

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO TECNOLÓGICO
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SISTEMAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**EXPLORANDO INTERFACES ENTRE AS FERRAMENTAS BSC E
METODOLOGIA MCDA-C: CONSTRUÇÃO DE UM MODELO DE GESTÃO PARA
O SETOR DE CONTABILIDADE DE UMA ENTIDADE FECHADA DE
PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR**

ADRIANE ZORZI

Florianópolis, fevereiro de 2007.

ADRIANE ZORZI

**EXPLORANDO INTERFACES ENTRE AS FERRAMENTAS BSC E
METODOLOGIA MCDA-C: CONSTRUÇÃO DE UM MODELO DE GESTÃO PARA
O SETOR DE CONTABILIDADE DE UMA ENTIDADE FECHADA DE
PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito final para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Professora Orientadora: Sandra Rolim Ensslin, Dra.

Florianópolis, fevereiro de 2007.

ADRIANE ZORZI

**EXPLORANDO INTERFACES ENTRE AS FERRAMENTAS BSC E
METODOLOGIA MCDA-C: CONSTRUÇÃO DE UM MODELO DE GESTÃO PARA
O SETOR DE CONTABILIDADE DE UMA ENTIDADE FECHADA DE
PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Prof. Antônio Sérgio Coelho, Dr. – Coordenador

Prof^a. Sandra Rolim Ensslin, Dra. – Orientadora

Banca Examinadora

Prof. Leonardo Ensslin, Ph. D. – Presidente

Prof. Ademar Dutra, Dr. – Membro

Prof. Sérgio Murilo Petri, Dr. – Membro

Às pessoas que mais amo na vida:
minha mãe Nêiva, meu pai Adelfino,
meus irmãos Sidinei e Geverson
e minha sobrinha Evellyn.

AGRADECIMENTOS

À Deus por ter me dado o dom da vida e a serenidade para finalizar mais este projeto.

Aos meus familiares, principalmente meus pais, Adelfino e Nêiva, que suportaram a ausência durante tantos anos, e que apesar de não entenderem o significado de tanto estudo, sempre acreditaram na minha capacidade e apoiaram minhas decisões.

À Universidade Federal de Santa Catarina pela oportunidade de fazer um curso de pós-graduação de excelente qualidade.

À professora Sandra, orientadora, pela contribuição e pelo tempo dispendido para em conjunto elaborarmos este trabalho.

Aos amigos e colegas, não apenas os que conheci na universidade, mas aqueles com quem compartilhei os momentos de felicidade e de angústia, que comemoraram comigo as vitórias e me confortaram nas derrotas da vida. Especialmente à Daniely e Tânia com quem convivi esses últimos três anos, e que se transformaram em uma extensão da minha família.

Aos colegas de trabalho que foram meus grandes mestres na área de previdência complementar.

Agradecimento particular à minha amiga Tânia que pacientemente esclareceu muitas dúvidas durante a elaboração e correção deste trabalho.

Enfim, à todas as pessoas que de uma forma ou de outra contribuíram para que este trabalho fosse concluído, muito obrigada.

RESUMO

A inexistência de um procedimento sistematizado para avaliar o desempenho global do Setor de Contabilidade de uma Entidade Fechada de Previdência Complementar originou este trabalho. Nesse contexto, deseja-se identificar como avaliar o desempenho do referido setor de forma a contemplar aspectos como: o ambiente globalizado e complexo; múltiplos aspectos simultâneos; visão sistêmica; periodicidade; e comunicação nivelada entre os decisores. O estudo, de caráter exploratório e empírico, propõe a construção de um modelo de avaliação de desempenho, com base na interação entre a ferramenta *Balanced Scorecard* e a metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista. O trabalho justifica-se devido à necessidade da entidade em estudo de oferecer excelentes serviços a seus clientes, o que só pode ser alcançado com uma gestão adequada dos recursos disponíveis. A partir da análise da realidade da 'Entidade A' foi construído o modelo de gestão que possibilitou avaliar localmente o desempenho do setor de contabilidade, identificando os pontos fortes e fracos, além de permitir a avaliação global da situação atual do setor de contabilidade, considerada pouco favorável, face à obtenção de 46 (quarenta e seis) pontos. Em decorrência desse cenário e em consonância com as premissas do BSC e da metodologia MCDA-C, recomenda-se a implementação de ações de melhoria que poderão alavancar o desempenho. Diante disso, observa-se que a interação dessas duas metodologias foi proveitosa e proporcionou o alcance do objetivo estabelecido. Observa-se também que o uso de modelos para avaliar o desempenho são úteis no que diz respeito ao auto-gerenciamiento das organizações.

Palavras-chave: Previdência complementar; *Balanced scorecard* (BSC); Metodologia multicritério em apoio à decisão construtivista (metodologia MCDA-C).

ABSTRACT

This work was instigated by the lack of a systemized procedure designed to evaluate the overall performance of the Accounting Sector of a Private Pension Fund. In this context, it is desired to identify how to evaluate the performance of the mentioned sector considering aspects such as: the complex global environment; multiple simultaneous aspects; systemic vision; reliability; and equalized communication between decision-makers. This study, which has an exploratory and empirical character, proposes the conception of a performance evaluation model, based on the interaction between the Balanced Scorecard and the Multi-criteria Decision Aid Constructivist methodology. The work is justified due to the studied entity's need to offer excellent services to its customers, which only can be reached as a result of a satisfactory management of the available resources. The management model constructed from the analysis of the reality of 'Entity A' made it possible to locally evaluate the performance of the accounting sector, identifying its strengths and weaknesses, and allowing the global evaluation of its current condition, considered modest, face to the achievement of 46 (forty and six) points. As a result of this scenario and according to the premises of BSC and MCDA-C methodology, the implementation of actions to improve performance is recommended. Further on, it is observed that the interaction of these two methodologies was productive and provided the reach of the established objective. It is also observed that the use of models to evaluate the performance is useful in what says respect to the auto-management of the organizations.

Key-words: Private pension fund; Balanced scorecard (BSC); Multi-criteria Decision Aid - Constructivist (MCDA-C).

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|-----|
| Figura 1: Estrutura do sistema previdenciário brasileiro..... | 36 |
| Figura 2: Crescimento dos investimentos das EFPCs | 41 |
| Figura 3: Participação dos ativos das EFPCs no PIB nacional | 42 |
| Figura 4: Agenda das principais obrigações das EFPCs | 47 |
| Figura 5: Etapas para elaboração do planejamento estratégico | 57 |
| Figura 6: Etapas para elaboração, implementação e controle das estratégias | 60 |
| Figura 7: O BSC é uma etapa de um processo contínuo, que descreve o que é e como se cria valor | 63 |
| Figura 8: O <i>balanced scorecard</i> como estrutura para ação estratégica | 64 |
| Figura 9: O <i>balanced scorecard</i> fornece a estrutura necessária para a tradução da estratégia em termos operacionais | 66 |
| Figura 10: Exemplo de relações de causa e efeito..... | 68 |
| Figura 11: Princípios da organização focalizada na estratégia | 71 |
| Figura 12: Fases do processo decisório sob a perspectiva da MCDA-C | 79 |
| Figura 13: Estrutura de enquadramento metodológico do trabalho..... | 94 |
| Figura 14: Mapa estratégico do setor de contabilidade..... | 119 |
| Figura 15: Objetivos estratégicos agrupados por área de preocupação | 121 |
| Figura 16: Pontos de vista fundamentais do modelo em construção | 122 |
| Figura 17: PVE's do PVF 1: Cumprir prazos | 123 |
| Figura 18: PVE's do PVF 2: Excelência nos serviços | 123 |
| Figura 19: PVE's do PVF 3: Equipe uniforme/unida..... | 124 |
| Figura 20: PVE's do PVF 4: Processos internos | 124 |
| Figura 21: PVE's do PVF 5: Motivação e satisfação | 124 |
| Figura 22: PVE's do PVF 6: Crescimento profissional | 125 |

| | |
|---|-----|
| Figura 23: Estrutura arborescente consolidando os PVF's e PVE's do modelo de gestão | 126 |
| Figura 24: Função de valor e representação gráfica do PVE 1.1.1 | 136 |
| Figura 25: Função de valor e representação gráfica do PVE 1.1.2 | 137 |
| Figura 26: Função de valor e representação gráfica do PVE 1.2.1 | 137 |
| Figura 27: Função de valor e representação gráfica do PVE 1.2.2 | 138 |
| Figura 28: Função de valor e representação gráfica do PVE 1.3.1 | 138 |
| Figura 29: Função de valor e representação gráfica do PVE 1.3.2 | 138 |
| Figura 30: Função de valor e representação gráfica do PVE 2.1.1 | 139 |
| Figura 31: Função de valor e representação gráfica do PVE 2.1.2 | 139 |
| Figura 32: Função de valor e representação gráfica do PVE 2.1.3.1 | 139 |
| Figura 33: Função de valor e representação gráfica do PVE 2.1.3.2 | 140 |
| Figura 34: Função de valor e representação gráfica do PVE 2.2 | 140 |
| Figura 35: Função de valor e representação gráfica do PVE 2.3 | 140 |
| Figura 36: Função de valor e representação gráfica do PVE 2.4.1 | 141 |
| Figura 37: Função de valor e representação gráfica do PVE 2.4.2 | 141 |
| Figura 38: Função de valor e representação gráfica do PVE 3.1 | 141 |
| Figura 39: Função de valor e representação gráfica do PVE 3.2 | 142 |
| Figura 40: Função de valor e representação gráfica do PVE 4.1.1 | 142 |
| Figura 41: Função de valor e representação gráfica do PVE 4.1.2 | 142 |
| Figura 42: Função de valor e representação gráfica do PVE 4.2 | 143 |
| Figura 43: Função de valor e representação gráfica do PVE 5.1.1 | 143 |
| Figura 44: Função de valor e representação gráfica do PVE 5.1.2 | 143 |
| Figura 45: Função de valor e representação gráfica do PVE 5.2 | 144 |
| Figura 46: Função de valor e representação gráfica do PVE 5.3.1 | 144 |
| Figura 47: Função de valor e representação gráfica do PVE 5.3.2 | 144 |

| | |
|---|-----|
| Figura 48: Função de valor e representação gráfica do PVE 5.4.1 | 145 |
| Figura 49: Função de valor e representação gráfica do PVE 5.4.2 | 145 |
| Figura 50: Função de valor e representação gráfica do PVE 5.4.3 | 145 |
| Figura 51: Função de valor e representação gráfica do PVE 6.1.1 | 146 |
| Figura 52: Função de valor e representação gráfica do PVE 6.1.2 | 146 |
| Figura 53: Função de valor e representação gráfica do PVE 6.2 | 146 |
| Figura 54: Taxas de substituição dos PVF's | 149 |
| Figura 55: Taxas de substituição do primeiro nível de PVE's do PVF 1: Cumprir prazos | 150 |
| Figura 56: Taxas de substituição do primeiro nível de PVE's do PVF2: Excelência nos serviços | 151 |
| Figura 57: Taxas de substituição do segundo nível de PVE's do PVF2: Excelência nos serviços – PVE 2.1: Controles gerenciais..... | 152 |
| Figura 58: Taxas de substituição do primeiro nível de PVE's do PVF3: Equipe uniforme/unida..... | 153 |
| Figura 59: Taxas de substituição do primeiro nível de PVE's do PVF4: Processos internos | 154 |
| Figura 60: Taxas de substituição do primeiro nível de PVE's do PVF 5: Motivação e satisfação | 155 |
| Figura 61: Taxas de substituição dos PVE's do PVE 5.4: Estrutura física do segundo nível de PVE's do PVF 5: Motivação e satisfação..... | 156 |
| Figura 62: Taxas de substituição do primeiro nível de PVE's do PVF 6: Crescimento profissional | 157 |
| Figura 63: Consolidação das taxas de substituição dos PVF's e dos PVE's..... | 158 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|---|-----|
| Gráfico 1: Perfil de desempenho do <i>status quo</i> – avaliação local | 160 |
| Gráfico 2: Perfil de desempenho do <i>status quo</i> e das ações de melhoria – avaliação local..... | 163 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|-----|
| Quadro 1: Resultado da pesquisa de artigos nos anais dos Congressos USP de Controladoria e Contabilidade entre os anos de 2003 e 2006..... | 103 |
| Quadro 2: Resultado da pesquisa de artigos na base de dados <i>scielo</i> | 103 |
| Quadro 3: Resultado da pesquisa de artigos na base de dados <i>proquest</i> | 104 |
| Quadro 4: Resultado da pesquisa de artigos na base de dados BDTD | 105 |
| Quadro 5: Exemplares da Revista Fundos de Pensão que não possuem artigos relacionados às palavras-chave pesquisadas | 106 |
| Quadro 6: Resultado da pesquisa de artigos na Revista Fundos de Pensão | 107 |
| Quadro 7: Relação dos EPA's do setor de contabilidade da 'Entidade A' | 115 |
| Quadro 8: Relação dos conceitos dos EPA's do setor de contabilidade da 'Entidade A' | 117 |
| Quadro 9: Descritor do PVE 1.1.1: Prazos de recebimento de informações..... | 125 |
| Quadro 10: Descritor do PVE 1.1.2: Informações em tempo hábil..... | 127 |
| Quadro 11: Descritor do PVE 1.2.1: Informações em tempo hábil..... | 127 |
| Quadro 12: Descritor do PVE 1.2.2: Reduzir retrabalho..... | 127 |
| Quadro 13: Descritor do PVE 1.3.1: Manter contabilidade em dia | 128 |
| Quadro 14: Descritor do PVE 1.3.2: Enviar as informações aos interessados nos prazos | 128 |
| Quadro 15: Descritor do PVE 2.1.1: Utilizar ferramentas de controle gerencial..... | 128 |
| Quadro 16: Descritor do PVE 2.1.2: Controlar gerencialmente os serviços executados..... | 129 |
| Quadro 17: Descritor do PVE 2.1.3.1: Contas a pagar..... | 129 |
| Quadro 18: Descritor do PVE 2.1.3.2: Contas a receber..... | 129 |
| Quadro 19: Descritor do PVE 2.2: Acesso às informações | 130 |
| Quadro 20: Descritor do PVE 2.3: Confiabilidade dos serviços..... | 130 |

| | |
|---|-----|
| Quadro 21: Descritor do PVE 2.4.1: Clientes internos | 130 |
| Quadro 22: Descritor do PVE 2.4.1: Clientes externos | 131 |
| Quadro 23: Descritor do PVE 3.1: Transferência de conhecimento | 131 |
| Quadro 24: Descritor do PVE 3.2: Conhecer os objetivos..... | 131 |
| Quadro 25: Descritor do PVE 4.1.1: Tarefas padronizadas | 132 |
| Quadro 26: Descritor do PVE 4.1.2: Tarefas padronizadas documentadas | 132 |
| Quadro 27: Descritor do PVE 4.2: Tarefas automatizadas..... | 132 |
| Quadro 28: Descritor do PVE 5.1.1: Plano de cargos e salários..... | 133 |
| Quadro 29: Descritor do PVE 5.1.2: Distribuição de resultados..... | 133 |
| Quadro 30: Descritor do PVE 5.2: Benefícios não financeiros | 133 |
| Quadro 31: Descritor do PVE 5.3.1: Reconhecer a qualidade do trabalho executado | 133 |
| Quadro 32: Descritor do PVE 5.3.2: Elogiar o cumprimento de metas..... | 134 |
| Quadro 33: Descritor do PVE 5.4.1: Móveis e equipamentos individuais..... | 134 |
| Quadro 34: Descritor do PVE 5.4.2: Móveis ergonômicos | 134 |
| Quadro 35: Descritor do PVE 5.4.3: Local de trabalho limpo e organizado | 135 |
| Quadro 36: Descritor do PVE 6.1.1: Treinamento..... | 135 |
| Quadro 37: Descritor do PVE 6.1.2: Custear cursos | 135 |
| Quadro 38: Descritor do PVE 6.2: Plano de carreira..... | 135 |
| Quadro 39: Matriz de hierarquização dos PVF's..... | 148 |
| Quadro 40: Matriz de julgamentos para a obtenção das taxas de substituição dos PVF's..... | 148 |
| Quadro 41: Normalização das taxas de substituição dos PVF's obtidas pelo <i>M-MACBETH</i> | 149 |
| Quadro 42: Hierarquização do primeiro nível de PVE's do PVF1: Cumprir prazos. | 150 |
| Quadro 43: Taxas de substituição do segundo nível de PVE's do PVF 1: Cumprir prazos | 151 |

| | |
|--|-----|
| Quadro 44: Hierarquização do primeiro nível de PVE's do PVF2: Excelência nos serviços | 151 |
| Quadro 45: Hierarquização do segundo nível de PVE's do PVF2: Excelência nos serviços – PVE 2.1: Controles gerenciais | 152 |
| Quadro 46: Hierarquização do segundo nível de PVE's do PVF2: Excelência nos serviços – PVE 2.4: Satisfação dos clientes | 152 |
| Quadro 47: Taxas de substituição do terceiro nível de PVE's do PVF2: Excelência nos serviços | 153 |
| Quadro 48: Hierarquização do primeiro nível de PVE's do PVF3: Equipe uniforme/unida..... | 153 |
| Quadro 49: Hierarquização do primeiro nível de PVE's do PVF4: Processos internos | 153 |
| Quadro 50: Taxas de substituição do segundo nível de PVE's do PVF4: Processos internos | 154 |
| Quadro 51: Hierarquização do primeiro nível de PVE's do PVF 5: Motivação e satisfação | 154 |
| Quadro 52: Taxas de substituição dos PVE's do PVE 5.1: Benefícios financeiros do segundo nível de PVE's do PVF 5: Motivação e satisfação | 155 |
| Quadro 53: Taxas de substituição dos PVE's do PVE 5.3: Valorização profissional do segundo nível de PVE's do PVF 5: Motivação e satisfação | 155 |
| Quadro 54: Hierarquização dos PVE's do PVE 5.4: Estrutura física do segundo nível de PVE's do PVF 5: Motivação e satisfação | 156 |
| Quadro 55: Hierarquização do primeiro nível de PVE's do PVF 6: Crescimento profissional | 156 |
| Quadro 56: Taxas de substituição do segundo nível de PVE's do PVF 6: Crescimento profissional | 157 |
| Quadro 57: Nível de impacto dos PVE's do <i>status quo</i> | 159 |
| Quadro 58: Nível de impacto dos PVE's das ações de melhoria | 162 |

| | |
|--|-----|
| Quadro 59: Taxas de substituição com variação de (+) 10% sobre a taxa de substituição original do PVF 2..... | 166 |
| Quadro 60: Taxas de substituição com variação de (-) 10% sobre a taxa de substituição original do PVF 2..... | 166 |
| Quadro 61: Análise de sensibilidade utilizando como base o PVF 2: Excelência nos serviços..... | 167 |
| Quadro 62: Transição dos EPA's para o mapa estratégico..... | 169 |
| Quadro 63: Mensuração dos objetivos estratégicos por meio dos PVF's | 170 |

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| CAPÍTULO I | 19 |
| 1 INTRODUÇÃO | 19 |
| 1.1 TEMA..... | 22 |
| 1.2 PROBLEMA..... | 22 |
| 1.3 OBJETIVOS..... | 23 |
| 1.3.1 Objetivo Geral..... | 23 |
| 1.3.2 Objetivos Específicos..... | 23 |
| 1.4 HIPÓTESES | 24 |
| 1.5 JUSTIFICATIVA..... | 24 |
| 1.6 DELIMITAÇÕES DA PESQUISA..... | 25 |
| 1.7 RELEVÂNCIA..... | 25 |
| 1.8 ESTRUTURA DO TRABALHO | 26 |
| CAPÍTULO II | 28 |
| 2 PLATAFORMA TEÓRICA: PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR | 28 |
| 2.1 HISTÓRICO..... | 28 |
| 2.2 SISTEMA PREVIDENCIÁRIO BRASILEIRO | 35 |
| 2.2.1 Regime de Previdência Social..... | 35 |
| 2.2.2 Regime de Previdência Privada ou Complementar | 36 |
| 2.2.2.1 Segmento Aberto | 38 |
| 2.2.2.2 Segmento Fechado | 39 |
| 2.3 ENTIDADES FECHADAS DE PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR | 40 |
| 2.4 ASPECTOS CONTÁBEIS APLICADOS ÀS EFPCs..... | 44 |
| 2.5 CONCLUSÃO..... | 46 |
| CAPÍTULO III | 49 |
| 3 PLATAFORMA TEÓRICA: AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E FERRAMENTAS DE INTERVENÇÃO | 49 |
| 3.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO | 49 |

| | | |
|---|--|------------|
| 3.2 | FERRAMENTAS DE INTERVENÇÃO..... | 54 |
| 3.2.1 | PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO | 55 |
| 3.2.2 | <i>BALANCED SCORECARD</i> | 60 |
| 3.2.3 | MULTICRITÉRIO EM APOIO À DECISÃO CONSTRUTIVISTA..... | 75 |
| 3.2.3.1 | Fase de Estruturação | 78 |
| 3.2.3.1.1 | Contexto decisório..... | 79 |
| 3.2.3.1.2 | Mapas de Relações Meios-fins | 81 |
| 3.2.3.1.3 | Estrutura Hierárquica de Valor | 82 |
| 3.2.3.1.4 | Descritores de Impacto..... | 84 |
| 3.2.3.2 | Fase de Avaliação | 85 |
| 3.2.3.2.1 | Funções de Valor | 86 |
| 3.2.3.2.2 | Taxas de Substituição | 87 |
| 3.2.3.2.3 | Perfil de Desempenho | 89 |
| 3.2.3.2.4 | Análise de Sensibilidade | 90 |
| 3.2.3.3 | Fase de Elaboração das Recomendações..... | 91 |
| 3.3 | CONCLUSÃO | 91 |
| CAPÍTULO IV..... | | 93 |
| 4 METODOLOGIA DE PESQUISA | | 93 |
| 4.1 | ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO | 93 |
| 4.1.1 | Visão de conhecimento..... | 94 |
| 4.1.2 | Paradigma científico | 95 |
| 4.1.3 | Estratégia de pesquisa | 98 |
| 4.1.4 | Método de pesquisa..... | 99 |
| 4.1.5 | Instrumento de coleta de dados..... | 100 |
| 4.1.6 | Ferramentas de intervenção | 101 |
| 4.2 | REVISÃO BIBLIOGRÁFICA | 102 |
| 4.3 | CONCLUSÃO | 108 |
| CAPÍTULO V..... | | 110 |
| 5 CONSTRUÇÃO DO MODELO DE GESTÃO | | 110 |
| 5.1 | CONTEXTUALIZAÇÃO DA ENTIDADE E DO SETOR | 110 |

| | | |
|-----------|--|------------|
| 5.2 | CONSTRUÇÃO DO MODELO DE GESTÃO..... | 112 |
| 5.2.1 | Estruturação | 112 |
| 5.2.1.1 | Contexto Decisório | 112 |
| 5.2.1.2 | Planejamento estratégico | 113 |
| 5.2.1.3 | Identificação dos EPA's..... | 114 |
| 5.2.1.4 | Conceitos dos EPA's..... | 115 |
| 5.2.1.5 | Mapa estratégico | 118 |
| 5.2.1.6 | Agrupamento por áreas de preocupação | 120 |
| 5.2.1.7 | Pontos de vista fundamentais | 121 |
| 5.2.1.8 | Pontos de vista elementares | 122 |
| 5.2.1.9 | Descritores | 125 |
| 5.2.2 | Avaliação | 136 |
| 5.2.2.1 | Funções de valor..... | 136 |
| 5.2.2.2 | Taxas de substituição..... | 147 |
| 5.2.2.2.1 | Taxas de substituição – Pontos de vista fundamentais..... | 147 |
| 5.2.2.2.2 | Taxas de substituição – Pontos de vista elementares..... | 150 |
| 5.2.2.3 | Perfil de desempenho do <i>status quo</i> | 159 |
| 5.2.2.3.1 | Perfil de desempenho do status quo – avaliação local..... | 159 |
| 5.2.2.3.2 | Perfil de desempenho do status quo – avaliação global..... | 160 |
| 5.2.3 | Recomendações..... | 161 |
| 5.2.3.1 | Perfil de desempenho <i>status quo</i> e ações de melhoria – avaliação local.... | 163 |
| 5.2.3.2 | Perfil de desempenho da ação de melhoria 1 – avaliação global..... | 163 |
| 5.2.3.3 | Perfil de desempenho da ação de melhoria 2 – avaliação global..... | 164 |
| 5.2.4 | Análise de sensibilidade | 165 |
| 5.3 | EXPORANDO INTERFACES ENTRE AS FERRAMENTAS BSC E MCDA-C167 | |
| 5.4 | CONCLUSÃO | 171 |
| | CAPÍTULO VI..... | 172 |
| | 6 CONSIDERAÇÕES E RECOMENDAÇÕES | 172 |
| 6.1 | CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 172 |
| 6.2 | LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES | 175 |
| | REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 176 |

CAPÍTULO I

1 INTRODUÇÃO

Os crescentes problemas que a previdência social brasileira tem apresentado ao longo dos anos, aliados a outros fatores econômicos e sociais, abrem caminho para um novo mercado, a saber: o das entidades de previdência complementar. A conseqüência natural do desenvolvimento desse novo mercado é a intensificação da concorrência no ramo de previdência complementar. Com isso, se fortalece a hipótese de que somente as empresas altamente qualificadas, que prestam serviços com excelência, sobreviverão (ZORZI, *et al*, 2006).

Em meio a essa realidade, ter excelência na gestão é uma preocupação que vem ganhando espaço entre os gestores de entidades sem fins lucrativos, como as Entidades Fechadas de Previdência Complementar (EFPCs). De acordo com Fernando Pimentel, Presidente da ABRAPP – Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Privada (ABRAPP, 2006a), as organizações sem fins lucrativos, na atualidade, utilizam as mesmas estratégias administrativas das empresas com fins lucrativos, no intuito de alcançar a excelência na gestão.

Os objetivos dessas práticas consistem em atrair novos participantes para os planos de benefícios administrados por essas entidades, transmitir segurança aos participantes, bem como atender exigências estabelecidas pelos órgãos fiscalizadores das Entidades Fechadas de Previdência Complementar. Esses objetivos são importantes, pois asseguram a continuidade do fundo de pensão no mercado, além de contribuir para o crescimento do mesmo.

Contudo, para saber se o gerenciamento é adequado, torna-se necessário realizar uma avaliação global do desempenho da entidade e de cada setor que a compõe. Essa avaliação global permite identificar as ações que precisam ser implementadas no intento de alavancar o desempenho da entidade (ZORZI e ENSSLIN, S., 2006b).

A avaliação de desempenho, de acordo com Sink e Tuttle (1993), oferece informações quanto às características potenciais da organização, oportunidades ou ameaças, antes delas se concretizarem. Com isso, a entidade pode tirar maior

proveito de suas vantagens (pontos fortes) e fazer com que as desvantagens (pontos fracos) sejam minimizados.

No entanto, para que seja possível usufruir dos benefícios da avaliação de desempenho é preciso levar em conta fatores como: o ambiente globalizado e complexo (sem fronteiras); múltiplos aspectos simultâneos; visão sistêmica (considerando que o todo é maior do que a soma das partes); periodicidade (aspecto temporal); e a comunicação nivelada entre os decisores (PETRI, 2005).

Para auxiliar os gestores no alcance da excelência na gestão, existe uma disponibilidade muito ampla de métodos e técnicas de apoio à decisão, que podem trazer resultados muito positivos caso implementados de forma correta. Em virtude disso, é necessário agir com cautela antes de escolher qualquer técnica ou ferramenta e utilizá-la almejando uma solução completa apenas por meio de sua simples implementação. Algumas das técnicas existentes fornecem perspectivas de resultados positivos, desde que haja correção na aplicação, de modo que esteja explícito à organização o ideal de melhoria de seus pontos problemáticos e o alcance dos objetivos a que se propõe (ZORZI *et al*, 2006).

Os modelos de gestão tradicionais se mostram insuficientes em virtude de duas razões centrais. A primeira delas diz respeito à natureza complexa dos contextos decisoriais da área, complexidade esta advinda da presença de vários atores imbuídos de suas percepções, das dimensões qualitativas e quantitativas dos dados e das relações assimétricas existentes entre as partes envolvidas. A segunda das razões está relacionada à natureza de tais modelos, os quais não se propõem a tratar, simultaneamente, os vários aspectos a serem considerados em uma avaliação global de desempenho organizacional, ou seja, cada aspecto é tratado de forma isolada, sem que seja possível identificar a repercussão deste desempenho 'local' no desempenho global do setor. O fato de cada aspecto ser tratado de forma isolada permite denominar tais modelos de monocritério (ZORZI e ENSSLIN, S., 2006a; ZORZI; ENSSLIN, S. e ENSSLIN, 2006b).

Entretanto, assume-se que a avaliação de um único aspecto não pode representar a totalidade do desempenho de um setor de uma organização. Adicionalmente, considera-se que a utilização de modelos locais – para avaliar o desempenho dos vários aspectos separadamente – não permite uma leitura do desempenho global. A consequência direta da implementação de modelos de tal natureza é um gerenciamento local, que não permite identificar sua repercussão em

outros aspectos que não esse tratado pontualmente. Essa prática tem gerado questionamentos quanto à possibilidade de oferecer um quadro geral do desempenho do setor, além de poder conduzir a um dispêndio desnecessário de recursos humanos e financeiros (ZORZI e ENSSLIN, S., 2006a; ZORZI; ENSSLIN, S. e ENSSLIN, 2006b).

Uma alternativa para tal situação é empregar modelos que considerem, de forma simultânea, todos os aspectos elencados por Petri (2005) e destacados acima. Neste contexto, acredita-se que a utilização da ferramenta *Balanced Scorecard* (BSC), em conjunto com a metodologia Multicritério em Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C), pode subsidiar a construção de um modelo multicritério de avaliação de desempenho organizacional (ZORZI e ENSSLIN, S. 2006a; ZORZI; ENSSLIN, S. e ENSSLIN, 2006b).

A seleção das metodologias citadas e seu uso conjunto são justificados pela função de cada uma delas. O *balanced scorecard* é responsável por traduzir a visão e a estratégia da empresa em um conjunto de medidas de desempenho, disseminando-os em meio a todos os colaboradores; a metodologia Multicritério em Apoio à Decisão Construtivista, por sua vez, visa identificar e organizar a percepção dos decisores em relação ao contexto decisional, gerando conhecimento quanto aos aspectos que serão avaliados e quanto à forma como tais aspectos serão avaliados (ZORZI e ENSSLIN, S., 2006a; ZORZI e ENSSLIN, S., 2006a; ZORZI; ENSSLIN, S. e ENSSLIN, 2006b)

Tem-se assim que, o modelo construído com base no BSC e na metodologia MCDA-C é capaz de avaliar o *status quo* do setor de contabilidade da entidade e, a partir disso, identificar formas de aperfeiçoamento.

Importa esclarecer que no processo de construção do modelo, o *balanced scorecard* será utilizado para comunicar e alinhar as estratégias de ações frente a seus colaboradores e a metodologia Multicritério em Apoio à Decisão Construtivista será utilizada para uniformizar o conhecimento dos decisores, incorporar ao modelo tanto aspectos qualitativos quanto quantitativos, traduzir esses aspectos em escalas cardinais que permitem sua agregação de tal modo a se obter uma avaliação global do *status quo*, além de sugerir ações de aperfeiçoamento/melhoria e verificar sua repercussão.

1.1 TEMA

A definição e delimitação do tema objeto de estudo é o primeiro passo que deve ser dado quando se deseja iniciar uma pesquisa. Esse procedimento é necessário tendo em vista a impossibilidade de tratar vários assuntos abrangentes em uma única pesquisa. Assim sendo, ao definir e delimitar o tema da pesquisa seleciona-se um aspecto específico da realidade que consistirá no objeto do estudo (SEABRA, 2001; RAUEN, 2002).

O tema a ser abordado nesta pesquisa diz respeito à avaliação de desempenho e a tomada de decisões em uma Entidade Fechada de Previdência Complementar. Por conta disso, esta dissertação está vinculada à linha de pesquisa denominada de avaliação de desempenho e tomada de decisão, dentro da área de concentração de Inteligência Organizacional, que integra o Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção (PPGEP), oferecido pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

Se o desejo é realizar uma pesquisa sobre esse tema, é porque existe uma necessidade de solucionar algo, ou seja, existe um problema que necessita de solução. Laville e Dionne (1999) definem problema como uma questão que pode ser resolvida levando em consideração os conhecimentos e dados já disponíveis, ou então, através de conhecimentos e dados que sejam factíveis de serem produzidos.

Assim, o problema de pesquisa está relacionado à inexistência de um procedimento formalizado e sistematizado para avaliar o desempenho global do setor de contabilidade da entidade que constitui o objeto de pesquisa e, por conseguinte, a ausência de um sistema de apoio à tomada de decisão. Essa realidade compromete o desempenho da organização em meio a um ambiente de negócios caracterizado pela complexidade e pela competitividade. Dessa forma, pretende-se solucionar a necessidade de auto-gerenciamento do setor de contabilidade da 'Entidade A' (ZORZI; ENSSLIN, S. e ENSSLIN, 2006b).

1.2 PROBLEMA

Admitindo-se a existência de um ambiente complexo no contexto decisional emerge a seguinte pergunta de pesquisa, que informa este trabalho: como avaliar o desempenho do Setor de Contabilidade da 'Entidade A', de forma a contemplar a

natureza complexa do setor, isto é, as percepções do diretor e funcionários, as quais devem ser explicitadas qualitativa e quantitativamente, para o apoio à tomada de decisões?

1.3 OBJETIVOS

Identificar os objetivos da pesquisa significa elaborar os alvos que se pretende alcançar com a conclusão da pesquisa. A função dos objetivos é esclarecer o porquê da realização desta pesquisa e quais são os seus propósitos (SEABRA, 2001; RAUEN, 2002). Assim sendo, eles servem para nortear o trabalho e oferecer uma resposta a questão de pesquisa.

1.3.1 Objetivo Geral

Diante do exposto, o objetivo geral deste trabalho é traduzir as percepções do diretor e dos funcionários em um conjunto de ações que contribuam para o alcance da excelência na gestão e para o auto-gerenciamento do setor de contabilidade da entidade objeto de estudo, por meio da “construção de um *Modelo de gestão para o setor de contabilidade da ‘Entidade A’, com base na ferramenta BSC e na metodologia MCDA-C*”.

1.3.2 Objetivos Específicos

Para cumprir com o objetivo geral estabelecido neste trabalho, identificam-se os seguintes objetivos específicos:

- Contextualizar o campo de atuação da entidade;
- Identificar avaliação de desempenho e as técnicas empregadas na construção do modelo de gestão;
- Construir um modelo de gestão para o setor de contabilidade da entidade.

1.4 HIPÓTESES

Com base no contexto apresentado, emergem duas hipóteses das quais parte a realização desta pesquisa.

A primeira hipótese é que a junção da ferramenta BSC e da metodologia MCDA-C em tal situação é frutífera, tendo em vista que o BSC é capaz de detalhar a estratégia da empresa e disseminá-la entre os funcionários e a metodologia MCDA-C é capaz de encapsular a complexidade do contexto decisional, em função de suas premissas de bases construtivistas (ZORZI e ENSSLIN, S., 2006a).

A segunda hipótese que informa esta pesquisa pode ser assim formulada: as organizações que fizerem uso do processo de avaliação de desempenho e incorporá-lo em suas práticas administrativas estarão aptas a promover seu auto-gerenciamento, visando obter maior proveito de suas vantagens (pontos fortes) e minimizando os efeitos das desvantagens competitivas (pontos fracos), alcançando índices semelhantes aos dos pares ou concorrentes. (ZORZI; ENSSLIN, S. e ENSSLIN, 2006b).

1.5 JUSTIFICATIVA

A previdência social brasileira há vários anos vem passando por sérias dificuldades financeiras, além de passar por uma série de mudanças de regras. Esse processo gera um descrédito em termos de previdência social, o que, por conseguinte, aumenta a credibilidade das entidades de previdência privada aberta e fechada (BELTRAO, *et al*, 2004).

As entidades de previdência privada são procuradas por aquelas pessoas que não se sentem seguras em esperar pelos benefícios prometidos pela previdência social, ou por aquelas que querem, quando de sua aposentadoria, complementar o benefício básico recebido, evitando uma queda no poder aquisitivo.

Em virtude disso, a atividade principal dessas entidades consiste na formação de reservas para o pagamento dos benefícios contratados pelos participantes, no momento da adesão ao plano. Essas reservas são formadas pelos recursos captados junto aos participantes dos planos de benefícios administrados por elas, que são aplicados no mercado financeiro.

Nesse contexto, observa-se pelo menos duas funções importantes da previdência privada em geral, embora tais funções possam ser notadas mais especificamente no âmbito da previdência privada fechada: a primeira dessas funções é a social, ou seja, a complementação dos benefícios mínimos oferecidos pelo Regime Geral de Previdência Social; a segunda função é econômica, o que significa que a previdência privada representa a principal fonte de formação de poupança de longo prazo, além de as empresas de tal setor se constituírem como importantes investidoras no mercado financeiro. Com isso, o segmento de previdência privada torna-se cada vez mais importante para o desenvolvimento econômico e social do País (BELTRAO, *et al*, 2004; ABRAPP, 2006a).

Em função da importância atribuída às entidades administradoras de planos de benefícios de caráter privado, faz-se necessária uma gestão eficiente e eficaz dos recursos financeiros, humanos, tecnológicos e de materiais administrados por elas, no intento de atingir a satisfação dos clientes, garantir a continuidade da entidade no mercado e promover o desenvolvimento do País.

Tendo por base os fatos apresentados, justifica-se a necessidade de maior controle e acompanhamento das atividades desenvolvidas pelas entidades gestoras de planos de previdência privada, oferecendo-se a elas um modelo de avaliação global do desempenho, o qual possa apoiar a tomada de decisões e a gestão da entidade.

1.6 DELIMITAÇÕES DA PESQUISA

Com o intuito de uniformizar a interpretação do termo “Modelo de gestão” utilizado neste trabalho define-se o mesmo como sendo o conjunto das ferramentas planejamento estratégico, *balanced scorecard* e metodologia multicritério em apoio à decisão construtivista, utilizadas conjuntamente para construir o modelo que fornecerá suporte à tomada de decisões na entidade.

1.7 RELEVÂNCIA

A relevância da pesquisa pode ser argumentada em termos da disponibilização de um processo e de uma ferramenta de auto-gerenciamento aos

funcionários do setor de contabilidade, bem como ao Diretor Superintendente da 'Entidade A'.

Além disso, a importância do tema pode ser pautada nas publicações já realizadas, sendo quatro delas em congressos nacionais e uma em congresso internacional. As referências das publicações realizadas ao longo do ano de 2006 são apresentadas na seqüência.

ZORZI, Adriane; ENSSLIN, Sandra Rolim. Explorando interfaces entre a administração de entidades sem fins lucrativos e a metodologia MCDA-C: a gestão do setor de contabilidade de uma entidade fechada de previdência complementar. III Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Niterói. 2006.

ZORZI, Adriane; ENSSLIN, Sandra Rolim. Interação entre o BSC e a metodologia MCDA-C: construção de um modelo de gestão para o setor de contabilidade de uma entidade fechada de previdência complementar. XIII Simpósio de Engenharia de Produção. Bauru. 2006.

ZORZI, Adriane; ENSSLIN, Sandra Rolim; ENSSLIN, Leonardo. Explorando interfaces entre a administração de entidades sem fins lucrativos e as ferramentas BSC e metodologia MCDA-C: a gestão do setor de contabilidade de uma entidade fechada de previdência complementar. XXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Fortaleza. 2006.

ZORZI, Adriane; ENSSLIN, Sandra Rolim; ENSSLIN, Leonardo. Metodologia multicritério em apoio à decisão construtivista e a gestão do setor de contabilidade de uma entidade fechada de previdência complementar: a contribuição advinda da interação entre a teoria e a prática. XIII Conferência Latino-Ibero-Americana de Investigación de Operaciones. Montevideú. 2006.

ZORZI, Adriane; ENSSLIN, Sandra Rolim; SANTOS, Paulo da Cruz Freire dos; BLASZKOWSKI, Leomar; VICENTINI, Luiz Carlos. *Balanced scorecard*: alicerce de um modelo de gestão para uma entidade fechada de previdência complementar. XIII Congresso de Custos. Belo Horizonte. 2006.

1.8 ESTRUTURA DO TRABALHO

Para atingir os objetivos estabelecidos e facilitar a compreensão das etapas da pesquisa, o estudo foi organizado em capítulos, como se segue.

O capítulo I apresenta a introdução da pesquisa, estabelecendo as devidas classificações e delimitações da mesma.

No capítulo II são apresentadas considerações sobre o histórico do desenvolvimento da previdência social e privada no Brasil, bem como as principais características da previdência complementar fechada.

O capítulo III procura explicitar as ferramentas de intervenção utilizadas para construir o modelo: planejamento estratégico; *balanced scorecard* e metodologia multicritério em apoio à decisão construtivista.

No capítulo IV apresenta-se o enquadramento metodológico da pesquisa levando em consideração a visão de conhecimento, o paradigma científico, a estratégia de pesquisa, o método de pesquisa, os instrumentos de coleta de dados e as ferramentas de intervenção. Apresentam-se também os procedimentos adotados para a realização da revisão bibliográfica.

No capítulo V demonstra-se a construção do modelo de gestão para o setor de contabilidade da 'Entidade A'.

O capítulo VI apresenta as considerações finais, salientando a contribuição da ferramenta BSC e da metodologia MCDA-C para apoio na gestão do setor específico.

Na seqüência são listadas as referências bibliográficas que informam o trabalho.

CAPÍTULO II

2 PLATAFORMA TEÓRICA: PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR

Este capítulo apresenta uma revisão bibliográfica com vistas a oferecer um arcabouço teórico no seio do qual a pesquisa é desenvolvida e a estabelecer o contexto do estudo, qual seja, a área de previdência complementar. Para tanto, apresenta-se inicialmente um breve histórico acerca do surgimento do sistema de previdência, atribuindo-se enfoque específico à previdência privada/complementar. Na seqüência, são abordadas as principais características do sistema previdenciário brasileiro e das Entidades Fechadas de Previdência Complementar. Para concluir, são apresentados os aspectos centrais da legislação aplicada a contabilidade de tais entidades.

2.1 HISTÓRICO

Antes de iniciar o breve histórico sobre a previdência privada e a previdência social, proposto para este tópico, cabe destacar que atualmente a previdência é parte integrante de um sistema denominado pela Constituição Federal de 1988 de seguridade social.

A seguridade social, conforme determina a Constituição Federal, promulgada em 15 de dezembro de 1988, em seu artigo 194, é formada por um conjunto de ações dos Poderes Públicos e da sociedade, com a finalidade de assegurar direitos relacionados à saúde, à previdência e à assistência social.

Apesar da existência desses três segmentos abrangidos pela seguridade social, devido aos objetivos deste trabalho, abordam-se apenas os aspectos relativos à previdência. Dito isso, apresenta-se a seguir um breve relato sobre o desenvolvimento da previdência complementar e da previdência social.

A proteção dos direitos sociais, embora seja considerada fundamental, nem sempre foi uma preocupação do Estado ou das empresas empregadoras. Somente após muitas lutas dos trabalhadores é que se deu o reconhecimento desses direitos e alguns modelos de proteção social foram desenvolvidos. Tais modelos passaram a

ser utilizados em praticamente todo o mundo, beneficiando aqueles que, de alguma forma, haviam perdido a capacidade laborativa.

Ao se situar o desenvolvimento dos conceitos de seguro social, proteção social e justiça social dentro do contexto histórico, tem-se que eles se desenvolveram e se solidificaram com a Revolução Francesa, sendo legalmente reconhecidos durante a Revolução Industrial, em decorrência das lutas por melhores condições de trabalho e subsistência. Esses fatos conduziram a uma intervenção estatal nas relações de trabalho pela proteção dos direitos sociais (CASTRO e LAZZARI, 2004; WEINTRAUB, 2004).

Assim, o surgimento dos sistemas previdenciários, em praticamente todo o mundo, teve como finalidade resguardar a população dos riscos sociais (morte, invalidez, doença, idade avançada, funções reprodutivas, responsabilidades familiares ou desemprego involuntário), em virtude do reconhecimento de que as pessoas têm o direito a um nível de vida digno, independentemente da sua capacidade de gerar renda para garantir a sua subsistência (BELTRÃO *et al*, 2004; CASTRO e LAZZARI, 2004; DUARTE, 2004).

Com base nesse reconhecimento, alguns modelos de proteção social foram desenvolvidos, sendo que dois deles se destacaram: o modelo de Bismarck e o modelo de Beveridge. Esses dois modelos influenciaram o desenvolvimento dos sistemas existentes nos dias hodiernos na maior parte dos países.

O modelo de Bismarck foi instituído na Alemanha, no ano 1883, tendo por base o conceito de seguro individual. Por meio desse modelo, deu-se a criação do seguro-doença, o seguro contra acidentes de trabalho e o seguro de invalidez e velhice. Esses seguros obedeciam ao regime de capitalização, formando-se uma poupança compulsória individual, custeada pelos empregados, pelos empregadores e pelo Estado. Não existia nesse modelo a noção de solidariedade social.

O modelo de Beveridge, instituído na Inglaterra, em 1942, após a Segunda Guerra Mundial, tinha como objetivo transformar a previdência num sistema universal, abrangendo todas as classes sociais e cobrindo todos os riscos sociais. Esse modelo adotou o regime de repartição, no qual toda a sociedade contribui para a formação de um fundo único previdenciário, utilizado para suprir as necessidades daqueles que eram atingidos por algum dos eventos contidos na legislação previdenciária (BELTRÃO *et al*, 2004; CASTRO e LAZZARI, 2004; DUARTE, 2004; WEINTRAUB, 2004).

A diferença básica entre esses dois modelos é a forma de arrecadação e repartição dos recursos. O modelo de Bismarck está baseado no conceito de seguro social, ou seja, só recebe o benefício quem contribuiu para tal, sendo que a poupança originada pelas contribuições é nominal e individual. Já o modelo de Beveridge está pautado no conceito de seguridade social e as contribuições feitas por toda a sociedade vão para uma conta única. Tais contribuições são empregadas para indenizar qualquer contribuinte que necessite do benefício.

Conforme exposto anteriormente, esses dois modelos influenciaram o desenvolvimento dos modelos de proteção social usados em diversos países, entre eles o Brasil.

No caso específico do Brasil, segundo classifica a literatura, o modelo inicial de proteção social estava fundamentado no conceito de seguro individual, oriundo do modelo de Bismarck. Com o passar do tempo, esse modelo foi substituído pelo modelo de Beveridge, o qual engloba aspectos redistributivos e assistenciais. Atualmente, vários países estão em processo de adoção de regimes mistos de proteção ao trabalhador: o regime público compulsório com base na repartição e o regime privado pautado na capitalização individual (BELTRÃO *et al*, 2004; CASTRO e LAZZARI, 2004).

A forma como a literatura classifica o modelo inicial de proteção social utilizado no Brasil parte da configuração inicial dos montepios criados por diversas categorias profissionais, os quais sinalizam as formas mais antigas de proteção social.

Os montepios eram entidades de previdência aberta, sem fins lucrativos, que arrecadavam contribuições de uma determinada categoria profissional e ofereciam proteção a estes contribuintes em caso de perda da capacidade laborativa. Isso significa que inexistia solidariedade entre categorias profissionais ou entre a população em geral. O surgimento do primeiro montepio é datado de 10 de janeiro de 1835, quando foi criado o MONGERAL - Montepio Geral de Economia dos Servidores do Estado (MARTINEZ, 1996; DUARTE, 2004).

Após a criação do MONGERAL, outras entidades de previdência privada foram surgindo, dentre elas as Entidades Fechadas de Previdência Privada (EFPP). A primeira EFPP é a Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil S/A., criada em 16 de abril de 1904, que desde o ano de 1996 recebeu a denominação de PREVI. Depois dela, deu-se a criação de várias EFPP, sendo

relevante citar as seguintes: a Caixa de Pensão dos Operários da Casa da Moeda em 1911; o GBOEx, fundo criado para a família dos militares do Rio Grande do Sul em 1918; a Caixa de Pensões e Empréstimos para o Pessoal das Capatazias da Alfândega do Rio de Janeiro em 1919; o Fundo de Beneficência aos Funcionários do Banco do Estado do Paraná S/A (FUNBEP) em 1967; a Fundação de seguridade social da Petrobrás (PETROS) em 1970; e o Instituto de Seguridade Social dos Economiários do Estado de São Paulo (ECONOMUS) em 1978. (MARTINEZ, 1996).

