IGTI
--	--

Código de autenticação: d5a4255cc10a1a48dfcd691d48ca397f

## ANEXO L - Revista Forma REG - FDRH



**Forma**  
Revista da Escola de Governo do RS  
Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos

**Rede Escola de Governo  
consolida investimentos  
em pesquisa**

■ Rede Escola de Governo ganha projeção internacional

■ FDRH e PUCRS formam especialistas em gênero e raça

■ Desenvolvimento sustentável e agricultura familiar em pauta



## Rede Escola de Governo é tema de estudos desenvolvidos por SERVIDORES DA FDRH



**A**s experiências desenvolvidas pela Rede Escola de Governo (REG) estão se tornando referências. Além de contribuir com a formação de servidores e agentes sociais, as ações educativas estão sendo objeto de trabalhos acadêmicos e artigos.

A proximidade com o assunto vem despertando o interesse de servidores da Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos, que utilizam as informações geradas através dos cursos, seminários e oficinas em trabalhos de conclusão, artigos e até em dissertação de mestrado, como no caso de Marcelo Frota, lotado na Divisão Contábil e Financeira. Graduado em Contabilidade pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, o servidor propôs em sua dissertação o estudo de viabilidade do uso de uma ferramenta de gestão e planejamento estratégico de avaliação dos resultados almejados pela Rede Escola de Governo. O *Balanced Scorecard* (BSC), criado por professores norte americanos, visa adequar a performance atual da entidade àquele desempenho futuro desejado, de longo prazo, através de indicadores de desempenho. Algumas das mais respeitadas empresas brasileiras já aplicam o método. Os indicadores deverão estar de acordo com a visão da alta administração em termos de acompanhamento das atividades, rentabilidade e situação patrimonial. "Vejo o projeto da REG bem estruturado e dando muito certo. Isto me entusiasmou por tratar-se de um projeto palpável e presente. Meu tema chamou a atenção do meu orientador, Prof. Dr. Eugênio Lagemann, pelo ineditismo da proposta de formação continuada". A apresentação da dissertação de Marcelo deverá ser em abril de 2014.

A analista da Divisão de Formação

Continuada (DFC), Márcia Zamberlam, concluiu, recentemente, o curso de Especialização em Gestão Estratégica de Negócios, na Universidade do Vale do Rio dos Sinos. O estudo de caso teve por objetivo identificar quais os cursos de qualificação a serem desenvolvidos pela Rede Escola de Governo, com o objetivo de contribuir no desenvolvimento das lideranças dos órgãos públicos do RS. A pesquisa foi desenvolvida em sete secretarias de estado, da qual participaram servidores públicos que atualmente ocupam cargos de liderança. O resultado do trabalho mostrou que a Rede Escola de Governo deve investir mais em temáticas que desenvolvam as habilidades das lideranças. O trabalho de pesquisa obteve nota máxima pela banca da Unisinos, e atualmente aguarda submissão para publicação em revista acadêmica da área de gestão.

Na condição de servidoras da DFC e pesquisadoras nas Instituições de Ensino Superiores, Vaníra Souza dos Santos e Eliane Almeida Souza produziram um artigo sobre o curso de especialização *Gestão em Políticas Públicas na Perspectiva de Gênero e Promoção da Igualdade Racial* realizado pela REG, em parceria com a PUCRS e a Secretaria de Política para as Mulheres. O trabalho tem em sua metodologia especificidades da Lei.10.639/03 (Lei de obrigatoriedade da inclusão da História e Cultura Afro-Brasileira no currículo). O artigo foi selecionado para ser apresentado no X Congresso de Direitos Humanos, no Mato Grosso do Sul, em 23 de agosto. "Esta ação contribuiu no empoderamento de 33 mulheres em seus espaços profissionais e em suas vidas. Entendemos como resultado desta especialização, a efetividade de mais uma política pública de Estado e seus diálogos com os Direitos

Humanos que trabalhou especificidades e estabeleceu ações com estas mulheres que diariamente vêm se constituindo principais referências de gênero e etnia, auxiliando também no processo de transformação social no Estado do Rio Grande do Sul", relatou Vaníra.

Para não fugir à regra, Clarissa Garcia Corrêa Sehnem, analista da DFC, também buscou sua fonte de inspiração na Rede Escola de Governo. Está escrevendo o trabalho de conclusão do curso de especialização *Cidadania, Transparência e Controle Social*, oferecidos em parceria com o Unilasalle, sobre a política de formação continuada. "O objetivo será analisar a política de formação continuada dos servidores públicos e agentes sociais pelo modelo atual da FDRH e o contexto internacional, a partir do estudo de caso do *Institut de Formation de L'Administration Fédérale*, situado na Bélgica. É uma das instituições selecionadas pelo *Canadian Centre for Management Development* como instituições líderes no desenvolvimento gerencial do serviço público, por isso escolhi para fazer um comparativo com a FDRH", destaca.

Formado em administração de empresas, o analista Juliano Fonseca Moraes, entrega, em setembro, o trabalho de conclusão de curso intitulado "A participação dos servidores do Rio Grande do Sul nos projetos de especialização da Escola de Governo em 2012. Análise e perspectivas – Um Estudo de Caso". Fruto da especialização *Cidadania, Transparência e Controle Social*. "Através do TCC quero apresentar medidas eficazes para redução da evasão dos alunos dos cursos de especialização da Rede Escola de Governo, a fim de que os investimentos públicos proporcionem retorno à sociedade", afirma.