Percebe-se que, a partir da criação da atual PREVI, as Entidades Fechadas de Previdência Privada foram ganhando espaço dentro do segmento previdenciário. No entanto, foram nas últimas décadas, principalmente a partir da década de 70, que ocorreram os maiores avanços em termos de Previdência Privada Fechada, constituindo-se como marco importante a criação da primeira lei que regulamentou o funcionamento dos fundos de pensão: a Lei nº 6.435, de 15 de julho de 1977, posteriormente revogada pela Lei Complementar nº 109, de 29 de maio de 2001.

Na década de 70, surgiram vários fundos de pensão, cuja finalidade era igualar a previdência dos funcionários das empresas estatais aos servidores públicos estatutários, aos quais se assegurava a renda integral quando da aposentadoria. A partir dessa mesma década, vários fundos de pensão foram criados por grupos de empresas privadas em benefício de seus empregados, cuja finalidade consistia em complementar os benefícios oferecidos pela previdência social (GOES, 2005).

Outro momento importante para a previdência privada foi na década de 90, com o amadurecimento do sistema previdenciário privado e em virtude do agravamento da situação financeira da previdência social. Esses acontecimentos fomentaram o crescimento da previdência privada, transformando-se a mesma em uma peça fundamental para o desenvolvimento do país, tendo em vista que, na atualidade, os fundos de pensão são responsáveis por formar poupança de longo prazo e por alavancar o mercado de ações, o mercado imobiliário e o programa de privatizações (BELTRÃO *et al*, 2004).

Dessa forma, tem-se que os fundos de pensão contribuem significativamente para o desenvolvimento do país. De acordo com dados divulgados pela Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar (ABRAPP), no mês de maio de 2006, as 273 Entidades Fechadas de Previdência Privada vinculadas à associação, que operam no mercado, eram responsáveis por 17,4% do PIB nacional, o que demonstra a importância desse segmento (ABRAPP, 2006b).

Ao se abordar a história da previdência social no Brasil, cujas características se aproximam do modelo de Beveridge, tem-se que esta foi instituída oficialmente com a promulgação da Lei Elói Chaves (Decreto-Lei nº 4.682, de 23 de janeiro de 1923), quando ocorreu a criação dos Caixas de Aposentadoria e Pensões (CAPs) junto a cada empresa ferroviária, tornando seus empregados segurados obrigatórios. (MICHELON, 2001; DUARTE, 2004; WEINTRAUB, 2004).

Cabe destacar que, apesar de a Lei Elói Chaves ser considerada pela historiografia em geral como o marco inicial da Previdência Social, desde o império, ainda que setorialmente, haviam sido elaboradas legislações cuja finalidade era proteger os trabalhadores de riscos sociais que impossibilitassem os mesmos de praticar atividades laborais, prejudicando assim sua subsistência (CASTRO e LAZZARI, 2004).

Após a promulgação da Lei Elói Chaves, uma série de Decretos e Leis instituíram o direito de acesso aos benefícios previdenciários a outras categorias profissionais: aos portuários e marítimos; aos empregados de empresas de serviços telegráficos, de serviços de força, luz e bondes; aos empregados dos demais serviços públicos concedidos ou explorados pelo Poder Público; aos trabalhadores nas empresas de mineração, entre vários outros (MPS, 2006a).

Essa ampliação no campo de atuação das Caixas de Aposentadorias e Pensões, sem a devida regulamentação e fiscalização, resultou em um número grande de fraudes e corrupção, responsáveis pela primeira grande crise do sistema previdenciário, ocorrida no ano de 1930. Para tentar evitar as fraudes e a corrupção no sistema previdenciário, foi criado naquele mesmo ano, o Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio, cujo objetivo era orientar e supervisionar a previdência social (AFONSO, 1996; CASTRO e LAZZARI, 2004).

A partir desse momento, a estrutura da previdência social começa a ganhar uma nova configuração, sendo que a vinculação dos trabalhadores aos planos de previdência passa a ser feita por categorias profissionais, através dos Institutos de Aposentadoria e Pensões (IAPs), e não mais por empresas, modelo até então utilizado pelas primeiras Caixas de Aposentadorias e Pensões (CAPs).

Os IAPs, em virtude de sua abrangência, reduziram as desigualdades existentes entre os planos de benefícios oferecidos a uma mesma categoria profissional. No entanto, não conseguiram reduzir as desigualdades existentes entre diferentes categorias profissionais.

Parte dessas desigualdades foram minimizadas com a promulgação da Lei nº 3.807, de 26 de agosto de 1960, também conhecida como Lei Orgânica da Previdência Social (LOPS). Essa Lei criou regras uniformes a serem praticadas por todos os Institutos de Aposentadorias e Pensões no que diz respeito ao amparo de segurados e dependentes. Para que tais regras alcançassem efetividade prática, foram criados seis institutos de atuação nacional, cuja filiação era realizada de acordo com a categoria profissional. Além disso, a Lei nº 3.087/60, incluiu no sistema previdenciário, os trabalhadores autônomos e os profissionais liberais (AFONSO, 1996; SOUZA JUNIOR, 2002; CASTRO e LAZZARI, 2004).

A unificação realizada com a promulgação da LOPS foi importante para o aperfeiçoamento do sistema de previdência social, tendo em vista que estabeleceu a criação de um único plano de benefícios, válido para todas as categorias profissionais. Apesar de ser um plano único, cada instituto administrava de forma individual o plano de benefícios destinado a uma categoria profissional específica, não apresentando a característica principal do conceito de seguridade social, que é a da solidariedade.

Com a promulgação do Decreto-Lei nº 66, de 21 de novembro de 1966, responsável pela criação do Instituto Nacional de Previdência Social (INPS), essa característica de solidariedade passou a integrar o sistema de previdência social brasileiro. O INPS agrupou os seis Institutos de Aposentadorias e Pensões existentes em um único sistema de proteção social, operado sob o regime de repartição e totalmente controlado pelo governo. Com essa nova estrutura, o custeio da previdência tornou-se unificado, viabilizando a utilização do superávit de alguns institutos para suprir o déficit de outros (KATO, 2000).

A partir desse momento, ocorreram muitas mudanças na legislação e nos órgãos que compunham a estrutura da previdência social. A previdência se tornou cada vez mais abrangente, passando a oferecer seguro a todos os contribuintes, sejam eles trabalhadores formais ou informais, aumentando assim o volume dos recursos administrados pelo sistema. Apesar dessas mudanças, as ineficiências funcionais e administrativas do sistema, aliadas à crise econômica que se instalou no país, no início dos anos 80, culminaram na segunda grande crise da previdência social brasileira (KATO, 2000; SOUZA JUNIOR, 2002; CASTRO e LAZZARI, 2004).

Nos anos que se seguiram, mais mudanças foram efetuadas, com o intuito de buscar novamente o equilíbrio financeiro do sistema. A promulgação da Constituição

Federal de 1988 introduziu várias alterações no sistema previdenciário, além de unificar todas as Leis e Decretos já publicados em torno do assunto. Contudo, essas modificações não surtiram o efeito desejado e grande parte delas colaboraram para agravar a crise da previdência social (KATO, 2000).

No ano de 1990, o INPS e o Instituto de Administração Financeira da Previdência e Assistência Social (IAPAS), que era responsável pela gestão administrativa, financeira e patrimonial do sistema, foram substituídos pelo Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS), responsável por fiscalizar, cobrar, aplicar penalidades, regulamentar o custeio do sistema de seguridade e conceder benefícios e serviços aos segurados e dependentes (CASTRO e LAZZARI, 2004).

Apesar de todas as mudanças efetuadas e daquelas que estavam sendo implementadas, na década de 90, as contas previdenciárias ainda se encontravam em profundo desequilíbrio financeiro, indicando a necessidade de uma reforma substancial na previdência social brasileira. Essa reforma foi finalmente aprovada com a promulgação da Emenda Constitucional nº 20, de 15 de dezembro de 1998, conhecida como Reforma da Previdência Social.

As principais mudanças introduzidas pela referida emenda foram: estabelecimento de um limite de idade para a aposentadoria integral no setor público; estabelecimento de novas regras para aposentadorias especiais; mudança na regra de cálculo dos benefícios por meio da introdução do fator previdenciário (MPS, 2006a).

Por se tratar do segmento previdenciário, os impactos dessas alterações introduzidas pela Emenda Complementar nº 20, só poderão ser visualizados a longo prazo. Contudo, acredita-se que elas são positivas para garantir a continuidade do sistema. Ainda assim, outras mudanças se fazem necessárias para fortalecer a previdência social e dois dos motivos que sustentam esse pensamento é o aumento da expectativa de vida em conjunto com a redução da taxa de natalidade. A consequência desses dois fatores é uma elevação significativa da população idosa. Isso significa que em um futuro não muito distante, diminuirá a quantidade de contribuintes ativos, reduzindo a quantidade de recursos disponíveis para que o governo possa quitar os compromissos assumidos com a população. Em virtude disso, acredita-se que as adequações no regime de previdência social precisam suceder de forma constante.

Diante do exposto, observa-se que, antes de ser regulamentada a previdência social no Brasil surgiu a previdência privada, cujo objetivo era fornecer proteção inicial, básica e única a uma determinada categoria profissional em caso de perda da capacidade laboral. Após a aprovação da Lei Elói Chaves, por meio do Decreto-Lei nº 4.682, em janeiro de 1923, que marca o início da previdência social no Brasil, e com a universalização da previdência social, abrangendo praticamente todas as categorias profissionais, a função principal da previdência privada teve seu objetivo ampliado, passando também a complementar a ação da previdência oficial. Esse acontecimento fez com que a previdência privada fosse também conhecida como previdência complementar.

A Emenda Constitucional nº 20 consolidou a utilização desses dois modelos de proteção social ao trabalhador, tendo em vista que o Estado somente oferece um benefício destinado a suprir os padrões mínimos de subsistência. Desse modo, o sistema previdenciário brasileiro foi dividido em dois grandes regimes, a saber: o regime social básico e o regime social complementar, alterando os artigos 201 e 202 da Constituição Federal de 1988. As principais características desses dois regimes previdenciários são abordadas no próximo item.

2.2 SISTEMA PREVIDENCIÁRIO BRASILEIRO

Conforme apresentado, a partir da Emenda Constitucional nº 20, o regime previdenciário brasileiro foi dividido em: regime de previdência social e regime de previdência privada ou complementar, adotando-se, assim, um modelo de proteção social misto. A figura 1, abaixo, apresenta a estrutura do sistema previdenciário brasileiro.

Com base nessa estrutura do sistema previdenciário brasileiro, abordam-se a seguir as características que compõem a previdência social e a privada. Todavia, em virtude dos objetivos deste trabalho, dar-se-á maior ênfase ao regime de previdência complementar.

2.2.1 Regime de Previdência Social

O regime de previdência social atual, conforme exposto no item anterior, tem como base o modelo de Beveridge, que aborda o conceito de seguridade social.

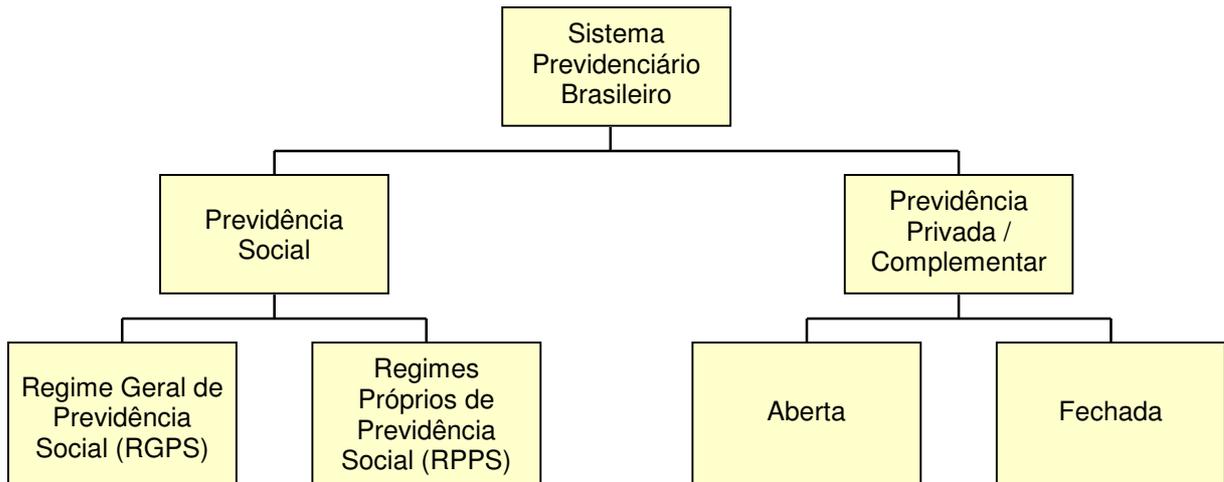


Figura 1: Estrutura do sistema previdenciário brasileiro

Fonte: Adaptado de BELTRÃO *et al* (2004, p. 14).

A previdência social é obrigatória a todos os indivíduos economicamente ativos e tem como gestor o Estado. Sua finalidade é suprir as necessidades básicas dos favorecidos que precisarem de tal benefício em decorrência de contingências sociais como a morte, a invalidez, a doença, o acidente de trabalho, a velhice, a reclusão, etc (MICHELON, 2001).

A base da previdência social é um plano de benefício definido, operado pelo regime de repartição simples, onde todos contribuem para um fundo único. Nesse sistema, parte dos valores vertidos em forma de contribuição serão devolvidos aos contribuintes ou a seus dependentes em forma de benefícios. Dessa forma, as contribuições arrecadadas em um determinado período servirão para custear as prestações devidas naquele mesmo período (DUARTE, 2004; WEINTRAUB, 2004).

O regime de previdência social no Brasil funciona com base no Regime Geral de Previdência Social (RGPS), destinado a cobrir as necessidades sociais dos trabalhadores formais do setor privado, e com base nos Regimes Próprios de Previdência Social (RPPS), que cobrem o funcionalismo público das várias esferas (judiciário, legislativo e executivo) e dos vários níveis administrativos (federal, estadual e municipal) (BELTRÃO *et al*, 2004; CASTRO e LAZZARI, 2004).

2.2.2 Regime de Previdência Privada ou Complementar

O regime de previdência privada ou complementar segue o modelo de Bismarck e, desse modo, está pautado no conceito de seguro social.

Esse regime é organizado de forma independente ao regime geral, sendo que o segurado não necessita estar obrigatoriamente vinculado ao regime de previdência social para participar do regime de previdência complementar. Em virtude disso, para os indivíduos que participam do regime público, o regime privado tem caráter complementar, ou seja, as contribuições efetuadas ao plano retornarão ao contribuinte, complementando o benefício mínimo oferecido pelo regime público. Para os indivíduos que não participam do regime público, o regime privado tem a função semelhante àquela do regime público (BELTRÃO *et al*, 2004; CASTRO e LAZZARI, 2004).

Importa salientar que o regime complementar ou privado possui caráter particular e só oferece seguro àqueles que contribuíram para a formação do fundo de previdência. A organização do mesmo se dá sob a supervisão do Estado e é administrado por entidades de direito privado, criadas com a finalidade de instituir e operar planos de benefícios previdenciais, sendo devidamente autorizadas pelo órgão governamental para realizar tal atividade (MARTINEZ, 2001).

A adesão ao plano de benefícios de previdência privada é facultativa. Contudo, o plano deve ser acessível a qualquer pessoa que cumpra as características previstas na legislação. Tais planos se baseiam na constituição de reservas para o pagamento dos benefícios futuros, sendo, dessa forma, operados sob o regime de capitalização (Lei Complementar 109/2001, art. 1º; MPS, 2006b; DUARTE, 2004; WEINTRAUB, 2004).

De acordo com a Lei Complementar nº 109/2001, as modalidades de planos de benefícios oferecidos pelas entidades de previdência complementar são: benefício definido; contribuição definida; contribuição variável, além de outros.

Nos planos caracterizados como de Benefício Definido (BD), o valor do benefício futuro é determinado segundo uma fórmula matemática no momento da adesão do participante, tendo relação direta com a função ou salário do mesmo, quando da sua aposentadoria. Nesse caso, o participante e a patrocinadora farão contribuições variáveis ao longo do tempo para garantir a quitação das obrigações vindouras. Os planos BD apresentam caráter mutualista coletivo e solidário, ou seja, as possíveis insuficiências de recursos são do plano como um todo e não dos participantes, assim como a rentabilidade dos recursos também é do plano. Nessa modalidade, o superávit ou déficit é distribuído entre as partes que contribuem para

a formação das reservas matemáticas (MARTINEZ, 1996; BELTRÃO *et al*, 2004; WEINTRAUB, 2004).

Nos planos caracterizados como de Contribuição Definida (CD), o participante contrata, no momento da adesão, o valor das contribuições mensais e, no futuro, o seu benefício será calculado com base no saldo das reservas matemáticas acumuladas ao longo dos anos. Os planos CD apresentam caráter individual e unitário, o que significa que as possíveis insuficiências de recursos são de responsabilidade de cada participante, assim como a rentabilidade dos recursos também é destinada ao participante de acordo com o montante acumulado em nome dele. Nessa modalidade, não existe superávit ou déficit (MARTINEZ, 1996; BELTRÃO *et al*, 2004; WEINTRAUB, 2004).

Por sua vez, nos planos de abordagem mista ou de contribuição variável, ocorre uma combinação dos planos de Benefício Definido e Contribuição Definida. Nesse caso, as prestações programadas (aposentadorias em geral) são submetidas ao regime de contribuição definida e as prestações não programadas (decorrentes de eventos não previsíveis, como a morte, a invalidez, a doença ou a reclusão) são submetidas ao regime de benefício definido. Sendo assim, as regras para acumulação das contribuições e pagamentos dos benefícios são aquelas apresentadas anteriormente para os planos CD e BD, respectivamente (MARTINEZ, 1996; BELTRÃO *et al*, 2004).

Existem dois segmentos dentro do regime de previdência privada e, por conta disso, esses empreendimentos podem ter finalidade lucrativa ou não, dependendo do segmento em que estão inseridos. Os dois segmentos ou subdivisões da previdência privada são: aberto e fechado.

2.2.2.1 Segmento Aberto

O segmento aberto, conforme dispõe a Lei Complementar nº 109/2001, em seus artigos 26 e 36, caracteriza-se por oferecer planos de benefícios individuais ou coletivos a uma clientela de caráter geral (BELTRÃO *et al*, 2004).

Os planos são instituídos e operados por Entidades Abertas de Previdência Privada (EAPPs), constituídas sob a forma de sociedades anônimas, com fins lucrativos, geralmente representadas por instituições financeiras ou seguradoras (Lei Complementar 109/2001; MARTINEZ, 2001; MPS, 2006b).

A adesão aos planos de benefícios oferecidos é voluntária e o aporte das contribuições é efetuado integralmente pelo interessado em participar do plano (CASTRO e LAZZARI, 2004; WEINTRAUB, 2004).

No segmento aberto os planos de custeio e de benefícios não são obrigatoriamente classificados como complementares aos da previdência social básica, uma vez que não se exige filiação ao regime geral de previdência ou a qualquer outro regime complementar (MARTINEZ, 2001).

2.2.2.2 Segmento Fechado

O segmento fechado oferece planos de benefícios necessariamente coletivos, desenvolvidos por grupos organizados, tais como: empresas de direito privado ou entes de direito público, denominados patrocinadores, e pessoas jurídicas de caráter profissional, classista ou setorial como sindicatos, cooperativas, associações, conselhos profissionais, clubes, entre outros, denominados instituidores.

Os planos de benefícios desenvolvidos por esses grupos se destinam exclusivamente aos empregados das empresas patrocinadoras e associados ou membros das entidades instituidoras, denominados participantes (Lei Complementar 109/2001; MARTINEZ, 2001; WEINTRAUB, 2004; MPS, 2006b).

Nesse segmento, a adesão é facultativa e o aporte das contribuições pode ser efetuado tanto pelo participante quanto pela patrocinadora, conforme determinado no regulamento de cada plano de benefício (BELTRÃO *et al*, 2004; CASTRO e LAZZARI, 2004; WEINTRAUB, 2004).

Os planos de benefícios do segmento fechado são administrados e executados por Entidades Fechadas de Previdência Complementar (EFPCs), também conhecidas como fundos de pensão. Essas entidades são caracterizadas como pessoas jurídicas de direito privado, constituídas sob a forma de fundação ou sociedade civil sem fins lucrativos, com o único objetivo de administrar e executar planos de benefícios de natureza previdenciária (Lei Complementar 109/2001; CASTRO e LAZZARI, 2004; MPS, 2006b).

Os planos de benefícios a serem administrados pelas EFPCs precisam de autorização do órgão regulador e fiscalizador e devem atender a padrões mínimos fixados por este, no intento de assegurar aos participantes a devida transparência, a

solvência, a liquidez e o equilíbrio econômico-financeiro e atuarial, conforme determinam os artigos 6 e 7 da Lei Complementar 109/2001.

Para os participantes que cumprem os requisitos de elegibilidade são garantidos os benefícios definidos nos regulamentos de cada plano. No entanto, pode ocorrer cessação do vínculo empregatício ou associativo antes de ocorrer a elegibilidade para receber os benefícios integrais.

Nesse caso, a Lei Complementar 109/2001, em seu artigo 14, determina que as EFPCs devem oferecer 4 (quatro) opções para recuperar os recursos investidos no plano: o benefício proporcional diferido, permitindo que o participante opte por receber um benefício proporcional às suas contribuições, quando cumprir os requisitos de exigibilidade; a portabilidade, opção segundo a qual o participante pode transferir o valor das suas reservas para outro plano de previdência aberto ou fechado; o resgate, onde o participante pode resgatar as contribuições que fez para o plano; e o auto-patrocínio, opção que permite ao participante continuar contribuindo para o plano, tendo que arcar com a contribuição dele e da patrocinadora (Lei Complementar 109/2001, artigo 14; WEINTRAUB, 2004).

O próximo item traz algumas considerações acerca das entidades que atuam no segmento fechado, as Entidades Fechadas de Previdência Complementar, que compreendem parte do objeto desse estudo.

2.3 ENTIDADES FECHADAS DE PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR

De acordo com a Lei Complementar 109/2001, que regulamenta a criação de Entidades Fechadas de Previdência Complementar, elas são entidades constituídas com a devida autorização do órgão regulador e fiscalizador, sob a forma de sociedade civil, sem fins lucrativos, cuja finalidade é administrar e executar planos de benefícios de caráter previdenciário, conforme determina a lei.

Os órgãos regulador e fiscalizador citados na lei são o Conselho de Gestão da Previdência Complementar (CGPC) e a Secretaria de Previdência Complementar (SPC), que, respectivamente, estabelecem as normas a serem seguidas pelas EFPCs e fiscalizam o seu cumprimento.

Conforme determina a Lei Complementar 109/2001, as EFPCs são acessíveis apenas aos empregados dos patrocinadores ou associados e membros dos instituidores.

Para garantir o pagamento dos benefícios contratados pelos participantes, no momento da adesão ao plano, as EFPCs captam recursos junto aos participantes dos planos de benefícios administrados por elas e os aplicam no mercado financeiro. Por conta disso, observa-se pelo menos duas funções importantes das EFPCs: uma função social, relacionada à complementação dos benefícios mínimos oferecidos pelo Regime Geral de Previdência Social; e uma função econômica, visto que tais instituições são as principais fontes de formação de poupança de longo prazo e também se constituem como importantes investidoras no mercado financeiro, contribuindo cada vez mais para o desenvolvimento econômico e social do País. Tal fato pode ser observado nas duas figuras que se seguem.

A figura 2 apresenta a evolução do volume de investimentos realizados pelas EFPCs ao longo dos últimos anos. Como pode ser observado, a cada ano que passa, cresce o volume dos investimentos realizados por essas entidades.

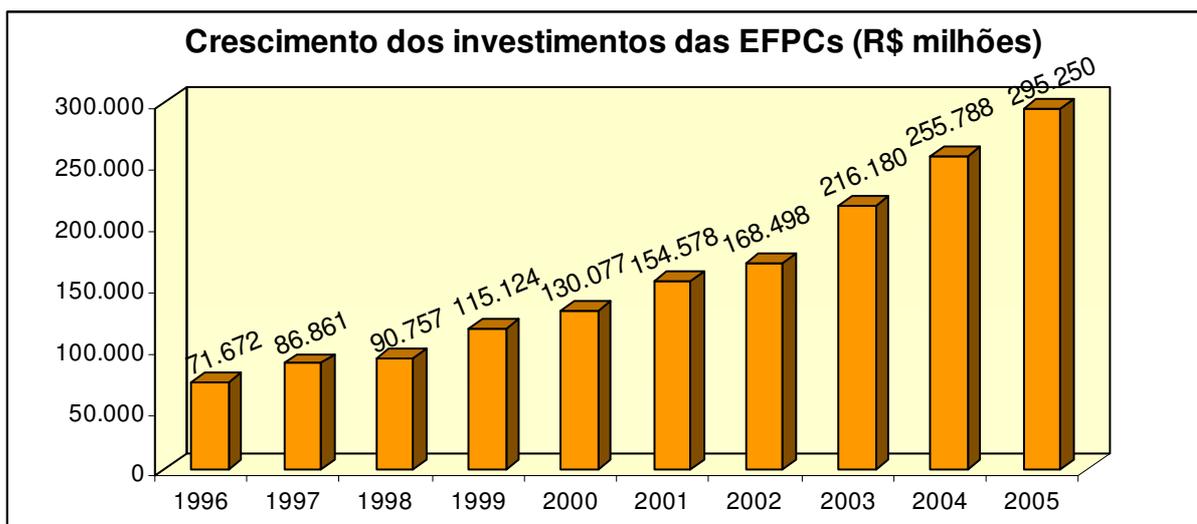


Figura 2: Crescimento dos investimentos das EFPCs

Fonte: ABRAPP (2006b, p. 57).

Já a figura 3, abaixo, apresenta a participação dos ativos das Entidades Fechadas de Previdência Complementar no PIB nacional, que também apresenta crescimento praticamente em todos os anos.

O crescimento da previdência complementar está relacionado à pelo menos dois motivos. O primeiro deles é o descrédito do Regime Geral da Previdência Social em função dos constantes déficits apresentados pelo mesmo. O segundo motivo que pode ser considerado como responsável por alavancar a previdência complementar

fechada diz respeito à valorização dos trabalhadores e a preocupação das empresas com a proteção dos mesmos (KATO, 2000).

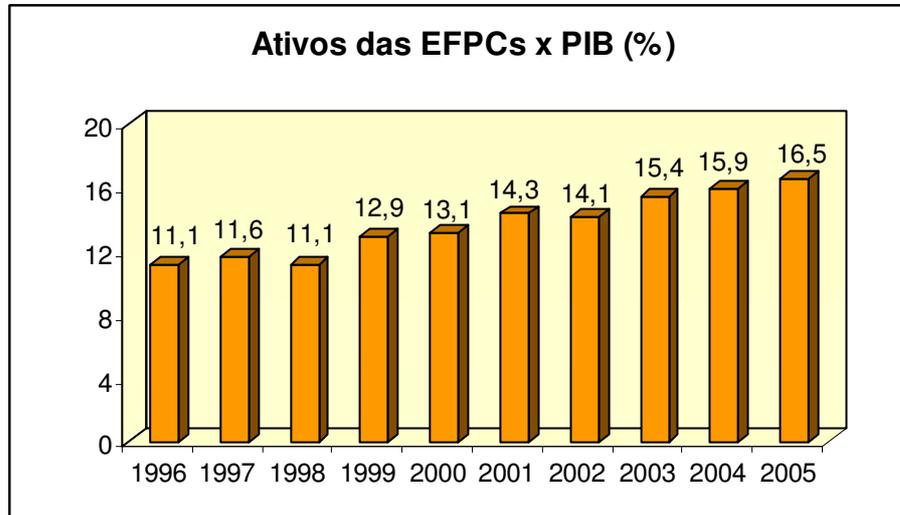


Figura 3: Participação dos ativos das EFPCs no PIB nacional

Fonte: ABRAPP (2006b, p. 60)

Percebe-se, portanto, que essas entidades vem se consolidando no segmento previdenciário, transformando-se em importantes mecanismos de acumulação de recursos e de financiamentos de longo prazo.

Na seqüência são elencadas as principais características das EFPCs e os principais procedimentos que devem ser adotados por elas, segundo as determinações contidas na Lei Complementar 109/2001.

As EFPCs, de acordo com a Lei Complementar 109/2001, em seu artigo 34, são classificadas em função das características dos planos administrados por elas (plano comum e multiplano) e em função do número de patrocinadores e/ou instituidores (singulares ou multipatrocinadas).

A expressão 'plano comum' condiz àquelas situações em que a EFPC administra um plano ou diversos planos oferecidos a todos os participantes de forma equivalente. A expressão 'multiplano' se refere àquelas situações em que a entidade administra vários planos de benefícios independentes entre si, com características próprias e acessível apenas a um grupo limitado de pessoas. A expressão 'singulares' diz respeito às EFPCs que estão conectadas a apenas um patrocinador ou instituidor. A expressão 'multipatrocinadas' relaciona-se às EFPCs que

administram planos de mais de um patrocinador ou instituidor (BELTRÃO *et al*, 2004; WEINTRAUB, 2004).

Os planos de benefícios a serem administrados pelas EFPCs precisam de autorização do órgão regulador e fiscalizador e devem atender a padrões mínimos fixados por este, com o objetivo de assegurar aos participantes a necessária transparência, a solvência, a liquidez e o equilíbrio econômico, financeiro e atuarial, conforme determinam os artigos 6 e 7, da Lei Complementar 109/2001.

As EFPCs deverão manter a contabilidade atualizada, devidamente segregada por plano de benefício, além de submetê-la a auditores independentes, conforme determina a legislação. Ao final de cada exercício deverão ser levantadas as demonstrações contábeis e avaliações atuariais, sendo encaminhadas aos órgãos reguladores e fiscalizadores e divulgadas aos participantes e assistidos (Lei Complementar 109/2001, artigos 22 e 23).

A divulgação de informações aos participantes e assistidos, relativas aos planos de benefícios, deverão ser feitas pelo menos uma vez ao ano (Lei Complementar 109/2001, artigo 24).

As Entidades Fechadas de Previdência Complementar devem contar com uma estrutura mínima composta pelos conselhos deliberativo e fiscal e pela diretoria-executiva. Os conselhos deliberativo e fiscal, por sua vez, devem ser formados por participantes e assistidos dos planos de benefícios administrados pela EFPC (Lei Complementar 109, 2001, artigo 35). Esses órgãos servem para orientar e fiscalizar as atividades da EFPC, garantindo que os recursos sejam aplicados da maneira mais adequada.

Além da Lei Complementar 109/2001, várias outras legislações são aplicadas as EFPCs, dentre as quais destaca-se a Resolução CGPC nº 13, de 01 de outubro de 2004, que estabelece princípios, regras e práticas de governança, gestão e controles internos que precisam ser observados pelas EFPCs. Percebe-se a preocupação do órgão legislador pela profissionalização das entidades administradoras de planos de benefícios de caráter complementar, tendo em vista a gestão eficiente dos recursos administrados por elas.

Devido a grande variedade de legislações e por conta do objetivo deste estudo, o próximo item limita-se a apresentar alguns aspectos da legislação aplicada às práticas contábeis dessas entidades.

2.4 ASPECTOS CONTÁBEIS APLICADOS ÀS EFPCs

A contabilidade tem como objeto o patrimônio das entidades, formado pelo conjunto de bens, direitos e obrigações, bem como as mutações desse patrimônio. O campo de atuação dessa ciência é toda e qualquer entidade que exerça uma atividade econômica, com ou sem fins lucrativos (Resolução CFC, 774 de 16 de dezembro de 1994).

Iudícibus e Marion (2002) destacam que a contabilidade é uma ciência social aplicada, que mensura, registra e sumariza as mutações ocorridas no patrimônio das entidades, transformando-as em um conjunto estruturado de informações de natureza econômica, financeira, física, de produtividade e social, divulgadas através das demonstrações contábeis, livros, planilhas, mapas, pareceres, laudos, ou de qualquer outro relatório específico.

Essas informações são disponibilizadas aos usuários internos e externos da entidade, sejam eles pessoas físicas ou jurídicas, para que os mesmos possam fazer uma avaliação da atual situação econômica e financeira da entidade, além de efetuar deduções acerca das tendências futuras. Com isso, as informações contábeis assumem um papel importante na gestão, sendo utilizadas para subsidiar a tomada de decisões.

No entanto, para que os usuários tomem decisões acertadas, é necessário que as informações fornecidas pela contabilidade sejam claras e transparentes, representando a realidade da entidade. Em virtude de sua importância, esse assunto foi alvo de regulamentação pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC), com a aprovação da NBC T 1, através da Resolução CFC nº 785, de 28 de julho de 1995. Nesta Norma Brasileira de Contabilidade (NBC) são estabelecidos alguns atributos indispensáveis das informações contábeis: confiabilidade (fundamenta-se na veracidade, completeza, e pertinência do conteúdo); tempestividade (refere-se ao fato de fornecer a informação em tempo hábil para que o usuário possa utilizá-la); compreensibilidade (relaciona-se à clareza e objetividade com que a informação contábil é divulgada); e comparabilidade (diz respeito ao fato de possibilitar que o usuário conheça a evolução de determinada informação ao longo do tempo).

Para garantir que as informações contábeis divulgadas representem de forma fidedigna o patrimônio da entidade, as práticas contábeis são submetidas a uma série de legislações, algumas genéricas, outras específicas. Dentro do contexto

deste trabalho destaca-se apenas as principais legislações aplicadas às Entidades Fechadas de Previdência Complementar. Essas entidades, além de se submeterem aos Princípios Fundamentais de Contabilidade (PFCs) e outras legislações genéricas, devem observar o estabelecido na Lei Complementar nº 109/2001, na Resolução CGPC nº 5, de 30 de janeiro de 2002, alterada pela Resolução CGPC nº 10, de 05 de julho de 2002 e na Instrução SPC nº 07, de 10 de agosto de 2005.

A Lei Complementar nº 109/2001 trouxe uma inovação significativa para a contabilidade das EFPCs, qual seja, a segregação da contabilidade por plano de benefícios. Essa segregação possibilita a visualização e o controle da situação econômica, financeira e atuarial de cada plano de benefícios.

Destaca-se a importância dessa inovação por atender ao Princípio contábil da Entidade, que explicita a necessidade de diferenciar o Patrimônio particular no universo dos patrimônios existentes (Resolução CFC nº 750 de 29 de dezembro de 1993, art. 4º). Assim, cada plano de benefícios administrado pela EFPC tem seu próprio patrimônio que deve ser segregado do patrimônio dos demais planos.

Além da segregação por plano de benefícios, as EFPCs precisam efetuar os registros em programas específicos, de acordo com a natureza dos recursos, que podem se constituir como fluxos primários ou secundários. Os fluxos primários representam os programas-fim – previdencial e assistencial –, e são constituídos pelas contribuições recebidas e pelos benefícios pagos. Os fluxos secundários representam os programas-meio – administrativo e de investimentos –, formados pelos gastos administrativos e pelos investimentos com seus respectivos resultados (Resolução CGPC nº 05/2002, alterada pela Resolução CGPC nº 10/2002).

A Resolução CGPC nº 05/2002 apresenta as características dos referidos programas.

- Programa Previdencial: registra a atividade precípua e obrigatória em qualquer EFPC, ou seja, registra todas as movimentações referentes aos planos de benefícios de caráter previdenciário.
- Programa Assistencial: registra os fatos relativos aos planos de benefícios de assistência à saúde.
- Programa Administrativo: registra as operações referentes ao gerenciamento da administração dos planos de benefícios previdenciários e assistenciais.

- Programa de Investimentos: registra as operações relativas ao gerenciamento das aplicações de recursos da EFPC.

Com o intuito de uniformizar as informações apresentadas pelas EFPCs, a Resolução nº 05/2002 traz a estrutura padrão da planificação contábil que deve ser utilizada por todas as EFPCs, bem como a função e o funcionamento de cada conta. Também traz modelos e instruções para preenchimento das demonstrações contábeis obrigatórias e do orçamento. Apresenta ainda as normas de procedimentos contábeis com vistas ao uso adequado da planificação contábil padrão e a veiculação adequada das demonstrações contábeis.

Além das demonstrações contábeis apresentadas, as EFPCs precisam informar aos órgãos reguladores e fiscalizadores uma série de outras informações. A figura 4, abaixo, apresenta um resumo das principais obrigações do setor de contabilidade das EFPCs e os prazos para divulgação.

Com relação à divulgação aos participantes e assistidos, a Instrução SPC nº 07, em seu artigo 3º, estabeleceu que devem ser enviados até o dia 30 de abril de cada ano, as seguintes demonstrações contábeis consolidadas e pareceres: Balanço Patrimonial, comparativo com o exercício anterior; Demonstração de Resultados, comparativa com o exercício anterior; Demonstração de Fluxos Financeiros, comparativa com o exercício anterior; Notas Explicativas às Demonstrações Contábeis; Parecer do Atuário, relativo ao plano de benefícios; Parecer dos Auditores Independentes; Parecer do Conselho Fiscal; Manifestação do Conselho Deliberativo com aprovação das Demonstrações Contábeis; Demonstrativos patrimoniais e de resultados dos planos de benefícios.

Considerando-se essa quantidade de obrigações e a responsabilidade a qual o setor de contabilidade de uma EFPC está submetido, fica evidenciada a necessidade de um controle mais rigoroso das atividades desempenhadas por tal setor.

2.5 CONCLUSÃO

Ao finalizar este capítulo, percebe-se, diante da insegurança gerada pelo regime de Previdência Social, aliada às constantes mudanças na legislação previdenciária, que a tendência do ramo de previdência complementar fechada é de crescer cada vez mais.

| AGENDA DAS OBRIGAÇÕES | | | |
|---|---|----------------------|---|
| Discriminação | Prazo de Entrega | Periodicidade | Destino |
| Balancete | Até o 20º dia útil do mês subsequente ao de referência | mensal | SPC |
| Estatística de benefícios | Até o 20º dia útil do mês subsequente ao de referência | mensal | SPC |
| Cadastro da entidade | Quando ocorrer alguma alteração | mensal | SPC |
| DAIEA - Demonstrativo Analítico de Investimentos e de Enquadramento das Aplicações Financeiras | Até o 30º dia útil posterior ao envio do balancete à SPC (20º dia útil do mês subsequente ao de referência) | trimestral | SPC |
| | Até 30 dias pós o envio à SPC | semestral | Participantes Assistidos Autofinanciados Patrocinadoras |
| DNP - Divergência não planejada | Até o 30º dia útil posterior ao envio do balancete à SPC (20º dia útil do mês subsequente ao de referência) | trimestral | SPC |
| Demonstrações Contábeis Anuais e Pareceres: | Até 10/03 do ano subsequente ao de referência | anual | SPC |
| a- Balanço Patrimonial, comparativo com o exercício anterior | | | |
| b- Demonstração de Resultados (DRE) comparativa com o exercício anterior | | | |
| c- Demonstração de Fluxos Financeiros, comparativa com o exercício anterior | | | |
| d- Notas Explicativas às Demonstrações Contábeis | | | |
| e- Parecer do Atuário, relativo a cada plano de benefício | | | Participantes Assistidos Autofinanciados Patrocinadoras |
| f- Parecer dos Auditores Independentes | | | |
| g- Parecer do Conselho Fiscal com a aprovação das Demonstrações Contábeis | | | |
| h- Manifestação do Conselho Deliberativo com a aprovação das Demonstrações Contábeis | | | |
| Comunicação de inadimplência se o patrocinador não efetivar suas contribuições | 90 dias do vencimento | eventual | SPC |
| Demonstração Patrimonial e de Resultado de Plano de Benefícios de natureza previdencial | Até 30/04 do ano subsequente ao de referência | anual | Participantes Assistidos Autofinanciados Patrocinadoras |
| Demonstração Patrimonial e de Resultado de Plano de Benefícios de natureza assistencial | Até 30/04 do ano subsequente ao de referência | anual | Participantes Assistidos Autofinanciados Patrocinadoras |
| Registro de Livros - Livro Diário | Até 90 dias após o encerramento do exercício | anual | Cartório de Registros |
| DIPJ | Último dia do mês de maio do ano subsequente ao de referência | anual | SRF |
| DCTF | Até o 5º dia útil do mês subsequente | mensal | SRF |
| DACON | - | mensal | SRF |
| DIRF | Último dia do mês de janeiro do ano subsequente ao de referência | anual | SRF |
| PER/DCOMP | Quando necessário | eventual | SRF |

Figura 4: Agenda das principais obrigações das EFPCs

Fonte: MPS (2007) e SRF (2007)

O crescimento tem como consequência um acirramento na concorrência. Dessa forma, a sobrevivência dessas entidades depende muito da qualidade dos serviços prestados pelas mesmas. A busca pela excelência nos serviços passa a

não ser apenas um objetivo da empresa, mas uma exigência dos clientes e órgãos fiscalizadores da gestão dos recursos administrados por ela. Portanto, medir e controlar as atividades da entidade é substancial para obter o máximo retorno dos recursos utilizados e prestar serviços de excelência, com o intuito de viabilizar a continuidade no mercado.

Além disso, por atuarem em um segmento bastante específico, tendo por função principal a arrecadação de recursos oriundos das patrocinadoras e dos participantes e a aplicação desses recursos no mercado financeiro para pagamento de benefícios futuros, as entidades fechadas de previdência complementar assumem um papel fundamental para o desenvolvimento do País. Tais entidades são responsáveis pelo financiamento de projetos tanto no setor privado quanto no setor público.

Sendo assim, é indiscutível a importância de tais entidades para o desenvolvimento do País. Em virtude dessa importância as EFPC precisam adotar práticas gerenciais que alavanquem sempre mais o setor.

É com base nessas considerações que se pretende utilizar a ferramenta BSC e a metodologia MCDA-C para construir um modelo de gestão para o setor de contabilidade de uma EFPC. Tal modelo auxiliará os gestores a medir e controlar as atividades do setor, visando serviços de excelência. Na seqüência, apresenta-se uma breve revisão teórica sobre as ferramentas referenciadas.

CAPÍTULO III

3 PLATAFORMA TEÓRICA: AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E FERRAMENTAS DE INTERVENÇÃO

Este capítulo possui dois objetivos principais: o primeiro é apresentar uma breve explicação sobre a avaliação de desempenho organizacional e o segundo é contextualizar as ferramentas de intervenção que serão empregadas para construir o modelo proposto, a saber: a ferramenta *balanced scorecard* e a metodologia multicritério em apoio à decisão construtivista.

3.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Inicia-se este tópico elencando alguns dos motivos que justificam o investimento das organizações em sistemas de avaliação de desempenho cada vez mais sofisticados, passando a utilizá-los como fonte de informações que auxiliam o processo de tomada de decisão.

A avaliação de desempenho apesar de não ser uma criação recente, foi reconhecida como um processo estruturado somente durante a Revolução Industrial, ocorrida nos séculos XVIII e XIX. Essa revolução provocou mudanças significativas nas indústrias existentes. A produção artesanal e familiar foi substituída pela produção industrial de grande escala. O emprego da tecnologia gerou processos complexos que necessitavam de uma grande quantidade de controle de desempenho. Contudo, essa época era considerada como estável, não exigindo grandes adaptações nos controles (PETRI, 2005).

A partir de meados de 1960, ocorre um processo de aceleração da ruptura do até então “estado estável” que, aliado às constantes transformações tecnológicas predominantes no final do século XX e que continuam até os dias atuais, tomou proporções significativas, fazendo com que as formas de gerenciamento e controle existentes até então, já não mais suprissem as necessidades das organizações. Dessa forma, abre-se o espaço para o surgimento de um novo tipo de organização, mais ágil e cuja característica mais marcante reside no investimento em capital humano altamente especializado com perfeitas possibilidades de adaptação às

novas exigências do mercado, dentre elas a excelência na sua área de atuação (PETRI, 2005).

Outro fator que contribuiu para o surgimento dessas entidades foi a eliminação das barreiras comerciais impostas pela economia globalizada. Com isso, as empresas passaram a possuir filiais em diferentes partes do mundo, produzindo, em muitos casos, diversos produtos diferentes. O tamanho dessas empresas e a diversidade de produtos transforma-as em organizações altamente complexas, exigindo um novo sistema de controle e de informações que possibilite uma administração adequada dos recursos humanos, financeiros e físicos, para agregar maior valor aos clientes (ATKINSON *et al*, 2000).

Lima e Corroar (2006) destacam que o processo de globalização é responsável por diversas mudanças no ambiente organizacional, culminando em alterações na forma de gestão das entidades. As mudanças percebidas compreendem basicamente o aumento da competitividade entre os mercados, os avanços tecnológicos e científicos, as constantes modificações nos cenários político e econômico, as questões sociais e do meio-ambiente e a avaliação de desempenho.

Com essa nova realidade, a competitividade passou a ser o fator chave do sucesso organizacional, sendo entendida como uma correta definição e execução da estratégia. Isso não significa que a organização que possuir maior capital financeiro possuirá necessariamente maior competitividade. Serão mais competitivas aquelas organizações que possuem uma equipe capaz de atingir metas superiores às alcançadas pelos seus concorrentes (BÖHMERWARD, 1996; PETRI, 2005).

De acordo com Porter (1989), a competitividade é fruto de uma gestão adequada de cinco forças: a ameaça de novas empresas; a ameaça de novos produtos ou serviços; o poder de barganha dos fornecedores; o poder de barganha dos compradores; e a rivalidade entre competidores existentes.

Para tornar a organização competitiva, os executivos precisam de informações que fundamentem o processo de tomada de decisão. É nesse momento que a avaliação de desempenho se destaca como uma importante ferramenta gerencial. Através dos sistemas de avaliação de desempenho é possível gerenciar adequadamente a empresa a fim de atingir os objetivos traçados (CERETTA e QUADROS, 2006).

Segundo Sink e Tuttle (1993), a avaliação de desempenho oferece informações quanto às características potenciais da organização, oportunidades ou ameaças, antes que as mesmas se concretizem.

A identificação desses fatores críticos antes de eles ocorrerem permite o emprego de medidas corretivas, aplicadas em tempo hábil, gerando vantagem competitiva para a entidade em relação aos concorrentes (PETRI, 2005).

A vantagem competitiva, segundo Porter (1989), está associada à produtividade superior à dos concorrentes. Dessa forma, as atividades da entidade são vistas como uma cadeia de valores interdependentes e, portanto, todas precisam receber atenção dos gerentes.

Por conta disso, para alcançar a vantagem competitiva no contexto atual, além de avaliar os dados financeiros da organização, é necessário estabelecer um conjunto de indicadores não-financeiros, levando em consideração o fato de que os clientes efetuam juízos de valor ao realizar um negócio com a empresa em relação às seguintes variáveis: qualidade, serviço, custos e tempo (PORTER, 2000).

Somente avaliando todas essas variáveis torna-se possível gerar entendimento aos funcionários, gerentes e executivos com relação a sua importância no processo e, com isso, obter a contribuição de todos para aperfeiçoar o desempenho da organização. Assim sendo, quando todos entendem o seu papel e compreendem a estratégia da organização se torna mais fácil alcançar os objetivos. (ATKINSON *et al*, 2000; PETRI, 2005).

Isto posto, passa-se a exposição dos conceitos da avaliação de desempenho, iniciando com apresentação de algumas definições dos termos avaliação e desempenho, separadamente.

Avaliar, de acordo com Böhmerwald (1996, p. 29) “significa medir, verificar ou calcular”.

Avaliação segundo o Dicionário Houaiss (2001), significa “verificação que objetiva determinar a competência, o progresso etc. de um profissional, aluno etc”.

Para Pereira (1993), a avaliação é um processo de atribuição de valor a determinado objeto, tanto num sentido qualitativo (mérito, importância) ou num sentido quantitativo (mensuração). No sentido qualitativo são feitos julgamentos atribuindo conceitos como: bom, ótimo e eficaz. No sentido quantitativo os atributos do objeto são quantificados para permitir que sejam expressos numericamente.

Para fins deste trabalho, a palavra avaliação será utilizada como uma atribuição de valor qualitativo e quantitativo às atividades organizacionais, com o intuito de mensurar a performance da organização como um todo e não apenas de um profissional isolado.

Com relação ao termo “desempenho”, uma breve consulta à literatura, revelou a existência de diferentes significados e aplicações, sendo algumas delas relatadas na seqüência.

Conforme dispõe o Dicionário Houaiss (2001), desempenho significa “atuação desejada ou observada de um indivíduo ou grupo na execução de uma tarefa, cujos resultados são posteriormente analisados para avaliar a necessidade de modificação ou melhoria”.

No entender de Böhmerwald (1996 p. 29), “desempenho significa performance, resultado do trabalho ou atuação, que consideramos estar composto dos resultados (quantitativos e qualitativos), da capacidade (conjunto do potencial, conhecimento e habilidades) e das atitudes”.

Para Bergamini e Beraldo (1988), o desempenho se caracteriza como ação, atuação, comportamento. Ao avaliar o desempenho de uma tarefa, torna-se viável concluir se o desempenho encontrado é adequado ou não, ou seja, atribui-se uma qualificação em termos de validar a eficiência ou eficácia do desempenho.

Por eficiência entende-se a capacidade que a empresa, representada pelas pessoas que a formam, tem de fazer as coisas de forma correta, produzindo mais com menos recursos, ou então a habilidade de alcançar os objetivos estabelecidos. Já a eficácia compreende a capacidade de fazer as coisas certas, ou então, a habilidade de determinar objetivos adequados (DUTRA, 1998; DRUCKER, apud STONER 1999; ATKINSON *et al*, 2000).

Nesta pesquisa, a partir dos conceitos expostos, o desempenho é entendido como o resultado da execução de uma tarefa, por um indivíduo ou por um grupo, que deverá ser analisado no intento de verificar sua eficácia e eficiência e sugerir ações de melhoria. Esse entendimento deriva da união dos conceitos extraídos do Dicionário Houaiss e do trabalho de Bergamini e Beraldo.

Depois de apresentados alguns conceitos de avaliação e desempenho separadamente, torna-se possível apresentar a definição de avaliação de desempenho.

De acordo com Chiavenato (1981), a avaliação de desempenho é um processo sistemático que tem como objetivo analisar o desempenho atual do indivíduo e o seu potencial de desenvolvimento.

Conforme Böhmerwald (1996, p. 33), “a avaliação do desempenho é um meio formal e padronizado destinado a ‘verificar’ a performance das pessoas nas empresas, ou seja, a sua atuação para o alcance das suas metas, das metas do seu setor e as da empresa como um todo”.

Na concepção de Pontes (1996), a avaliação de desempenho compreende um método do qual a organização faz uso continuamente, com a finalidade de acompanhar a execução da estratégia traçada, corrigir as possíveis falhas e avaliar os resultados obtidos.

A avaliação ou mensuração de desempenho, conforme retratam Atkinson *et al* (2000, p. 87), consiste na “atividade de medir o desempenho de uma atividade ou uma cadeia de valores inteira”. Ela deve ser utilizada para identificar os pontos críticos para o sucesso da organização por meio da geração de valor para o cliente e, com isso, fornecer *feedback* aos tomadores de decisão com relação aos problemas e as oportunidades de melhoria.

Segundo Igarashi e Ensslin (2006, p. 4), o conceito de avaliação de desempenho é constituído pela união dos seguintes elementos:

[...] conhecimento sobre o que será interrogado, compreender e respeitar a identidade institucional, valores, cultura, objetivos, aponta uma direção, atribuir juízos de valor, identificar as fragilidades detectadas ao longo do processo, respondendo às perguntas e oferecer sugestões de melhoria.

Com base no exposto, a expressão avaliação de desempenho empregada neste trabalho refere-se à determinação, por intermédio de um modelo estruturado que parte do planejamento estratégico da organização, da performance organizacional na execução das tarefas essenciais no seu ramo de atuação, utilizando os recursos humanos, financeiros e materiais. O objetivo é identificar os pontos fortes e fracos da organização, verificar se as metas estabelecidas estão sendo cumpridas de forma eficiente e eficaz e sugerir ações de melhoria através do entendimento das relações de causa e efeito.

Conforme explicam Atkinson *et al* (2000) e, Machado; Machado e Holanda (2006), uma das principais funções da avaliação de desempenho reside no estabelecimento de um vínculo entre o planejamento, por meio do qual se

identificam os objetivos e se traçam as estratégias e processos para alcançá-los, e o controle, o qual é responsável por manter a empresa no caminho traçado para alcançar os objetivos.

Assim, toda vez que a avaliação de desempenho identificar uma discrepância de desempenho significativa, isto é, sempre que existir um desajuste entre o que é e o que deveria ser, prejudicando a atuação da organização, deve-se tomar conhecimento da causa do problema e implementar as ações de melhoria necessárias (MAGER e PIPE, 2001).

Ademais, a avaliação do desempenho se constitui como a base do aprendizado organizacional fornecido ao gerar entendimento das relações de causa e efeito (ATKINSON *et al*, 2000).

Muccillo Netto (1993, apud REIS; NEVES JUNIOR e MORGAN, 2005) destaca que a estruturação dos modelos de avaliação de desempenho deve estar baseada em um quadro referencial que inclui a missão, os objetivos, o modelo de gestão, a eficácia, a eficiência, o processo de planejamento e controle e os sistemas de informações. Sem essa interligação, as pessoas que estão envolvidas no processo, não entenderão o porque da avaliação e irão considerar o modelo como ineficaz.

Lucena (1995) confirma o exposto por Muccillo Netto ao declarar que a avaliação de desempenho deve ser vista como um processo dentro do contexto operacional, interligando a mesma ao cumprimento da missão e dos objetivos da organização.

Em suma, a avaliação de desempenho destaca-se como uma importante ferramenta de controle da execução das estratégias da organização, dentro do cenário atual do setor empresarial.

3.2 FERRAMENTAS DE INTERVENÇÃO

Nesta segunda parte do capítulo, tendo por base o fato de que não se pode desvincular a construção do *balanced scorecard* da elaboração do planejamento estratégico, expõe-se inicialmente uma sucinta explanação sobre planejamento estratégico, abordando na seqüência o *balanced scorecard* e a metodologia multicritério em apoio à decisão construtivista.

3.2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A construção do *balanced scorecard*, conforme exposto, encontra-se diretamente vinculada à elaboração do Planejamento Estratégico (PE) da entidade. Nesse sentido, este tópico traz alguns esclarecimentos acerca do assunto, para melhor entendimento da relação entre essas duas ferramentas.

Inicialmente, cabe salientar que todas as organizações são constituídas com um determinado objetivo, independentemente de qual seja esse objetivo. Todavia, é necessário traçar um caminho para que ele seja alcançado. Esse caminho pode ser traduzido na definição de uma estratégia para a empresa.

Ao comentar a relevância da estratégia, enquanto caminho a ser seguido pela organização, Porter (1991, p. 15) esclarece que:”

[...] o desenvolvimento de uma estratégia competitiva é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir, quais deveriam ser as suas metas e quais as políticas necessárias para levar-se a cabo estas metas.

Segundo Kaplan e Norton (1997), a estratégia de uma organização diz respeito a um conjunto de ações que envolvem a escolha dos segmentos de mercado e clientes onde a entidade deseja atuar. A estratégia também condiz com a identificação dos principais processos internos necessários para atingir a excelência e agregar valor aos clientes, bem como a seleção das capacidades dos indivíduos e da organização, importantes para que os objetivos internos, dos clientes e financeiros sejam atingidos.

Wright; Kroll e Parnell (2000) defendem que a estratégia está relacionada com os planos da alta administração, tendo em vista a obtenção de resultados consistentes com a missão e com os objetivos da organização.

Lima (2005) complementa tal conceito ao escrever que a estratégia está ligada ao desenvolvimento de planos de longo prazo, cuja função é gerenciar os elementos integrantes do ambiente externo (oportunidades e ameaças) e do ambiente interno (força e fraquezas) para alcançar a missão e os objetivos.

Para a definição da missão e dos objetivos da organização, recorre-se a uma técnica administrativa denominada de planejamento estratégico. Conforme explicita Almeida (2003), o planejamento estratégico tem como finalidade a disposição

adequada das idéias das pessoas a fim de criar uma visão das premissas que devem ser seguidas pela empresa.

Oliveira (2001a, p. 89) argumenta que o planejamento estratégico possibilita o estabelecimento do rumo que a empresa deve seguir para otimizar a relação da empresa com seu ambiente. As etapas de elaboração de um planejamento estratégico compreendem: definição da visão, análise dos aspectos externos e internos da empresa, definição da missão e do posicionamento estratégico, estruturação e debate de cenários, estabelecimento da postura estratégica, estabelecimento das macroestratégias, definição das macropolíticas, estabelecimento dos resultados a serem alcançados.

Megginson; Mosley e Pietri Jr. (1998) corroboram essas idéias ao afirmar que o planejamento estratégico é um procedimento que inclui as atividades de estabelecer a missão da organização, estabelecer objetivos e desenvolver estratégias para obter o êxito das operações no ambiente de atuação.

Existem vários outros autores que tratam da elaboração do planejamento estratégico, porém, de uma forma geral, a estruturação do mesmo passa pelo estabelecimento da missão, da visão e dos valores, pela análise do ambiente e dos fatores críticos de sucesso. Esses itens podem ser considerados como a base do planejamento estratégico. Depois dessa fundamental, são traçados os objetivos e definidas as estratégias a serem seguidas para o alcance daqueles, considerando as influências internas e externas à empresa (OLIVEIRA, 2001b; ALMEIDA, 2003; THOMPSON e STRICKLAND, 2003; BETHLEM, 2004).

A figura 5, abaixo, apresenta a seqüência lógica que será empregada para a elaboração do planejamento estratégico no caso da entidade objeto de estudo.

Tendo em vista um melhor entendimento do assunto em questão, passa-se a esclarecer o que representa cada um dos componentes do planejamento estratégico.

A *missão* representa a razão de ser da organização. Ela serve para delimitar o campo onde a empresa atua ou poderá atuar. Sem saber o que querem e para onde vão, ou seja, sem definir sua missão, as organizações não sobrevivem. Vale destacar que a definição da missão da empresa deve estar associada à satisfação de alguma necessidade e não simplesmente relacionada ao oferecimento de produtos e/ou serviços, além do fato de que a missão pode mudar com o tempo

(MEGGINSON; MOSLEY e PIETRI JR.,1998; OLIVEIRA, 2001a; ALMEIDA, 2003; KAPLAN e NORTON, 2004).

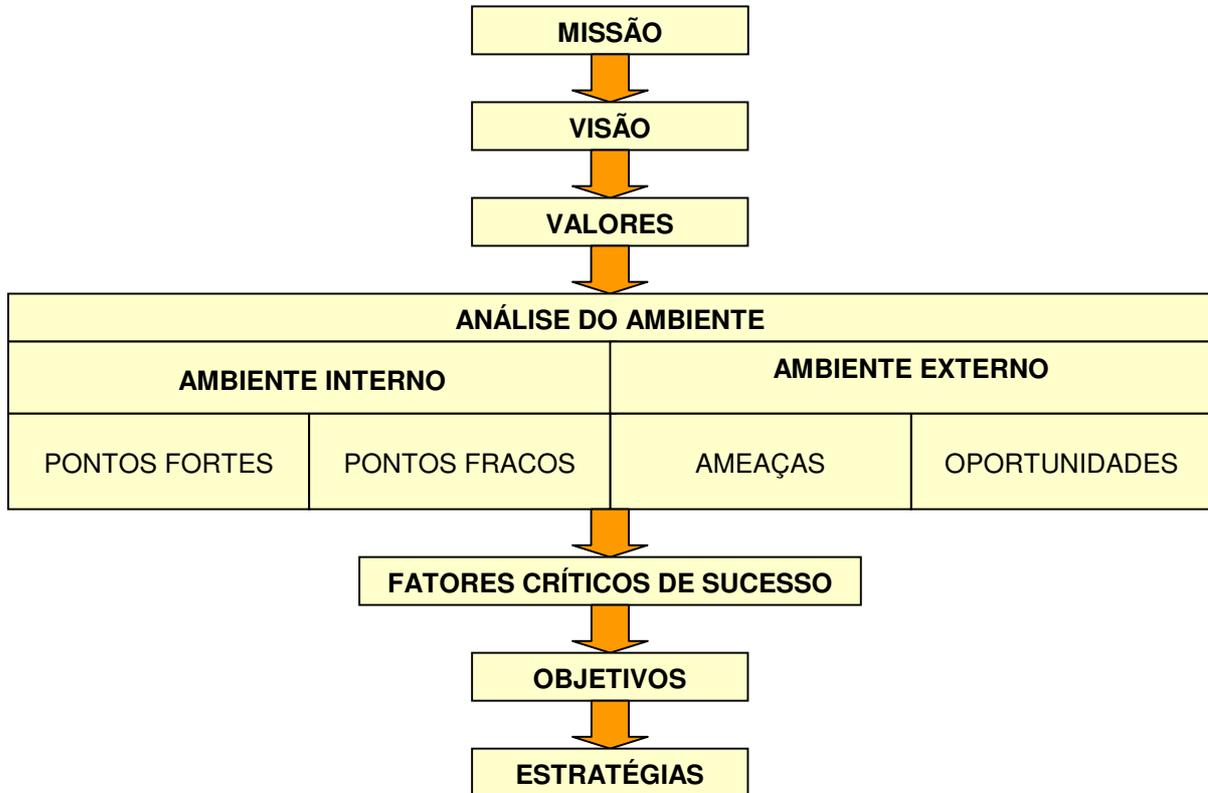


Figura 5: Etapas para elaboração do planejamento estratégico

Fonte: Elaborada pela autora

A *visão* determina quais são as expectativas dos gestores para o futuro da organização. Serve para iluminar a trajetória da organização ao longo do tempo e para colocar a organização em movimento. Deve representar como a organização quer ser percebida pelo mundo (OLIVEIRA, 2001a; OLIVEIRA; ROY e WETTER, 2001; KAPLAN e NORTON, 2004).

Os *valores* podem ser definidos como as crenças e diretrizes que orientam o comportamento da organização para atingir sua missão (MEGGINSON; MOSLEY e PIETRI JR.,1998).

A *análise do ambiente* requer um estudo aprofundado dos fatores internos e externos que influenciam de forma positiva ou negativa o desempenho da entidade. Enquanto os fatores internos são controláveis pela empresa, os fatores externos não o são, mas podem ser usados com o fim de favorecer a estratégia da organização. A análise do ambiente interno consiste em identificar os pontos fortes e fracos da

entidade. Os pontos fortes representam as vantagens estruturais que fortalecem a entidade diante das oportunidades e ameaças do ambiente. Os pontos fracos compreendem as desvantagens estruturais que fragilizam a entidade diante das oportunidades e ameaças do ambiente. A análise do ambiente externo visa identificar as oportunidades e ameaças responsáveis por influenciar as operações da entidade. As oportunidades são fatores que, ao serem explorados adequadamente, podem favorecer a estratégia da organização. As ameaças são fatores que criam obstáculos à estratégia da organização, mas podem ser evitados quando diagnosticados em tempo hábil (MEGGINSON; MOSLEY e PIETRI JR., 1998; OLIVEIRA, 2001a; ALMEIDA, 2003; LIMA, 2005).

Os *fatores críticos de sucesso* podem ser identificados como pontos considerados fundamentais para que a entidade seja superior as demais entidades do ramo, e devido a isso, necessitam de atenção especial. (ALMEIDA, 2003; OLVE; ROY e WETTER, 2001). De acordo com Atkinson, *et al* (2000), tais fatores se constituem como indicativos da criação de valor a longo prazo e da lucratividade.

Os *objetivos* representam os resultados, as metas que a organização deseja alcançar no intento de obter sucesso com a sua visão. Todas as atividades organizacionais devem ser direcionadas para alcançar esses objetivos (MEGGINSON; MOSLEY e PIETRI JR., 1998; OLIVEIRA, 2001a; OLVE; ROY e WETTER, 2001).

As *estratégias*, por sua vez, representam um conjunto de ações a serem executadas pela organização visando o alcance dos objetivos. Além disso, as estratégias também são utilizadas como fonte de diferenciação da organização em relação aos concorrentes, fornecendo valor exclusivo aos seus clientes (PORTER, 1996, apud KAPLAN e NORTON, 2000; MEGGINSON; MOSLEY e PIETRI JR., 1998; OLIVEIRA, 2001a; KAPLAN e NORTON, 2004). No entender de Porter (1996, p. 77, apud KAPLAN e NORTON, 2000, p. 102), “a estratégia torna as escolhas sobre o que não fazer tão importantes quanto as escolhas sobre o que fazer”. Assim, observa-se que a estratégia decorre diretamente das escolhas feitas pela organização.

Nesse sentido, pode-se afirmar que a finalidade do planejamento estratégico consiste em alinhar os objetivos das pessoas com os objetivos da organização, no intuito de direcionar todos para o mesmo caminho, seguindo a estratégia definida e buscando alcançar as metas traçadas com menos esforços.

Contudo, não basta somente elaborar o planejamento estratégico, pois é necessário colocar as estratégias em prática e avaliar o desempenho da estratégia implementada, bem como fazer os devidos ajustes em função das alterações que podem ocorrer no cenário organizacional.

O conjunto constituído pelo planejamento, implementação, avaliação e controle das estratégias é denominado de administração estratégica (WRINGHT; KROLL e PARNELL, 2000; OLIVEIRA, 2001a; LIMA, 2005).

Thompson e Strickland (2003) destacam os passos que orientam a administração estratégica:

- Decidir em qual negócio a empresa estará e formar uma visão estratégica acerca do direcionamento correto da empresa, isto é, infundir na organização um sentimento de meta, fornecendo orientação de longo prazo e estabelecendo uma missão clara a ser cumprida.
- Converter a visão e missão estratégicas em objetivos mensuráveis e objetivos de desempenho.
- Elaborar a estratégia para atingir os resultados desejados.
- Implementar e executar a estratégia escolhida de forma eficiente e eficaz.
- Avaliar o desempenho, revisar os novos desenvolvimentos e ajustar os objetivos e a estratégia, quando necessário, com base no longo prazo, ou implementar novas idéias e novas oportunidades para mudar as condições do negócio, levando em conta a experiência atual.

Observa-se que para a administração estratégica alcançar o sucesso desejado necessita de uma constante revisão e atualização, inclusive com relação à base do planejamento estratégico (missão, visão, valores, análise do ambiente e fatores críticos de sucesso). Em virtude disso, elaborou-se uma representação gráfica que demonstra as principais etapas que compõem o processo de elaboração, implementação e controle das estratégias nas empresas, através de um processo cíclico.

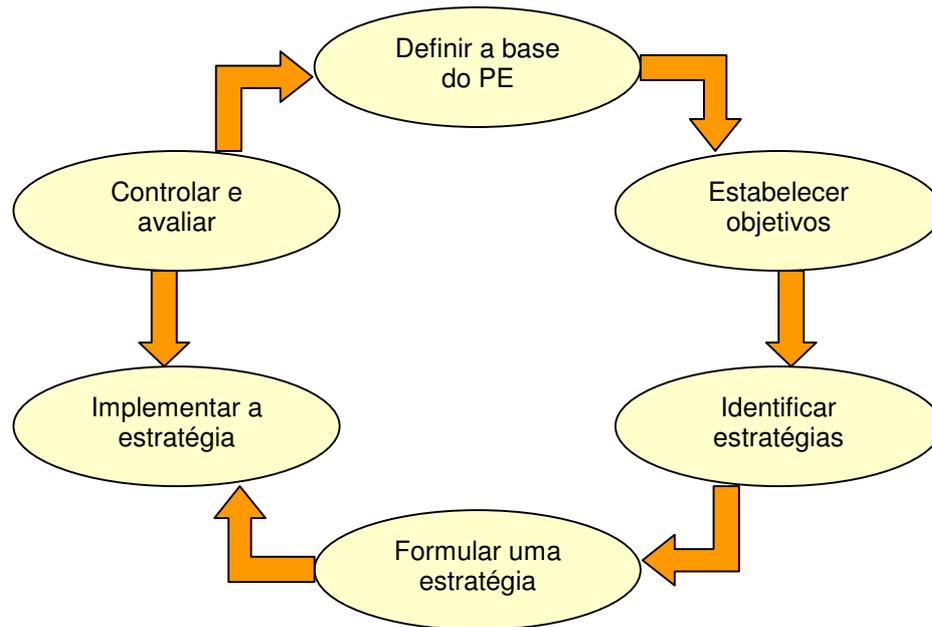


Figura 6: Etapas para elaboração, implementação e controle das estratégias

Fonte: Adaptado de Megginson; Mosley e Pietri Jr. (1998, p. 166)

Com isso, finaliza-se a contextualização sobre o planejamento estratégico e a administração estratégica. Na seqüência, são descritos os conceitos relacionados à ferramenta *balanced scorecard*.

3.2.2 **BALANCED SCORECARD**

Esse tópico objetiva investigar e expor os conceitos relacionados à ferramenta *Balanced Scorecard* (BSC), a qual será empregada na construção do modelo de gestão para o setor de contabilidade da entidade em estudo.

Com o advento da era da informação, nas últimas décadas do século XX, as formas de obtenção de vantagem competitiva passam a sofrer significativas alterações. Na sociedade da informação, a preocupação principal reside em torno da mobilização e exploração dos ativos intangíveis, diferentemente do que ocorria na era industrial, quando as empresas atinham-se a utilização eficiente dos recursos financeiros e físicos para gerar valor para os acionistas. Assim, enquanto na era industrial o sucesso das entidades originava-se no aproveitamento das economias de escala e do escopo, na era da informação a preocupação volta-se para os ativos intangíveis e intelectuais. Dentre as novas premissas operacionais pode-se citar: os processos interfuncionais, a ligação com clientes e fornecedores, a segmentação de

clientes, a escala global, a inovação e os trabalhadores do conhecimento (KAPLAN e NORTON, 1997; ATKINSON *et al*, 2000; CASAGRANDE, 2005).

Por conta disso, em 1990, com o patrocínio da unidade de pesquisa da empresa KPMG, o Instituto Nolan Norton desenvolveu um estudo entre diversas empresas denominado de “*Measuring Performance in the Organization of the Future*”. Esse estudo foi liderado pelo executivo principal do Instituto, David P. Norton, auxiliado por Robert S. Kaplan, como consultor acadêmico. A justificativa para esse estudo apoiou-se na crença de que a avaliação do desempenho organizacional, sustentada apenas em indicadores financeiros e contábeis, não é capaz de criar valor econômico para o futuro da organização (KAPLAN e NORTON, 1997; CASAGRANDE, 2005).

Olve; Roy e Wetter (2001) compilam uma série de críticas realizadas por diversos autores em relação ao controle de gerenciamento tradicional, afirmando que este:

- Fornece informação distorcida para a tomada de decisão, uma vez que o resultado das atividades realizadas no passado pode não corresponder com a realidade atual;
- Deixa de levar em consideração as exigências da organização e a estratégia atual, ignorando as medidas não-financeiras que são menos tangíveis, além de fornecer informações distorcidas sobre a eficiência e a lucratividade do negócio;
- Estimula o pensamento de curto prazo e a subotimização;
- Tem uma posição secundária quanto às exigências do relatório financeiro, não fornecendo uma visão verdadeira e justa sobre o desenvolvimento do negócio;
- Oferece informações desvirtuadas para decidir acerca de custos e controle de investimentos, sendo que a alocação dos custos indiretos com base nos custos diretos dificulta a mensuração da lucratividade real dos produtos;
- Fornece informação abstrata para os empregados, os quais não percebem como o seu trabalho influencia os números demonstrados nos relatórios financeiros;

- Destina pouca atenção ao ambiente do negócio, pois ao ignorar a perspectiva dos clientes e dos concorrentes não permite prever com antecedência as mudanças na indústria e no negócio da empresa;
- Pode estimular a manipulação dos dados em virtude dos relatórios de curto prazo.

O *balanced scorecard* surgiu então, como uma resposta à constatação de que os sistemas de controle, suportados apenas por dados oriundos dos departamentos financeiros e contábeis das organizações, já não atendiam as necessidades gerenciais, uma vez que não contemplavam os impulsionadores da receita de longo prazo (KAPLAN, 1998; KAPLAN, 1999; QUEIRÓS, 2004).

No *balanced scorecard*, esses impulsionadores de receita de longo prazo são contemplados, ao mensurar as perspectivas do cliente, dos processos internos, do aprendizado e do crescimento. Além disso, o BSC também avalia os indicadores financeiros, por meio da perspectiva financeira. Por isso, o BSC na sua forma inicial, é também conhecido como um sistema equilibrado de medição estratégica vinculado à estratégia organizacional (KAPLAN e NORTON, 1997; ATKINSON *et al*, 2000).

O BSC cria uma estrutura, uma linguagem que tem como função comunicar aos funcionários a missão e a estratégia da organização, por meio de indicadores que informam a situação atual e futura das perspectivas definidas como estratégicas. Ao efetuar essa comunicação, os executivos podem canalizar as energias, as habilidades e os conhecimentos dos funcionários da empresa, objetivando o alcance das metas de longo prazo (KAPLAN e NORTON, 1997; REIS; NEVES JUNIOR e MORGAN, 2005).

Dessa forma, segundo argumentam Olve; Roy e Wetter (2001), o BSC baseia-se em três dimensões de tempo: ontem, hoje e amanhã. Isso significa que é necessário um controle diário das atividades da organização, ou seja, o BSC deve ser transformado em um processo contínuo.

Na figura a seguir se pode identificar a forma como o *balanced scorecard* operacionaliza a estratégia e a transforma em um processo contínuo de criação de valor.

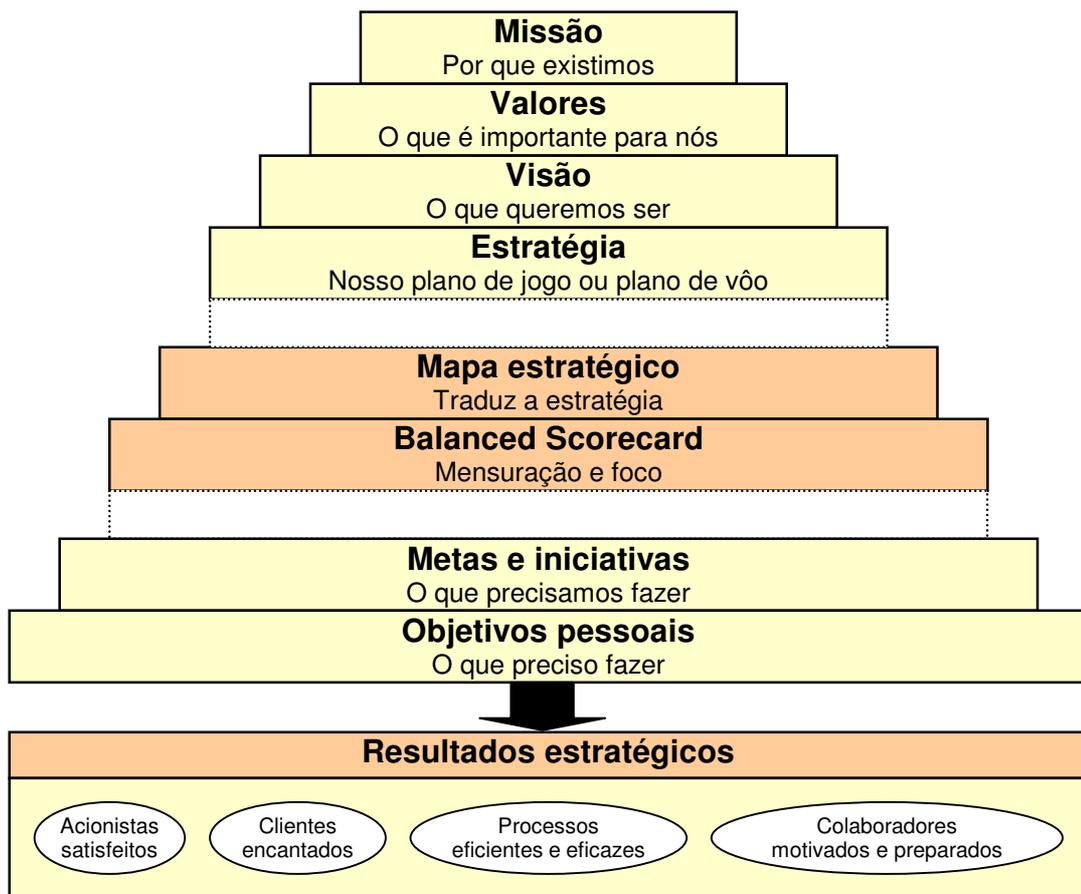


Figura 7: O BSC é uma etapa de um processo contínuo, que descreve o que é e como se cria valor
 Fonte: Kaplan e Norton (2004, p. 35)

Todavia, ao se partir da hipótese de que “o que se pode medir, se pode gerenciar” (KAPLAN e NORTON, 2004, p. 6), os criadores do *balanced scorecard* assistiram ao aprimoramento dessa ferramenta, criada para servir como um sistema de medidas de desempenho e de operacionalização da estratégia. Durante os estudos, eles verificaram que alguns executivos passaram a utilizar o BSC não somente para alinhar e comunicar a estratégia, mas também para gerenciá-la. Assim, o BSC deixa de ser um sistema de medição e passa a se constituir como um sistema gerencial (KAPLAN e NORTON, 1997).

Com isso, o BSC passa a ser utilizado para viabilizar processos gerenciais críticos: esclarecer e traduzir a visão e a estratégia, comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas, planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas e melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico (KAPLAN e NORTON, 1997).

Na figura abaixo se pode notar o uso do BSC com a finalidade de viabilizar o gerenciamento dos processos considerados críticos.

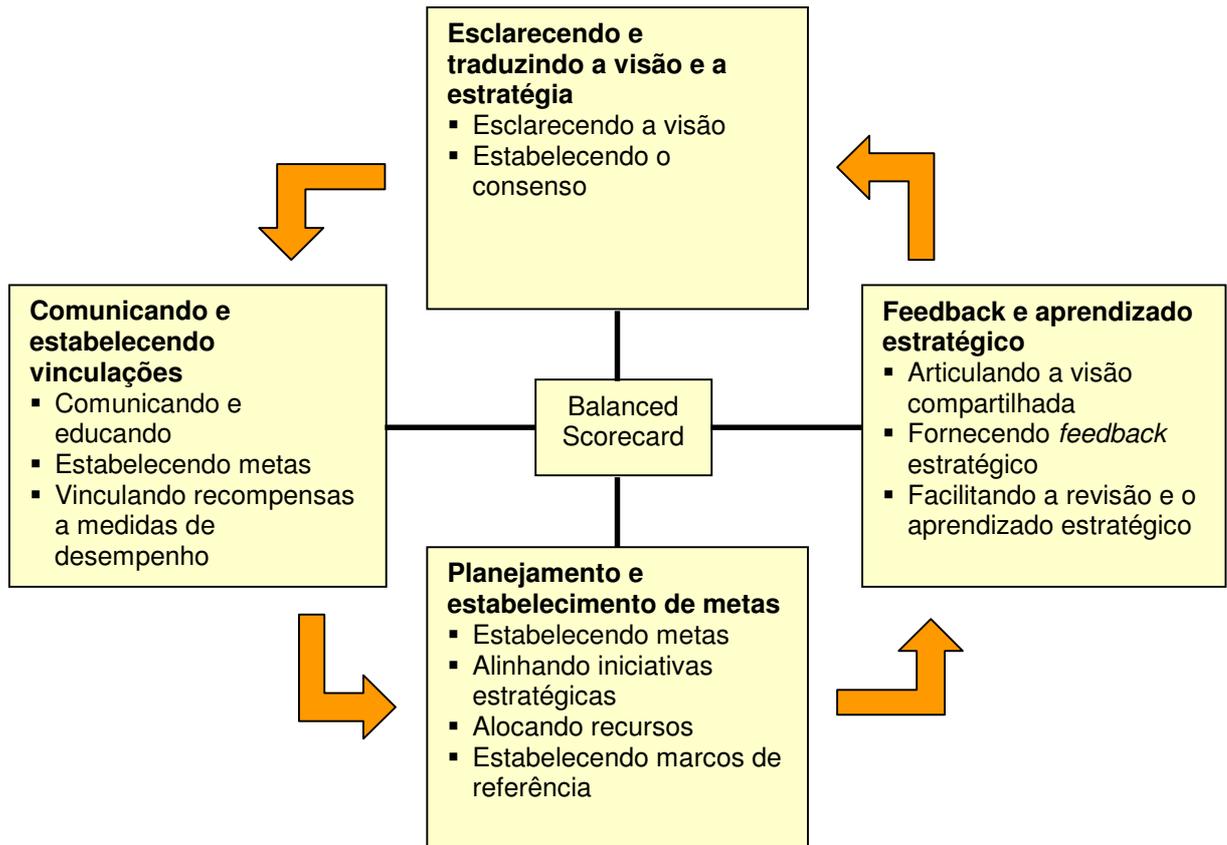


Figura 8: O *balanced scorecard* como estrutura para ação estratégica

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997, p. 12)

Em conformidade com essa perspectiva de entendimento, o BSC transforma-se em uma ferramenta importante para auxiliar aos tomadores de decisão, uma vez que a condução das organizações em meio a um ambiente dinâmico, de mudanças rápidas e altamente competitivo, exige dos executivos os melhores julgamentos. Por sua vez, isso requer um sistema completo de informações e não apenas informações baseadas no desempenho financeiro, uma vez que eles não proporcionam aos tomadores de decisão uma visão geral da organização. A finalidade deles é identificar somente os aspectos relacionados à saúde financeira da empresa. Além disso, as medidas financeiras estão ligadas aos eventos que ocorreram no passado o que não significa que acontecerão novamente no presente ou no futuro (WRINGHT; KROLL e PARNELL, 2000).

Isso não significa que os indicadores financeiros devam ser deixados de lado, visto que eles fornecem informações importantes aos tomadores de decisão, ainda que com algumas limitações.

Sendo assim, se o desejo é manter a empresa no rumo da excelência, então, é preciso conhecê-la como um todo, saber quais são os objetivos, as estratégias e avaliar se os mesmos estão sendo alcançados de forma satisfatória. Por esta razão o *balanced scorecard* se destaca entre as diversas ferramentas de avaliação de desempenho organizacional. Ele proporciona uma visão de toda a empresa, permitindo o monitoramento das atividades desenvolvidas pelos diversos setores, norteadas pela visão e estratégia da mesma.

Kaplan (1999) sustenta que o BSC é uma maneira de compreender os fatores que influenciam a receita da empresa. Essa ferramenta responde a perguntas como estas: o que é preciso fazer para criar valor para os clientes? O que os leva a comprar de nós?

Na compreensão de Niven (2002), o BSC corresponde a “um conjunto de medidas cuidadosamente derivadas de uma estratégia organizacional”.

De acordo com os criadores do *balanced scorecard*, Kaplan e Norton, ele consiste em “uma ferramenta completa que traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho”. Nesse conjunto de medidas de desempenho situam-se as medidas financeiras, responsáveis por avaliar o desempenho passado, e as medidas não-financeiras, que impulsionam o desempenho futuro (KAPLAN e NORTON, 1997; KAPLAN, 1998; REIS, NEVES JUNIOR e MORGAN, 2005).

De acordo com Kaplan e Norton (2000, p. 110), “um *scorecard* bem planejado deve contar a história da estratégia”, ou seja, baseado em uma visão integrada e balanceada da empresa, o *balanced scorecard* descreve todo o processo necessário para alcançar os objetivos desejados.

A figura 9, abaixo, contém a estrutura utilizada para a construção do *balanced scorecard*.

Banker, *et al* (2004) relatam que ao combinar as diferentes perspectivas, o *balanced scorecard* auxilia os gerentes a entender os relacionamentos e intercâmbios entre dimensões de desempenho alternativas, conduzindo a melhores decisões e soluções de problemas.

O *balanced scorecard*, que López Viñegla (2005) denomina de ferramenta-metodologia-enfoque, funciona por intermédio de um sistema que integra os indicadores financeiros e não-financeiros. Para tanto, faz-se uso de quatro perspectivas equilibradas, já citadas anteriormente – financeira, clientes, processos

internos e aprendizado e crescimento, – destacando os pontos onde os esforços da empresa devem ser enfocados.

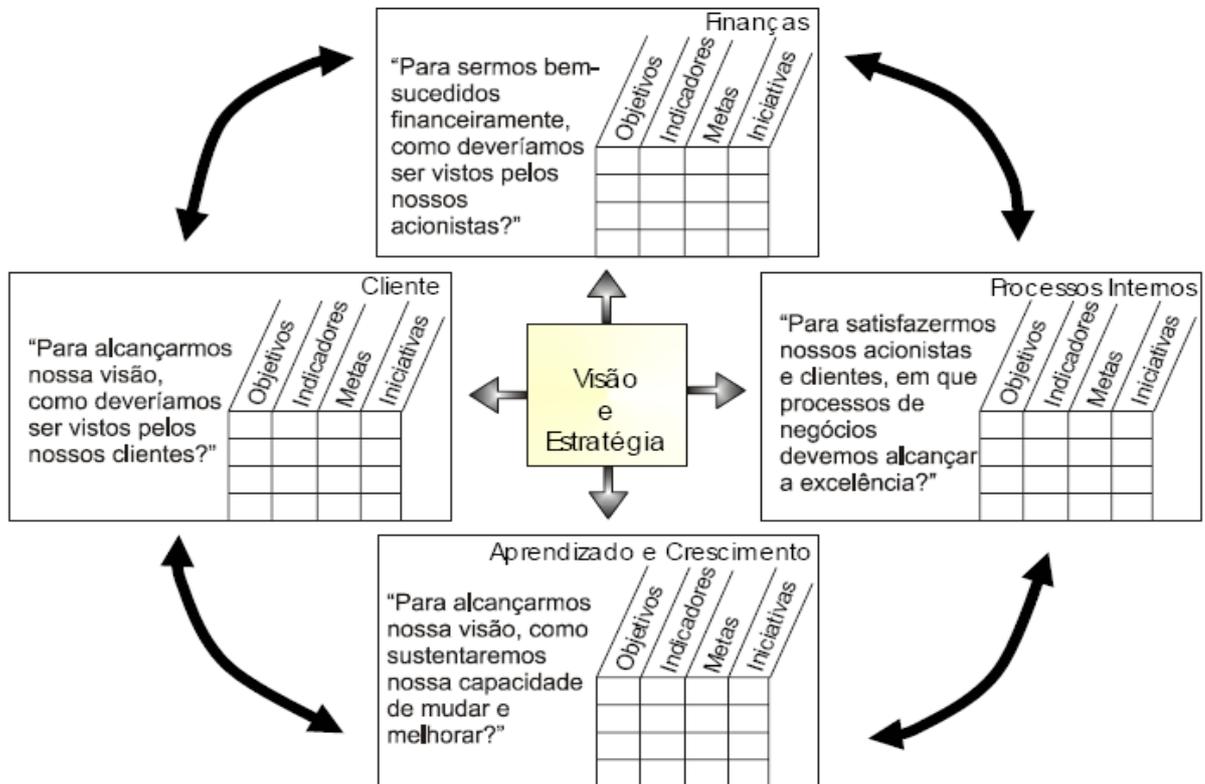


Figura 9: O *balanced scorecard* fornece a estrutura necessária para a tradução da estratégia em termos operacionais

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

Na perspectiva financeira, o objetivo é avaliar se a implementação e execução da estratégia da empresa está contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros. Essa perspectiva é mantida no BSC em virtude da importância de avaliar as consequências econômicas das ações implementadas. Os objetivos financeiros servirão de foco para os objetivos e medidas das demais perspectivas. Nessa perspectiva se dá a avaliação de itens relativos à liquidez e lucratividade, tais como: receita operacional, retorno sobre o capital empregado, valor econômico agregado, entre outros (KAPLAN e NORTON, 1997; KAPLAN e NORTON, 2004; CASAGRANDE, 2005).

A perspectiva do cliente está direcionada para a identificação de quais clientes e mercados a organização deseja obter, além de apresentar propostas de geração de valor aos clientes. São os clientes que irão produzir a receita determinada nos objetivos financeiros da empresa e, por isso, é fundamental

satisfazê-los e retê-los, oferecendo produtos e serviços adequados às suas necessidades. Nessa perspectiva são construídos indicadores relacionados com itens como: satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade de clientes. (KAPLAN e NORTON, 1997; KAPLAN e NORTON, 2004; CASAGRANDE, 2005)

Na perspectiva dos processos internos ocorre a identificação dos pontos internos considerados essenciais para a satisfação dos clientes atuais e futuros, dos acionistas e para o alcance dos objetivos da empresa, denominados também de temas estratégicos. Esses pontos identificados como críticos precisam sempre estar no caminho da excelência e aqueles que não contribuem para a criação de valor para os clientes e acionistas devem ser eliminados. Podem ser criados indicadores relacionados com processos de inovação, de operações, serviço pós-venda, etc. (KAPLAN e NORTON, 1997; KAPLAN e NORTON, 2004; CASAGRANDE, 2005).

Na perspectiva do aprendizado e crescimento identifica-se a infra-estrutura necessária para gerar crescimento e melhoria a longo prazo. As ações que integram essa perspectiva proporcionarão o alcance dos objetivos traçados para as demais perspectivas. Essa infra-estrutura mencionada refere-se a três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais. São criadas medidas para avaliar a capacidade dos funcionários, a capacidade dos sistemas de informação, a motivação e o alinhamento, entre outras (KAPLAN e NORTON, 1997; KAPLAN e NORTON, 2004; CASAGRANDE, 2005).

Cabe pontuar a relevância das relações de causa e efeito na construção do BSC, tendo em vista que ele não é um conjunto de objetivos e indicadores isolados, desconexos ou conflitantes, mas sim um conjunto de objetivos e indicadores interligados, responsáveis por traduzir a estratégia em termos operacionais (LIMA, 2005).

Na seqüência, a figura 10 traz um exemplo de uma cadeia de relações de causa e efeito, afirmativas do tipo “se-então”, dentro das quatro perspectivas básicas do BSC.

As relações de causa e efeito podem ser explicadas da seguinte forma: se os profissionais da organização são qualificados e cooperativos, então é possível melhorar os processos internos da organização, o que, conseqüentemente, deixará os clientes mais satisfeitos e leais, contribuindo para aumentar o retorno financeiro da entidade (PETRI, 2005).

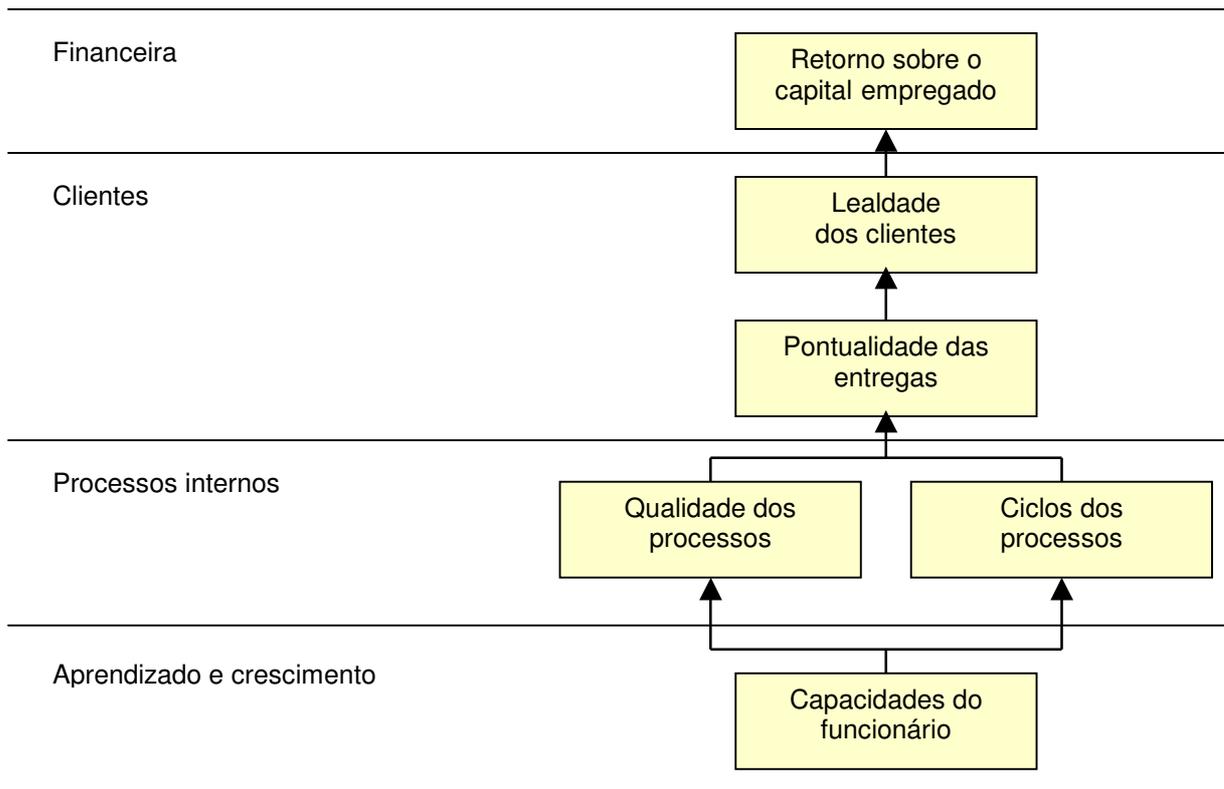


Figura 10: Exemplo de relações de causa e efeito
 Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997, p. 31)

As perspectivas explicitadas, unidas através das relações de causa e efeito, formam um conjunto articulado de medidas que estabelecem os objetivos estratégicos de longo prazo e os mecanismos de alcance desses objetivos. Sendo assim, o BSC deve trazer uma combinação apropriada de medidas de resultados, ou indicadores de ocorrência, e vetores de desempenho, ou indicadores de tendências (KAPLAN e NORTON, 1997; OLVE; ROY e WETTER, 2001; NIVEN, 2002).

As medidas de resultados, conhecidas também como indicadores de ocorrências (*lagging indicators*), são empregadas na mensuração de itens como lucratividade, participação de mercado, satisfação dos clientes, retenção de clientes e habilidades de funcionários. Essas medidas configuram-se como genéricas e, por conta disso, podem ser utilizadas por diversos setores e empresas. Indicam se as iniciativas de curto prazo geraram os resultados desejados. Já os vetores de desempenho, também denominados de indicadores de tendência (*leading indicators*), geralmente são específicos de uma empresa, usados para representar a singularidade da estratégia da mesma. Por meio desses indicadores definem-se os objetivos estratégicos dentro de cada uma das perspectivas do BSC, indicando o

que deve ser feito hoje para criar valor no futuro. Assim, torna-se possível verificar se a estratégia adotada é adequada (KAPLAN e NORTON, 1997; KAPLAN e NORTON, 2000; LIMA, 2005).

Conforme afirmam Kaplan e Norton (1997), essas perspectivas básicas podem ser alteradas em virtude do setor e da estratégia da organização para a qual se está elaborando o BSC. Porém, de forma geral, esse conjunto de perspectivas têm-se mostrado adequado para uma grande quantidade de empresas e segmentos de mercado, mas não deve ser considerado como uma camisa-de-força e sim como um modelo que pode ser adequado de acordo com as necessidades da organização. Contudo, é importante observar que para integrar o BSC, o fator a ser mensurado precisa ser vital ao sucesso da estratégia da empresa.

Campos (1998) argumenta neste mesmo sentido quando se refere a utilização dessa metodologia por empresas diferentes, sustentando que cada uma deve empregar a quantidade de perspectivas e indicadores adequados ao acompanhamento de seus fatores críticos de sucesso.

Observa-se que o BSC, desde que seja coerente com a estratégia específica, pode ser usado por qualquer entidade, inclusive por empresas públicas e entidades sem fins lucrativos, no intuito de melhorar a administração das mesmas. Nesse caso, tem-se apenas uma variação em relação ao objetivo de entidades do setor privado e aqueles pertencentes ao setor público ou às entidades sem fins lucrativos.

Para essas últimas, o critério definitivo de sucesso é o desempenho no cumprimento da missão, que pode ser alcançado atendendo as necessidades dos clientes-alvo por meio da performance dos processos internos, com o apoio de seus ativos intangíveis e dos recursos financeiros oriundos dos contribuintes ou doadores. Devido à mudança do objetivo dessas entidades, os criadores do BSC fazem uma alteração no modelo inicial, modificando o nome da perspectiva financeira para fiduciária e colocando essa perspectiva lado a lado com a perspectiva do cliente (KAPLAN e NORTON, 1997; KAPLAN e NORTON, 2000; KAPLAN e NORTON, 2004).

Uma outra variação aplicada às empresas públicas e entidades sem fins lucrativos é a que coloca o cliente em primeiro lugar, tendo em vista que o sucesso financeiro não constitui o objetivo fundamental dessas organizações. Esse formato de mapa estratégico é utilizado, por exemplo, pela cidade de Charlotte nos Estados

Unidos, com o intuito de criar valor notável para seus cidadãos (KAPLAN e NORTON, 2000; EAGLE, 2004).

Apesar da diferença de objetivos entre entidades privadas e empresas públicas e sem fins lucrativos, o *balanced scorecard* continua cumprindo sua finalidade de mensurar o desempenho e gerenciar as estratégias.

Entretanto, apesar de todas as adaptações e modificações introduzidas, ressalta-se que ainda persistia uma lacuna nas empresas, que não era preenchida pelo modelo inicial do BSC, desenvolvido por Kaplan e Norton, qual seja, a implementação de novas estratégias. Essa era uma grande dificuldade de muitas organizações, que foi comprovada pelo estudo de estratégias fracassadas, estimando-se que 70% dos problemas não se referiam a má estratégia e sim a má execução da estratégia (KAPLAN e NORTON, 2000; NIVEN, 2002; KAPLAN & NORTON, 2004).

Em função dessa lacuna, emerge um novo modelo organizacional que Kaplan e Norton (2000) denominam de “Organização Orientada para a Estratégia”. O enfoque principal desse novo modelo reside no fato de que não é mais possível implementar a estratégia sem compreendê-la e não há como compreendê-la se não for possível descrevê-la.

De acordo com Kaplan e Norton (2000), embora cada organização segue um roteiro adequado à sua necessidade para implementar e gerenciar as estratégias, alguns pontos são comuns à maior parte delas. Esses pontos em comum foram denominados de princípios da organização focalizada na estratégia. São eles: traduzir a estratégia em termos operacionais; alinhar a organização à estratégia; transformar a estratégia em tarefa de todos; converter a estratégia em processo contínuo; e mobilizar a mudança por meio da liderança executiva. Esses princípios são destacados na figura 11, abaixo, e aprofundados na seqüência.

Princípio 1: Traduzir a estratégia em termos operacionais: segundo Kaplan e Norton (2000), a implementação da estratégia de uma organização pode ser comparada com o preparo de uma refeição. O preparo da refeição exige o uso de matérias-primas (ingredientes), capital e ativos tangíveis (utensílios de cozinha, fogão, forno) e capital humano intangível (o *chef*). Contudo, a simples combinação desses itens não garante uma refeição de qualidade. Para isso, é necessário uma receita que combine as doses exatas de cada item, obtendo como resultado um grande prato, de valor considerável. Ao comparar o preparo da refeição com a

organização, tem-se que a receita corresponde à estratégia, enquanto as matérias-primas, o capital e os ativos tangíveis são os recursos físicos e financeiros e o capital humano intangível corresponde aos empregados. Somente com a união de todos estes itens torna-se possível alcançar o sucesso. Kaplan e Norton (2000) afirmam que, para obter sucesso, as estratégias precisam ser executadas em todos os níveis da organização, o que pressupõe que a estratégia se situe no centro do processo gerencial.



Figura 11: Princípios da organização focalizada na estratégia

Fonte: Kaplan e Norton (2000, p. 19)

Para traduzir a estratégia em termos operacionais, Kaplan e Norton desenvolveram um referencial denominado mapa estratégico, que utiliza “uma arquitetura lógica e abrangente para a descrição da estratégia”, onde através das relações de causa e efeito, descreve como os ativos intangíveis são combinados com outros ativos, sejam eles tangíveis ou intangíveis, a fim de gerar valor para os clientes e para alcançar os resultados tangíveis (financeiros) desejados. Essa representação gráfica é resultante da definição dos objetivos estratégicos e das relações de causa e efeito, culminando no cumprimento da missão da entidade (KAPLAN e NORTON, 2000; KAPLAN e NORTON, 2000; KAPLAN e NORTON, 2004).

O desenvolvimento do mapa estratégico ocorre do geral em direção ao particular (*top-down*), começando na perspectiva financeira, ou qualquer outra que esteja na primeira posição, e vai descendo até a última perspectiva, definindo os pontos importantes para promover o alcance dos resultados almejados e demonstrando como e para quem a organização está criando valor (KAPLAN e NORTON, 2000; KAPLAN e NORTON, 2004).

Contudo, apesar de o mapa estratégico evidenciar o processo de criação de valor para os clientes-alvo, ele é um modelo estático e, portanto, representa esse processo de maneira estática. Para dinamizar o processo e cumprir com o que foi estabelecido para cada objetivo estratégico é necessário agregar alguns itens ao mapa estratégico: indicadores, metas, iniciativas e planos de ações. Esse conjunto de itens é conhecido como *balanced scorecard* ou também como painel de desempenho e cria as condições necessárias de conversão do mapa estratégico em uma representação dinâmica da criação de valor ao longo do tempo, bem como de transformação da visão em realidade (KAPLAN e NORTON, 2000; KAPLAN e NORTON, 2004).

Com isso, tem-se que o mapa estratégico, em conjunto com o sistema de medição *balanced scorecard*, fornece uma ferramenta completa de descrição e gerenciamento da estratégia e o processo de criação de valor para os clientes através dos ativos intangíveis da entidade.

Ao traduzir a estratégia no mapa estratégico e no *balanced scorecard*, a empresa oferecerá um ponto de referência compreensível para todos os empregados. Dessa forma, torna-se mais fácil obter a contribuição de todos para uma boa execução da estratégia (KAPLAN e NORTON, 2000).

Princípio 2: Alinhar a organização à estratégia: a obtenção do sucesso pressupõe que todos os departamentos (finanças, produção, *marketing*, vendas, compras, etc) estejam alinhados à estratégia da organização. A sinergia entre os mesmos faz com que o desempenho da organização seja superior à soma das partes (KAPLAN e NORTON, 2000).

Princípio 3: Transformar a estratégia em tarefa de todos: é necessário que todos os empregados, independentemente da função, entendam o que a organização deseja e, a partir disso, conduzam suas atividades nesta direção, implementando as estratégias operacionais. Para se tornar uma organização focalizada na estratégia é preciso compreender a importância de alinhar e

comprometer todos os funcionários com a estratégia, pois são eles que irão efetivamente implementá-la. Nesse sentido, o BSC é utilizado para comunicar e alinhar a estratégia e educar a organização (KAPLAN e NORTON, 2000; OLVE; ROY e WETTER, 2001).

Princípio 4: Converter a estratégia em processo contínuo: a estratégia implementada na organização precisa ser discutida de forma constante e ininterrupta. É fundamental a integração do gerenciamento tático, que compreende os orçamentos financeiros e as avaliações mensais, com o gerenciamento estratégico, no intento de obter melhores resultados gerais. Esse processo de integração da gestão dos orçamentos e operações com a gestão da estratégia é conhecido como “*loop duplo*” e permite que a organização monitore o progresso da estratégia e a adapte em função das mudanças externas e do amadurecimento das estratégias, fornecendo as bases de conversão da estratégia em processo contínuo (KAPLAN e NORTON, 2000; OLVE; ROY e WETTER, 2001).

Princípio 5: Mobilizar a mudança por meio da liderança: apesar de todos os fatores já demonstrados serem fundamentais para criar a organização focalizada na estratégia, nenhum deles é tão importante quanto o envolvimento da equipe executiva. Para desenvolver um projeto de *scorecard* eficiente, é preciso entender que ele se configura como um processo de mudança e não um simples projeto de mensuração de desempenho. Além disso, o processo precisa contar com o total comprometimento da alta administração. Se as pessoas que estão no topo da organização não se envolverem, atuando como líderes vibrantes, as mudanças necessárias não irão ocorrer e, por conseguinte, a estratégia não será implementada (KAPLAN e NORTON, 2000; LIMA, 2005).

Se a organização conseguir colocar em prática esses cinco princípios, as chances de sucesso na implementação e gerenciamento das estratégias aumentam e a organização só tem a ganhar.

Ademais, Kaplan e Norton (2000) e Lima (2005) destacam que para obter melhores resultados com a aplicação do *balanced scorecard*, além de elaborar o *balanced scorecard* corporativo, a entidade pode elaborar o BSC setorial e até individual. Ao elaborar o *balanced scorecard* setorial e individual a organização estará alinhando a estratégia de cada setor e de todos os empregados à estratégia corporativa, evitando possíveis conflitos internos e proporcionando um desempenho organizacional superior à soma das partes.

O alinhamento certamente compreende um dos principais pontos abordados pelo BSC, mas ele pode ser empregado para outros motivos. Kaplan e Norton (1997) relacionam alguns dos motivos para utilizar o *balanced scorecard*:

- Esclarecer e obter consenso em relação à estratégia.
- Comunicar a estratégia a toda a empresa.
- Alinhar as metas departamentais e pessoais à estratégia.
- Associar os objetivos estratégicos com metas de longo prazo e orçamentos anuais.
- Identificar e alinhar as iniciativas estratégicas.
- Realizar revisões estratégicas periódicas e sistemáticas.
- Obter *feedback* para aprofundar o conhecimento da estratégia e aperfeiçoá-la.

A partir do exposto, percebe-se que através do BSC, se torna mais fácil transmitir os objetivos aos colaboradores da empresa e o que cada um deles pode fazer para contribuir no alcance desses objetivos, bem como avaliar se as metas estipuladas para esse fim estão sendo cumpridas, transformando-se em um grande aliado dos executivos.

Contudo, os criadores do BSC não descartam a hipótese de fracasso na implementação dessa ferramenta. Kaplan e Norton (2000) relacionam uma série de motivos que podem levar o projeto de construção do BSC ao fracasso, tais como:

- Questões de transição de diretoria e de processos de aquisição e fusão.
- Questões de projeto, como o fato de o mesmo não representar corretamente a estratégia da empresa, adotar poucos ou muitos indicadores, não estabelecer corretamente as relações de causa e efeito, inexistir alinhamento entre as unidades de negócios e entre os empregados, entre outras.
- Questões de processo, como a falta de comprometimento da alta administração, o envolvimento de poucas pessoas, o encastelamento do *scorecard* no topo da organização, a criação de processos de desenvolvimento muito longos, o tratamento do *balanced scorecard* como projeto da área de sistemas, a contratação

de consultores inexperientes, a implementação do *balanced scorecard* apenas para fins de remuneração, etc.

Conclui-se, portanto, que o BSC é uma ferramenta bastante útil para apoiar os executivos nas decisões organizacionais. No entanto, é necessário que todos na organização colaborem para o seu desenvolvimento e manutenção, pois somente assim se torna possível fornecer informações tempestivas e confiáveis aos tomadores de decisão.

3.2.3 MULTICRITÉRIO EM APOIO À DECISÃO CONSTRUTIVISTA

Este tópico tem como objetivo fornecer uma visão geral de uma metodologia multicritério específica, usada no apoio à tomada de decisões organizacionais, oriunda da Pesquisa Operacional (PO) e desenvolvida sob a ótica construtivista. Na apresentação da metodologia *Multi-Criteria Decision Aid* (MCDA) ou Multicritério em Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C), segue-se a linha de pesquisa desenvolvida pelo LabMCDA – Laboratório de Metodologias Multicritério de Apoio à Decisão, vinculado à Universidade Federal de Santa Catarina.

Definido o objetivo deste capítulo, abre-se um espaço para justificar a necessidade de utilizar ferramentas que oferecem suporte aos tomadores de decisão.

A tomada de decisões é um ato extremamente comum na vida dos indivíduos, de tal forma que muitas vezes eles nem percebem que estão praticando esse ato. Isso ocorre porque nem todas as decisões a serem tomadas diariamente são relevantes para o decisor. Contudo, algumas delas exigem uma análise profunda da situação, além de muita cautela no momento da decisão.

Nesse sentido, Beinat (1995 apud DUTRA, 1998) sustenta que muitas decisões são tomadas de forma natural, por serem rotineiras, mas também existem decisões que precisam ser tomadas e, por não serem rotineiras, causam impactos consideráveis. Geralmente, essas últimas são as decisões mais difíceis de serem tomadas.

De acordo com Roy (1996), toma-se uma decisão quando se opta por fazer ou não fazer as coisas de uma determinada maneira. A dificuldade em decidir acontece com frequência dentro de empresas, porque comumente envolve muitos fatores a serem considerados no processo. Além disso, uma organização não é

formada por uma única pessoa e dificilmente uma única pessoa será responsável por tomar decisões. No âmbito organizacional, as decisões costumam ser fruto da interação entre as preferências de vários indivíduos através de uma negociação (Roy, 1996).

Essa união de diferentes atores no processo decisório pode gerar conflito de opiniões, interesses, entre outros aspectos, dificultando ainda mais o processo de tomada de decisão, além de induzir os decisores a buscar ajuda nos modelos construídos com essa finalidade.

Conforme explica Roy (1996), a ajuda à decisão é uma atividade que, por meio de modelos, auxilia os decisores a encontrarem respostas às perguntas propostas por eles. Esses modelos levam em consideração as convicções e valores do atores envolvidos no processo decisório.

Percebe-se, dessa maneira, que além de elementos objetivos, um processo de apoio à decisão envolve elementos subjetivos, advindos do sistema de valores dos atores envolvidos. Ambos devem ser considerados no processo decisório, visto que seria praticamente impossível para um decisor deixar de lado suas convicções e valores e agir de forma totalmente objetiva nessas situações.

Beinat (1995, apud DUTRA, 1998) sugere alguns questionamentos para contextualizar as situações decisórias:

- Quando é que se está realmente diante de uma situação (processo) decisória?
- Qual a natureza das situações decisórias que podem se apresentar?
- De que maneira as situações entendidas como problemas podem ser classificadas?

Em resposta a primeira questão, busca-se argumentos em Ensslin (1995) e Dutra (1998). Assim, entende-se que uma situação decisória acontece quando existe um diferencial de desempenho em uma determinada situação, ou seja, um espaço entre a realidade e o desejo do decisor. Esse diferencial de desempenho pode também ser traduzido como a existência de um problema.

A resposta da segunda questão é fundamentada em Dutra, Beinat e Bana e Costa. Segundo Dutra (1998), as situações decisórias podem ser de natureza simples ou complexa. Aquelas classificadas como de natureza simples possuem solução fácil e não há necessidade de maiores explicações. Já as situações de

natureza complexa podem ser definidas como situações onde estão envolvidos um grupo de decisores que possuem diferentes relações de poder, valores e visões, além de diversos interesses.

Apesar de existirem algumas situações decisoriais classificadas como simples, elas são raras, mas em tais casos a solução normalmente é encontrada facilmente. Já as situações complexas estão espalhadas por toda parte e exigem um estudo mais aprofundado do contexto decisório, tendo em vista que a solução não é facilmente identificada (BEINAT, 1995 apud DUTRA, 1998).

A terceira e última questão levantada por Beinat, acerca da natureza dos problemas, é respondida com base em Simon (1960 apud Ensslin 1995). De acordo com Simon, os problemas podem se apresentar de três formas diferentes: bem estruturados, quando o decisor consegue visualizar facilmente uma estratégia de ação; semi-estruturados, quando existe uma estratégia de ação que pode ser encontrada; e mal estruturados, quando se percebe que algo está errado, mas é difícil identificar, num primeiro momento, a natureza do diferencial.

São basicamente esses itens que determinarão a necessidade de fazer uso de ferramentas para apoiar as decisões. Além disso, esses questionamentos serão úteis para definir a escolha da ferramenta que será utilizada.

Neste trabalho, por se tratar da construção de um modelo de gestão cuja natureza da situação decisória é classificada como complexa e cujo problema é classificado como mal estruturado, escolheu-se a metodologia MCDA-C para auxiliar os gestores na tomada de decisão.

Tal metodologia foi escolhida porque as decisões geralmente envolvem mais de um critério a ser analisado, o que é possível utilizando-se a MCDA-C. Outro motivo que levou a escolha desta metodologia diz respeito ao fato de que o paradigma construtivista permite desenvolver o modelo de acordo com as concepções e valores dos decisores, por intermédio de negociações entre eles (ROY, 1996).

Sannemann (2001) salienta que ao adotar o construtivismo para resolver questões de desempenho organizacional, os gestores são motivados a entender o problema antes de identificar as ações administrativas a serem aplicadas.

Portanto, a finalidade específica dessa metodologia, neste trabalho, é construir um modelo para solucionar um determinado problema, a partir de um contexto decisório e em conformidade com o entendimento e a necessidade dos

atores envolvidos no processo. Não se pretende encontrar uma solução ótima que possa ser adotada por todos que enfrentam esse mesmo problema, independentemente do contexto e dos atores envolvidos.

No entender de Ensslin; Montibeller Neto e Noronha (2001), para construir um modelo baseado em uma metodologia multicritério de apoio à decisão deve-se considerar uma série de questões, a saber:

- Quais os atores que estão envolvidos no processo decisório?
- Que tipos de ações estão disponíveis?
- De que forma as ações devem ser avaliadas?
- Qual o problema a ser resolvido?
- Quais os objetivos dos decisores a serem levados em conta na avaliação das ações?
- Como mensurar a performance das ações em cada um destes objetivos?
- Como agregar de forma global as performances parciais das ações em cada objetivo?
- Qual a influência de pequenas variações nos parâmetros do modelo multicritério na resposta final?
- Quais recomendações podem ser feitas a partir dos resultados do modelo multicritério?

A figura 12, abaixo, representa graficamente o processo de apoio à decisão baseado na metodologia MCDA-C, que é dividido em três fases: estruturação, avaliação e recomendações.

Na seqüência, explica-se de modo detalhado as três fases que compõem a estrutura da metodologia Multicritério em Apoio à Decisão Construtivista.

3.2.3.1 Fase de Estruturação

Essa fase é reconhecida como uma das mais importantes nos processos de apoio à decisão. A fase de estruturação tem como finalidade estabelecer um mecanismo de comunicação entre os atores envolvidos no processo, promovendo compreensão, ordenação e alinhamento do problema que se deseja solucionar, a fim de facilitar a tomada de decisão (ENSSLIN; DUTRA e ENSSLIN S., 2000).

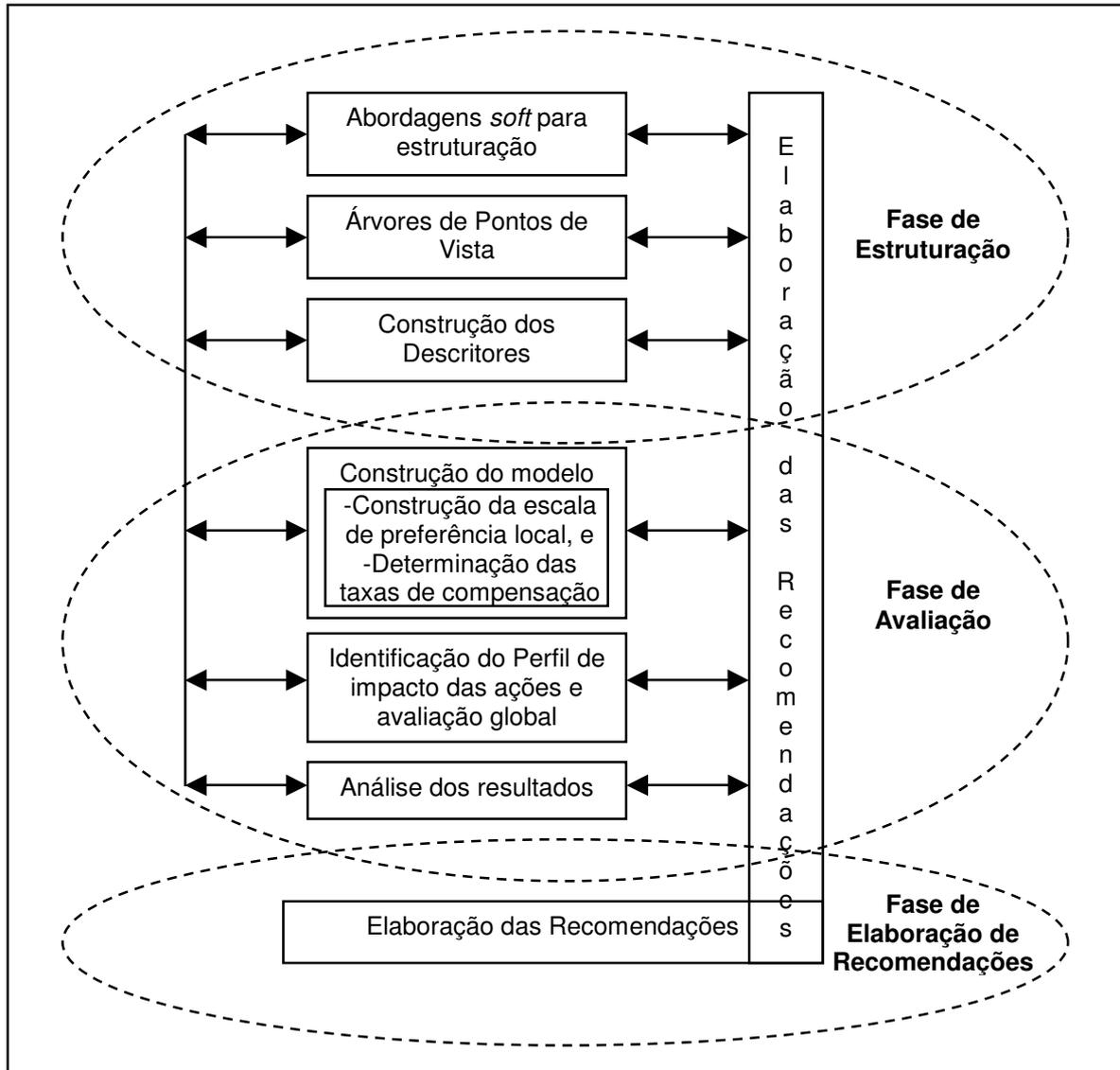


Figura 12: Fases do processo decisório sob a perspectiva da MCDA-C

Fonte: Adaptado de Ensslin; Dutra e Ensslin S., 2000, p. 81

A fase de estruturação se divide basicamente em quatro etapas: identificação do contexto decisório; construção dos mapas de relações meios-fins; construção da estrutura hierárquica de valor; e, construção dos descritores de impacto.

3.2.3.1.1 Contexto decisório

O primeiro passo da fase de estruturação consiste em identificar o contexto decisório. Ensslin; Montibeller Neto e Noronha (2001) sustentam que a identificação do contexto decisório requer a determinação dos atores que estarão envolvidos com a tomada de decisão, bem como a definição de quem serão os decisores. Demanda

também a identificação da ação que será avaliada pelo modelo e o tipo de avaliação a ser realizada.

Determinar os atores significa identificar aquelas pessoas que estão envolvidas direta ou indiretamente no processo decisório. Eles são classificados de acordo com o tipo e grau de intervenção no processo decisório em: intervenientes e agidos. Os intervenientes são aqueles que participam diretamente do processo de tomada de decisão, divididos em decisor, que é quem decide realmente, representante (ou *demandeur* para Roy), que compreende a pessoa escolhida pelo decisor para representá-lo, e facilitador, o qual auxilia no processo de tomada de decisão por meio da construção de modelos. Os agidos, por sua vez, são aqueles que sofrem as conseqüências das decisões e participam indiretamente do processo de tomada de decisão, exercendo pressão sobre os intervenientes (ENSSLIN; MONTIBELLER NETO e NORONHA, 2001).

Identificar o tipo de ações significa definir os objetos, as decisões, as alternativas, entre outros aspectos, que o processo decisório vai explorar (VINCKE, 1992, apud ENSSLIN; MONTIBELLER NETO e NORONHA, 2001). As ações podem ser classificadas como: ações reais, ações fictícias, ação global, ação fragmentada e ação potencial. Tendo em vista que o processo de apoio à decisão está baseado no conceito de ação potencial, a mesma será conceituada.

De acordo com Ensslin; Montibeller Neto e Noronha (2001), uma ação potencial, ou alternativa, a ser implementada, pode ser uma ação real, a qual deriva de um projeto completamente desenvolvido, ou fictícia, que advém de um projeto idealizado ou hipotético.

O próximo passo reside na identificação da problemática de referência, ou seja, identificar o que o decisor pretende fazer com o conjunto de ações potenciais definidas. Ele pode pretender: descrever as ações e as características delas de maneira formalizada (problemática da descrição); classificá-las em categorias (problemática da alocação em categorias e problemática da rejeição absoluta); ordená-las segundo a sua preferência (problemática da ordenação); e escolher uma ação ou um conjunto de ações (problemática da escolha) (ENSSLIN; MONTIBELLER NETO e NORONHA, 2001).

Depois de definido o contexto decisório passa-se a construção dos mapas de relações meios-fins.

3.2.3.1.2 Mapas de Relações Meios-fins

Os mapas de relações meios-fins ou mapas cognitivos são modelos que demonstram as relações entre meios e fins (causas e efeitos) percebidas pelo tomador de decisão. Em outras palavras, constituem uma representação gráfica das manifestações do decisor sobre um determinado problema (COSSET e AUDET, 1992; MONTIBELLER NETO, 2000), cujo objetivo é fornecer maior detalhamento com referência aos aspectos em análise (EDEN, 1988).

O problema é definido como uma situação que não está de acordo com o desejo do decisor, mas este não sabe exatamente o que fazer para alcançar seus desejos, necessitando gerar conhecimento para realizar as ações apropriadas à solução do problema (EDEN *et al*, 1983, apud ENSSLIN; MONTIBELLER NETO e NORONHA, 2001). Assim, a construção dos mapas de relações meios-fins auxiliará o decisor a definir o problema e determinar os meios para alcançar os objetivos almejados (ENSSLIN; MONTIBELLER NETO e NORONHA, 2001).

A construção dos mapas de relações meios-fins segue as seguintes etapas: definição do rótulo para o problema; identificação dos Elementos Primários de Avaliação (EPA's); construção dos conceitos a partir dos EPA's; e construção da hierarquia de conceitos.

Conforme exposto acima, o primeiro passo para a construção dos mapas de relações meios-fins é definir um rótulo para o problema. Por rótulo entende-se a necessidade de definir um nome que descreva o problema a ser solucionado pelo decisor, cuja função é delimitar o contexto decisório e manter o foco naqueles aspectos mais importantes para a solução do problema (ENSSLIN; DUTRA e ENSSLIN S., 2000).

Na seqüência, deve-se identificar os Elementos Primários de Avaliação (EPA's) que, de acordo com Bana e Costa (1995), constituem as preocupações iniciais dos decisores em relação ao problema a ser solucionado (ZORZI e ENSSLIN, S., 2006a; ZORZI; ENSSLIN, S., e ENSSLIN, 2006b).

Apesar de representarem as primeiras preocupações, é preciso estimular os decisores a identificar o maior número possível de EPA's, no intento de não prejudicar a qualidade dos mapas, a definição do problema e a estruturação do modelo multicritério (KEENEY, 1992; ENSSLIN; MONTIBELLER NETO e NORONHA, 2001).

Dando continuidade, a próxima etapa é construir os conceitos a partir dos EPA's indicados pelos decisores. A construção desses conceitos visa identificar os objetivos que levaram os decisores a defini-los enquanto preocupações. Somente assim é possível entender o seu significado (PETRI, 2005; PLATT NETO; ENSSLIN, S., e CRUZ, 2006).

Conceituar, conforme os parâmetros da metodologia MCDA-C, significa descrever o pólo presente, que representa o desejo a ser alcançado com tal EPA, e o pólo oposto psicológico, que representa o oposto ao primeiro conceito, ou também, o aspecto mínimo desejável para tal EPA (EDEN, 1988; ZORZI e ENSSLIN, S., 2006a). Na representação dos conceitos, os dois pólos são separados pelo seguinte símbolo "...” lido como “ao invés de” (ENSSLIN; MONTIBELLER NETO e NORONHA, 2001).

Após a construção dos conceitos passa-se para o último passo, que compreende a construção da hierarquia de conceitos. Para tanto, as preocupações iniciais dos decisores são agrupadas por afinidade, aqui denominadas ‘Áreas de Preocupação’ e ‘Sub-áreas de Preocupação’ (ZORZI; ENSSLIN, S., e ENSSLIN, 2006b). O objetivo desses agrupamentos é facilitar a construção dos mapas de relações meios-fins.

Com base nesses agrupamentos, o facilitador questiona o decisor sobre os meios a serem utilizados para atingir um conceito, ou quais são os fins a que ele se destina. A partir desses questionamentos o mapa vai sendo construído, relacionando os conceitos meios e fins através de ligações de influência simbolizadas por flechas (‘→’) (ENSSLIN; MONTIBELLER NETO e NORONHA, 2001).

Esse procedimento deve ser repetido quantas vezes for necessário, até encontrar no extremo dos fins do mapa um conceito considerado estratégico pelo decisor e no outro extremo do mapa, qual seja, o dos meios, um conceito passível de mensuração (KEENEY, 1992; CARPES; ENSSLIN e ENSSLIN, S., 2006).

De posse dos mapas de relações meios-fins, parte-se para a construção da Estrutura Hierárquica de Valor.

3.2.3.1.3 Estrutura Hierárquica de Valor

A construção da Estrutura Hierárquica de Valor é baseada em uma estrutura arborescente (árvore), na qual se demonstra, através de uma estrutura lógica de

decomposição, como os critérios mais difíceis de serem mensurados são transformados em critérios de mais fácil mensuração (ENSSLIN; MONTIBELLER NETO e NORONHA, 2001).

Cabe destacar que, a base da construção da estrutura arborescente é proveniente dos mapas de relações meios-fins. No entanto, como o objetivo da estrutura hierárquica de valor é representar de forma simples e transparente um problema complexo, não se deve transcrever todos os conceitos meios dos mapas de relações meios-fins para a estrutura arborescente. Somente os aspectos considerados fundamentais para a avaliação das ações devem ser transportados para a árvore (ENSSLIN; MONTIBELLER NETO e NORONHA, 2001; CARPES, ENSSLIN e ENSSLIN, S., 2006).

No processo de construção da estrutura arborescente do modelo multicritério seguem-se os seguintes passos: definir os Pontos de Vista Fundamentais (PVF's); e identificar os Pontos de Vista Elementares (PVE's).

Os Pontos de Vista Fundamentais (PVF's) são os aspectos fundamentais a serem considerados no modelo de avaliação das ações potenciais. Eles representam os valores considerados relevantes pelos decisores dentro do contexto decisional (KEENEY, 1992; ENSSLIN; MONTIBELLER NETO e NORONHA, 2001; ZORZI e ENSSLIN, S., 2006a).

De acordo com Ensslin, Montibeller Neto e Noronha (2001), para integrar a família de Pontos de Vista Fundamentais, os pontos de vista definidos precisam conter uma série de propriedades apresentadas na seqüência.

- Essencial: levar em conta os aspectos essenciais segundo o sistema de valores dos decisores.
- Controlável: representar aspectos influenciáveis apenas pelas ações potenciais em questão.
- Completo: incluir todos os aspectos importantes para os decisores.
- Mensurável: permitir especificar a performance das ações potenciais.
- Operacional: possibilitar a coleta de informações acerca das ações potenciais em tempo disponível e a um esforço viável.
- Isolável: permitir a análise independente entre os aspectos fundamentais.
- Não-redundante: não considerar o mesmo aspecto repetidamente.

- Conciso: o número de aspectos do modelo deve ser o mínimo possível para avaliar as ações potenciais de um determinado problema.
- Compreensível: deve apresentar um significado claro para os decisores.

Os PVF's apesar de representarem os pontos que irão avaliar as ações potenciais, nem sempre são facilmente mensurados, sendo que alguns não possuem formas de serem avaliados diretamente. Para possibilitar essa mensuração, faz-se necessário decompor o eixo de avaliação, ou seja, identificar Pontos de Vista Elementares (PVE's). Os Pontos de Vistas Elementares são aqueles que irão explicar cada Ponto de Vista Fundamental. O detalhamento dos PVF's é efetuado até que seja possível mensurá-los (BANA e COSTA, 1992; KEENEY, 1992; ENSSLIN; MONTIBELLER NETO e NORONHA, 2001; ZORZI e ENSSLIN, S., 2006a).

Os pontos de vista que se encontram no último nível da estrutura arbórescente serão mensurados por intermédio da construção de descritores de impacto, conforme exposto na seqüência.

3.2.3.1.4 Descritores de Impacto

A construção dos descritores para todos os PVE's consiste na identificação de um conjunto de níveis de impacto, ordenados em termos de preferência, segundo os sistemas de valores dos decisores. Esses níveis de impactos representam, de forma não ambígua, os possíveis desempenhos de uma ação (BANA E COSTA e SILVA, 1994; PETRI, 2005).

Para cada descritor, cabe aos decisores identificar dois níveis-âncora: Neutro e Bom. Os níveis do descritor que impactam em um nível abaixo da âncora Neutro representam, para os decisores, uma situação que, embora ainda aceitável, é considerada não satisfatória. Os níveis do descritor que impactam entre as âncoras são aqueles com um desempenho que corresponde às expectativas dos decisores. Por fim, os níveis situados em posição superior à âncora Bom são aqueles que, representando situações factíveis, evidenciam um desempenho acima das expectativas dos decisores (BANA E COSTA e SILVA, 1994; ENSSLIN;

MONTIBELLER NETO e NORONHA, 2001; ZORZI e ENSSLIN, S., 2006a; ZORZI; ENSSLIN, S., e ENSSLIN, 2006b).

Na construção dos descritores importa observar se os Pontos de Vista Elementares a serem medidos são isoláveis ou não isoláveis. Se os PVE's forem isoláveis, ou seja, os PVE's que explicam um mesmo PVF são independentes entre si, deve-se construir um descritor para cada um dos Pontos de Vista Elementares. Se os PVE's forem não isoláveis constrói-se um único descritor para representar todos os Pontos de Vista Elementares interligados. Dessa forma, ao construir o descritor é preciso seguir alguns passos: identificar os PVE's não isoláveis; descrever os possíveis impactos de cada um dos PVE's; elencar as possíveis combinações de impacto; hierarquizar as combinações de impacto segundo a preferência dos decisores; e descrever as combinações (ENSSLIN; MONTIBELLER NETO e NORONHA, 2001).

Assim como os PVF's, os descritores devem possuir um conjunto de propriedades para que possam operacionalizar de modo adequado os PVF's. Nesse caso, a exigência que deve ser satisfeita é a de mínima ambigüidade (KEENEY, 1992). Ensslin; Montibeller Neto e Noronha (2001) destacam as propriedades que os descritores devem apresentar para atender a essa exigência.

- Mensurabilidade: permitir a quantificação clara da performance das ações globais.
- Operacionalidade: definir de forma compreensível os dados a serem coletados e como devem ser coletados; permitir que os aspectos sejam medidos de forma independente; associar nitidamente o desempenho de uma ação a um único nível de impacto.
- Compreensibilidade: possibilitar que a performance das ações a serem avaliadas sejam descritas e interpretadas sem ambigüidade.

Com a construção dos descritores de impacto a fase de estruturação do modelo multicritério é finalizada. A partir deste momento, pode ser iniciada a fase de avaliação do modelo de gestão multicritério apresentada no item que segue.

3.2.3.2 Fase de Avaliação

Nesta etapa da construção do modelo de gestão realiza-se a transformação dos dados qualitativos, gerados pela fase de estruturação do problema, para dados

quantitativos. Com isso, torna-se possível mensurar o desempenho das ações potenciais em cada PVF e verificar a necessidade de implementar ações de melhoria (PETRI, 2005; CARPES; ENSSLIN e ENSSLIN S., 2006).

Essa fase divide-se basicamente em quatro etapas: construção das Funções de Valor; identificação das Taxas de Substituição; avaliação do Perfil de Desempenho das ações potenciais; e, Análise de Sensibilidade.

3.2.3.2.1 Funções de Valor

Depois de construídos todos os descritores, passa-se à construção de uma função de valor para cada descritor do modelo. A função de valor consiste na representação matemática da intensidade de preferência, ou seja, da diferença de atratividade entre os níveis de impacto de um descritor. As funções de valor são construídas para avaliar as ações potenciais segundo o ponto de vista dos decisores (ENSSLIN; MONTIBELLER NETO e NORONHA, 2001; ZORZI e ENSSLIN, S., 2006a)

Diversos são os métodos existentes para a construção das funções de valor, dentre eles: pontuação direta, bissecção e julgamento semântico. Neste trabalho, optou-se pelo emprego do método do julgamento semântico para a construção das funções de valor. Esse método faz uso de uma escala ordinal descrita com palavras, as quais buscam identificar a preferência do decisor na relação entre uma ação e outra, gerando, dessa forma, a elaboração de juízos de valor absolutos sobre a diferença de atratividade entre duas ações (ENSSLIN; MONTIBELLER NETO e NORONHA, 2001; BANA E COSTA e VANSNICK, 1995; ZORZI e ENSSLIN, S., 2006a)

Dos métodos de julgamento semântico existentes, o *Measuring Attractiveness by a Categorical Based Evaluation Technique* (MACBETH) (BANA E COSTA, VANSNICK, 1995) foi selecionado para realizar essa tarefa. Esse método foi implementado em *software* visando facilitar a construção das funções de valor. O mesmo utiliza uma série de categorias semânticas para determinar a função de valor através de modelos de Programação Linear. Os decisores devem ser questionados sobre a diferença de atratividade entre duas ações levando em consideração as seguintes categorias semânticas:

- C0: nenhuma diferença
- C1: diferença muito fraca
- C2: diferença fraca
- C3: diferença moderada
- C4: diferença forte
- C5: diferença muito forte
- C6: diferença extrema

Com base nas informações fornecidas pelos decisores alimenta-se o *software MACBETH*, o qual irá gerar uma escala determinando as funções de valor. Essa escala procura representar da melhor maneira possível os julgamentos dos decisores acerca das diferenças de atratividade entre duas ações do descritor (BANA e COSTA E VANSNICK, 1997; ENSSLIN; MONTIBELLER NETO e NORONHA, 2001).

Vale salientar que os níveis de atratividade devem ser iguais para todos os PVF's, somente assim é possível fazer uma comparação entre eles. Em virtude disso, na construção das funções de valor são definidos os seguintes valores para os níveis Neutro e Bom: o nível Neutro recebe o valor '0' (zero) e o nível Bom recebe o valor '100' (cem). Esse procedimento torna os níveis de impacto equivalentes em todos os descritores e permite realizar comparações entre eles (ENSSLIN; DUTRA e ENSSLIN S., 2000).

3.2.3.2.2 Taxas de Substituição

O próximo passo consiste em identificar as taxas de substituição para os PVE's, PVF's, sub-áreas e áreas de preocupação definidas no modelo.

As taxas de substituição representam a perda do desempenho sofrida por uma ação potencial em um critério para compensar o ganho em outro critério, representando a contribuição para o modelo global (ENSSLIN; MONTIBELLER NETO e NORONHA, 2001; CARPES; ENSSLIN e ENSSLIN, S., 2006). Observe-se que a participação de cada PVF ou PVE não se dá de forma semelhante. Dessa maneira, faz-se necessário investigar a contribuição de cada um dentro do modelo global (ENSSLIN; MONTIBELLER NETO e NORONHA, 2001).

Além disso, esse procedimento é indispensável em função do caráter local que, até este momento, a avaliação possibilitou. Para que as avaliações locais sejam agregadas, de tal forma a gerar uma avaliação global, é necessário que se proceda a uma agregação das várias avaliações locais (ZORZI e ENSSLIN, S., 2006a)

Na obtenção das taxas de substituição, diferentes métodos podem ser utilizados, tais como: *Trade-Off*, *Swing Weights* e Comparação Par-a-par. Neste trabalho, selecionou-se o método de Comparação Par-a-Par, semelhante ao método de julgamento semântico utilizado na construção das funções de valor para os descritores (ENSSLIN; MONTIBELLER NETO e NORONHA, 2001)

O método de Comparação Par-a-Par pode ser operacionalizado através do *MACBETH* (BANA E COSTA e VANSNICK, 1995) e segue basicamente a mesma seqüência utilizada na construção das funções de valor.

A diferença em relação à construção das funções de valor diz respeito ao fato de que, em um momento anterior à investigação das taxas de substituição, faz-se necessário hierarquizar os PVF's do modelo, bem como os PVE's de cada PVF, uma vez que eles ainda não estão ordenados de acordo com a preferência dos decisores (ZORZI e ENSSLIN, S., 2006a).

Para realizar esse procedimento, recorre-se a uma matriz de ordenação como a apresentada por Roberts (1979). Para realizar essa ordenação deve-se elaborar uma matriz contendo todos os critérios do modelo. A partir disso, é preciso criar pares de ações fictícias, levando em consideração os critérios (pontos de vista) do modelo, apresentadas aos decisores e estes, por sua vez, devem relatar a sua preferência entre os pares de ações apresentados. Aquela ação que o decisor julgar preferencial recebe a pontuação 1 (um), na linha onde ocorre o cruzamento dos dois critérios, e a ação descartada recebe a pontuação 0 (zero), na linha onde ocorre o cruzamento dela com a ação preferencial. Após o preenchimento de toda a matriz, soma-se os pontos obtidos por cada critério e faz-se a ordenação dos mesmos seguindo a ordem de maior para menor pontuação (ENSSLIN; MONTIBELLER NETO e NORONHA, 2001).

Após hierarquizar todos os critérios do modelo, parte-se para a identificação das taxas de substituição. Ao utilizar o *software MACBETH*, os decisores são questionados acerca da diferença de atratividade entre dois critérios, empregando as mesmas categorias semânticas apresentadas na construção das funções de valor.

Cabe destacar que, para identificar as taxas de substituição é necessário criar um critério de referência definido como 'A0', ao qual será atribuído sempre o nível de impacto Neutro (igual a 0 (zero)). Este procedimento se faz necessário para que o *MACBETH* possa atribuir taxa de substituição para todos os critérios válidos do modelo. Se o critério de referência 'A0' não for estabelecido, o critério válido menos preferível pelos decisores receberia uma taxa de substituição igual a 0 (zero), distorcendo os resultados do modelo (ENSSLIN; MONTIBELLER NETO e NORONHA, 2001).

De posse das taxas de substituição encontradas, torna-se necessário proceder à sua normalização, tendo em vista que o *MACBETH* atribui as taxas de substituição levando em conta o intervalo de 0 (zero) a 100 (cem). Nesse caso, o objetivo é converter as taxas de substituição encontradas para que a soma do percentual de contribuição de cada ponto de vista no modelo global totalize 100%. Essa conversão é realizada com o auxílio do *software excel*.

Com isso, finaliza-se o processo de identificação das taxas de substituição para os critérios que compõem o modelo global de avaliação e, conclui-se a construção do modelo de gestão multicritério. O próximo passo consiste no uso do modelo para a avaliação das ações potenciais.

3.2.3.2.3 Perfil de Desempenho

Na etapa do perfil de desempenho a finalidade é avaliar o desempenho de cada ação potencial para identificar a que melhor atenda aos objetivos dos decisores. Além disso, é possível identificar os pontos fortes e fracos de cada ação e, a partir disso, implementar ações de melhoria. O perfil de desempenho possibilita um aumento do conhecimento dos decisores em relação ao problema estruturado (ENSSLIN; MONTIBELLER NETO e NORONHA, 2001).

Inicialmente, identifica-se o impacto do desempenho das ações potenciais em relação a cada descritor, obtendo-se, assim, a sua avaliação local. Para realizar essa avaliação, cabe aos decisores identificar, dentro dos níveis de impacto de cada descritor, aquele que melhor represente a ação que está sendo avaliada (ENSSLIN; MONTIBELLER NETO e NORONHA, 2001; ZORZI e ENSSLIN, S., 2006a).

Depois de identificados todos os níveis de impacto dos descritores, deve-se proceder à construção de um gráfico no intento de melhor visualizar o desempenho local das ações avaliadas.

Isto posto, segue-se à sua avaliação global, ou seja, a agregação das performances locais das ações em uma performance única. O método adotado para tal fim é o de agregação aditiva (KEENEY, 1992).

No referido método, o valor global de cada ação é calculado pela equação abaixo, demonstrada em Ensslin; Montibeller Neto e Noronha (2001):

$$V(a) = w_1 \cdot v_1(a) + w_2 \cdot v_2(a) + w_3 \cdot v_3(a) + \dots + w_n \cdot v_n(a)$$

onde:

$V(a)$ = Valor global da ação a.

$v_1(a), v_2(a), \dots, v_n(a)$ = Valor parcial da ação a nos critérios 1, 2, ..., n.

w_1, w_2, \dots, w_n = Taxas de substituição dos critérios 1, 2, ..., n.

n = número de critérios do modelo.

A avaliação global das ações potenciais finaliza a etapa de avaliação e possibilita a recomendação de implantação de ações de melhoria. Contudo, esse assunto será tratado posteriormente, quando da apresentação da fase de recomendações. Neste momento, a preocupação volta-se para a determinação do nível de confiabilidade do modelo a ser construído através da análise de sensibilidade.

3.2.3.2.4 Análise de Sensibilidade

A garantia da confiabilidade do modelo construído pressupõe que se verifique se as respostas obtidas com a avaliação das ações potenciais pelo modelo multicritério construído são robustas. Essa verificação é efetuada por meio da análise de sensibilidade dos PVF's. A análise de sensibilidade permite observar se uma pequena modificação nas taxas de substituição estabelecidas ou no desempenho das ações pode provocar grandes alterações na avaliação das ações potenciais (ENSSLIN; MONTIBELLER NETO e NORONHA, 2001).

Para garantir a robustez do modelo construído, é essencial que os resultados encontrados não sofram alteração quando ocorrerem pequenas variações, entre +

10% ou – 10%, nas taxas de substituição dos critérios, tendo em vista que as taxas de substituição representam um dos parâmetros que mais podem influenciar o resultado da avaliação global (ENSSLIN; MONTIBELLER NETO e NORONHA, 2001).

Neste trabalho, utiliza-se o *software excel* para calcular a análise de sensibilidade do modelo a ser construído.

3.2.3.3 Fase de Elaboração das Recomendações

Na fase de elaboração das recomendações procede-se uma análise do perfil de desempenho de cada ação potencial em relação a cada descritor construído, com o objetivo de verificar a necessidade de implementação de ações de melhoria que possam alavancar o desempenho das ações avaliadas (PLATT NETO; ENSSLIN S. e CRUZ, 2006).

De acordo com Petri (2005), se o modelo foi construído dentro das bases da metodologia MCDA-C, nesse momento é possível identificar os pontos fortes e os pontos fracos das ações potenciais.

Esses pontos são identificados tendo por base a compreensão e organização das percepções dos decisores, fornecida pela fase de estruturação, e pela mensuração dessas percepções, fornecida pela fase de avaliação. Assim, os decisores conseguem visualizar o impacto das suas decisões e identificar as oportunidades de melhoria (ENSSLIN; DUTRA e ENSSLIN S., 2000).

Com isso, conclui-se que o conhecimento gerado através da construção do modelo fornece suporte aos tomadores de decisão dispostos a encontrar uma solução para um determinado problema.

Encerra-se, portanto, o ciclo de conhecimentos substanciais para a aplicação da metodologia MCDA-C na construção do modelo de gestão proposto.

3.3 CONCLUSÃO

No presente capítulo foram abordados dois enfoques principais. Inicialmente, apresentou-se uma posição geral sobre a avaliação de desempenho organizacional, a sua importância e finalidade. Na seqüência, foram realizadas considerações sobre as ferramentas de intervenção, tratando do *Balanced Scorecard* e sua utilidade

enquanto ferramenta para implementar e gerenciar a estratégia das organizações. Antes, porém, foi necessário oferecer alguns esclarecimentos sobre o planejamento estratégico. Por fim, procurou-se esclarecer a operacionalização da metodologia Multicritério em Apoio à Decisão Construtivista como suporte para a construção de um modelo de gestão baseado em múltiplos critérios e com vários decisores.

CAPÍTULO IV

4 METODOLOGIA DE PESQUISA

Este capítulo tem como objetivo definir as características da pesquisa realizada em função das diversas classificações existentes na literatura. Além disso, tem a finalidade de relatar os procedimentos adotados na realização da revisão bibliográfica. Por esse motivo, o capítulo foi dividido em duas partes distintas.

A primeira tem a função de caracterizar a pesquisa e identificar: a visão de conhecimento, o paradigma científico, a estratégia de pesquisa, o método de pesquisa, os instrumentos de coleta de dados e as ferramentas de intervenção.

Na segunda parte são descritos os procedimentos empregados na realização da revisão bibliográfica da matéria referente à previdência, às ferramentas de intervenção e às publicações que tratam de avaliação de desempenho aplicada às entidades fechadas de previdência complementar.

4.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

O objetivo do enquadramento metodológico, de acordo com Goldenberg (2001), é encontrar a forma mais apropriada para alcançar os objetivos do trabalho, respondendo aos problemas de pesquisa.

Tendo em vista que cada pesquisa apresenta um objetivo e um problema diferente, infere-se que não existe uma metodologia padrão, uma fórmula pronta a ser aplicada no levantamento das informações necessárias para o estudo. É necessário observar o problema e os objetivos estabelecidos na definição da metodologia mais adequada para aquela pesquisa específica.

O enquadramento metodológico da presente pesquisa será realizado levando em conta as seguintes características: a visão de conhecimento, o paradigma científico, a estratégia de pesquisa, o método de pesquisa, os instrumentos de coleta de dados e as ferramentas de intervenção.

A figura disposta na seqüência contém um modelo para escolha da metodologia de pesquisa científica aplicada especificamente a este estudo.

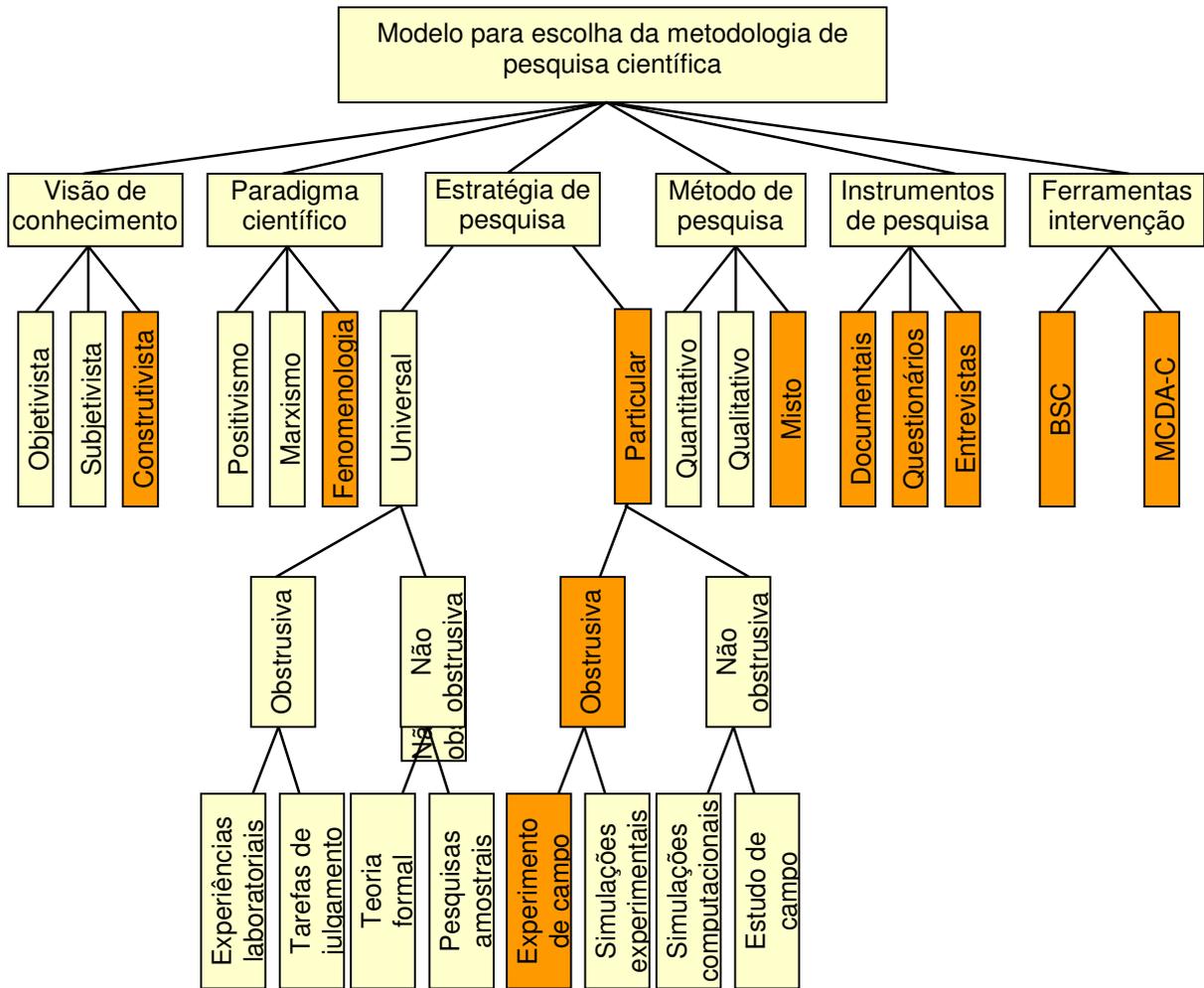


Figura 13: Estrutura de enquadramento metodológico do trabalho

Fonte: Adaptado de Petri (2005, p. 28)

Cumprir esclarecer que, os elementos destacados na figura, na cor laranja, representam o enquadramento metodológico deste trabalho. No entanto, todos os elementos apresentados nessa estrutura serão estudados na seqüência.

4.1.1 Visão de conhecimento

Enquadrar a pesquisa em conformidade com a visão de conhecimento significa identificar a relação existente entre o sujeito e o objeto da pesquisa, bem como a relevância de cada um dentro do contexto pesquisado (LANDRY, 1995). Três são as visões identificadas: a visão objetivista, a visão subjetivista e a visão construtivista (LANDRY, 1995; ROY, 1993).

Segundo a visão objetivista, o objeto é o centro das atenções. O conhecimento é originado a partir da observação do objeto, o qual representa a realidade. A realidade não é influenciada pelos juízos de valor do sujeito e, assim, independentemente de quem for o observador, a realidade será sempre a mesma (LANDRY, 1995; ROY, 1993; CHALMERS, 1982).

Na visão subjetivista, o objeto passa a ter menos importância na aquisição do conhecimento. O sujeito torna-se o centro das atenções. Nessa visão, as propriedades do objeto são influenciadas pelo viés do sujeito. A realidade não existe de forma independente do sujeito (MONTIBELLER NETO, 2000).

Na visão construtivista, por sua vez, o conhecimento é resultado da interação entre o objeto e o sujeito, sendo que ambos são importantes no processo de pesquisa (ROY, 1993, 1996). Dentro dessa visão não existem axiomas considerados como verdades absolutas ou regras ideais a serem obrigatoriamente seguidas. Existem apenas quadros de referência com a função de guiar a construção de trabalhos similares (LONGARAY, 2004).

Observando o objetivo desta pesquisa, qual seja, a construção de um modelo de avaliação de desempenho, tem-se que não se pode adotar outra visão de conhecimento a não ser a visão construtivista. Isso porque, durante todo o processo de construção do modelo, seja na elaboração do planejamento estratégico, do BSC, ou nas fases de estruturação, avaliação ou de recomendações da MCDA-C, ocorre interação entre o objeto (modelo de gestão) e o sujeito (decisor). Dessa interação resulta a geração de conhecimento sobre o contexto decisional para o decisor.

4.1.2 Paradigma científico

Prosseguindo, deve-se enquadrar a pesquisa de acordo com o paradigma científico que a fundamenta. O conceito de paradigma foi popularizado por Thomas Kuhn e representa, no contexto deste estudo, a forma que um determinado grupo de pesquisadores tem de ver e compreender o mundo, de perceber a realidade, ou seja, uma visão de mundo expressa por uma teoria (KUHN, 1982; MORGAN, 1980; KNELLER, 1980). Três são os paradigmas que fundamentam a pesquisa científica: o Positivismo, o Marxismo e a Fenomenologia.

O Positivismo foi fundado por Augusto Comte no século XIX, baseado principalmente nas idéias de Bacon, Hobbes e Hume. Uma das principais

características do positivismo é considerar que a realidade é formada por partes isoladas. Sendo assim, a preocupação dos positivistas é explicar os fenômenos através das relações estabelecidas entre essas partes separadas. Nessa perspectiva, ignoram-se as causas e conseqüências dos fenômenos, a origem e o destino do universo, pois se considera que isso não é uma tarefa da ciência. Para os positivistas, buscar as causas e conseqüências dos fatos é crer excessivamente na capacidade de conhecer do ser humano. Por essa razão, os fatos que podem ser observados são o único objeto da ciência, que os estuda tão somente para conhecê-los (TRIVIÑOS, 1987; SCNORRENBARGER, 2005).

Com o intuito de descobrir a relação existente entre os objetos, os positivistas desenvolveram instrumentos e elaboraram estratégias, recorrendo principalmente à estatística. Assim, o conhecimento deixa de ser subjetivo e passa a ter a desejada objetividade científica (TRIVIÑOS, 1987). Dessa forma, a realidade independe da ciência e do pesquisador. Os resultados encontrados para explicar a relação existente entre um determinado fenômeno serão sempre os mesmos, independentemente de quem for o pesquisador (PETRI, 2005).

Essa característica objetiva dos resultados encontrados, conhecida como a neutralidade da ciência, elimina a possibilidade de colocá-la a serviço das necessidades humanas, solucionando os problemas de ordem prática. Assim, o papel da ciência e do cientista é apenas o de exprimir a realidade, mas não julgá-la (TRIVIÑOS, 1987; LONGARAY, 2004).

Os positivistas reconhecem como científicos apenas dois tipos de conhecimento: o empírico, determinado de acordo com o princípio da verificação; e o lógico, determinado pelo emprego da lógica e da matemática. Essa prática exclui da ciência muitos conhecimentos que não são passíveis de comprovação, reduzindo a importância de tais conhecimentos (TRIVIÑOS, 1987; MAZZOTTI e GEWANDSZNAJDER, 1999; LONGARAY, 2004).

O Marxismo, criado pelo filósofo Karl Marx na década de 1840, seguido por Friedrich Engels e Vladimir Ilich Lênin, provocou uma revolução no pensamento filosófico, sobretudo, pelas conotações políticas existentes em suas idéias (TRIVIÑOS, 1987).

O paradigma marxista é usado para representar vários significados, entre eles: método de interpretação das ciências sociais, filosofia da história, corrente de pensamento na economia, dogma ou religião. Trata-se aqui do Marxismo no que diz

respeito às ciências sociais, sendo usado como método para interpretar a realidade social. Para tanto, é necessário esclarecer algumas características do materialismo dialético e do materialismo histórico (LONGARAY, 2004; TRIVIÑOS, 1987).

Conforme explica Triviños (1987), o materialismo dialético é a base filosófica do marxismo e, portanto, busca explicações coerentes, lógicas e racionais para os fenômenos que envolvem a natureza, a sociedade e o pensamento. Tem como base de seus princípios a matéria, a dialética e a prática social.

Já o materialismo histórico, segundo Triviños (1987), é a ciência filosófica que estuda as leis sociológicas responsáveis por caracterizar a vida da sociedade, a evolução histórica e a prática social no desenvolvimento da humanidade.

De forma geral, o Marxismo apresenta três características centrais: a materialidade do mundo, considerando-se que todos os fenômenos, objetos e processos que acontecem na realidade são materiais; a matéria é anterior à consciência, assim, a consciência é um reflexo da matéria; o mundo é cognoscível, ou seja, o homem pode ao longo do tempo conhecer a realidade, pois o conhecimento vai sendo renovado com o passar do tempo (TRIVIÑOS, 1987).

A Fenomenologia, desenvolvida por Edmund Husserl, é o estudo das essências, que tem como idéia fundamental, a noção de intencionalidade. De acordo com Triviños (1987), essa intencionalidade está relacionada à consciência dirigida sempre a um objeto. Sendo assim, não existe objeto sem sujeito, e, por conseguinte, não podem ser considerados puros e independentes um do outro.

Tudo o que uma pessoa sabe é originado da sua visão pessoal ou de uma experiência vivida, sem a qual os símbolos da ciência nada significariam. O universo da ciência como um todo é construído sobre o mundo vivido. Observa-se aqui a idéia de fenomenologia construtiva, mencionada por Husserl em seus últimos trabalhos (MERLEAU-PONTY, 1971).

Destaca-se então, que o objetivo principal da Fenomenologia é o significado da experiência vivida para a pessoa e interessa aquilo que está na imaginação do indivíduo. Considerando esse objetivo, é importante que o pesquisador não influencie, com seus “pré-conceitos”, o significado dos fenômenos a serem investigados (VAN MANEN, 1990; MORGAN e SMIRCICH, 1980).

Silva e Menezes (2001) entendem que a Fenomenologia se preocupa em descrever a experiência tal como ela é. A realidade é construída socialmente e depende da compreensão, interpretação e comunicação. Pensando dessa forma,

infere-se que a realidade não é única. A quantidade de realidades é igual à quantidade de interpretações e comunicações. Dessa maneira, o sujeito/ator tem fundamental importância no processo de construção do conhecimento.

Analisando as correntes filosóficas apresentadas e o objetivo da presente pesquisa, adota-se o paradigma fenomenológico construtivista. As características do paradigma fenomenológico são percebidas em todas as etapas da construção do modelo, quais sejam: planejamento estratégico, BSC, EPA's, PVF's, PVE's, descritores, funções de valor e taxas de substituição. O modelo é desenvolvido através da interação entre pesquisador e decisor, considerando-se a visão pessoal e os objetivos do decisor para a compreensão e construção de conhecimento, essenciais durante o processo de elaboração do modelo desejado.

4.1.3 Estratégia de pesquisa

No que tange à estratégia de pesquisa, observam-se duas divisões: de acordo com o escopo e em conformidade com a intensidade de interferência do pesquisador.

Na perspectiva do escopo, a estratégia é classificada como: básica ou universal e aplicada ou particular. As pesquisas caracterizadas como universais tem o objetivo de gerar novos conhecimentos, essenciais para o avanço da ciência, mas sem aplicação prática específica, sendo que os resultados encontrados nessas pesquisas podem ser generalizados. Assim, é possível que dois pesquisadores diferentes encontrem os mesmos resultados, desde que apliquem o mesmo método. Já as pesquisas caracterizadas como particulares tem a finalidade de gerar conhecimentos de aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos, ou seja, os resultados encontrados na aplicação de pesquisas particulares visam apenas à solução daquele problema pontual, naquele momento e dentro de um determinado contexto. Portanto, tais resultados não podem ser generalizados (BRUYNE; HERMAN e SCHOUTHEETE, 1977; McGRATH, 1982; SILVA e MENEZES, 2001; PETRI, 2005).

De acordo com a perspectiva da intensidade de interferência do pesquisador, as pesquisas são classificadas em: obstrusivas e não-obstrusivas. A conduta obstrusiva indica a interferência do pesquisador no processo de pesquisa e, conseqüentemente, nos resultados. Na conduta não-obstrusiva, o pesquisador tenta

se manter neutro, interferindo o mínimo possível no processo da pesquisa e nos resultados (BRUYNE; HERMAN e SCHOUTHEETE, 1977; McGRATH, 1982; LONGARAY, 2004; PETRI, 2005).

Partindo das classificações apresentadas para a estratégia de pesquisa, é necessário definir também qual é a forma de intervenção. Para tanto, considera-se o escopo da pesquisa e a conduta do pesquisador, conforme propõe McGrath (1982) em seu circunplexo de estratégias de pesquisa. As pesquisas com caráter universal-obstrutivo utilizam as experiências de laboratório e as tarefas de julgamento. As pesquisas com caráter universal-não-obstrutivo empregam as pesquisas amostrais e a teoria formal. Já a pesquisa com caráter particular-obstrutivo recorre a simulações experimentais e experimentos de campo. Por fim, as pesquisas com caráter particular-não-obstrutivo fazem uso de estudos de campo e simulações computacionais.

Tomando por base as escolhas já realizadas em relação à visão de conhecimento (visão construtivista) e ao paradigma científico (paradigma fenomenológico), a estratégia de pesquisa adotada neste trabalho será do tipo particular-obstrutiva, através de um experimento de campo. Essa escolha é justificada por se tratar de uma proposta de um modelo de gestão construído com o objetivo de avaliar o desempenho do setor de contabilidade de uma entidade específica. Apesar de ter como objetivo retratar as necessidades do decisor, a interferência do facilitador na construção do modelo é inevitável, agindo inclusive como decisor em alguns momentos.

4.1.4 Método de pesquisa

O próximo passo consiste em identificar o método de pesquisa que será utilizado, se quantitativo, qualitativo ou misto.

O método quantitativo considera que tudo pode ser mensurável. As informações e opiniões são traduzidas em números para que possam ser classificadas e analisadas. Para tanto, faz-se uso de técnicas estatísticas e matemáticas (RICHARDSON, 1989; SILVA e MENEZES, 2001).

O método qualitativo considera que há uma relação indissociável entre o mundo real e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzida em números, exigindo a imersão do pesquisador no contexto, interpretando e atribuindo

significados aos fatos. Não é necessário usar técnicas quantitativas, porém o pesquisador precisa desenvolver as habilidades de observação, registro e análise de interações entre pessoas e entre pessoas e sistemas (SILVA e MENEZES, 2001; LIEBSCHER, 1998).

O método misto advém da união dos métodos quantitativo e qualitativo. Ele une as potencialidades e capacidades desses dois métodos, permitindo ao pesquisador expandir sua descrição, explicação e compreensão do objeto em estudo, o que assegura maior confiabilidade aos resultados encontrados (TRIVIÑOS, 1987; GOLDENBERG, 2001).

Sendo assim, quanto à metodologia de pesquisa, considerando-se o objetivo deste trabalho, adota-se como método de pesquisa o método misto. Essa escolha se justifica por dois motivos. O primeiro encontra-se na etapa de construção do modelo de gestão, onde se observa que, por meio da elaboração do planejamento estratégico, da construção do BSC, da definição dos EPA's, PVF's, PVE's e descritores, são elencadas apenas características qualitativas. O segundo está situado na etapa de avaliação do modelo, onde são mensuradas as características qualitativas definidas na fase de estruturação, por meio da construção das funções de valor e das taxas de substituição.

4.1.5 Instrumento de coleta de dados

É necessário ainda selecionar os instrumentos de coleta de dados, os quais são divididos pela literatura condizente à metodologia em: documental, questionário e entrevista.

Ao utilizar documentos como instrumento de coleta de dados, o pesquisador precisa buscar informações em livros, jornais, revistas, cartas, memorandos, entre outros documentos que ainda não sofreram nenhum tipo de exame, para que sirvam de suporte aos seus estudos. Esse tipo de instrumento de coleta de dados permite pouca interação com o meio (TRIVIÑOS, 1987; NASCIMENTO, 2002).

O emprego de questionário permite uma aproximação com as pessoas envolvidas no estudo. Serve para descrever determinadas características e medir algumas variáveis (opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas), seja de um indivíduo ou de um grupo. As perguntas que compõem o questionário podem ser abertas ou fechadas, sendo que a determinação

de qual o tipo de pergunta a ser utilizada é efetuada pelo pesquisador, levando em consideração os objetivos pretendidos (RICHARDSON, 1989).

As entrevistas são usadas para captar diretamente do entrevistado as informações sobre determinado assunto. Dependendo do grau de conhecimento do assunto por parte do pesquisador, do número de entrevistados e dos objetivos da entrevista, elas se classificam em: estruturadas, semi-estruturadas e não-estruturadas, (TRIVIÑOS, 1987; RICHARDSON, 1989).

Em conformidade com os objetivos do presente trabalho, na coleta de dados recorreu-se aos três instrumentos. Os documentos (livros, revistas, etc) constituem-se como suporte para a revisão bibliográfica e para a construção do modelo de gestão proposto. O questionário aberto é empregado para a identificação dos EPA's. A entrevista semi-estruturada é utilizada na elaboração do planejamento estratégico, para a definição dos objetivos estratégicos, permitindo identificar as relações de causa e efeito dentro do mapa estratégico, os PVF's, os PVE's, os descritores as funções de valor e as taxas de substituição.

4.1.6 Ferramentas de intervenção

A última etapa do planejamento metodológico diz respeito à identificação da ferramenta de intervenção a ser usada na construção do modelo de gestão proposto. Cabe esclarecer que ao construir o modelo desejado, deve-se levar em consideração a natureza complexa do contexto decisional, advinda da presença de vários atores imbuídos de suas percepções, das dimensões qualitativas e quantitativas dos dados e das relações assimétricas estabelecidas entre as partes envolvidas. Isso requer o uso de ferramentas para facilitar a definição e o alinhamento das estratégias organizacionais, além de considerar os múltiplos critérios envolvidos no contexto decisional.

Dessa forma, acredita-se que a integração de duas ferramentas pode subsidiar a construção do modelo de gestão. Para tanto, utiliza-se o instrumento de gestão *Balanced Scorecard* (BSC) e a metodologia Multicritério em Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C) como ferramentas de intervenção.

A elaboração do BSC para o setor de contabilidade está fundamentada no planejamento estratégico da entidade e no *balanced scorecard* corporativo. Já a metodologia MCDA-C está pautada no mapa estratégico construído para o setor de

contabilidade. Com base nos objetivos estratégicos são construídos os PVF's, os PVE's, os descritores, as funções de valor e as taxas de substituição. No item subsequente faz-se a avaliação de todos os aspectos que compõem o modelo, obtendo-se, assim, a avaliação global do setor de contabilidade.

4.2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Após a definição das características metodológicas da pesquisa, faz-se necessário descrever os procedimentos adotados na realização da revisão bibliográfica, realizada em três momentos distintos.

No primeiro momento, traçou-se um histórico acerca do desenvolvimento da previdência social e da previdência privada no Brasil e no mundo. Além disso, explorou-se especificamente o ramo de previdência complementar fechada no contexto brasileiro, abordando conceitos, finalidades, características, entre outros aspectos relevantes para a contextualização da pesquisa. As informações para a realização dessa primeira etapa foram encontradas em livros, revistas, legislações, *sites de internet*.

No segundo momento, o objetivo residiu na explanação da avaliação de desempenho e das ferramentas de intervenção a serem utilizadas na construção do modelo de gestão proposto. Com base em livros e artigos publicados, construiu-se o embasamento teórico para a avaliação de desempenho, para a ferramenta de planejamento estratégico, para o *balanced scorecard* e para a metodologia multicritério em apoio à decisão construtivista. A finalidade dessa etapa consiste em demonstrar como cada um desses itens contribui para a elaboração do modelo de gestão. As pesquisas que embasaram a construção da plataforma teórica, especificada nesse segundo momento, foram realizadas em livros, revistas, *sites de internet*, dissertações e teses oriundas, principalmente, dos cursos de pós-graduação da Universidade Federal de Santa Catarina. Além disso, foi efetuada uma consulta aos anais do Congresso USP de Controladoria e Contabilidade, realizados entre os anos de 2003 e 2006, com o intuito de verificar as publicações atuais sobre os assuntos em questão, empregadas para elaborar o referencial teórico do capítulo III. Os resultados dessa pesquisa encontram-se dispostos no quadro abaixo.

| Palavras-chave pesquisadas | Período pesquisado | Quantidade de artigos publicados |
|-----------------------------------|---------------------------|---|
| Avaliação de desempenho | 2003 - 2006 | 12 |
| Planejamento estratégico | 2003 - 2006 | 4 |
| Balanced scorecard | 2003 - 2006 | 7 |
| BSC | 2003 - 2006 | 5 |

Quadro 1: Resultado da pesquisa de artigos nos anais dos Congressos USP de Controladoria e Contabilidade entre os anos de 2003 e 2006

Fonte: Elaborado pela autora

No terceiro momento da revisão bibliográfica, efetuou-se a pesquisa de teses e dissertações, além de artigos publicados entre os anos de 2001 e 2005, cujo assunto se referia a modelos de gestão e de melhoria de performance operacional, utilizados nas entidades fechadas de previdência complementar brasileiras. Pesquisou-se também por publicações relacionadas a esse assunto na revista específica de previdência privada chamada 'Fundos de Pensão', nos volumes publicados entre outubro de 2004 e dezembro de 2006. Todas as pesquisas partiram de palavras-chave do geral para o particular, incluindo uma variedade significativa de palavras em virtude da diversidade de termos empregados para designar o ramo em estudo. O detalhamento das bases de dados pesquisadas e dos resultados encontrados é apresentado nos quadros subseqüentes.

A primeira base de dados consultada foi o portal *Scielo*. O quadro abaixo apresenta os resultados encontrados na pesquisa de artigos realizada nessa base de dados, de acordo com o assunto e ano de publicação.

| Palavras-chave pesquisadas | Ano de publicação | Quantidade de artigos publicados |
|-----------------------------------|--------------------------|---|
| Previdência | 2001 - 2005 | 12 |
| Previdência privada | 2001 - 2005 | 0 |
| Previdência complementar | 2001 - 2005 | 0 |
| Previdência privada fechada | 2001 - 2005 | 0 |
| Previdência complementar fechada | 2001 - 2005 | 0 |
| Fundos de pensão | 2001 - 2005 | 3 |
| Pension funds | 2001 - 2005 | 3 |

Quadro 2: Resultado da pesquisa de artigos na base de dados *scielo*

Fonte: Elaborado pela autora

Dos artigos localizados nessa primeira pesquisa, apenas 1 (um) deles, encontrado por meio da palavra-chave 'previdência', tem como objetivo a avaliação de desempenho. Contudo, tal artigo se refere à avaliação dos administradores dos fundos de pensão no Chile. Como o objetivo da pesquisa era encontrar artigos relacionados a entidades de previdência complementar brasileiras, o mesmo foi

descartado. Os demais artigos encontrados na busca pela palavra-chave 'previdência' tratam de assuntos como: reforma da previdência social, previdência social rural, previdência social e saúde ocupacional, previdência social e bem-estar, entre outros assuntos ligados à previdência social e que não atendem ao objetivo deste estudo, sendo, portanto, descartados. Na busca pelas palavras-chave 'previdência privada', 'previdência complementar', 'previdência privada fechada' e 'previdência complementar fechada' não foram encontrados artigos. Já na busca pelos termos 'fundos de pensão' e '*pension funds*', foram encontrados 3 (três) artigos para cada termo. Porém, os artigos localizados correspondem àqueles já encontrados na busca realizada pelo termo 'previdência' e, como não se relacionam com o objetivo da pesquisa, foram descartados.

Devido ao fato de não se ter encontrado nenhum artigo envolvendo diretamente o tema da presente pesquisa, decidiu-se analisar uma outra base de dados, a base *proquest*. Através da ferramenta de pesquisa avançada, procurou-se encontrar publicações acadêmicas, incluindo artigos avaliados por pares acadêmicos, entre 01/01/2001 e 31/12/2005, procurando apenas no campo assunto do artigo, em qualquer tipo de documento e em todos os tipos de publicação. Os resultados encontram-se no quadro abaixo.

| Palavras-chave pesquisadas | Ano de publicação | Quantidade de artigos publicados |
|-----------------------------------|--------------------------|---|
| Previdência | 2001 - 2005 | 0 |
| Previdência privada | 2001 - 2005 | 0 |
| Previdência complementar | 2001 - 2005 | 0 |
| Previdência privada fechada | 2001 - 2005 | 0 |
| Previdência complementar fechada | 2001 - 2005 | 0 |
| Fundos de pensão | 2001 - 2005 | 0 |
| Pension funds | 2001 - 2005 | 142 |

Quadro 3: Resultado da pesquisa de artigos na base de dados *proquest*

Fonte: Elaborado pela autora

Nesse caso, na busca pelas palavras-chave 'previdência', 'previdência privada', 'previdência complementar', 'previdência privada fechada', 'previdência complementar fechada' e 'fundos de pensão' não foram encontrados artigos. Já na busca pelo termo '*pension funds*' foram localizados 142 (cento e quarenta e dois artigos). Os assuntos abordados por eles são os mais diversos, contudo, tratam principalmente de assuntos internacionais ligados à gestão e performance dos investimentos, além de alterações nas leis sobre fundos de pensão.

Diante disso, constata-se novamente a inexistência de artigos relacionados ao objetivo da pesquisa, fato que motivou a realização de uma nova pesquisa. Dessa vez decidiu-se buscar por teses e dissertações defendidas entre os anos de 2001 e 2005 e que estão disponíveis no portal da CAPES, no *link* Banco Digital de Teses e Dissertações (BDTD). Os critérios definidos para a busca, por meio da ferramenta busca avançada, foram os seguintes: buscar as palavras-chave definidas no assunto, em textos completos, com todas as palavras, no idioma português. Os resultados encontrados nesta pesquisa são relatados no quadro abaixo.

| Palavras-chave pesquisadas | Ano de defesa | Quantidade de teses/dissertações |
|-----------------------------------|----------------------|---|
| Previdência | 2001 - 2005 | 31 |
| Previdência privada | 2001 - 2005 | 6 |
| Previdência complementar | 2001 - 2005 | 4 |
| Previdência privada fechada | 2001 - 2005 | 0 |
| Previdência complementar fechada | 2001 - 2005 | 0 |
| Fundos de pensão | 2001 - 2005 | 6 |

Quadro 4: Resultado da pesquisa de artigos na base de dados BDTD

Fonte: Elaborado pela autora

Na busca pelo termo 'previdência' foram encontrados documentos que tratavam de assuntos diversos como: portabilidade, tributação na acumulação dos recursos sob o ponto de vista do investidor, questões sobre o regime geral de previdência social, sistema previdenciário brasileiro, gestão da informação, fiscalização e processo administrativo, além de vários documentos cujo conteúdo não estava disponível. As buscas pelas demais palavras-chave, ou resultaram em consultas sem sucesso, ou as teses e dissertações já haviam sido contempladas na busca pela palavra-chave 'previdência', com a exceção da busca pela palavra-chave 'fundos de pensão' que acusou a existência de 6 (seis) documentos relacionados com a performance dos investimentos e com a gestão do passivo atuarial. Desse modo, novamente as buscas não acusaram publicações ligadas ao objetivo requerido.

Por fim, decidiu-se desenvolver uma busca em publicações específicas acerca de previdência complementar. Optou-se pela Revista Fundos de Pensão, publicada pelos seguintes órgãos ABRAPP (Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar), SINDAPP (Sindicato Nacional das Entidades Fechadas de Previdência Complementar) e ICSS (Instituto Cultural de

Seguridade Social). A pesquisa foi realizada nos exemplares publicados entre outubro de 2004 e outubro de 2006. Explica-se a escolha desse período, haja vista a publicação da Resolução CGPC nº 13, de 01 de outubro de 2004, que estabelece princípios, regras e práticas de governança, gestão e controles internos a serem observados pelas entidades fechadas de previdência complementar.

Essa resolução foi publicada tendo como finalidade o alcance da excelência na gestão e, com isso, despertar um aumento na credibilidade do mercado ao oferecer maior transparência para os patrocinadores e participantes. Ela permite que cada entidade elabore o seu modelo de controles internos e *compliance* em função do seu porte, necessidade e grau de complexidade (ABRAPP, 2005a).

Os exemplares da Revista Fundos de Pensão que foram pesquisados e que não possuíam nenhuma reportagem ou artigo contendo as palavras-chave informadas estão listados no quadro abaixo.

| Número do exemplar | Mês/Ano de publicação |
|---------------------------|------------------------------|
| 297 | Set./Out./2004 |
| 300 | Jan./2005 |
| 303 | Abr./2005 |
| 306 | Jul./2005 |
| 308 | Set./2005 |
| 310 | Nov./2005 |
| 312 | Jan./2006 |
| 314 | Mar./2006 |
| 315 | Abr./2006 |
| 317 | Jun./2006 |
| 318 | Jul./2006 |
| 320 | Set./2006 |

Quadro 5: Exemplares da Revista Fundos de Pensão que não possuem artigos relacionados às palavras-chave pesquisadas

Fonte: Elaborado pela autora

Os resultados da pesquisa na revista 'Fundos de Pensão' cujas reportagens/artigos estavam relacionados com as palavras-chave pesquisadas foram resumidos no quadro 6 abaixo.

Ao se efetuar a pesquisa na Revista Fundos de Pensão foram identificados alguns artigos que tratam dos controles internos, da governança corporativa e da adaptação das entidades às novas regras. Algumas entidades estão desenvolvendo modelos próprios e outras estão recorrendo a ferramentas já existentes, adaptando-as a realidade do caso particular. Algumas das ferramentas utilizadas são o

mapeamento de processos, a certificação ISO, o planejamento estratégico e o *balanced scorecard* (ABRAPP, 2004; ABRAPP, 2005b; ABRAPP, 2005c).

| Número do exemplar | Mês/Ano de publicação | Palavras-chave pesquisadas | Quantidade de publicações |
|---------------------------|------------------------------|---|----------------------------------|
| 298 | Nov./2004 | Resolução CGPC nº 13/04 / Governança corporativa / Controles internos / Modelos de gestão | 2 |
| | | Indicadores de desempenho de gestão | 0 |
| 299 | Dez./2004 | Resolução CGPC nº 13/04 / Governança corporativa / Controles internos / Modelos de gestão | 2 |
| | | Indicadores de desempenho de gestão | 1 |
| 301 | Fev./2005 | Resolução CGPC nº 13/04 / Governança corporativa / Controles internos / Modelos de gestão | 1 |
| | | Indicadores de desempenho de gestão | 0 |
| 302 | Mar./2005 | Resolução CGPC nº 13/04 / Governança corporativa / Controles internos / Modelos de gestão | 1 |
| | | Indicadores de desempenho de gestão | 0 |
| 304 | Maio/2005 | Resolução CGPC nº 13/04 / Governança corporativa / Controles internos / Modelos de gestão | 1 |
| | | Indicadores de desempenho de gestão | 0 |
| 305 | Jun./2005 | Resolução CGPC nº 13/04 / Governança corporativa / Controles internos / Modelos de gestão | 2 |
| | | Indicadores de desempenho de gestão | 0 |
| 307 | Ago./2005 | Resolução CGPC nº 13/04 / Governança corporativa / Controles internos / Modelos de gestão | 3 |
| | | Indicadores de desempenho de gestão | 0 |
| 309 | Out./2005 | Resolução CGPC nº 13/04 / Governança corporativa / Controles internos / Modelos de gestão | 1 |
| | | Indicadores de desempenho de gestão | 1 |
| 311 | Dez./2005 | Resolução CGPC nº 13/04 / Governança corporativa / Controles internos / Modelos de gestão | 2 |
| | | Indicadores de desempenho de gestão | 0 |
| 313 | Fev./2006 | Resolução CGPC nº 13/04 / Governança corporativa / Controles internos / Modelos de gestão | 3 |
| | | Indicadores de desempenho de gestão | 0 |
| 316 | Maio/2006 | Resolução CGPC nº 13/04 / Governança corporativa / Controles internos / Modelos de gestão | 1 |
| | | Indicadores de desempenho de gestão | 0 |
| 319 | Ago./2006 | Resolução CGPC nº 13/04 / Governança corporativa / Controles internos / Modelos de gestão | 1 |
| | | Indicadores de desempenho de gestão | 0 |
| 321 | Out./2006 | Resolução CGPC nº 13/04 / Governança corporativa / Controles internos / Modelos de gestão | 1 |
| | | Indicadores de desempenho de gestão | 0 |

Quadro 6: Resultado da pesquisa de artigos na Revista Fundos de Pensão

Fonte: Elaborado pela autora

Ainda na pesquisa desenvolvida na revista 'Fundos de Pensão', identificou-se a existência de um sistema de Indicadores de Desempenho de Gestão (IDG) desenvolvido pela Comissão Técnica Nacional de Gestão Corporativa (CTNGC) da ABRAPP. Esse sistema foi desenvolvido justamente para apoiar as EFPCs na gestão corporativa e para fomentar a transparência nos fundos de pensão. No final

do ano de 2004, a ferramenta possuía 8 (oito) indicadores e era empregada por 96 (noventa e seis) entidades (ABRAPP, 2004). De acordo com dados de outubro de 2005, o sistema IDG já contava com 10 indicadores (TELLES, 2005).

Os poucos artigos encontrados na revista 'Fundos de Pensão', referentes a modelos de gestão, não demonstram a operacionalização dos modelos. Isso conduz a inferência de que o assunto proposto ainda é significativamente inédito e, portanto, necessita ser disseminado entre os profissionais do ramo de previdência complementar em virtude da importância desse segmento para o desenvolvimento do país.

Cumprido esclarecer que, no decorrer de todas essas pesquisas sobre modelos de gestão, foram encontradas diversas publicações cujo assunto se referia à avaliação de desempenho. Entretanto, essas publicações estão ligadas à avaliação de desempenho dos investimentos realizados pelas entidades de previdência privada, e não a avaliação do desempenho organizacional, que consiste no objeto deste trabalho.

4.3 CONCLUSÃO

Ao longo deste capítulo procurou-se esclarecer o enquadramento metodológico da presente pesquisa. Segundo as características apresentadas, a pesquisa é classificada como um estudo fenomenológico, de visão construtivista, adotando uma estratégia de pesquisa particular-obstrusiva. Dá-se a realização de um experimento de campo, utilizando o método de pesquisa misto, com base em três instrumentos de coleta de dados, a saber: documentos, questionários abertos e entrevistas semi-estruturadas. Como ferramentas de intervenção na construção do modelo de gestão serão utilizadas a ferramenta *balanced scorecard* e a metodologia multicritério em apoio à decisão construtivista.

Além disso, descreveu-se o processo adotado para sustentar a revisão bibliográfica, realizada em três momentos distintos. O primeiro momento foi destinado à busca de materiais para a contextualização da previdência complementar fechada e outros itens necessários para a compreensão do assunto. No segundo momento, investigou-se os materiais relacionados ao assunto de avaliação de desempenho, de planejamento estratégico e ligado às ferramentas de intervenção *balanced scorecard* e multicritério em apoio à decisão construtivista, que

fundamentam a elaboração do modelo de gestão. O terceiro momento da revisão bibliográfica preocupou-se em pesquisar publicações referentes a modelos de gestão empregados por entidades fechadas de previdência complementar, com vistas a melhorar sua performance operacional. Poucas foram as referências encontradas sobre esse assunto, o que corrobora a necessidade de disseminá-lo entre os gestores dessas entidades.

CAPÍTULO V

5 CONSTRUÇÃO DO MODELO DE GESTÃO

O objetivo deste capítulo é apresentar a construção de um modelo de gestão para o setor de contabilidade de uma Entidade Fechada de Previdência Complementar, baseado nos fundamentos da ferramenta BSC e da metodologia MCDA-C. O capítulo inicia com uma breve contextualização da entidade e do setor de contabilidade, e segue com a construção do modelo de gestão proposto.

5.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA ENTIDADE E DO SETOR

A entidade objeto de estudo atua no ramo de previdência complementar, cujo regime fiscal é o de uma sociedade civil sem fins lucrativos. Foi constituída por um grupo organizado com o objetivo de administrar o plano de previdência complementar dos seus funcionários e garantir benefícios mais dignos, ante à já iniciada crise na previdência social (ZORZI e ENSSLIN, S., 2006a; ZORZI; ENSSLIN, S., e ENSSLIN, 2006a; ZORZI e ENSSLIN, S., 2006b).

A função da 'Entidade A' é oferecer benefícios similares aos da previdência social, assegurando complementação aos mesmos para garantir que os participantes do plano, ao perderem a capacidade laborativa, não tenham seu poder aquisitivo reduzido de forma significativa. Para cumprir sua função, a 'Entidade A' capta recursos junto aos participantes dos planos de benefícios e os aplica no mercado financeiro (ZORZI *et al*, 2006).

Depois de algum tempo administrando somente o plano da sua fundadora, a 'Entidade A' percebeu que poderia utilizar o conhecimento técnico adquirido e o pessoal capacitado para administrar planos de outros grupos além do próprio. Assim, partiu em busca de novos desafios e se tornou um fundo multipatrocinado, ou seja, um fundo que administra planos de mais de uma patrocinadora ou instituidora.

A entidade encontra-se dividida em diferentes diretorias que coordenam diversos setores, proporcionando o fluxo contínuo das atividades da entidade que viabilizam a prestação dos serviços. Além das diretorias, existem assessorias responsáveis por auxiliar a alta direção na definição de estratégias e na prestação

de serviços de qualidade. No entanto, tendo em vista que o objetivo do trabalho é construir um modelo de gestão para o setor de contabilidade da entidade, explanam-se apenas as atividades desenvolvidas em tal setor (ZORZI e ENSSLIN, S., 2006a).

O setor de contabilidade da 'Entidade A' contribui para atender as necessidades dos clientes, tanto internos quanto externos, por meio do registro, controle e acompanhamento da alocação do patrimônio de cada plano administrado pela entidade. Ademais, tal setor é responsável por controlar as receitas e despesas, cobrando as contas a receber nas datas de vencimento e evitando atrasos nos pagamentos (ZORZI; ENSSLIN, S., e ENSSLIN, 2006a).

As atividades exercidas pelos colaboradores que atuam no setor de contabilidade envolvem: a contabilização, a conciliação e a divulgação das informações resultantes das atividades realizadas mensalmente.

Algumas das atividades de contabilização e conciliação do referido setor são: folha de pagamento e demais despesas dos funcionários da entidade; empréstimos liberados e recebidos dos funcionários das patrocinadoras; restituições pagas aos funcionários das patrocinadoras desligados dos planos de benefícios; recebimentos de contribuições das patrocinadoras e participantes; pagamentos referentes aos planos previdenciais; recebimentos e pagamentos relacionados ao plano assistencial; resgates e aplicações de investimentos; ativo permanente; despesas administrativas e bancárias; e provisões matemáticas dos planos de benefícios. Com relação à divulgação, a mesma é efetuada do seguinte modo: mensalmente, pelo envio de balancetes aos órgãos fiscalizadores e às patrocinadoras; e anualmente, pelo envio do balanço patrimonial e demais demonstrações aos órgãos fiscalizadores, às patrocinadoras, aos participantes, aos assistidos e a quem mais a legislação exigir.

Essas atividades desenvolvidas pelo setor de contabilidade pressupõem um elevado grau de controle, uma vez que a 'Entidade A' é responsável pela administração dos recursos financeiros de seus clientes. Assim sendo, quanto melhor gerenciado esse patrimônio, melhor será o retorno para os participantes.

Dessa forma, percebe-se a importância de uma gestão excelente dos recursos, e é com base nisso que se elabora na seqüência um modelo de gestão para esta Entidade Fechada de Previdência Complementar específica. A finalidade da construção desse modelo é auxiliar os decisores nas tomadas de decisão para que a entidade alcance seu objetivo de prestar serviços de excelência.

5.2 CONSTRUÇÃO DO MODELO DE GESTÃO

Apresentadas as principais atividades desenvolvidas pelo setor, inicia-se o processo de construção do modelo de gestão por meio da interação entre as ferramentas de gestão contextualizadas no capítulo III deste trabalho, ou seja, a ferramenta *Balanced Scorecard* (BSC) e a metodologia Multicritério em Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C).

Vale destacar que, por se tratar de uma interação entre duas ferramentas de gestão, a seqüência usada na estrutura do modelo não segue a lógica apresentada no capítulo III, mas, sim, uma lógica própria resgatando os pontos fortes de cada uma das metodologias.

Contudo, a construção do modelo é dividida nas três etapas que compõem a estrutura da metodologia Multicritério em Apoio à Decisão Construtivista, quais sejam: estruturação, avaliação e recomendações. Essas etapas serão demonstradas durante a construção do modelo que pode ser observada na seqüência.

5.2.1 Estruturação

De acordo com a metodologia MCDA-C, o primeiro passo para a estruturação de um modelo de gestão em apoio à decisão é identificar o contexto decisório, definindo o rótulo para o problema a ser tratado, bem como identificando os atores envolvidos no processo de tomada de decisão.

5.2.1.1 Contexto Decisório

Ao levar em conta o contexto decisório e a ausência de informações concretas para avaliar o desempenho das atividades do setor de contabilidade, define-se como rótulo para o problema da 'Entidade A' a "construção de um modelo de gestão", que, ao ser alimentado com os dados necessários, forneça informações úteis à tomada de decisão, tendo em vista fomentar o desempenho de tal setor (ZORZI e ENSSLIN, S., 2006a).

No contexto deste estudo, o decisor do problema é representado pela autora do trabalho que captou as percepções do Diretor Superintendente e dos funcionários do setor e as interpretou; o facilitador é representado pela autora do trabalho; e, os

agidos são representados pelos funcionários do setor de contabilidade da 'Entidade A'.

5.2.1.2 Planejamento estratégico

Após contextualizar o problema que se deseja resolver é necessário apresentar os elementos que servirão de suporte para a construção do modelo, iniciando pelo planejamento estratégico.

Conforme exposto anteriormente, a construção do *balanced scorecard* está fundamentada no planejamento estratégico da entidade, uma vez que seu objetivo é traduzir a visão e a estratégia da empresa em medidas de desempenho, com base em indicadores que vão além dos tradicionais indicadores financeiros. A elaboração do planejamento estratégico passa pelas seguintes etapas: definir a missão, a visão, os valores, analisar o ambiente interno e externo e identificar os fatores críticos de sucesso (ZORZI; ENSSLIN, S., e ENSSLIN, 2006a; ZORZI *et al*, 2006).

O planejamento estratégico corporativo da 'Entidade A' resultou nos seguintes enunciados:

- **Missão:** oferecer excelentes serviços de gestão em previdência complementar.
- **Visão:** ser referência nacional em soluções para a previdência complementar.
- **Valores:** credibilidade, comportamento ético, segurança, responsabilidade social, confiabilidade e transparência, satisfação do cliente, qualidade na prestação dos serviços, desenvolvimento e capacitação profissional.
- **Ameaças:** aumento de concorrentes que oferecem planos de previdência privada, principalmente instituições financeiras e outros fundos multipatrocinaados; mudanças constantes na legislação; falta de uma cultura de poupança em meio à população brasileira; imagem dos fundos de pensão prejudicada pela previdência social.
- **Oportunidades:** estrutura previdenciária governamental com inúmeros problemas; envelhecimento da população o que estimula a formação de poupança; funcionários das patrocinadoras que ainda

não aderiram ao plano de previdência oferecido; empresas e institutos sem planos de previdência complementar.

- **Pontos fortes:** equipe altamente qualificada e com autonomia na gestão dos processos; incentivo ao desenvolvimento e aperfeiçoamento intelectual dos funcionários; tecnologia avançada; ambiente de trabalho tranquilo e adequado; preocupada com a qualidade de vida dos funcionários; ações de responsabilidade social junto à comunidade.
- **Pontos fracos:** carga de trabalho excessiva; inexistência de um programa para captar funcionários das patrocinadoras que ainda não aderiram ao plano de previdência oferecido; falta de um código de ética e de procedimentos de controle interno documentados; comunicação interna precária; não há levantamento de necessidades e continuidade de treinamento de funcionários.
- **Fatores críticos de sucesso:** aprendizado e crescimento; processos internos; recursos financeiros; clientes e mercado.

Esses enunciados fornecem suporte para a definição da missão e da visão do setor de contabilidade da entidade, o qual se constitui como o objeto da presente pesquisa. Portanto, com base no planejamento estratégico corporativo definiu-se a missão e a visão do setor de contabilidade, que assim foram concebidos:

- **Missão:** oferecer excelentes serviços de contabilidade previdenciária para a entidade.
- **Visão:** ser referência em contabilidade previdenciária.

Os demais itens que compõem o planejamento estratégico foram suprimidos, uma vez que eles são aplicados de forma corporativa e também ao setor específico.

5.2.1.3 Identificação dos EPA's

O próximo passo a fornecer suporte para a estruturação do modelo é a identificação dos Elementos Primários de Avaliação (EPA's). O objetivo é auxiliar os decisores na escolha dos itens que devem ser avaliados pelo modelo.

Com a aplicação de um questionário, direcionado ao decisor e aos funcionários do setor, foi possível identificar algumas preocupações iniciais, conforme o quadro abaixo.

| Seq. | EPA's |
|------|---|
| 1 | Trabalho em equipe |
| 2 | Ambiente confortável |
| 3 | Benefícios |
| 4 | Horário não tão rígido |
| 5 | Falta transparência |
| 6 | Harmonia |
| 7 | Dividir melhor as tarefas |
| 8 | Não tem tempo para trabalhar o gerencial |
| 9 | Sem perspectivas de crescimento profissional |
| 10 | Trabalho manual |
| 11 | Não faz parte gerencial |
| 12 | Carga de trabalho excessiva |
| 13 | Distribuir o trabalho adequadamente |
| 14 | Controle interno |
| 15 | Incentivo ao aperfeiçoamento |
| 16 | Custeio total ou parcial de cursos de graduação, pós-graduação, línguas |
| 17 | Rodízio de funções |
| 18 | Auditoria interna |
| 19 | Erros |
| 20 | Trabalhar com outras ferramentas interessantes |
| 21 | Tarefas padronizadas |
| 22 | Automatizar tarefas mensais |
| 23 | Retrabalho |
| 24 | Enviar informações nos prazos estipulados pela SPC |
| 25 | Previdência privada para funcionários |
| 26 | Sistema não está integrado aos demais setores |
| 27 | Demora no acesso às informações |
| 28 | Desenvolver sistema no Atenas |
| 29 | Não sobra tempo para fazer o gerencial |
| 30 | Controlar contas a pagar e a receber |
| 31 | Padronizar e documentar tarefas |
| 32 | Automatizar conciliação |
| 33 | Eliminar processos repetitivos |
| 34 | Contas não conciliadas por outros setores |
| 35 | Contabilização em dia |
| 36 | Comunicação interna precária |
| 37 | Novos relatórios |
| 38 | Assistência à saúde e odontológica |

Quadro 7: Relação dos EPA's do setor de contabilidade da 'Entidade A'

Fonte: Elaborado pela autora.

5.2.1.4 Conceitos dos EPA's

Elencados os EPA's, faz-se necessário apresentar a conceituação de cada um para que se torne viável compreender seu significado. Conceituar, conforme os

parâmetros da metodologia MCDA-C, significa descrever o pólo presente e o pólo oposto psicológico. O quadro a seguir indica esses conceitos.

| Seq. | EPA's | Pólo Presente | Pólo oposto psicológico |
|------|---|---|--|
| 1 | Trabalho em equipe | formar equipe com objetivo único | cada um pense/aja de forma diferente |
| 2 | Ambiente confortável | ter um ambiente agradável para se trabalhar | não ter |
| 3 | Benefícios | oferecer benefícios não financeiros | não oferecer |
| 4 | Horário não tão rígido | permitir que o funcionário adapte o seu horário de trabalho | estabelecer horário fixo de 8 horas |
| 5 | Falta transparência | receber e transmitir todas as informações importantes de forma transparente | não receber e não transmitir informações importantes |
| 6 | Harmonia | desenvolver equipe harmônica | sem harmonia |
| 7 | Dividir melhor as tarefas | dividir as tarefas equitativamente para não sobrecarregar uma única pessoa | deixar que cada um faça o que quiser |
| 8 | Não tem tempo para trabalhar o gerencial | melhorar os processos operacionais | não melhorar |
| 9 | Sem perspectivas de crescimento profissional | desenvolver plano de carreira | não oferecer plano de carreira |
| 10 | Trabalho manual | automatizar as tarefas de contabilização e conciliação | contabilizar e conciliar manualmente |
| 11 | Não faz parte gerencial | incentivar a utilização de ferramentas controle gerencial | fazer apenas a parte operacional |
| 12 | Carga de trabalho excessiva | reduzir a carga de trabalho | não reduzir |
| 13 | Distribuir o trabalho adequadamente | dividir as tarefas equitativamente para não sobrecarregar uma única pessoa | deixar que cada um faça o que quiser |
| 14 | Controle interno | incentivar a utilização de ferramentas controle gerencial | fazer apenas a parte operacional |
| 15 | Incentivo ao aperfeiçoamento | oferecer cursos de aperfeiçoamento | não oferecer |
| 16 | Custeio total ou parcial de cursos de graduação, pós-graduação, línguas | custear total ou parcialmente cursos de interesse da entidade | não custear |
| 17 | Rodízio de funções | incentivar o rodízio de funções | cada um faz o seu trabalho |
| 18 | Auditoria interna | criar rotinas de auditoria interna | utilizar apenas as conciliações padrão da SPC |
| 19 | Erros | reduzir erros | não reduzir |
| 20 | Trabalhar com outras ferramentas interessantes | incentivar a utilização de ferramentas controle gerencial | fazer apenas a parte operacional |
| 21 | Tarefas padronizadas | padronizar e documentar tarefas | fazer de qualquer jeito |

Continuação

| | | | |
|----|--|--|---|
| 22 | Automatizar tarefas mensais | automatizar as tarefas de contabilização e conciliação | contabilizar e conciliar manualmente |
| 23 | Retrabalho | reduzir retrabalho | digitar na contabilidade o que já foi digitado pelos demais setores |
| 24 | Enviar informações nos prazos estipulados pela SPC | enviar as informações aos interessados nos prazos | não enviar nos prazos |
| 25 | Previdência privada para funcionários | custear parte de um plano de previdência privada | não custear |
| 26 | Sistema não está integrado aos demais setores | Integrar o sistema contábil com o sistema operacional utilizado pelos demais setores | não integrar |
| 27 | Demora no acesso às informações | agilizar o acesso a informações | não agilizar |
| 28 | Desenvolver módulo contábil no sistema operacional próprio | desenvolver o módulo contábil no sistema operacional utilizado pelos demais setores | utilizar o sistema contábil atual |
| 29 | Não sobra tempo para fazer o gerencial | ter tempo para fazer controle gerencial | executar apenas as tarefas operacionais |
| 30 | Controlar contas a pagar e a receber | controlar para que os pagamentos e recebimentos sejam realizados nas datas de vencimento | não controlar |
| 31 | Padronizar e documentar tarefas | padronizar e documentar tarefas | fazer de qualquer jeito |
| 32 | Automatizar conciliação | automatizar as tarefas de conciliação | conciliar manualmente |
| 33 | Eliminar processos repetitivos | eliminar processos repetitivos | não eliminar |
| 34 | Contas não conciliadas por outros setores | receber informações já conciliadas | conciliar tudo na contabilidade |
| 35 | Contabilização em dia | manter contabilidade em dia (contabilizar em tempo real importando as informações da tesouraria) | contabilização manual com atraso |
| 36 | Comunicação interna precária | melhorar comunicação interna | não melhorar |
| 37 | Novos relatórios | Incentivar a elaboração de relatórios de controle gerenciais | elaborar apenas relatórios operacionais |
| 38 | Assistência à saúde, odontológica | Oferecer subsídios para assistência à saúde e odontológica | não oferecer |

Quadro 8: Relação dos conceitos dos EPA's do setor de contabilidade da 'Entidade A'

Fonte: Elaborado pela autora.

As informações obtidas até o presente momento fornecem o suporte indispensável para a elaboração do mapa estratégico, conforme referencial apresentado no capítulo III sobre o *balanced scorecard*.

5.2.1.5 Mapa estratégico

A partir do planejamento estratégico e dos EPA's identificados, podem ser definidos os objetivos considerados fundamentais para a entidade. Esses objetivos são agrupados em uma figura denominada mapa estratégico, que interliga todas as perspectivas relevantes para a organização, por intermédio de relações de causa e efeito (ZORZI; ENSSLIN, S., e ENSSLIN, 2006b)

A figura 14, abaixo, mostra o mapa estratégico desenvolvido para o setor de contabilidade da 'Entidade A', assim como suas relações de causa e efeito, que irão resultar na missão definida para a mesma. Todas as relações de causa e efeito apresentadas no mapa estratégico têm como objetivo final oferecer excelentes serviços de contabilidade para a entidade. Partindo da perspectiva do aprendizado e do crescimento, observam-se 4 (quatro) caminhos principais para chegar a esse objetivo, conforme dispõe a figura 14.

Ao capacitar e treinar os funcionários, estes irão desenvolver competências necessárias para minimizar problemas operacionais, o que terá como consequência a melhora na performance no encerramento dos balancetes mensais e também a maximização da utilização dos ativos. Ao melhorar a performance no encerramento dos balancetes mensais, garante-se a tempestividade das informações prestadas, que, conseqüentemente, aumentará o índice de satisfação dos clientes, cumprindo então com a missão do setor de contabilidade. Ao maximizar a utilização dos ativos, o setor estará fazendo uma economia de desembolsos, reduzindo o percentual da receita gasto com esses recursos, o que garante a satisfação dos seus clientes e cumpre com a missão de buscar a excelência na prestação de serviços de contabilidade para a entidade.

Ao trabalhar em equipe, torna-se possível adequar a carga de trabalho entre os funcionários e também reduzir o tempo de execução das atividades mensais, permitindo obter a melhoria da performance no encerramento dos balancetes mensais, assegurando a tempestividade das informações prestadas, o que, por conseguinte, irá aumentar o índice de satisfação dos clientes, cumprindo então com a missão do setor de contabilidade.

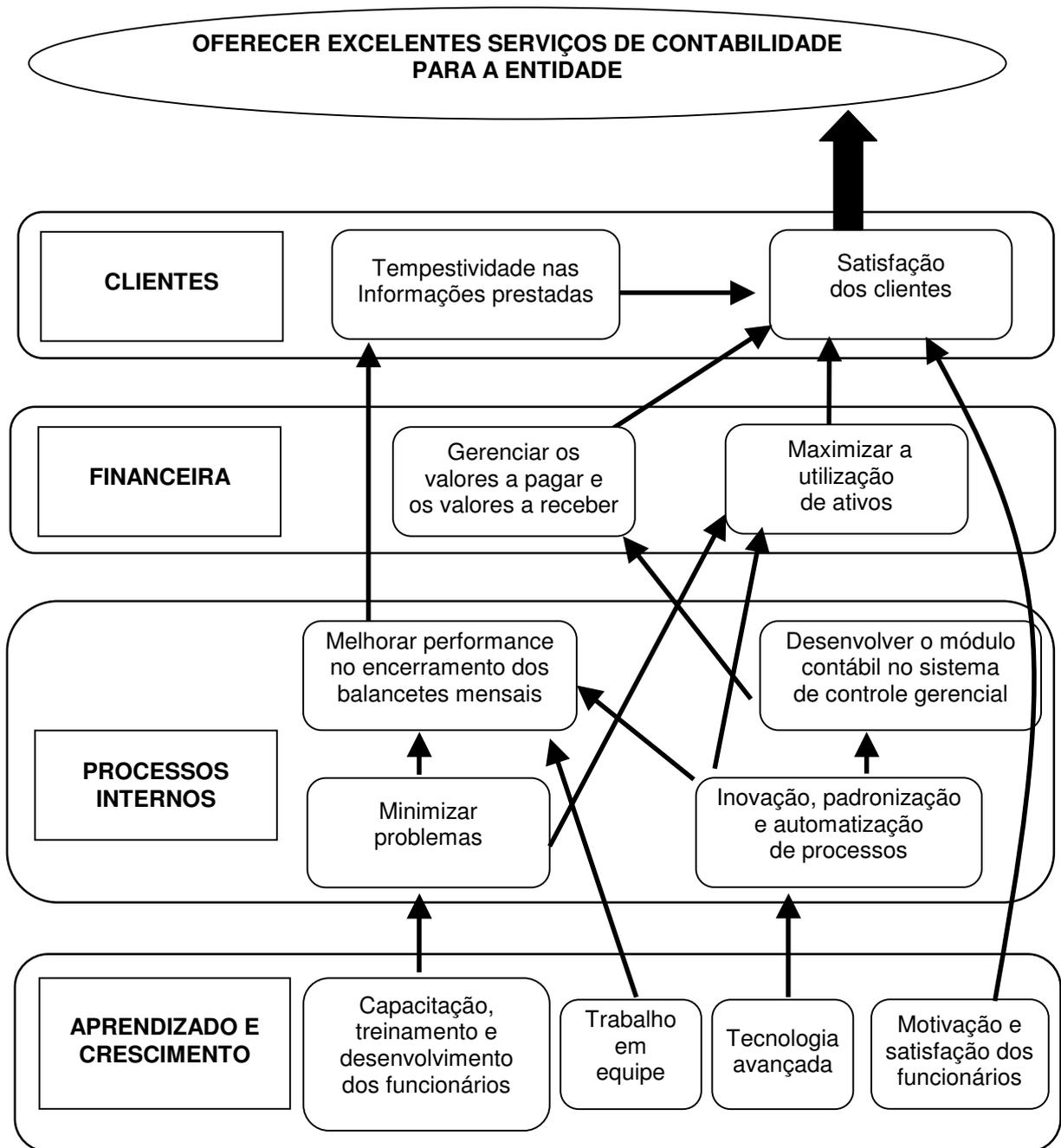


Figura 14: Mapa estratégico do setor de contabilidade

Fonte: Adaptado de ZORZI; ENSSLIN, S., e ENSSLIN, 2006a; ZORZI e ENSSLIN, S., 2006b.

O uso de *tecnologia avançada* permite a *inovação, a padronização e a automatização dos processos* operacionais, o que influencia outros 3 (três) objetivos: *melhorar a performance no encerramento dos balancetes mensais; desenvolver o módulo contábil no sistema de controle gerencial; e maximizar a utilização de ativos*. As relações para atingir a missão do setor através dos objetivos de *melhorar a performance no encerramento dos balancetes mensais e maximizar a utilização de*

ativos já foram explicadas anteriormente. Ao *desenvolver o módulo contábil no sistema de controle gerencial*, podem-se aumentar as formas de *controle dos valores a pagar e dos valores a receber*. Um gerenciamento eficaz e eficiente dos recursos *aumenta a satisfação dos clientes* e, com isso, o setor atinge a sua missão.

A *motivação e satisfação dos funcionários* conduz ao aumento da produtividade dos mesmos e à melhoria no atendimento aos clientes, implicando o *aumento do índice de satisfação desses clientes* e o cumprimento da missão do setor de contabilidade da entidade.

Uma vez definidos os objetivos estratégicos dentro de cada perspectiva e determinadas as relações de causa e efeito entre esses objetivos, a ferramenta BSC determina a elaboração de outra representação gráfica, o *balanced scorecard* propriamente dito, conhecido como painel de desempenho, onde são elencados os indicadores, o *status quo*, as metas a serem alcançadas e as iniciativas a serem implementadas, no intento de mensurar e avaliar cada objetivo estratégico definido para o setor de contabilidade. Para construir o painel de desempenho utiliza-se a metodologia MCDA-C, uma vez que ela é capaz de encapsular os múltiplos critérios envolvidos na gestão organizacional, proporcionando aos gestores uma avaliação global do setor de contabilidade, indo além da avaliação local que o BSC proporciona. (ZORZI; ENSSLIN, S.; ENSSLIN, L., 2006a; ZORZI, ENSSLIN, S., 2006b).

5.2.1.6 Agrupamento por áreas de preocupação

Uma análise dos EPA's e dos objetivos estabelecidos no mapa estratégico do setor de contabilidade permite identificar duas grandes áreas de preocupação: Resultados para a Empresa e Resultados para os Funcionários.

Como o mapa estratégico já engloba, de forma resumida, as preocupações identificadas no levantamento dos EPA's, apresenta-se na figura abaixo, uma representação arborescente dos objetivos estratégicos agrupados de acordo com as duas áreas de preocupação.

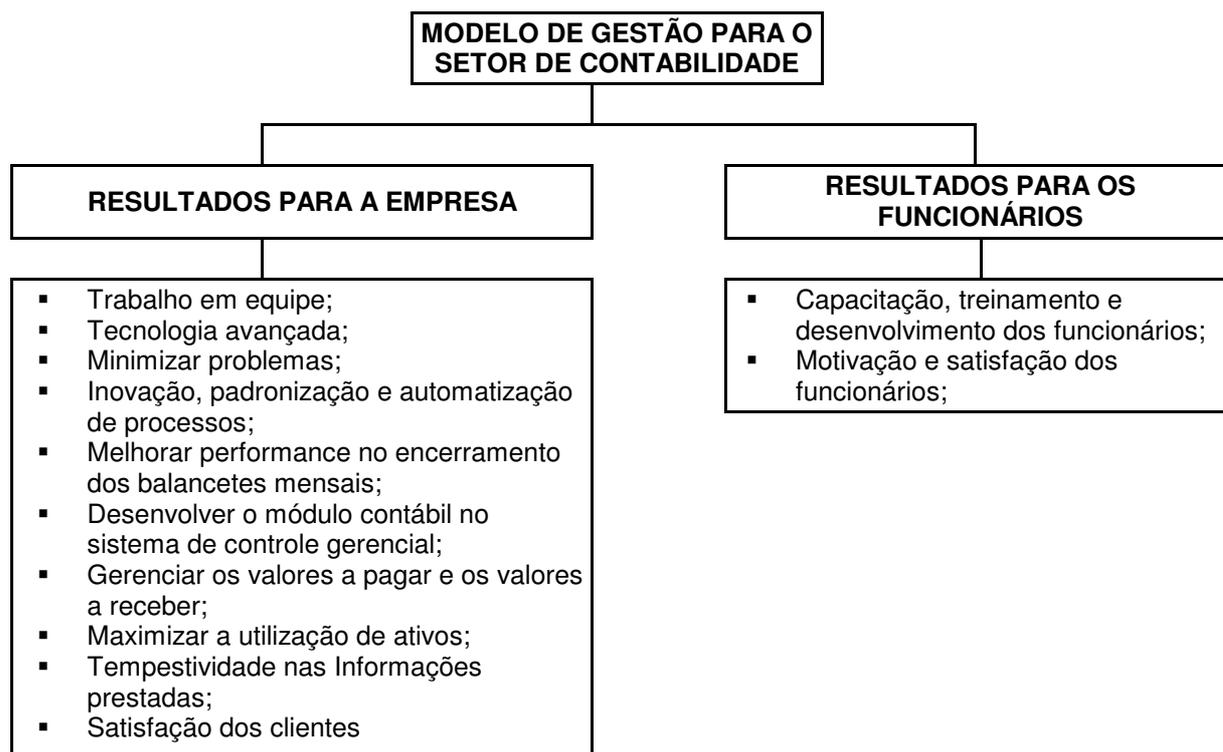


Figura 15: Objetivos estratégicos agrupados por área de preocupação

Fonte: Elaborada pela autora.

5.2.1.7 Pontos de vista fundamentais

A finalidade do agrupamento realizado no item anterior foi apenas a de identificar quais dos objetivos estratégicos estavam ligados à área de preocupação Resultados para a Empresa e quais deles estavam relacionados à área de preocupação Resultados para os Funcionários, sem se preocupar com o fim de cada objetivo.

Neste momento, pretende-se agrupar os objetivos estratégicos por afinidade, ou seja, identificar os itens que tratam de uma mesma preocupação e agrupá-los em grandes grupos, os quais representam, de uma forma geral, os pontos importantes a serem considerados no modelo, denominados de Pontos de Vista Fundamentais (PVF's).

Assim sendo, dentro da área Resultados para a Empresa tem-se os seguintes PVF's: PVF 1: Cumprir prazos; PVF 2: Excelência nos serviços; PVF 3: Equipe uniforme/unida; PVF 4: Processos internos. Dentro da área Resultados para os Funcionários, tem-se: PVF 5: Motivação e satisfação; e, PVF 6: Crescimento profissional. A figura 16 facilita a visualização dos PVF's do modelo em construção.

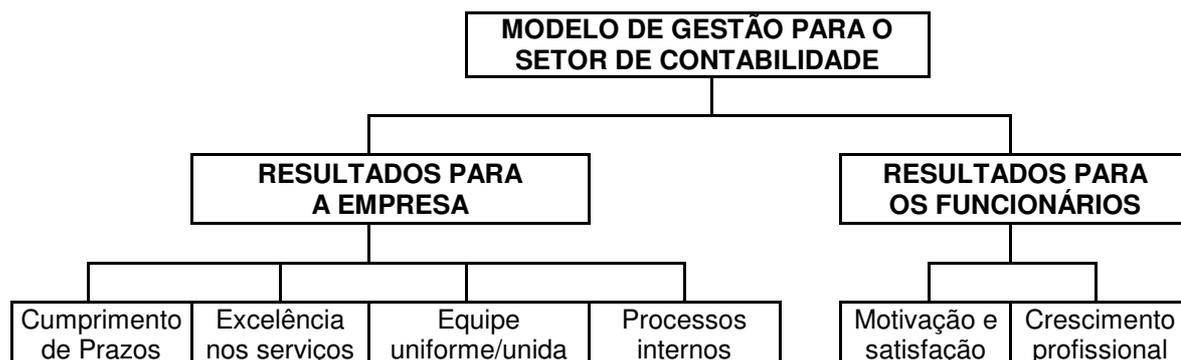


Figura 16: Pontos de vista fundamentais do modelo em construção

Fonte: Adaptada de ZORZI; ENSSLIN, S., 2006a; ZORZI; ENSSLIN, S., e ENSSLIN, 2006b.

Cabe salientar que cada PVF engloba alguns dos objetivos estratégicos demonstrados no mapa estratégico do BSC, a saber. PVF 1: desenvolver o módulo contábil no sistema de controle gerencial; melhorar performance no encerramento dos balancetes mensais; tempestividade nas informações prestadas. PVF 2: gerenciar os valores a pagar e os valores a receber; satisfação dos clientes. PVF 3: trabalho em equipe. PVF 4: tecnologia avançada; inovação, padronização e automatização de processos; minimizar problemas; maximizar a utilização de ativos; PVF 5: motivação e satisfação dos funcionários. PVF 6: capacitação, treinamento e desenvolvimento dos funcionários.

A estrutura arborescente demonstrada na figura 15 fornece suporte para as demais etapas da estruturação do modelo de gestão para o setor de contabilidade da 'Entidade A'.

5.2.1.8 Pontos de vista elementares

Definidos os PVF's, o próximo passo é identificar os Pontos de Vistas Elementares (PVE's), ou seja, aqueles que irão explicar cada Ponto de Vista Fundamental para que seja possível mensurá-los. Esse processo é efetuado por meio de decomposições sucessivas até que seja identificada uma dimensão passível de mensuração direta.

As figuras dispostas na seqüência representam os Pontos de Vista Elementares identificados pelo decisor para cada um dos Pontos de Vista Fundamentais. Apresenta-se uma figura para cada PVF, tendo em vista uma melhor visualização dos PVE's que o explicam.

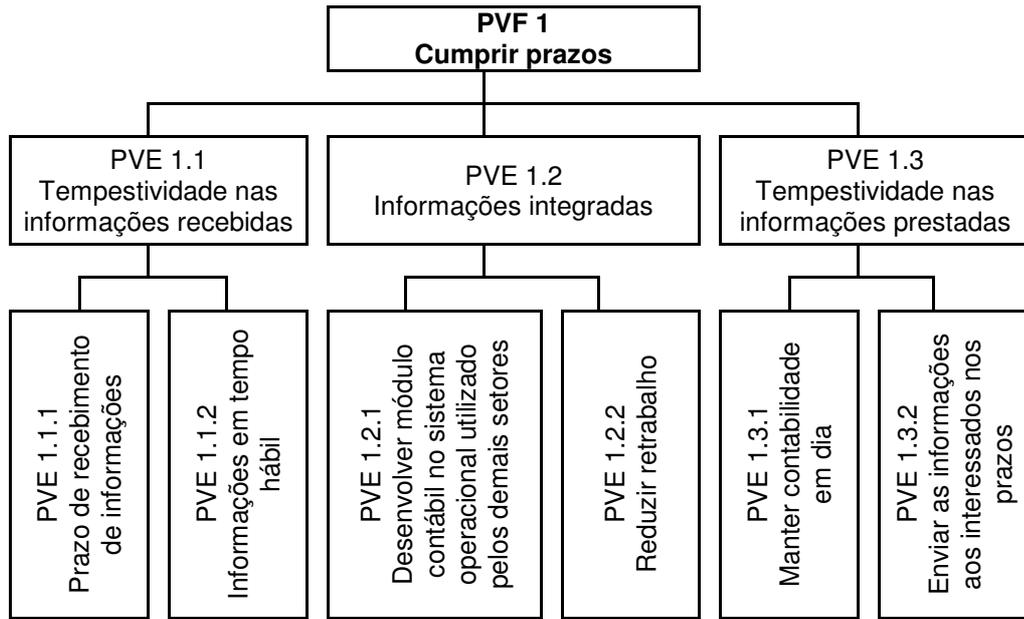


Figura 17: PVE's do PVF 1: Cumprir prazos

Fonte: Elaborada pela autora.

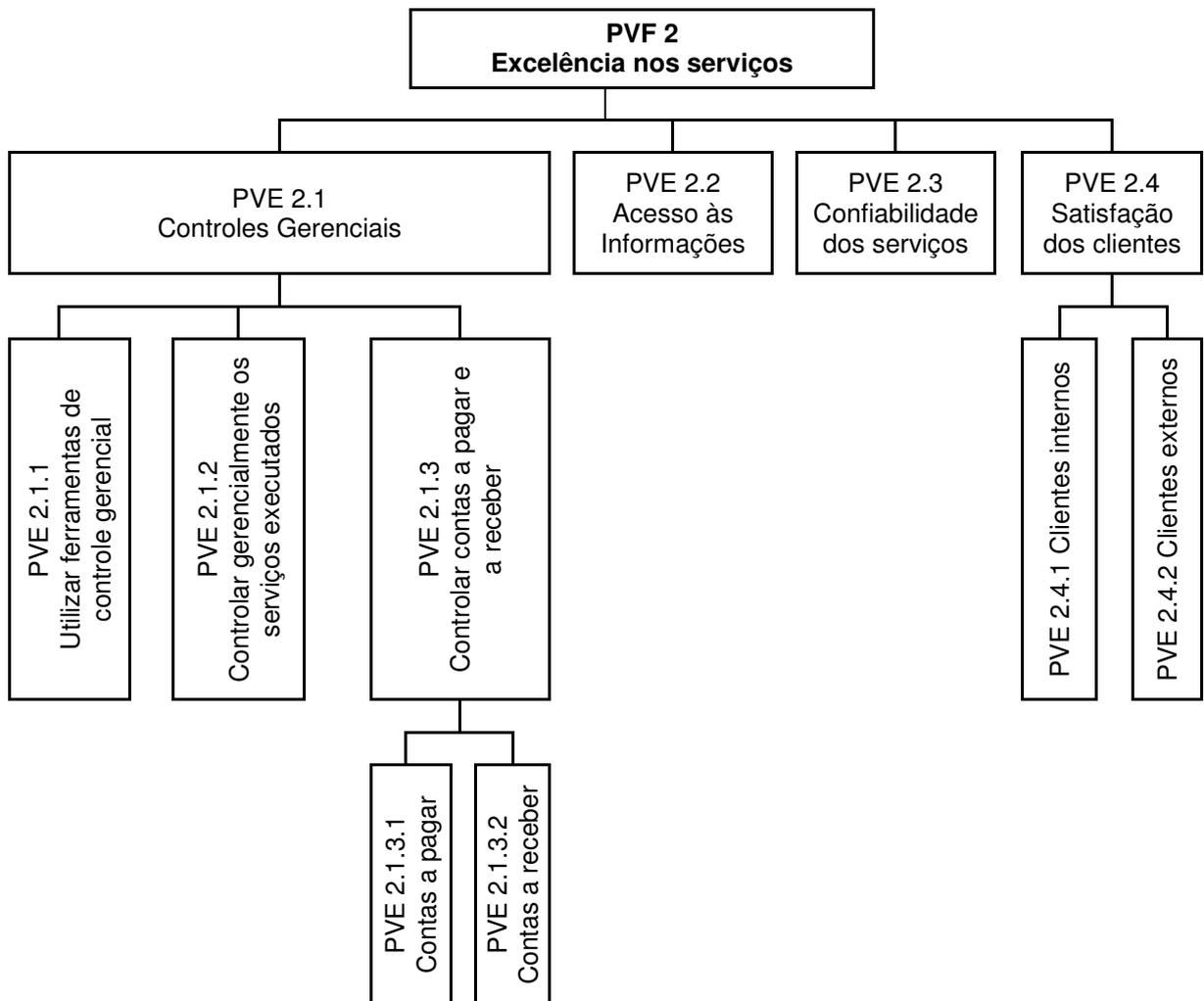


Figura 18: PVE's do PVF 2: Excelência nos serviços

Fonte: Elaborada pela autora.



Figura 19: PVE's do PVF 3: Equipe uniforme/unida

Fonte: Elaborada pela autora.

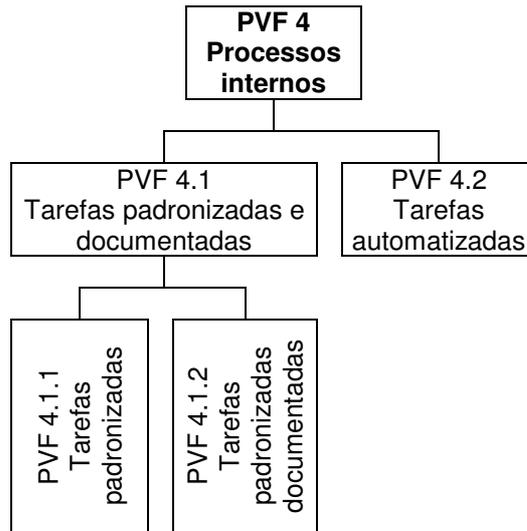


Figura 20: PVE's do PVF 4: Processos internos

Fonte: Elaborada pela autora.

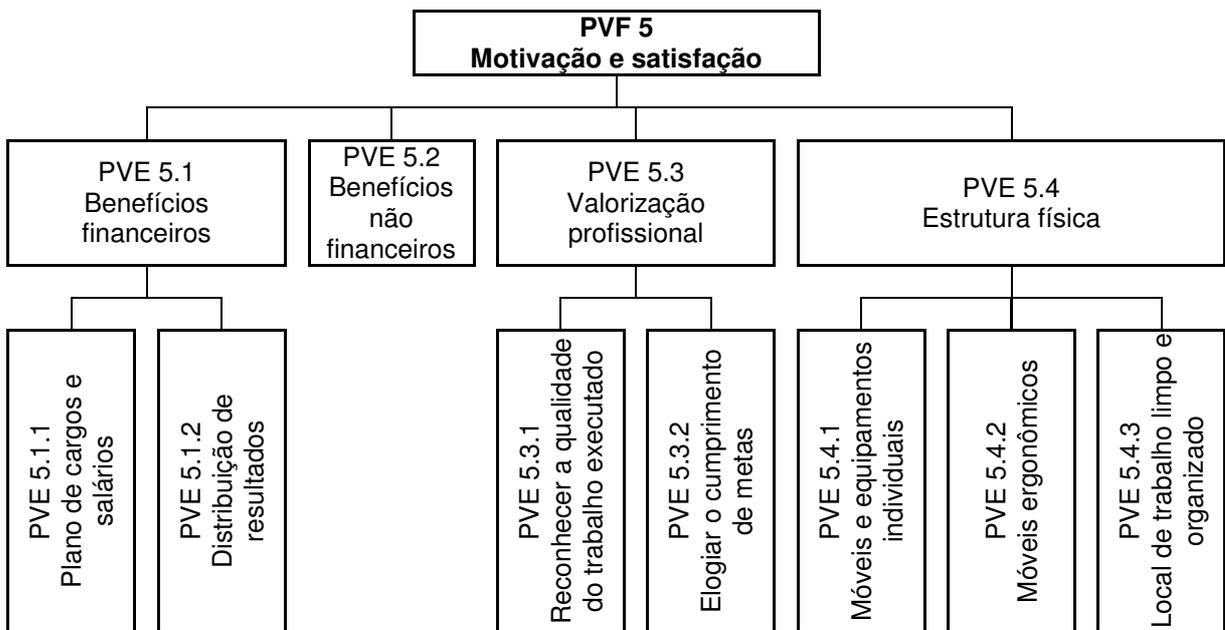


Figura 21: PVE's do PVF 5: Motivação e satisfação

Fonte: Elaborada pela autora.

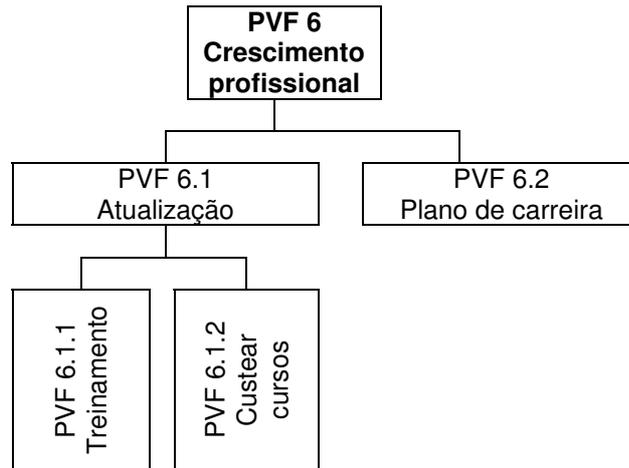


Figura 22: PVE's do PVF 6: Crescimento profissional

Fonte: Elaborada pela autora.

A figura 23, a seguir, apresenta a estrutura arborescente consolidada com todos os Pontos de Vista Fundamentais e Elementares que compõe o modelo.

5.2.1.9 Descritores

Prosseguindo na elaboração do modelo de gestão, passa-se à construção dos descritores para todos os PVE's. São os descritores que permitirão avaliar a performance das ações em cada Ponto de Vista Elementar.

Os quadros apresentados abaixo demonstram a construção dos descritores para os PVE's apresentados anteriormente, que se encontram no último nível da estrutura arborescente, levando em consideração as necessidades do decisor. Além do descritor, apresenta-se a finalidade de cada um dos PVE's.

PVF 1 – CUMPRIR PRAZOS

PVE 1.1 – Tempestividade nas informações recebidas

PVE 1.1.1 – Prazos de recebimento de informações: avalia se existem prazos estabelecidos para receber as informações oriundas dos fornecedores internos.

| NÍVEL DE IMPACTO (PREFERÊNCIA) | ÂNCORA | DESCRIÇÃO |
|---------------------------------------|---------------|------------------|
| N2 | BOM | Tem |
| N1 | NEUTRO | Não tem |

Quadro 9: Descritor do PVE 1.1.1: Prazos de recebimento de informações

Fonte: Elaborado pela autora

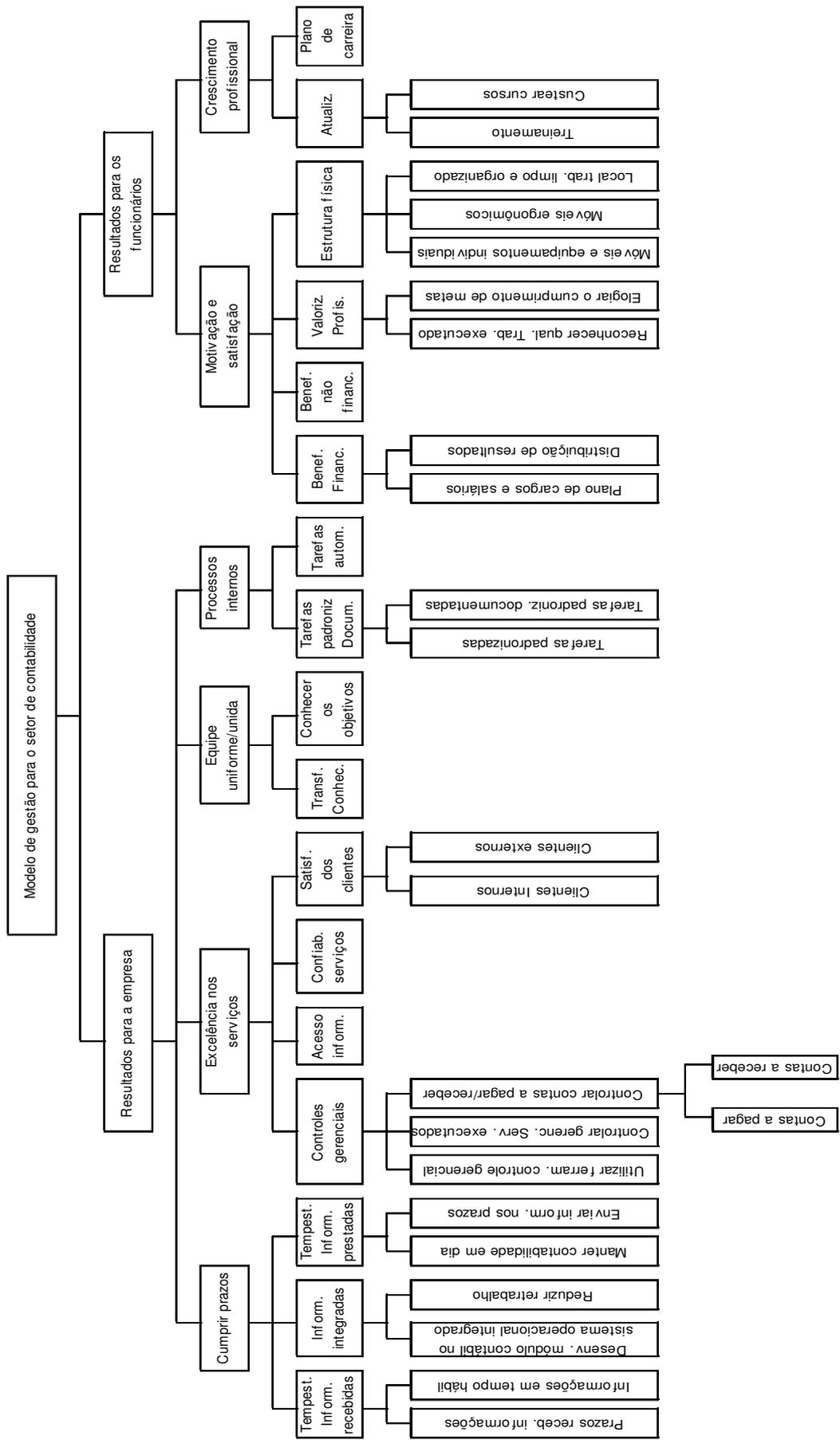


Figura 23: Estrutura arborescente consolidando os PVF's e PVE's do modelo de gestão

Fonte: Elaborada pela autora.

PVE 1.1.2 – Informações em tempo hábil: avalia se as informações são recebidas dentro dos prazos estabelecidos.

| NÍVEL DE IMPACTO (PREFERÊNCIA) | ÂNCORA | DESCRIÇÃO |
|--------------------------------|--------|--|
| N7 | | Recebidas com 3 dias ou mais de antecedência |
| N6 | BOM | Recebidas com 2 dias de antecedência |
| N5 | | Recebidas com 1 dia de antecedência |
| N4 | | Recebidas nos prazos |
| N3 | NEUTRO | Recebidas com 1 dia de atraso |
| N2 | | Recebidas com 2 dias de atraso |
| N1 | | Recebidas com 3 dias ou mais de atraso |

Quadro 10: Descritor do PVE 1.1.2: Informações em tempo hábil

Fonte: Elaborado pela autora

PVE 1.2 – Informações integradas

PVE 1.2.1 – Desenvolver módulo contábil no sistema operacional utilizado pelos demais setores: avalia o progresso (em termos percentuais) do desenvolvimento anual do módulo contábil no sistema operacional utilizado pelos demais setores.

| NÍVEL DE IMPACTO (PREFERÊNCIA) | ÂNCORA | DESCRIÇÃO |
|--------------------------------|--------|-------------|
| N4 | | 30% ou mais |
| N3 | BOM | 20% |
| N2 | NEUTRO | 10% |
| N1 | | 0% |

Quadro 11: Descritor do PVE 1.2.1: Informações em tempo hábil

Fonte: Elaborado pela autora

PVE 1.2.2 – Reduzir retrabalho: avalia o percentual dos processos mensais executados na contabilidade que já foram executados por outro setor da entidade.

| NÍVEL DE IMPACTO (PREFERÊNCIA) | ÂNCORA | DESCRIÇÃO |
|--------------------------------|--------|-----------|
| N6 | | 20% |
| N5 | BOM | 30% |
| N4 | | 40% |
| N3 | | 50% |
| N2 | NEUTRO | 60% |
| N1 | | 70% |

Quadro 12: Descritor do PVE 1.2.2: Reduzir retrabalho

Fonte: Elaborado pela autora

PVE 1.3 – Tempestividade nas informações prestadas

PVE 1.3.1 – Manter a contabilidade em dia: avalia a quantidade de dias em que a contabilização dos fatos ocorridos na entidade fica em atraso.

| NÍVEL DE IMPACTO (PREFERÊNCIA) | ÂNCORA | DESCRIÇÃO |
|---------------------------------------|---------------|------------------|
| N6 | | 0 dias |
| N5 | BOM | 5 dias |
| N4 | | 10 dias |
| N3 | | 15 dias |
| N2 | NEUTRO | 20 dias |
| N1 | | 25 dias ou mais |

Quadro 13: Descritor do PVE 1.3.1: Manter contabilidade em dia

Fonte: Elaborado pela autora

PVE 1.3.2 – Enviar as informações aos interessados nos prazos: avalia a tempestividade com que o setor divulga as informações aos órgãos reguladores, patrocinadoras, participantes, assistidos e demais interessados.

| NÍVEL DE IMPACTO (PREFERÊNCIA) | ÂNCORA | DESCRIÇÃO |
|---------------------------------------|---------------|---|
| N6 | | Divulgadas com 3 dias ou mais de antecedência |
| N5 | BOM | Divulgadas com 2 dias de antecedência |
| N4 | | Divulgadas com 1 dia de antecedência |
| N3 | | Divulgadas nos prazos |
| N2 | NEUTRO | Divulgadas com 1 dia de atraso |
| N1 | | Divulgadas com 2 dias ou mais de atraso |

Quadro 14: Descritor do PVE 1.3.2: Enviar as informações aos interessados nos prazos

Fonte: Elaborado pela autora

PVF 2 – EXCELÊNCIA NOS SERVIÇOS

PVE 2.1 – Controles gerencias

PVE 2.1.1 – Utilizar ferramentas de controle gerencial: avalia se o setor utiliza ferramentas de controle gerencial ou somente ferramentas de controle operacional.

| NÍVEL DE IMPACTO (PREFERÊNCIA) | ÂNCORA | DESCRIÇÃO |
|---------------------------------------|---------------|--|
| N4 | | Utiliza 3 ferramentas de controle gerencial, ou mais |
| N3 | BOM | Utiliza 2 ferramentas de controle gerencial |
| N2 | NEUTRO | Utiliza 1 ferramenta de controle gerencial |
| N1 | | Não utiliza ferramentas de controle gerencial |

Quadro 15: Descritor do PVE 2.1.1: Utilizar ferramentas de controle gerencial

Fonte: Elaborado pela autora

PVE 2.1.2 – Controlar gerencialmente os serviços executados: avalia o percentual de serviços mensais executados que são controlados gerencialmente.

| NÍVEL DE IMPACTO (PREFERÊNCIA) | ÂNCORA | DESCRIÇÃO |
|---------------------------------------|---------------|------------------|
| N5 | | 100% |
| N4 | BOM | 80% |
| N3 | | 60% |
| N2 | NEUTRO | 40% |
| N1 | | 20% ou menos |

Quadro 16: Descritor do PVE 2.1.2: Controlar gerencialmente os serviços executados

Fonte: Elaborado pela autora

PVE 2.1.3 – Controlar contas a pagar e a receber: avalia se o setor controla as contas a pagar e a receber da entidade. Este PVE foi subdividido para avaliar separadamente as contas a pagar e a receber, conforme segue:

PVE 2.1.3.1 – Contas a pagar: avalia o percentual de juros/multas pagos anualmente em virtude de atrasos nos pagamentos realizados pela entidade.

| NÍVEL DE IMPACTO (PREFERÊNCIA) | ÂNCORA | DESCRIÇÃO |
|---------------------------------------|---------------|------------------|
| N5 | BOM | 0% |
| N4 | | 0,01% |
| N3 | | 0,02% |
| N2 | NEUTRO | 0,03% |
| N1 | | 0,04% ou mais |

Quadro 17: Descritor do PVE 2.1.3.1: Contas a pagar

Fonte: Elaborado pela autora

PVE 2.1.3.2 – Contas a receber: avalia o percentual de juros/multas recebidos anualmente em virtude de atrasos nos recebimentos de ativos.

| NÍVEL DE IMPACTO (PREFERÊNCIA) | ÂNCORA | DESCRIÇÃO |
|---------------------------------------|---------------|------------------|
| N6 | | 0% |
| N5 | BOM | 1% |
| N4 | | 2% |
| N3 | | 3% |
| N2 | NEUTRO | 4% |
| N1 | | 5% ou mais |

Quadro 18: Descritor do PVE 2.1.3.2: Contas a receber

Fonte: Elaborado pela autora

PVE 2.2 – Acesso às informações: avalia se as informações são repassadas ao setor de contabilidade com transparência.

| NÍVEL DE IMPACTO (PREFERÊNCIA) | ÂNCORA | DESCRIÇÃO |
|--------------------------------|--------|--|
| N5 | BOM | Sim, todas as informações |
| N4 | | Sim, 80% das informações |
| N3 | NEUTRO | Sim, 60% das informações |
| N2 | | Sim, 40% ou menos das informações |
| N1 | | Não são repassadas informações com transparência |

Quadro 19: Descritor do PVE 2.2: Acesso às informações

Fonte: Elaborado pela autora

PVE 2.3 – Confiabilidade dos serviços: avalia se os serviços prestados pelo setor são confiáveis. A identificação será realizada através da média aritmética anual da quantidade de erros encontrados na conciliação mensal após o fechamento do balancete e envio das informações aos interessados.

| NÍVEL DE IMPACTO (PREFERÊNCIA) | ÂNCORA | DESCRIÇÃO |
|--------------------------------|--------|-----------|
| N4 | BOM | 0 |
| N3 | NEUTRO | 1 |
| N2 | | 2 |
| N1 | | 3 ou mais |

Quadro 20: Descritor do PVE 2.3: Confiabilidade dos serviços

Fonte: Elaborado pela autora

PVE 2.4 – Satisfação dos clientes

PVE 2.4.1 – Clientes internos: avalia semestralmente o percentual de satisfação dos clientes internos em relação aos serviços prestados pelo setor.

| NÍVEL DE IMPACTO (PREFERÊNCIA) | ÂNCORA | DESCRIÇÃO |
|--------------------------------|--------|--|
| N5 | BOM | 100% dos clientes internos estão satisfeitos |
| N4 | | 80% dos clientes internos estão satisfeitos |
| N3 | NEUTRO | 60% dos clientes internos estão satisfeitos |
| N2 | | 40% dos clientes internos estão satisfeitos |
| N1 | | 20% dos clientes internos estão satisfeitos |

Quadro 21: Descritor do PVE 2.4.1: Clientes internos

Fonte: Elaborado pela autora

PVE 2.4.2 – Clientes externos: avalia semestralmente o percentual de satisfação dos clientes externos em relação aos serviços prestados pelo setor.

| NÍVEL DE IMPACTO (PREFERÊNCIA) | ÂNCORA | DESCRIÇÃO |
|--------------------------------|--------|--|
| N5 | BOM | 100% dos clientes externos estão satisfeitos |
| N4 | | 80% dos clientes externos estão satisfeitos |
| N3 | NEUTRO | 60% dos clientes externos estão satisfeitos |
| N2 | | 40% dos clientes externos estão satisfeitos |
| N1 | | 20% dos clientes externos estão satisfeitos |

Quadro 22: Descritor do PVE 2.4.1: Clientes externos

Fonte: Elaborado pela autora

PVF 3 – EQUIPE UNIFORME/UNIDA

PVE 3.1 – Transferência de conhecimento: avalia se há rodízio de atividades para incentivar a transferência de conhecimento.

| NÍVEL DE IMPACTO (PREFERÊNCIA) | ÂNCORA | DESCRIÇÃO |
|--------------------------------|--------|------------------------------|
| N6 | | Sim, todas as atividades |
| N5 | BOM | Sim, 80% das atividades |
| N4 | | Sim, 60% das atividades |
| N3 | | Sim, 40% das atividades |
| N2 | NEUTRO | Sim, 20% das atividades |
| N1 | | Não há rodízio de atividades |

Quadro 23: Descritor do PVE 3.1: Transferência de conhecimento

Fonte: Elaborado pela autora

PVE 3.2 – Conhecer os objetivos: avalia se os funcionários do setor conhecem os objetivos do mesmo e o seu grau de envolvimento para atender tais objetivos.

| NÍVEL DE IMPACTO (PREFERÊNCIA) | ÂNCORA | DESCRIÇÃO |
|--------------------------------|--------|--|
| N6 | BOM | Todos conhecem e trabalham para alcançá-los |
| N5 | | Todos conhecem e 80% dos funcionários trabalham para alcançá-los |
| N4 | | Todos conhecem e 60% dos funcionários trabalham para alcançá-los |
| N3 | | Todos conhecem e 40% dos funcionários trabalham para alcançá-los |
| N2 | NEUTRO | Todos conhecem e 20% dos funcionários trabalham para alcançá-los |
| N1 | | Não conhecem |

Quadro 24: Descritor do PVE 3.2: Conhecer os objetivos

Fonte: Elaborado pela autora

PVF 4 – PROCESSOS INTERNOS

PVE 4.1 – Tarefas padronizadas e documentadas

PVE 4.1.1 – Tarefas padronizadas: avalia o percentual de tarefas executadas mensalmente que estão padronizadas.

| NÍVEL DE IMPACTO (PREFERÊNCIA) | ÂNCORA | DESCRIÇÃO |
|--------------------------------|--------|-----------|
| N5 | | 100% |
| N4 | BOM | 75% |
| N3 | | 50% |
| N2 | NEUTRO | 25% |
| N1 | | 0% |

Quadro 25: Descritor do PVE 4.1.1: Tarefas padronizadas

Fonte: Elaborado pela autora

PVE 4.1.2 – Tarefas padronizadas documentadas: avalia o percentual de tarefas executadas mensalmente que estão padronizadas e documentadas.

| NÍVEL DE IMPACTO (PREFERÊNCIA) | ÂNCORA | DESCRIÇÃO |
|--------------------------------|--------|-----------|
| N5 | | 100% |
| N4 | BOM | 75% |
| N3 | | 50% |
| N2 | NEUTRO | 25% |
| N1 | | 0% |

Quadro 26: Descritor do PVE 4.1.2: Tarefas padronizadas documentadas

Fonte: Elaborado pela autora

PVE 4.2 – Tarefas automatizadas: avalia o percentual de tarefas executadas mensalmente que estão automatizadas.

| NÍVEL DE IMPACTO (PREFERÊNCIA) | ÂNCORA | DESCRIÇÃO |
|--------------------------------|--------|--------------|
| N5 | | 100% |
| N4 | BOM | 80% |
| N3 | | 60% |
| N2 | NEUTRO | 40% |
| N1 | | 20% ou menos |

Quadro 27: Descritor do PVE 4.2: Tarefas automatizadas

Fonte: Elaborado pela autora

PVF 5 – MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO

PVE 5.1 – Benefícios financeiros

PVE 5.1.1 – Plano de cargos e salários: avalia se existe um plano de cargos e salários para o setor e se está implementado.

| NÍVEL DE IMPACTO (PREFERÊNCIA) | ÂNCORA | DESCRIÇÃO |
|--------------------------------|--------|----------------------------------|
| N3 | BOM | Existe e está implementado |
| N2 | NEUTRO | Existe mas não está implementado |
| N1 | | Não existe |

Quadro 28: Descritor do PVE 5.1.1: Plano de cargos e salários

Fonte: Elaborado pela autora

PVE 5.1.2 – Distribuição de resultados: avalia se a entidade distribui parte dos resultados alcançados no ano e qual o percentual de distribuição.

| NÍVEL DE IMPACTO (PREFERÊNCIA) | ÂNCORA | DESCRIÇÃO |
|--------------------------------|--------|------------------------------|
| N4 | | Sim, 3% ou mais do resultado |
| N3 | BOM | Sim, 2% do resultado |
| N2 | | Sim, 1% do resultado |
| N1 | NEUTRO | Não distribui resultado |

Quadro 29: Descritor do PVE 5.1.2: Distribuição de resultados

Fonte: Elaborado pela autora

PVE 5.2 – Benefícios não financeiros: avalia se a entidade oferece benefícios não financeiros como: previdência privada, exames periódicos, assistência saúde, assistência odontológica e horário flexível.

| NÍVEL DE IMPACTO (PREFERÊNCIA) | ÂNCORA | DESCRIÇÃO |
|--------------------------------|--------|--|
| N7 | | Oferece os benefícios elencados além de outros |
| N6 | BOM | Oferece todos os benefícios elencados |
| N5 | | Oferece pelo menos 4 dos benefícios elencados |
| N4 | | Oferece pelo menos 3 dos benefícios elencados |
| N3 | | Oferece pelo menos 2 dos benefícios elencados |
| N2 | NEUTRO | Oferece pelo menos 1 dos benefícios elencados |
| N1 | | Não oferece benefícios não financeiros |

Quadro 30: Descritor do PVE 5.2: Benefícios não financeiros

Fonte: Elaborado pela autora

PVE 5.3 – Valorização profissional

PVE 5.3.1 – Reconhecer a qualidade do trabalho executado: avalia se os superiores reconhecem a qualidade dos serviços executados pelo setor.

| NÍVEL DE IMPACTO (PREFERÊNCIA) | ÂNCORA | DESCRIÇÃO |
|--------------------------------|--------|--|
| N4 | BOM | 3 ou mais superiores reconhecem a qualidade dos serviços |
| N3 | | 2 superiores reconhecem a qualidade dos serviços |
| N2 | NEUTRO | 1 superior reconhece a qualidade dos serviços |
| N1 | | Nenhum superior reconhece a qualidade dos serviços |

Quadro 31: Descritor do PVE 5.3.1: Reconhecer a qualidade do trabalho executado

Fonte: Elaborado pela autora

PVE 5.3.2 – Elogiar o cumprimento de metas: avalia se os superiores elogiam o cumprimento de metas pelo setor.

| NÍVEL DE IMPACTO (PREFERÊNCIA) | ÂNCORA | DESCRIÇÃO |
|---------------------------------------|---------------|---|
| N4 | BOM | 3 ou mais superiores elogiam o cumprimento de metas |
| N3 | | 2 superiores elogiam o cumprimento de metas |
| N2 | NEUTRO | 1 superior elogia o cumprimento de metas |
| N1 | | Nenhum superior elogia o cumprimento de metas |

Quadro 32: Descritor do PVE 5.3.2: Elogiar o cumprimento de metas

Fonte: Elaborado pela autora

PVE 5.4 – Estrutura física

PVE 5.4.1 – Móveis e equipamentos individuais: avalia se a entidade oferece móveis e equipamentos individuais para todos os funcionários do setor, tais como: mesas, cadeiras, computadores, telefone e calculadora.

| NÍVEL DE IMPACTO (PREFERÊNCIA) | ÂNCORA | DESCRIÇÃO |
|---------------------------------------|---------------|---|
| N5 | | Oferece individualmente os móveis e equipamentos elencados além de outros |
| N4 | BOM | Oferece individualmente todos os móveis e equipamentos elencados |
| N3 | | Oferece individualmente pelo menos 3 dos móveis e equipamentos elencados |
| N2 | NEUTRO | Oferece individualmente pelo menos 2 dos móveis e equipamentos elencados |
| N1 | | Oferece individ. pelo menos 1 dos móveis e equipamentos elencados |

Quadro 33: Descritor do PVE 5.4.1: Móveis e equipamentos individuais

Fonte: Elaborado pela autora

PVE 5.4.2 – Móveis ergonômicos: avalia se a entidade oferece móveis ergonômicos.

| NÍVEL DE IMPACTO (PREFERÊNCIA) | ÂNCORA | DESCRIÇÃO |
|---------------------------------------|---------------|---------------------------------|
| N5 | BOM | Todos os móveis são ergonômicos |
| N4 | | 75% dos móveis são ergonômicos |
| N3 | | 50% dos móveis são ergonômicos |
| N2 | NEUTRO | 25% dos móveis são ergonômicos |
| N1 | | Não oferece móveis ergonômicos |

Quadro 34: Descritor do PVE 5.4.2: Móveis ergonômicos

Fonte: Elaborado pela autora

PVE 5.4.3 – Local de trabalho limpo e organizado: avalia a quantidade de vezes em que é realizada a limpeza e a organização do local de trabalho durante a semana.

| NÍVEL DE IMPACTO (PREFERÊNCIA) | ÂNCORA | DESCRIÇÃO |
|--------------------------------|--------|--|
| N4 | BOM | Todos os dias da semana |
| N3 | | 4 vezes por semana |
| N2 | NEUTRO | 3 vezes por semana |
| N1 | | 2 vezes ou menos por semana, inclusive nunca |

Quadro 35: Descritor do PVE 5.4.3: Local de trabalho limpo e organizado

Fonte: Elaborado pela autora

PVF 6 – CRESCIMENTO PROFISSIONAL

PVE 6.1 – Atualização

PVE 6.1.1 – Treinamento: avalia o tempo de treinamento oferecido pela entidade aos funcionários do setor durante o ano.

| NÍVEL DE IMPACTO (PREFERÊNCIA) | ÂNCORA | DESCRIÇÃO |
|--------------------------------|--------|------------------|
| N5 | | 96 horas ou mais |
| N4 | BOM | 72 horas |
| N3 | | 48 horas |
| N2 | NEUTRO | 24 horas |
| N1 | | Nenhuma |

Quadro 36: Descritor do PVE 6.1.1: Treinamento

Fonte: Elaborado pela autora

PVE 6.1.2 – Custear cursos: avalia o percentual da receita administrativa aplicada para custear cursos de aperfeiçoamento (graduação, pós-graduação, línguas, etc.) durante o ano.

| NÍVEL DE IMPACTO (PREFERÊNCIA) | ÂNCORA | DESCRIÇÃO |
|--------------------------------|--------|------------|
| N5 | | 4% ou mais |
| N4 | BOM | 3% |
| N3 | | 2% |
| N2 | NEUTRO | 1% |
| N1 | | 0% |

Quadro 37: Descritor do PVE 6.1.2: Custear cursos

Fonte: Elaborado pela autora

PVE 6.2 – Plano de carreira: avalia a quantidade de promoções internas ocorridas durante os últimos três anos.

| NÍVEL DE IMPACTO (PREFERÊNCIA) | ÂNCORA | DESCRIÇÃO |
|--------------------------------|--------|-----------|
| N4 | | 3 ou mais |
| N3 | BOM | 2 |
| N2 | | 1 |
| N1 | NEUTRO | 0 |

Quadro 38: Descritor do PVE 6.2: Plano de carreira

Fonte: Elaborado pela autora

Com a construção dos descritores para os PVE's, a fase de estruturação do modelo de gestão está finalizada. A partir deste momento, e com base nas informações geradas até a presente etapa, pode ser iniciada a fase de avaliação do modelo de gestão multicritério.

5.2.2 Avaliação

A fase de avaliação consiste em fornecer meios para quantificar as informações qualitativas obtidas junto ao decisor. A partir dos descritores, passa-se para a primeira etapa da fase de avaliação, qual seja, a de construção de uma função de valor para cada descritor do modelo. Na seqüência, são apresentadas as funções de valor construídas para cada descritor do modelo com o auxílio do *software MACBETH*, conforme apresentado no capítulo III deste trabalho.

5.2.2.1 Funções de valor

Para possibilitar a construção das funções de valor, o decisor foi questionado acerca da intensidade de suas preferências em relação a duas categorias de um mesmo descritor. Assim, por exemplo, na construção da função de valor do descritor do 'PVE 1.1.1: Prazos de recebimento de informações' foi efetuada a seguinte pergunta para o decisor: qual a intensidade da perda sofrida caso o desempenho do setor passe do nível 2 (ter prazos estabelecidos para o recebimento de informações) para o nível 1 (não ter prazos estabelecidos para o recebimento de informações)? A resposta do decisor foi que a perda, nesse caso, tem uma intensidade forte (categoria 4 na escala do *MACBETH*). Ao alimentar o *MACBETH* com essa informação obteve-se a seguinte função de valor para este descritor:

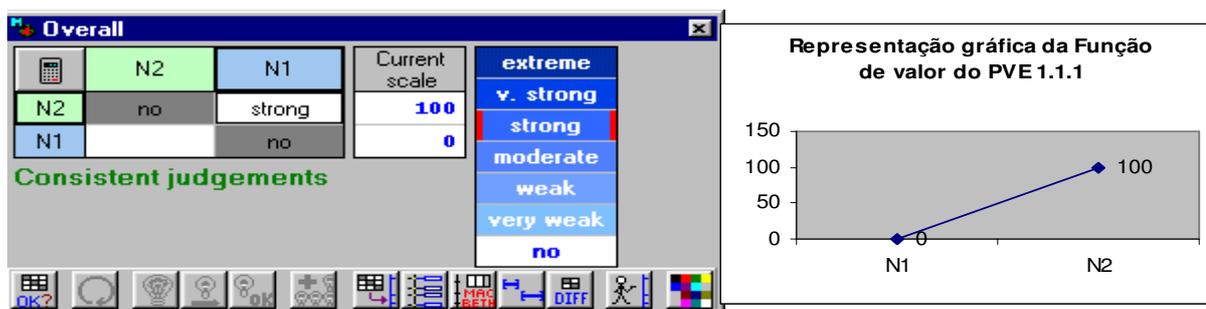


Figura 24: Função de valor e representação gráfica do PVE 1.1.1

Fonte: Elaborada pela autora

As demais funções de valor foram construídas obedecendo a essa mesma lógica: o decisor foi questionado acerca da intensidade da perda sofrida ao passar de um nível de atratividade mais elevado para um mais baixo. As respostas do decisor alimentaram o *software MACBETH*, que forneceu a função de valor para o descritor. As informações obtidas no *MACBETH* foram transferidas para o programa Excel®, onde foram efetuadas as representações gráficas das funções de valor de cada descritor.

As figuras abaixo apresentam a construção das funções de valor para todos os demais descritores do modelo.

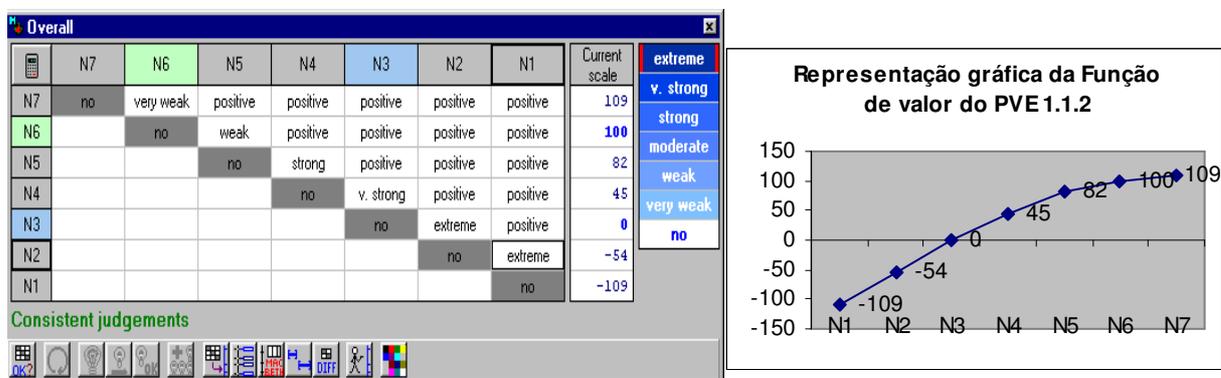


Figura 25: Função de valor e representação gráfica do PVE 1.1.2

Fonte: Elaborada pela autora

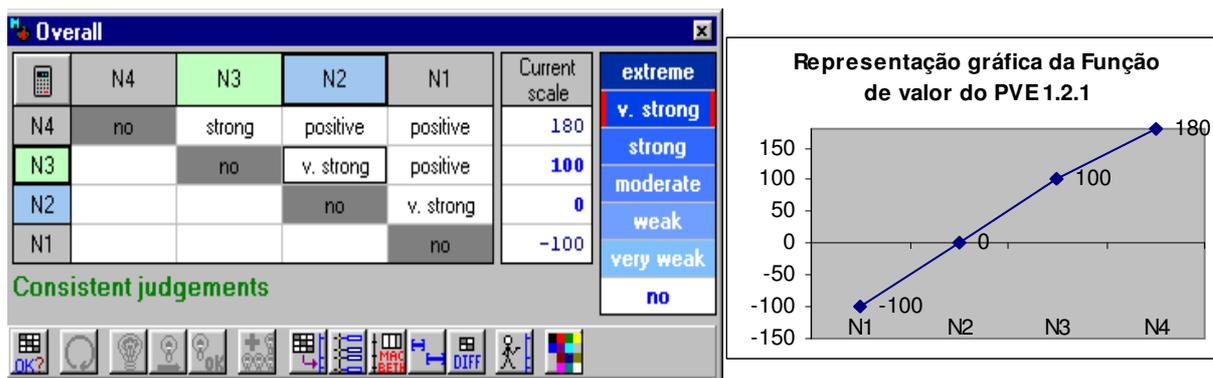


Figura 26: Função de valor e representação gráfica do PVE 1.2.1

Fonte: Elaborada pela autora

| | N6 | N5 | N4 | N3 | N2 | N1 | Current scale |
|----|----|------|----------|----------|----------|----------|---------------|
| N6 | no | weak | positive | positive | positive | positive | 118 |
| N5 | | no | moderate | positive | positive | positive | 100 |
| N4 | | | no | strong | positive | positive | 73 |
| N3 | | | | no | strong | positive | 36 |
| N2 | | | | | no | extreme | 0 |
| N1 | | | | | | no | -54 |

Consistent judgements

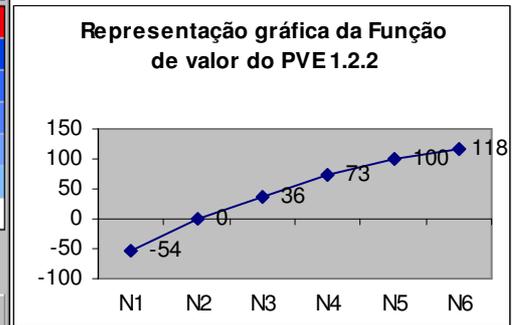


Figura 27: Função de valor e representação gráfica do PVE 1.2.2

Fonte: Elaborada pela autora

| | N6 | N5 | N4 | N3 | N2 | N1 | Current scale |
|----|----|----------|----------|----------|-----------|----------|---------------|
| N6 | no | moderate | positive | positive | positive | positive | 123 |
| N5 | | no | strong | positive | positive | positive | 100 |
| N4 | | | no | strong | positive | positive | 69 |
| N3 | | | | no | v. strong | positive | 38 |
| N2 | | | | | no | extreme | 0 |
| N1 | | | | | | no | -46 |

Consistent judgements

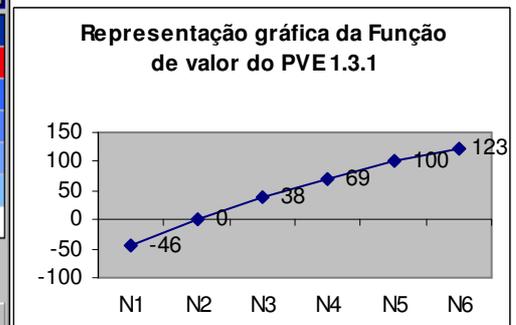


Figura 28: Função de valor e representação gráfica do PVE 1.3.1

Fonte: Elaborada pela autora

| | N6 | N5 | N4 | N3 | N2 | N1 | Current scale |
|----|----|-----------|----------|----------|----------|----------|---------------|
| N6 | no | very weak | positive | positive | positive | positive | 109 |
| N5 | | no | weak | positive | positive | positive | 100 |
| N4 | | | no | moderate | positive | positive | 82 |
| N3 | | | | no | extreme | positive | 55 |
| N2 | | | | | no | extreme | 0 |
| N1 | | | | | | no | -54 |

Consistent judgements

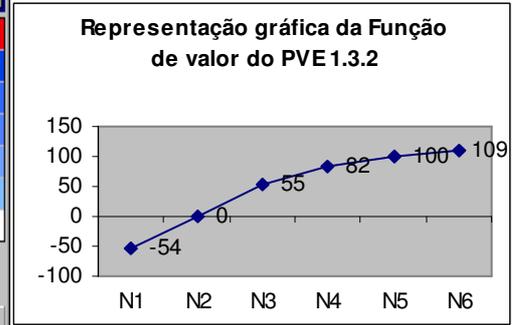


Figura 29: Função de valor e representação gráfica do PVE 1.3.2

Fonte: Elaborada pela autora

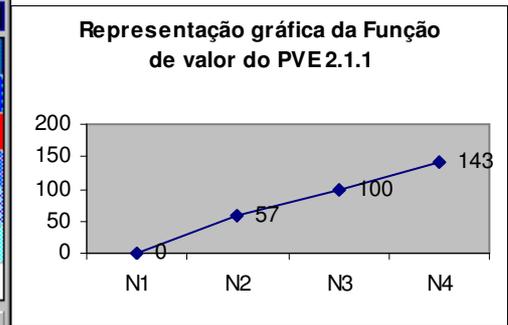
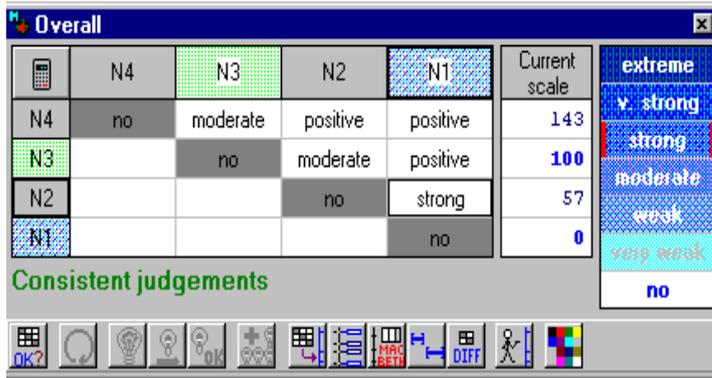


Figura 30: Função de valor e representação gráfica do PVE 2.1.1

Fonte: Elaborada pela autora

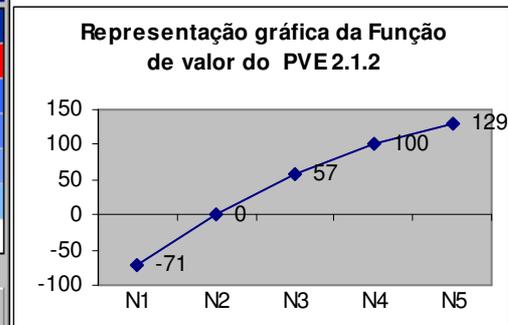
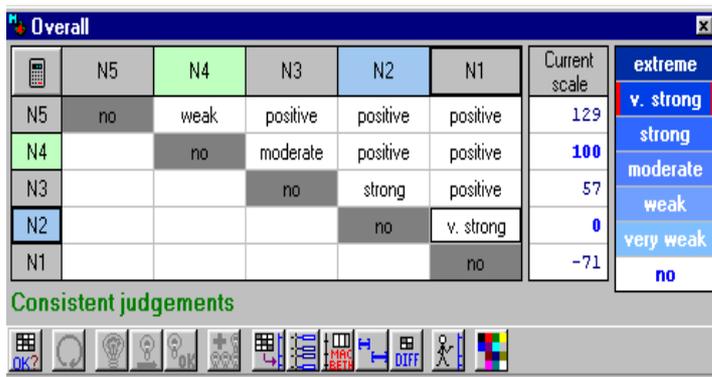


Figura 31: Função de valor e representação gráfica do PVE 2.1.2

Fonte: Elaborada pela autora

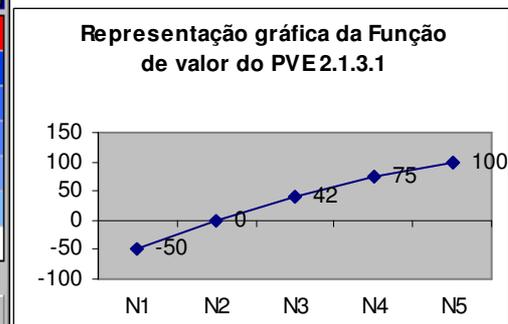
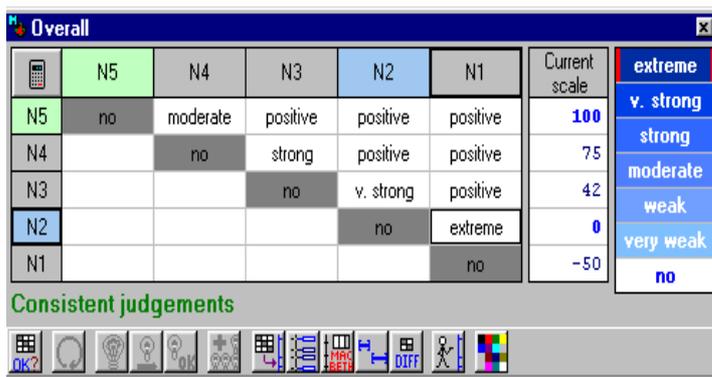


Figura 32: Função de valor e representação gráfica do PVE 2.1.3.1

Fonte: Elaborada pela autora

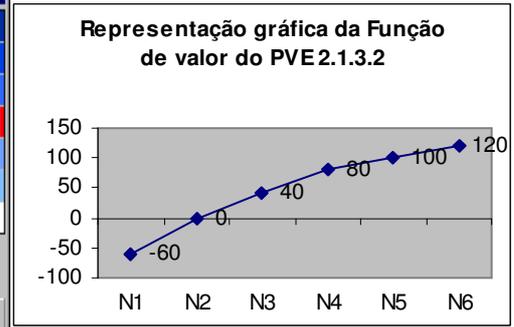
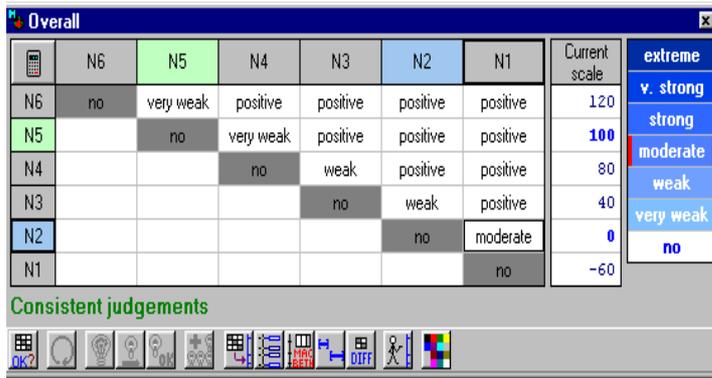


Figura 33: Função de valor e representação gráfica do PVE 2.1.3.2

Fonte: Elaborada pela autora

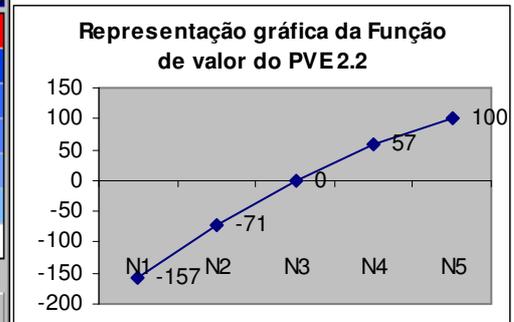
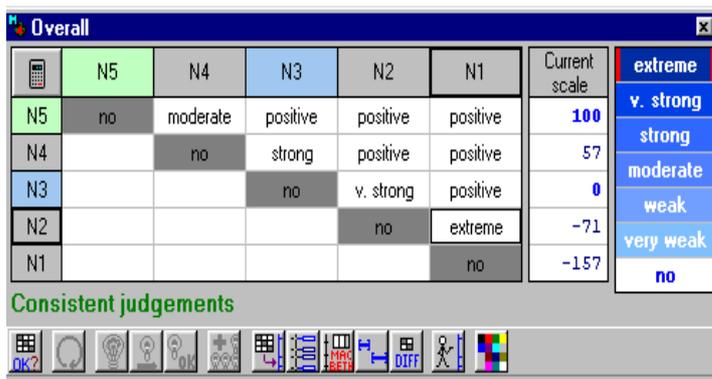


Figura 34: Função de valor e representação gráfica do PVE 2.2

Fonte: Elaborada pela autora

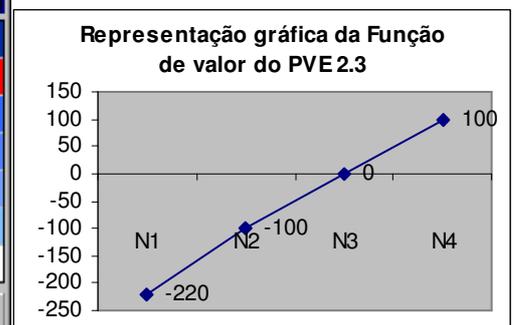
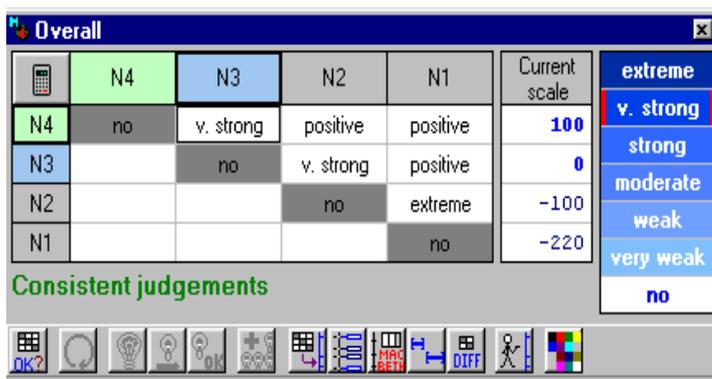


Figura 35: Função de valor e representação gráfica do PVE 2.3

Fonte: Elaborada pela autora

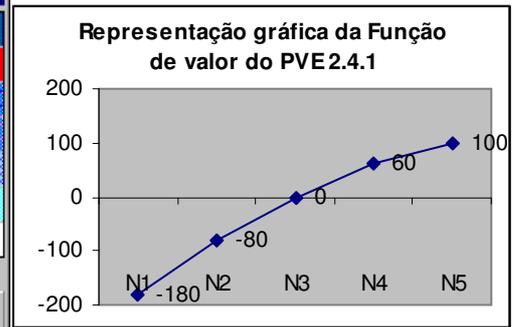
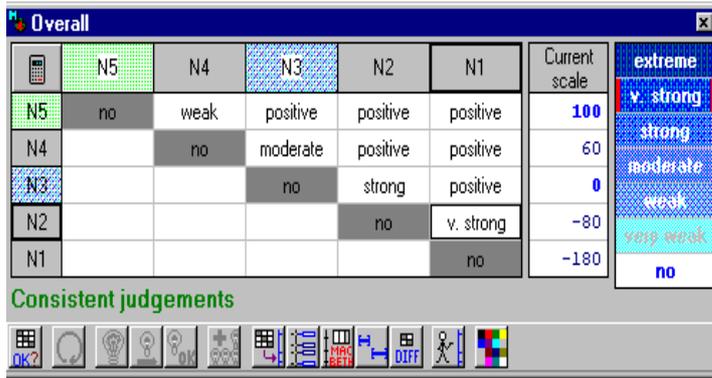


Figura 36: Função de valor e representação gráfica do PVE 2.4.1

Fonte: Elaborada pela autora

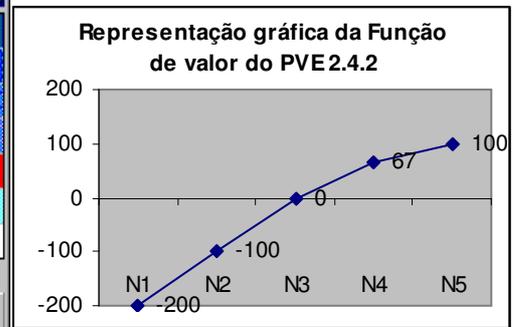
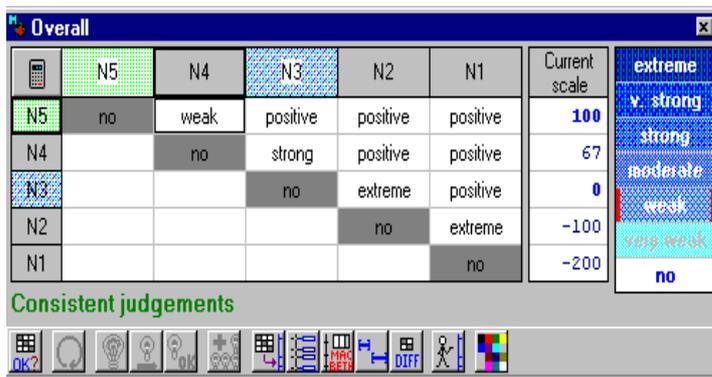


Figura 37: Função de valor e representação gráfica do PVE 2.4.2

Fonte: Elaborada pela autora

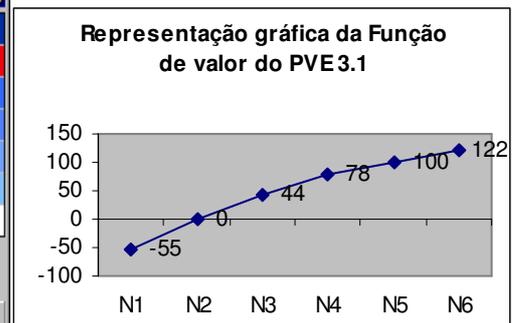
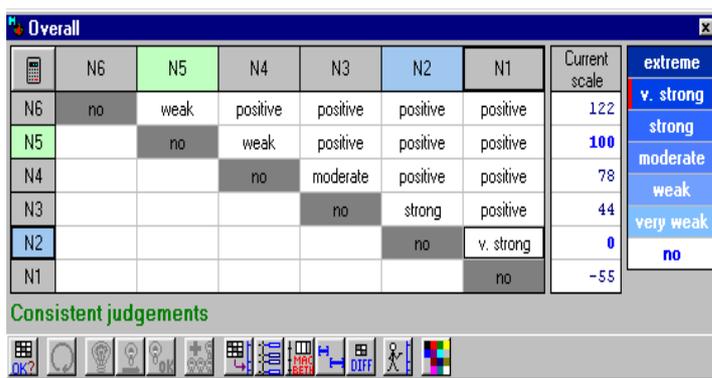


Figura 38: Função de valor e representação gráfica do PVE 3.1

Fonte: Elaborada pela autora

| | N6 | N5 | N4 | N3 | N2 | N1 | Current scale |
|----|----|--------|-----------|-----------|----------|----------|---------------|
| N6 | no | strong | positive | positive | positive | positive | 100 |
| N5 | | no | v. strong | positive | positive | positive | 80 |
| N4 | | | no | v. strong | positive | positive | 55 |
| N3 | | | | no | extreme | positive | 30 |
| N2 | | | | | no | extreme | 0 |
| N1 | | | | | | no | -30 |

Consistent judgements

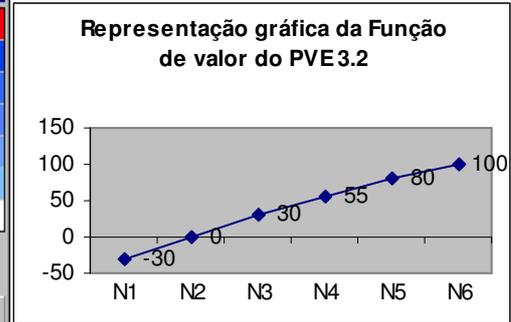


Figura 39: Função de valor e representação gráfica do PVE 3.2

Fonte: Elaborada pela autora

| | N5 | N4 | N3 | N2 | N1 | Current scale |
|----|----|----------|----------|-----------|-----------|---------------|
| N5 | no | moderate | positive | positive | positive | 133 |
| N4 | | no | strong | positive | positive | 100 |
| N3 | | | no | v. strong | positive | 56 |
| N2 | | | | no | v. strong | 0 |
| N1 | | | | | no | -55 |

Consistent judgements

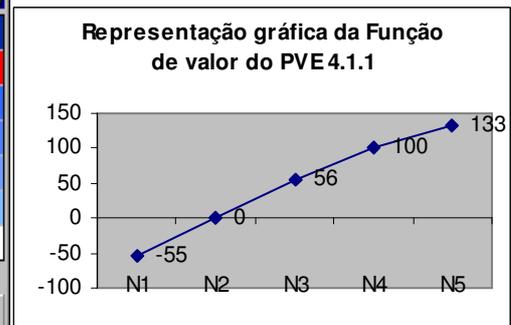


Figura 40: Função de valor e representação gráfica do PVE 4.1.1

Fonte: Elaborada pela autora

| | N5 | N4 | N3 | N2 | N1 | Current scale |
|----|----|----------|----------|----------|-----------|---------------|
| N5 | no | moderate | positive | positive | positive | 143 |
| N4 | | no | moderate | positive | positive | 100 |
| N3 | | | no | strong | positive | 57 |
| N2 | | | | no | v. strong | 0 |
| N1 | | | | | no | -71 |

Consistent judgements

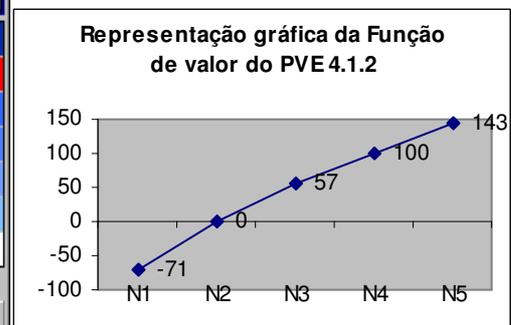


Figura 41: Função de valor e representação gráfica do PVE 4.1.2

Fonte: Elaborada pela autora

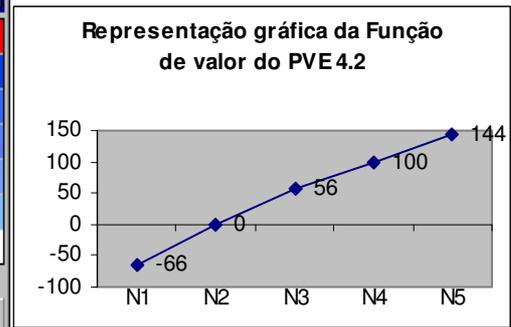
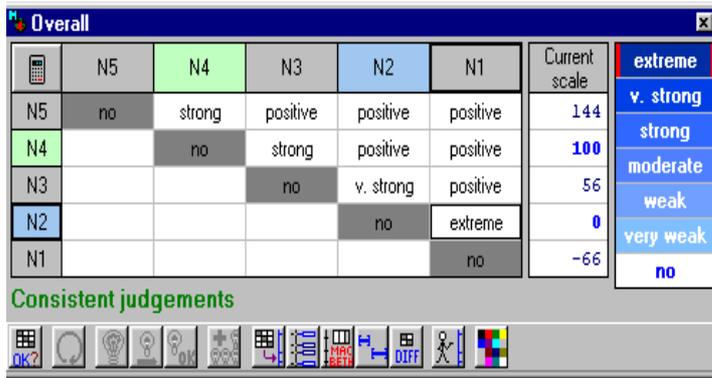


Figura 42: Função de valor e representação gráfica do PVE 4.2

Fonte: Elaborada pela autora

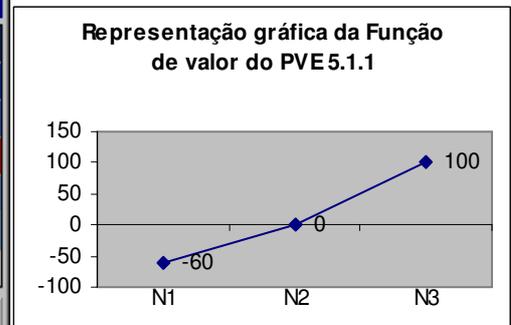
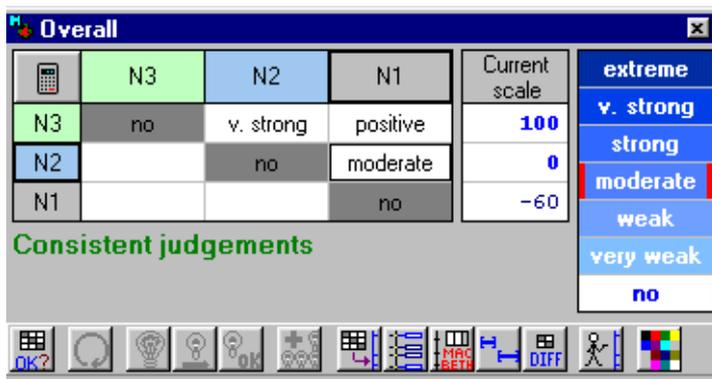


Figura 43: Função de valor e representação gráfica do PVE 5.1.1

Fonte: Elaborada pela autora

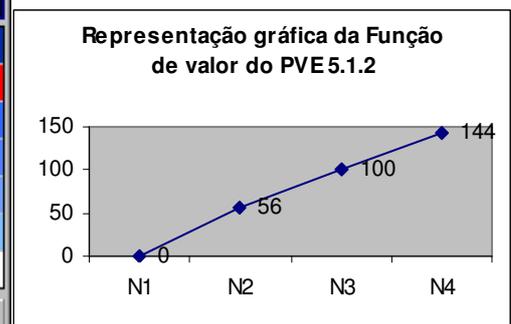
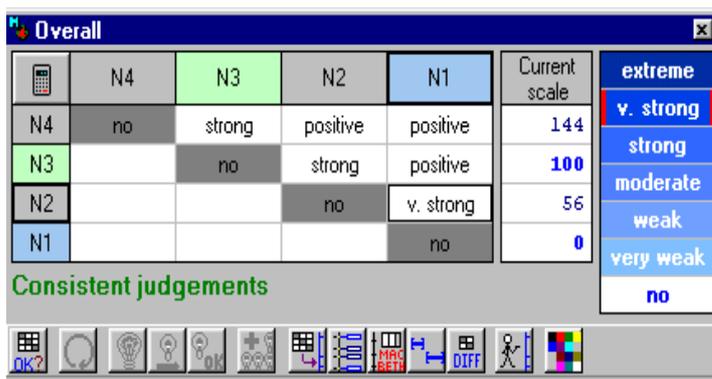


Figura 44: Função de valor e representação gráfica do PVE 5.1.2

Fonte: Elaborada pela autora

| Overall | N7 | N6 | N5 | N4 | N3 | N2 | N1 | Current scale | extreme |
|---------|----|------|----------|----------|----------|----------|-----------|---------------|-----------|
| N7 | no | weak | positive | positive | positive | positive | positive | 117 | v. strong |
| N6 | | no | weak | positive | positive | positive | positive | 100 | strong |
| N5 | | | no | moderate | positive | positive | positive | 83 | moderate |
| N4 | | | | no | moderate | positive | positive | 58 | weak |
| N3 | | | | | no | strong | positive | 33 | very weak |
| N2 | | | | | | no | v. strong | 0 | no |
| N1 | | | | | | | no | -41 | |

Consistent judgements

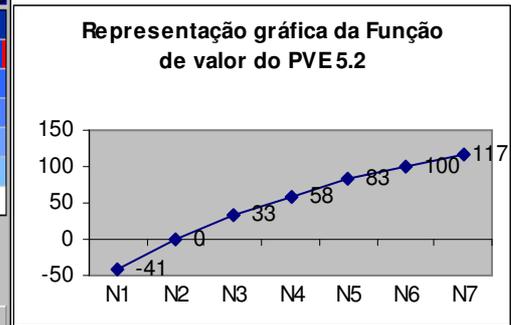


Figura 45: Função de valor e representação gráfica do PVE 5.2

Fonte: Elaborada pela autora

| Overall | N4 | N3 | N2 | N1 | Current scale | extreme |
|---------|----|--------|----------|----------|---------------|-----------|
| N4 | no | strong | positive | positive | 100 | v. strong |
| N3 | | no | moderate | positive | 43 | strong |
| N2 | | | no | strong | 0 | moderate |
| N1 | | | | no | -57 | weak |

Consistent judgements

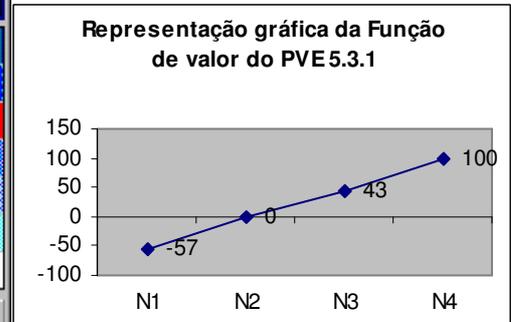


Figura 46: Função de valor e representação gráfica do PVE 5.3.1

Fonte: Elaborada pela autora

| Overall | N4 | N3 | N2 | N1 | Current scale | extreme |
|---------|----|--------|----------|----------|---------------|-----------|
| N4 | no | strong | positive | positive | 100 | v. strong |
| N3 | | no | moderate | positive | 43 | strong |
| N2 | | | no | moderate | 0 | moderate |
| N1 | | | | no | -42 | weak |

Consistent judgements

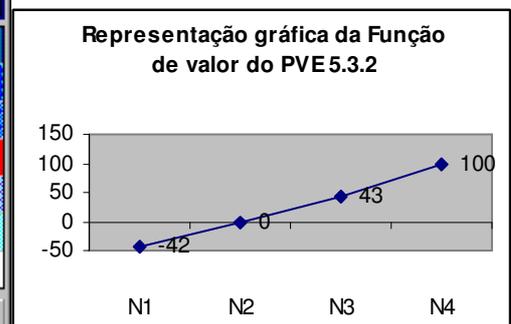


Figura 47: Função de valor e representação gráfica do PVE 5.3.2

Fonte: Elaborada pela autora

| Overall | | | | | | |
|---------|----|-----------|----------|----------|----------|---------------|
| | N5 | N4 | N3 | N2 | N1 | Current scale |
| N5 | no | very weak | positive | positive | positive | 114 |
| N4 | | no | moderate | positive | positive | 100 |
| N3 | | | no | strong | positive | 57 |
| N2 | | | | no | extreme | 0 |
| N1 | | | | | no | -85 |

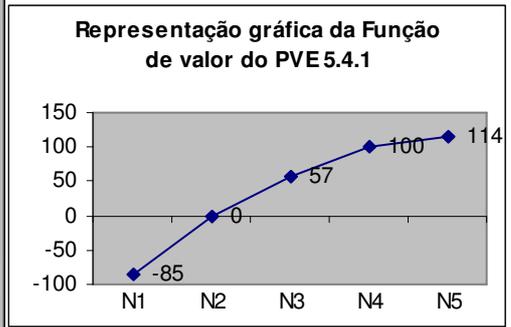


Figura 48: Função de valor e representação gráfica do PVE 5.4.1

Fonte: Elaborada pela autora

| Overall | | | | | | |
|---------|----|----------|----------|-----------|----------|---------------|
| | N5 | N4 | N3 | N2 | N1 | Current scale |
| N5 | no | moderate | positive | positive | positive | 100 |
| N4 | | no | strong | positive | positive | 75 |
| N3 | | | no | v. strong | positive | 42 |
| N2 | | | | no | extreme | 0 |
| N1 | | | | | no | -50 |

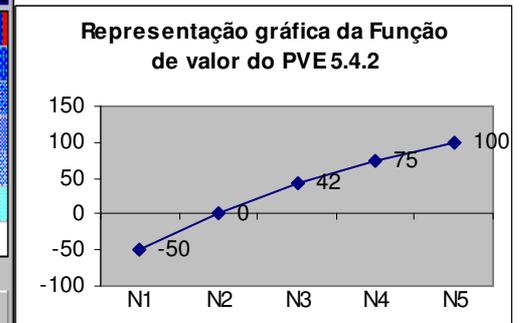


Figura 49: Função de valor e representação gráfica do PVE 5.4.2

Fonte: Elaborada pela autora

| Overall | | | | | | |
|---------|----|--------|----------|-----------|---------------|--|
| | N4 | N3 | N2 | N1 | Current scale | |
| N4 | no | strong | positive | positive | 100 | |
| N3 | | no | strong | positive | 50 | |
| N2 | | | no | v. strong | 0 | |
| N1 | | | | no | -62 | |

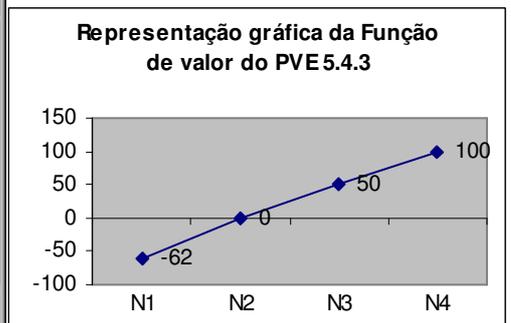


Figura 50: Função de valor e representação gráfica do PVE 5.4.3

Fonte: Elaborada pela autora

| Overall | | | | | | |
|---------|----|-----------|----------|----------|-----------|---------------|
| | N5 | N4 | N3 | N2 | N1 | Current scale |
| N5 | no | v. strong | positive | positive | positive | 183 |
| N4 | | no | moderate | positive | positive | 100 |
| N3 | | | no | moderate | positive | 50 |
| N2 | | | | no | v. strong | 0 |
| N1 | | | | | no | -83 |

Consistent judgements

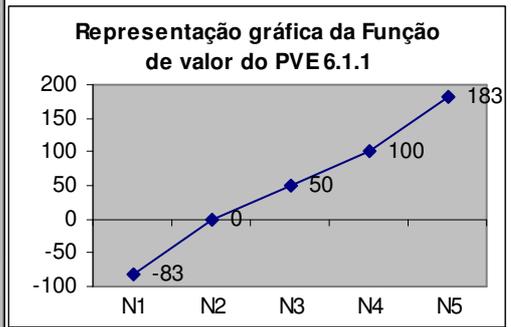


Figura 51: Função de valor e representação gráfica do PVE 6.1.1

Fonte: Elaborada pela autora

| Overall | | | | | | |
|---------|----|-----------|----------|----------|-----------|---------------|
| | N5 | N4 | N3 | N2 | N1 | Current scale |
| N5 | no | v. strong | positive | positive | positive | 171 |
| N4 | | no | moderate | positive | positive | 100 |
| N3 | | | no | strong | positive | 57 |
| N2 | | | | no | v. strong | 0 |
| N1 | | | | | no | -71 |

Consistent judgements

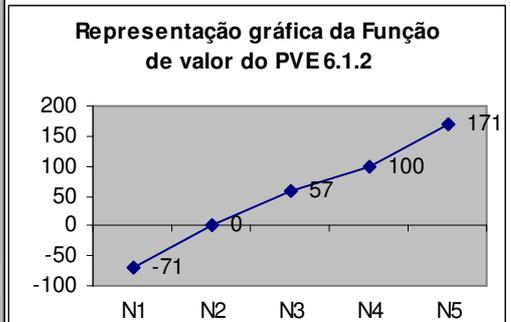


Figura 52: Função de valor e representação gráfica do PVE 6.1.2

Fonte: Elaborada pela autora

| Overall | | | | | |
|---------|----|--------|----------|----------|---------------|
| | N4 | N3 | N2 | N1 | Current scale |
| N4 | no | strong | positive | positive | 157 |
| N3 | | no | strong | positive | 100 |
| N2 | | | no | moderate | 43 |
| N1 | | | | no | 0 |

Consistent judgements

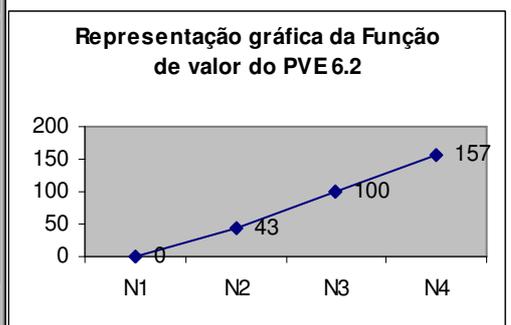


Figura 53: Função de valor e representação gráfica do PVE 6.2

Fonte: Elaborada pela autora

Depois de construídas as funções de valor, de acordo com os julgamentos do decisor, o próximo passo consiste em identificar as taxas de substituição para os

PVF's e PVE's. Esse procedimento se faz necessário em função do caráter local identificado por meio da avaliação até o presente.

5.2.2.2 Taxas de substituição

As taxas de substituição representam a perda do desempenho sofrida por uma ação potencial em um critério, para compensar o ganho em outro critério, representando a contribuição de cada um para o modelo global. Assim sendo, a participação de cada PVF ou PVE não se dá de forma semelhante dentro do modelo global.

Além disso, as taxas de substituição permitem a transição da avaliação local para a avaliação global do modelo de gestão pela agregação das várias avaliações locais.

Conforme exposto no Capítulo III, o método utilizado neste trabalho para obter as taxas de substituição é o de Comparação Par-a-par, visto que se pode utilizar o *MACBETH* para a sua operacionalização. Esse método é semelhante ao de julgamento semântico empregado na construção das funções de valor dos descritores.

Contudo, antes de iniciar a investigação das taxas de substituição, faz-se necessário hierarquizar os PVF's do modelo, bem como os PVE's de cada PVF, uma vez que eles ainda não estão ordenados de acordo com a preferência dos decisores. A matriz de ordenação apresentada por Roberts (1976), e já comentada neste trabalho, será usada para realizar essa hierarquização.

Esta etapa será dividida em dois momentos distintos: inicialmente, faz-se a hierarquização e identificação das taxas de substituição dos Pontos de Vista Fundamentais, e, na seqüência, realiza-se a hierarquização e identificação das taxas de substituição dos Pontos de Vista Elementares.

5.2.2.2.1 Taxas de substituição – Pontos de vista fundamentais

A primeira medida a ser tomada nesta etapa consiste na hierarquização dos PVF's do modelo construído, como já apontado acima. A matriz apresentada no quadro abaixo representa a hierarquização dos PVF's, considerando-se as preferências do decisor.

| Combinações | PVF 1 | PVF 2 | PVF 3 | PVF 4 | PVF 5 | PVF 6 | Σ | Ordem |
|-------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|----------|----------------|
| PVF 1 | | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 2 ^o |
| PVF 2 | 1 | | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 ^o |
| PVF 3 | 0 | 0 | | 1 | 0 | 1 | 2 | 4 ^o |
| PVF 4 | 0 | 0 | 0 | | 0 | 0 | 0 | 6 ^o |
| PVF 5 | 0 | 0 | 1 | 1 | | 1 | 3 | 3 ^o |
| PVF 6 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | | 1 | 5 ^o |

Quadro 39: Matriz de hierarquização dos PVF's

Fonte: Elaborado pela autora

De forma resumida, a matriz demonstrada no quadro 44 informa a ordem de preferência ou de importância de cada PVF em relação ao modelo global, segundo os juízos de valor do decisor.

Depois de hierarquizar os PVF's, é preciso identificar as taxas de substituição dos mesmos. Por meio do uso do *software M-MACBETH*, os decisores são questionados sobre a diferença de atratividade entre os Pontos de Vista Fundamentais do modelo, utilizando as mesmas categorias semânticas apresentadas na construção das funções de valor. No caso dos PVF's, o decisor elaborou a seguinte matriz de julgamentos:

| DESCRIÇÃO | DIFERENÇA DE ATRATIVIDADE |
|------------------------------|---------------------------|
| Passar do PVF 2 para o PVF 1 | Forte |
| Passar do PVF 1 para o PVF 5 | Muito forte |
| Passar do PVF 5 para o PVF 3 | Forte |
| Passar do PVF 3 para o PVF 6 | Forte |
| Passar do PVF 6 para o PVF 4 | Moderada |
| Passar do PVF 4 para o A0 | Extrema |

Quadro 40: Matriz de julgamentos para a obtenção das taxas de substituição dos PVF's

Fonte: Elaborado pela autora

Segundo a descrição efetuada no capítulo III, a identificação correta das taxas de substituição para todos os PVF's pressupõe a criação de um critério de referência para possibilitar a distinção do critério menos preferível, caso contrário, ele receberia uma pontuação igual a 0 (zero). Esse critério de referência é definido como 'A0', ao qual será atribuído sempre o nível de impacto Neutro (igual a 0 (zero)), o que não prejudica os resultados das demais taxas de substituição. A partir da matriz de julgamentos do decisor, torna-se possível identificar as taxas de substituição para os PVF's, empregando o *software M-MACBETH*, conforme demonstrado na figura 51.

| | PVF 2 | PVF 1 | PVF 5 | PVF 3 | PVF 6 | PVF 4 | A0 | Escala actual | |
|-------|-------|-------|-----------|----------|----------|----------|----------|---------------|-----------|
| PVF 2 | nula | forte | positiva | positiva | positiva | positiva | positiva | 100 | extrema |
| PVF 1 | | nula | mt. forte | positiva | positiva | positiva | positiva | 85 | mt. forte |
| PVF 5 | | | nula | forte | positiva | positiva | positiva | 65 | forte |
| PVF 3 | | | | nula | forte | positiva | positiva | 50 | moderada |
| PVF 6 | | | | | nula | moderada | positiva | 35 | fraca |
| PVF 4 | | | | | | nula | extrema | 23 | mt. fraca |
| A0 | | | | | | | nula | 0 | nula |

Julgamentos consistentes

Figura 54: Taxas de substituição dos PVF's

Fonte: Elaborada pela autora

Vale destacar que, de posse das taxas de substituição encontradas, é necessário proceder à sua normalização, tendo em vista que o *software M-MACBETH* atribui as taxas de substituição levando em conta o intervalo de 0 (zero) a 100 (cem) para todos os critérios avaliados. Com isso, objetiva-se converter as taxas de substituição encontradas de tal modo que a soma do percentual de contribuição de cada ponto de vista no modelo global totalize 100%. Essa conversão é realizada com o auxílio do *software excel*. O resultado da normalização das taxas de substituição dos PVF's está demonstrado no quadro que segue.

| Ordem de preferência | Escala M-Macbeth | Escala convertida |
|----------------------|------------------|-------------------|
| PVF 2 | 100 | 28 |
| PVF 1 | 85 | 24 |
| PVF 5 | 65 | 18 |
| PVF 3 | 50 | 14 |
| PVF 6 | 35 | 10 |
| PVF 4 | 23 | 6 |
| Total | 358 | 100 |

Quadro 41: Normalização das taxas de substituição dos PVF's obtidas pelo *M-MACBETH*

Fonte: Elaborado pela autora

O quadro 46 demonstra o percentual de contribuição de cada PVF para o modelo global. Assim, o PVF mais importante para o modelo, em conformidade com os juízos de valor do decisor, é o PVF 2: Excelência nos serviços que contribui com 28% para a gestão do setor de contabilidade, seguido do PVF 1: Cumprir prazos que contribui com 24%, do PVF 5: Motivação e satisfação que contribui com 18%, do PVF 3: Equipe uniforme/unida que contribui com 14%, do PVF 6: Crescimento

profissional que contribui com 10% e do PVF 4: Processos internos que contribui com 6%.

5.2.2.2.2 Taxas de substituição – Pontos de vista elementares

As taxas de substituição dos Pontos de Vista Elementares seguem a mesma lógica apresentada para a obtenção das taxas de substituição dos PVF's, com exceção dos casos em que existem apenas 2 (dois) PVE's, cuja atribuição de pontuação pode ser feita de forma direta pelo decisor, sem a necessidade de utilização do *software*. Nos demais casos, o decisor foi questionado acerca da diferença de atratividade entre os diversos PVE's, o que originou a matriz de julgamentos responsável por alimentar o *software MACBETH – weights* (BANA E COSTA; CORTE e VANSNICK, 1997), gerando as taxas de substituição.

A diferença, nesse último caso, é que com o uso do *software MACBETH – weights* não é necessário realizar a normalização das taxas encontradas, tendo em vista que este *software* já apresenta as escalas convertidas, totalizando 100% com a soma de todas as taxas. As taxas de substituição encontradas para os PVE's do primeiro, do segundo e do terceiro níveis do modelo encontram-se nas figuras e quadros abaixo.

Primeiro nível de PVE's do PVF 1: Cumprir prazos

| Combinações | PVE 1.1 | PVE 1.2 | PVE 1.3 | Σ | Ordem |
|-------------|---------|---------|---------|----------|-------|
| PVE 1.1 | | 1 | 0 | 1 | 2º |
| PVE 1.2 | 0 | | 0 | 0 | 3º |
| PVE 1.3 | 1 | 1 | | 2 | 1º |

Quadro 42: Hierarquização do primeiro nível de PVE's do PVF1: Cumprir prazos

Fonte: Elaborado pela autora

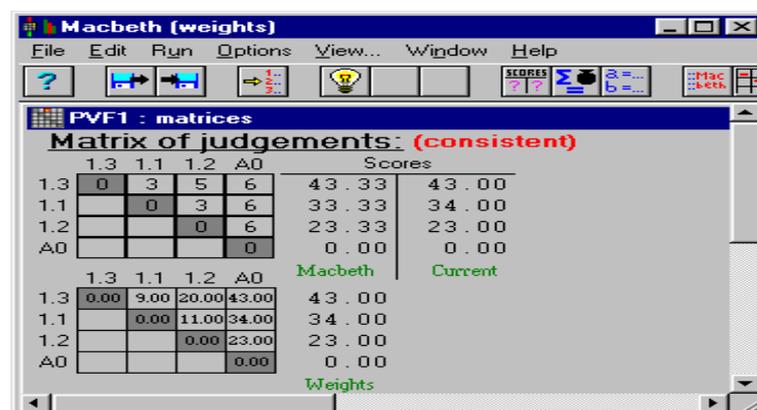


Figura 55: Taxas de substituição do primeiro nível de PVE's do PVF 1: Cumprir prazos

Fonte: Elaborada pela autora

Segundo nível de PVE's do PVF 1: Cumprir prazos

No segundo nível de PVE's do PVF1: Cumprir prazos, as taxas de substituição foram atribuídas diretamente pelo decisor, conforme quadro 48.

| PVE 1.1 – Tempestividade nas informações recebidas | | PVE 1.2 – Informações integradas | | PVE 1.3 – Tempestividade nas informações prestadas | |
|--|----------------------|----------------------------------|----------------------|--|----------------------|
| PVE's | Taxa de substituição | PVE's | Taxa de substituição | PVE's | Taxa de substituição |
| PVE 1.1.1 | 35% | PVE 1.2.1 | 54% | PVE 1.3.1 | 43% |
| PVE 1.1.2 | 65% | PVE 1.2.2 | 46% | PVE 1.3.2 | 57% |

Quadro 43: Taxas de substituição do segundo nível de PVE's do PVF 1: Cumprir prazos

Fonte: Elaborado pela autora

Primeiro nível de PVE's do PVF 2: Excelência nos serviços

| Combinações | PVE 2.1 | PVE 2.2 | PVE 2.3 | PVE 2.4 | Σ | Ordem |
|-------------|---------|---------|---------|---------|----------|-------|
| PVE 2.1 | | 0 | 0 | 0 | 0 | 4º |
| PVE 2.2 | 1 | | 0 | 0 | 1 | 3º |
| PVE 2.3 | 1 | 1 | | 0 | 2 | 2º |
| PVE 2.4 | 1 | 1 | 1 | | 3 | 1º |

Quadro 44: Hierarquização do primeiro nível de PVE's do PVF2: Excelência nos serviços

Fonte: Elaborado pela autora

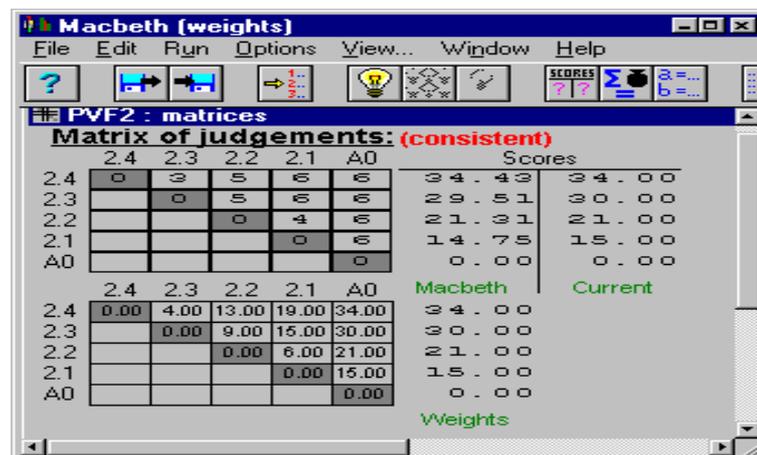


Figura 56: Taxas de substituição do primeiro nível de PVE's do PVF2: Excelência nos serviços

Fonte: Elaborada pela autora

Segundo nível de PVE's do PVF2: Excelência nos serviços

PVE 2.1: Controles gerenciais

| Combinações | PVE 2.1.1 | PVE 2.1.2 | PVE 2.1.3 | Σ | Ordem |
|-------------|-----------|-----------|-----------|---|-------|
| PVE 2.1.1 | | 0 | 0 | 0 | 3º |
| PVE 2.1.2 | 1 | | 0 | 1 | 2º |
| PVE 2.1.3 | 1 | 1 | | 2 | 1º |

Quadro 45: Hierarquização do segundo nível de PVE's do PVF2: Excelência nos serviços – PVE 2.1: Controles gerenciais

Fonte: Elaborado pela autora

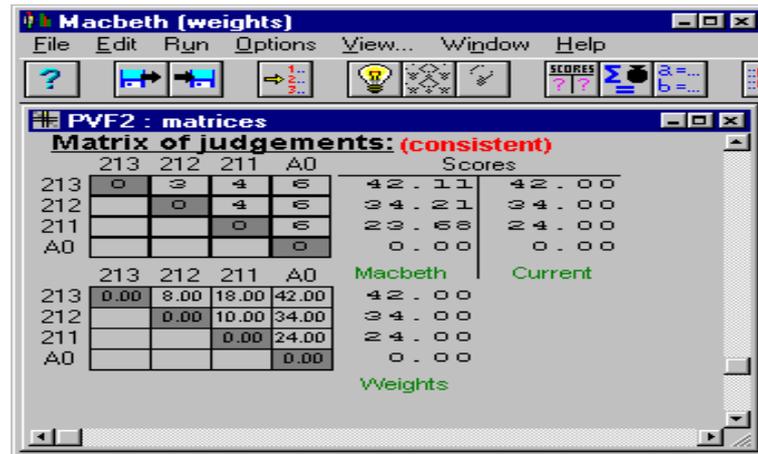


Figura 57: Taxas de substituição do segundo nível de PVE's do PVF2: Excelência nos serviços – PVE 2.1: Controles gerenciais

Fonte: Elaborada pela autora

PVE 2.4: Satisfação dos clientes

Para este PVE a atribuição das taxas de substituição deu-se de forma direta, conforme quadro abaixo:

| PVE 2.4 – Satisfação dos clientes | |
|-----------------------------------|----------------------|
| PVE's | Taxa de substituição |
| PVE 2.4.1 | 50% |
| PVE 2.4.2 | 50% |

Quadro 46: Hierarquização do segundo nível de PVE's do PVF2: Excelência nos serviços – PVE 2.4: Satisfação dos clientes

Fonte: Elaborado pela autora

Terceiro nível de PVE's do PVF2: Excelência nos serviços

No terceiro nível de PVE's do PVF2: Excelência nos serviços, a atribuição das taxas de substituição deu-se diretamente pelo decisor, conforme quadro abaixo.

| PVE 2.1.3 – Controlar contas a pagar e a receber | |
|--|----------------------|
| PVE's | Taxa de substituição |
| PVE 2.1.3.1 | 50% |
| PVE 2.1.3.2 | 50% |

Quadro 47: Taxas de substituição do terceiro nível de PVE's do PVF2: Excelência nos serviços

Fonte: Elaborado pela autora

Primeiro nível de PVE's do PVF 3: Equipe uniforme/unida

| Combinações | PVE 3.1 | PVE 3.2 | Σ | Ordem |
|-------------|---------|---------|----------|-------|
| PVE 3.1 | | 0 | 0 | 2º |
| PVE 3.2 | 1 | | 1 | 1º |

Quadro 48: Hierarquização do primeiro nível de PVE's do PVF3: Equipe uniforme/unida

Fonte: Elaborado pela autora

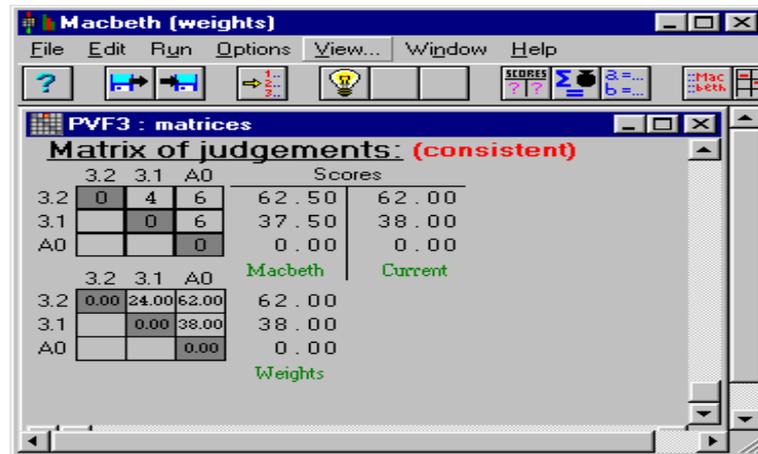


Figura 58: Taxas de substituição do primeiro nível de PVE's do PVF3: Equipe uniforme/unida

Fonte: Elaborada pela autora

Primeiro nível de PVE's do PVF 4: Processos internos

| Combinações | PVE 4.1 | PVE 4.2 | Σ | Ordem |
|-------------|---------|---------|----------|-------|
| PVE 4.1 | | 0 | 0 | 2º |
| PVE 4.2 | 1 | | 1 | 1º |

Quadro 49: Hierarquização do primeiro nível de PVE's do PVF4: Processos internos

Fonte: Elaborado pela autora

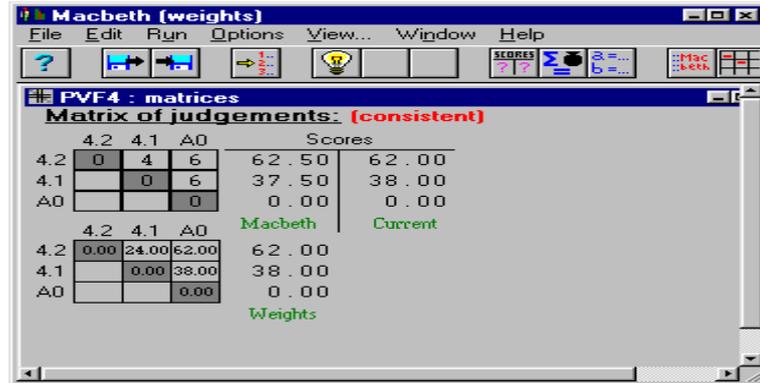


Figura 59: Taxas de substituição do primeiro nível de PVE's do PVF4: Processos internos

Fonte: Elaborada pela autora

Segundo nível de PVE's do PVF 4: Processos internos

No segundo nível de PVE's do PVF4: Processos internos, as taxas de substituição foram atribuídas diretamente pelo decisor, segundo disposto no quadro 54.

| PVE 4.1 – Tarefas padronizadas e documentadas | |
|---|----------------------|
| PVE's | Taxa de substituição |
| PVE 4.1.1 | 40% |
| PVE 4.1.2 | 60% |

Quadro 50: Taxas de substituição do segundo nível de PVE's do PVF4: Processos internos

Fonte: Elaborado pela autora

Primeiro nível de PVE's do PVF 5: Motivação e satisfação

| Combinações | PVE 5.1 | PVE 5.2 | PVE 5.3 | PVE 5.4 | Σ | Ordem |
|-------------|---------|---------|---------|---------|----------|-------|
| PVE 5.1 | | 1 | 1 | 1 | 3 | 1º |
| PVE 5.2 | 0 | | 1 | 1 | 2 | 2º |
| PVE 5.3 | 0 | 0 | | 1 | 1 | 3º |
| PVE 5.4 | 0 | 0 | 0 | | 0 | 4º |

Quadro 51: Hierarquização do primeiro nível de PVE's do PVF 5: Motivação e satisfação

Fonte: Elaborado pela autora

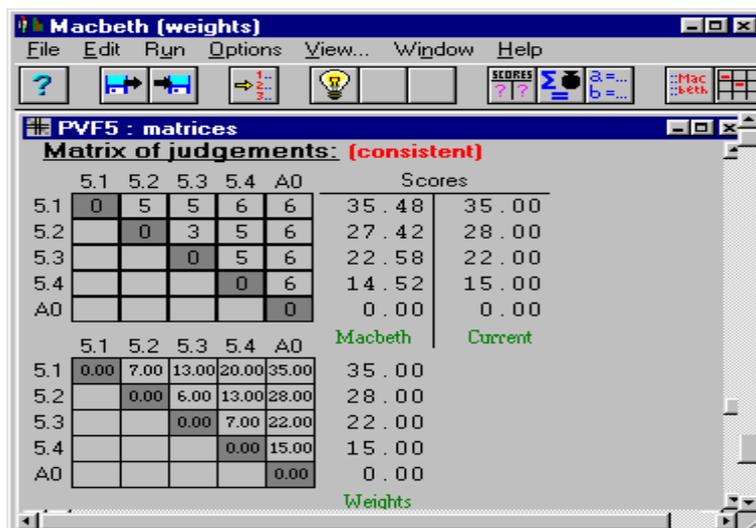


Figura 60: Taxas de substituição do primeiro nível de PVE's do PVF 5: Motivação e satisfação

Fonte: Elaborada pela autora

Segundo nível de PVE's do PVF 5: Motivação e satisfação

No segundo nível de PVE's do PVF 5: Motivação e satisfação, as taxas de substituição dos PVE's do PVE 5.1: Benefícios financeiros e do PVE 5.3: Valorização profissional, foram atribuídas diretamente pelo decisor, como se observa nos quadros abaixo.

PVE 5.1: Benefícios financeiros

| PVE 5.1 – Benefícios financeiros | |
|----------------------------------|----------------------|
| PVE's | Taxa de substituição |
| PVE 5.1.1 | 62% |
| PVE 5.1.2 | 38% |

Quadro 52: Taxas de substituição dos PVE's do PVE 5.1: Benefícios financeiros do segundo nível de PVE's do PVF 5: Motivação e satisfação

Fonte: Elaborado pela autora

PVE 5.3: Valorização profissional

| PVE 5.3: Valorização profissional | |
|-----------------------------------|----------------------|
| PVE's | Taxa de substituição |
| PVE 5.3.1 | 60% |
| PVE 5.3.2 | 40% |

Quadro 53: Taxas de substituição dos PVE's do PVE 5.3: Valorização profissional do segundo nível de PVE's do PVF 5: Motivação e satisfação

Fonte: Elaborado pela autora

As taxas de substituição dos PVE's do PVE 5.4: Estrutura física, também pertencente ao segundo nível de PVE's do PVF 5: Motivação e satisfação, foram atribuídas através do *software MACBETH-weights*, conforme segue.

| Combinações | PVE 5.4.1 | PVE 5.4.2 | PVE 5.4.3 | Σ | Ordem |
|-------------|-----------|-----------|-----------|----------|----------------|
| PVE 5.4.1 | | 1 | 1 | 2 | 1 ^o |
| PVE 5.4.2 | 0 | | 1 | 1 | 2 ^o |
| PVE 5.4.3 | 0 | 0 | | 0 | 3 ^o |

Quadro 54: Hierarquização dos PVE's do PVE 5.4: Estrutura física do segundo nível de PVE's do PVF 5: Motivação e satisfação

Fonte: Elaborado pela autora.

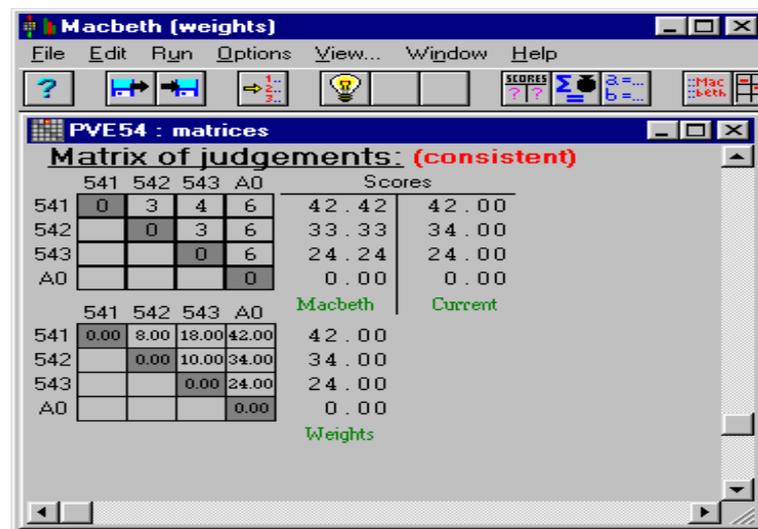


Figura 61: Taxas de substituição dos PVE's do PVE 5.4: Estrutura física do segundo nível de PVE's do PVF 5: Motivação e satisfação

Fonte: Elaborada pela autora

Primeiro nível de PVE's do PVF 6: Crescimento profissional

| Combinações | PVE 6.1 | PVE 6.2 | Σ | Ordem |
|-------------|---------|---------|----------|----------------|
| PVE 6.1 | | 1 | 1 | 1 ^o |
| PVE 6.2 | 0 | | 0 | 2 ^o |

Quadro 55: Hierarquização do primeiro nível de PVE's do PVF 6: Crescimento profissional

Fonte: Elaborado pela autora

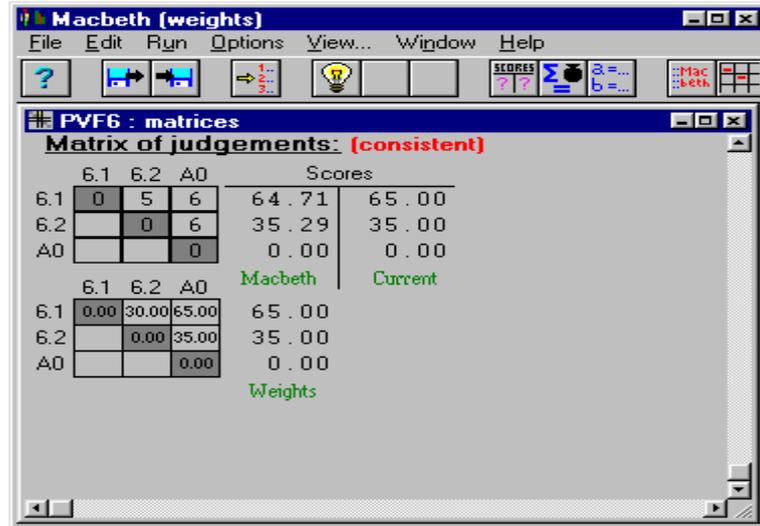


Figura 62: Taxas de substituição do primeiro nível de PVE's do PVF 6: Crescimento profissional
 Fonte: Elaborada pela autora

Segundo nível de PVE's do PVF 6: Crescimento profissional

No segundo nível de PVE's do PVF 6: Crescimento profissional, a atribuição das taxas de substituição foi efetuada diretamente pelo decisor, como pode ser observado no quadro abaixo.

| PVE 6.1 – Atualização | |
|-----------------------|----------------------|
| PVE's | Taxa de substituição |
| PVE 6.1.1 | 57% |
| PVE 6.1.2 | 43% |

Quadro 56: Taxas de substituição do segundo nível de PVE's do PVF 6: Crescimento profissional
 Fonte: Elaborado pela autora

A figura 63, disposta na seqüência, apresenta a consolidação das taxas de substituição atribuídas aos PVF's e aos PVE's do modelo.

Com isso, finaliza-se o processo de identificação das taxas de substituição para os critérios que formam o modelo global de avaliação. Ao mesmo tempo, concluí-se, por meio desta etapa, o modelo de gestão multicritério. O próximo passo consiste em empregar o modelo para avaliar o *status quo* do setor de contabilidade.

5.2.2.3 Perfil de desempenho do *status quo*

Após a identificação das taxas de substituição, torna-se viável realizar a avaliação do perfil de desempenho do *status quo* das atividades desenvolvidas pelo setor de contabilidade, iniciando com a avaliação local e, posteriormente passando para a avaliação global.

5.2.2.3.1 Perfil de desempenho do *status quo* – avaliação local

Para realizar a avaliação local dos PVE's, o decisor identificou, dentro dos níveis que ele estabeleceu para os descritores dos PVE's, aquele que melhor representasse o *status quo* do setor, conforme segue:

| Seq. | Ponto de Vista avaliado | Nível de impacto | Função de valor |
|------|--|------------------|-----------------|
| 1 | PVE 1.1.1 – Prazos de recebimento de informações | N1 | 0 |
| 2 | PVE 1.1.2 – Informações em tempo hábil | N4 | 45 |
| 3 | PVE 1.2.1 – Desenvolver módulo contábil no sistema operacional integrado | N3 | 100 |
| 4 | PVE 1.2.2 – Reduzir retrabalho | N3 | 36 |
| 5 | PVE 1.3.1 – Manter contabilidade em dia | N3 | 38 |
| 6 | PVE 1.3.2 – Enviar as informações aos interessados nos prazos | N3 | 55 |
| 7 | PVE 2.1.1 – Utilizar ferramentas de controle gerencial | N2 | 57 |
| 8 | PVE 2.1.2 – Controlar gerencialmente os serviços executados | N3 | 57 |
| 9 | PVE 2.1.3.1 – Contas a pagar | N4 | 75 |
| 10 | PVE 2.1.3.2 – Contas a receber | N5 | 100 |
| 11 | PVE 2.2 – Acesso às informações | N4 | 57 |
| 12 | PVE 2.3 – Confiabilidade dos serviços | N3 | 0 |
| 13 | PVE 2.4.1 – Clientes internos | N4 | 60 |
| 14 | PVE 2.4.2 – Clientes externos | N4 | 67 |
| 15 | PVE 3.1 – Transferência de conhecimento | N1 | -55 |
| 16 | PVE 3.2 – Conhecer os objetivos | N6 | 100 |
| 17 | PVE 4.1.1 – Tarefas padronizadas | N3 | 56 |
| 18 | PVE 4.1.2 – Tarefas padronizadas documentadas | N1 | -71 |
| 19 | PVE 4.2 – Tarefas automatizadas | N3 | 56 |
| 20 | PVE 5.1.1 – Plano de cargos e salários | N2 | 0 |
| 21 | PVE 5.1.2 – Distribuição de resultados | N1 | 0 |
| 22 | PVE 5.2 – Benefícios não financeiros | N7 | 117 |
| 23 | PVE 5.3.1 – Reconhecer a qualidade do trabalho executado | N3 | 43 |
| 24 | PVE 5.3.2 – Elogiar o cumprimento de metas | N3 | 43 |
| 25 | PVE 5.4.1 – Móveis e equipamentos individuais | N3 | 57 |
| 26 | PVE 5.4.2 – Móveis ergonômicos | N5 | 100 |
| 27 | PVE 5.4.3 – Local de trabalho limpo e organizado | N4 | 100 |
| 28 | PVE 6.1.1 – Treinamento | N4 | 100 |
| 29 | PVE 6.1.2 – Custear cursos | N4 | 100 |
| 30 | PVE 6.2 – Plano de carreira | N3 | 43 |

Quadro 57: Nível de impacto dos PVE's do *status quo*

Fonte: Elaborado pela autora

Com base nessas informações, é possível elaborar um gráfico para melhor visualizar a performance local do setor de contabilidade, segundo dispõe o gráfico 1.

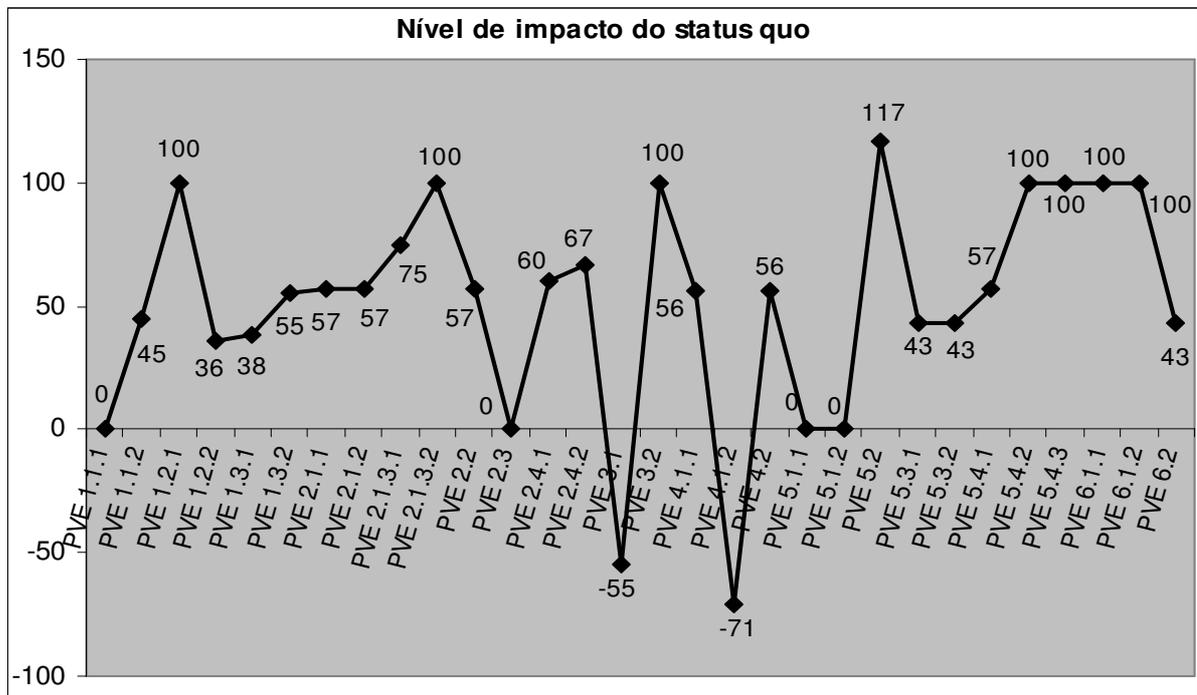


Gráfico 1: Perfil de desempenho do *status quo* – avaliação local

Fonte: Elaborado pela autora

O gráfico permite identificar quais os pontos fortes e fracos do setor, fornecendo um referencial de substancial importância aos tomadores de decisão. No entanto, esse aspecto será abordado na seção que trata da fase de recomendações da metodologia MCDA-C. Na seqüência, será demonstrada a avaliação global da performance do setor.

5.2.2.3.2 Perfil de desempenho do *status quo* – avaliação global

Para que as avaliações locais sejam agregadas, de tal forma a gerar uma avaliação global, é necessário que se proceda a uma agregação das várias avaliações locais, por meio de uma função aditiva. Segundo a revisão apresentada no Capítulo III, o valor global do *status quo* é calculado pela equação abaixo:

$$V(sq) = w_1 \cdot v_1(sq) + w_2 \cdot v_2(sq) + w_3 \cdot v_3(sq) + \dots + w_n \cdot v_n(sq)$$

onde:

$V(sq)$ = Valor global do *status quo*.

$v_1(a), v_2(a), \dots, v_n(a)$ = Valor parcial do *status quo* em cada PVE's.

w_1, w_2, \dots, w_n = Taxas de substituição dos PVE's e dos PVF's.

n = número de critérios do modelo.

O cálculo do valor do desempenho global do *status quo* do setor de contabilidade da 'Entidade A' está demonstrado a seguir.

$$V(sq) = \{[(w_{pve1.1.1} * v_{pve1.1.1} + w_{pve1.1.2} * v_{pve1.1.2}) * w_{pve1.1}] + [(w_{pve1.2.1} * v_{pve1.2.1} + w_{pve1.2.2} * v_{pve1.2.2}) * w_{pve1.2}] + [(w_{pve1.3.1} * v_{pve1.3.1} + w_{pve1.3.2} * v_{pve1.3.2}) * w_{pve1.3}] * w_{pvf1}\} + \{[(w_{pve2.1.1} * v_{pve2.1.1} + w_{pve2.1.2} * v_{pve2.1.2} + w_{pve2.1.3} * (w_{pve2.1.3.1} * v_{pve2.1.3.1} + w_{pve2.1.3.2} * v_{pve2.1.3.2})) * w_{pve2.1}] + w_{pve2.2} * v_{pve2.2} + w_{pve2.3} * v_{pve2.3} + ((w_{pve2.4.1} * v_{pve2.4.1} + w_{pve2.4.2} * v_{pve2.4.2}) * w_{pve2.4}) * w_{pvf2}\} + \{[w_{pve3.1} * v_{pve3.1} + w_{pve3.2} * v_{pve3.2}] * w_{pvf3}\} + \{[(w_{pve4.1.1} * v_{pve4.1.1} + w_{pve4.1.2} * v_{pve4.1.2}) * w_{pve4.1}] + w_{pve4.2} * v_{pve4.2}\} * w_{pvf4}\} + \{[(w_{pve5.1.1} * v_{pve5.1.1} + w_{pve5.1.2} * v_{pve5.1.2}) * w_{pve5.1}] + w_{pve5.2} * v_{pve5.2} + ((w_{pve5.3.1} * v_{pve5.3.1} + w_{pve5.3.2} * v_{pve5.3.2}) * w_{pve5.3}) + ((w_{pve5.4.1} * v_{pve5.4.1} + w_{pve5.4.2} * v_{pve5.4.2} + w_{pve5.4.3} * v_{pve5.4.3}) * w_{pve5.4})\} * w_{pvf5}\} + \{[(w_{pve6.1.1} * v_{pve6.1.1} + w_{pve6.1.2} * v_{pve6.1.2}) * w_{pve6.1}] + w_{pve6.2} * v_{pve6.2}\} * w_{pvf6}\}$$

Ou,

$$V(sq) = \{[(0 * 0,35 + 45 * 0,65) * 0,34] + [(100 * 0,54 + 36 * 0,46) * 0,23] + [(38 * 0,43 + 55 * 0,57) * 0,43] * 0,24\} + \{[(57 * 0,24 + 57 * 0,34 + 0,42 * (75 * 0,50 + 100 * 0,50)) * 0,15] + 57 * 0,21 + 0 * 0,30 + ((60 * 0,50 + 67 * 0,50) * 0,34) * 0,28\} + \{[-55 * 0,38 + 100 * 0,62] * 0,14\} + \{[(56 * 0,40 + (-71) * 0,60) * 0,38] + 56 * 0,62\} * 0,06\} + \{[(0 * 0,62 + 0 * 0,38) * 0,35] + 117 * 0,28 + ((43 * 0,6 + 43 * 0,4) * 0,22) + ((57 * 0,42 + 100 * 0,34 + 100 * 0,24) * 0,15)\} * 0,18\} + \{[(100 * 0,57 + 100 * 0,43) * 0,65] + 43 * 0,35\} * 0,10\} = 49$$

Observe-se, no cálculo acima, que a avaliação gerou pontuação equivalente a 49 (quarenta e nove), pontuação esta que pode ser considerada como um nível de desempenho não muito favorável. Por esse motivo, na fase de recomendações, apresentada no item subsequente, será realizada uma investigação dos pontos responsáveis por influenciar negativamente tal pontuação, além de se sugerir algumas ações de melhoria para alavancar o desempenho global do setor.

5.2.3 Recomendações

O suporte a essa questão é oferecido pela figura 61, na qual se verifica que 2 (dois) aspectos principais emergem como comprometedores da performance do setor de contabilidade, a saber: PVE 3.1: Transferência de conhecimento e PVE 4.1.2: Tarefas padronizadas documentadas.

Diante da constatação do desempenho, pontuado em 49 (quarenta e nove), o decisor deve considerar a implementação de ações de melhoria, visando alavancar a performance global do setor. Para tanto, duas ações foram recomendadas: (i) criar um programa de incentivo ao rodízio de funções, oferecendo gratificações a quem participar do programa; e, (ii) rever, padronizar e documentar, durante o ano, 25% dos procedimentos executados mensalmente.

A implementação dessas ações de melhoria terminará por impactar os aspectos responsáveis pelo comprometimento da performance do setor avaliado, melhorando-os. O quadro 58 apresenta a estimativa dos níveis de impacto dos descritores, caso fossem implementadas as ações de melhoria sugeridas.

| Seq. | Ponto de Vista avaliado | Nível de impacto Ação 1 | Função de valor Ação 1 | Nível de impacto Ação 2 | Função de valor Ação 2 |
|------|--|-------------------------|------------------------|-------------------------|------------------------|
| 1 | PVE 1.1.1 – Prazos de recebimento de informações | N1 | 0 | N1 | 0 |
| 2 | PVE 1.1.2 – Informações em tempo hábil | N4 | 45 | N4 | 45 |
| 3 | PVE 1.2.1 – Desenvolver módulo contábil no sistema operacional integrado | N3 | 100 | N3 | 100 |
| 4 | PVE 1.2.2 – Reduzir retrabalho | N3 | 36 | N3 | 36 |
| 5 | PVE 1.3.1 – Manter contabilidade em dia | N3 | 38 | N3 | 38 |
| 6 | PVE 1.3.2 – Enviar as informações aos interessados nos prazos | N3 | 55 | N3 | 55 |
| 7 | PVE 2.1.1 – Utilizar ferramentas de controle gerencial | N2 | 57 | N2 | 57 |
| 8 | PVE 2.1.2 – Controlar gerencialmente os serviços executados | N3 | 57 | N3 | 57 |
| 9 | PVE 2.1.3.1 – Contas a pagar | N4 | 75 | N4 | 75 |
| 10 | PVE 2.1.3.2 – Contas a receber | N5 | 100 | N5 | 100 |
| 11 | PVE 2.2 – Acesso às informações | N4 | 57 | N4 | 57 |
| 12 | PVE 2.3 – Confiabilidade dos serviços | N3 | 0 | N3 | 0 |
| 13 | PVE 2.4.1 – Clientes internos | N4 | 60 | N4 | 60 |
| 14 | PVE 2.4.2 – Clientes externos | N4 | 67 | N4 | 67 |
| 15 | PVE 3.1 – Transferência de conhecimento | N3 | 44 | N1 | -55 |
| 16 | PVE 3.2 – Conhecer os objetivos | N6 | 100 | N6 | 100 |
| 17 | PVE 4.1.1 – Tarefas padronizadas | N3 | 56 | N4 | 100 |
| 18 | PVE 4.1.2 – Tarefas padronizadas documentadas | N1 | -71 | N2 | 0 |
| 19 | PVE 4.2 – Tarefas automatizadas | N3 | 56 | N3 | 56 |
| 20 | PVE 5.1.1 – Plano de cargos e salários | N2 | 0 | N2 | 0 |
| 21 | PVE 5.1.2 – Distribuição de resultados | N1 | 0 | N1 | 0 |
| 22 | PVE 5.2 – Benefícios não financeiros | N7 | 117 | N7 | 117 |
| 23 | PVE 5.3.1 – Reconhecer a qualidade do trabalho executado | N3 | 43 | N3 | 43 |
| 24 | PVE 5.3.2 – Elogiar o cumprimento de metas | N3 | 43 | N3 | 43 |
| 25 | PVE 5.4.1 – Móveis e equipamentos individuais | N3 | 57 | N3 | 57 |
| 26 | PVE 5.4.2 – Móveis ergonômicos | N5 | 100 | N5 | 100 |
| 27 | PVE 5.4.3 – Local de trabalho limpo e organizado | N4 | 100 | N4 | 100 |
| 28 | PVE 6.1.1 – Treinamento | N4 | 100 | N4 | 100 |
| 29 | PVE 6.1.2 – Custear cursos | N4 | 100 | N4 | 100 |
| 30 | PVE 6.2 – Plano de carreira | N3 | 43 | N3 | 43 |

Quadro 58: Nível de impacto dos PVE's das ações de melhoria

Fonte: Elaborado pela autora

5.2.3.1 Perfil de desempenho *status quo* e ações de melhoria – avaliação local

Na seqüência, elaborou-se um gráfico comparativo para visualizar a performance local do setor de contabilidade, caso as ações de melhoria sugeridas sejam implantadas.

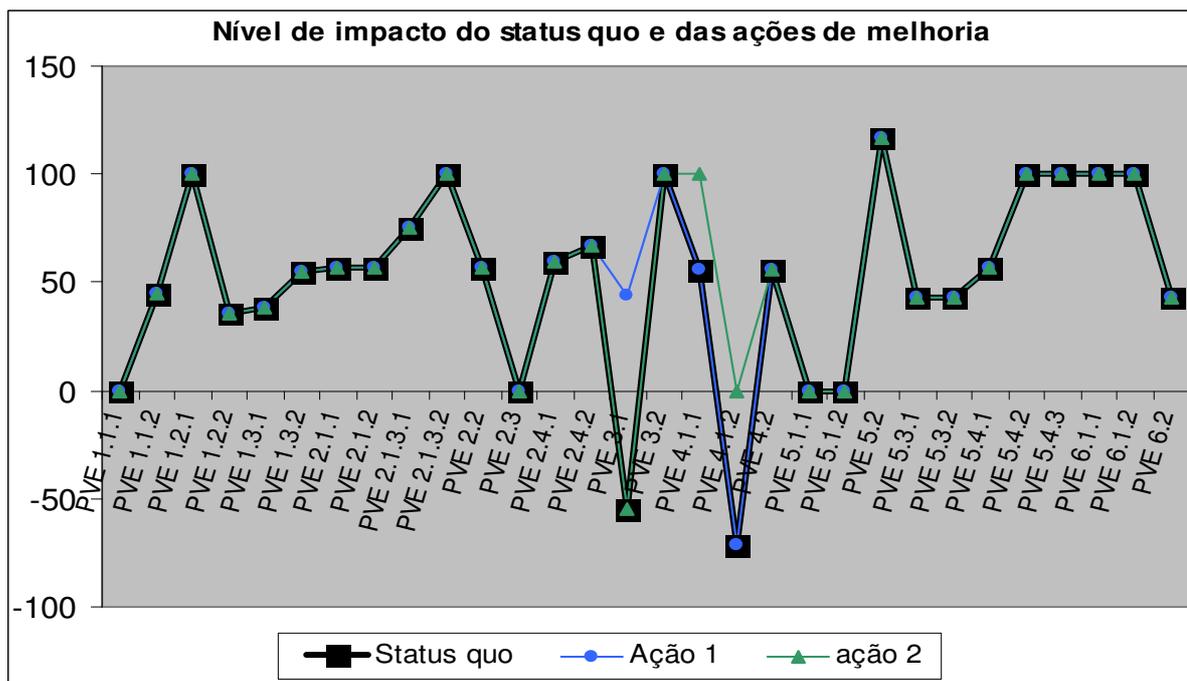


Gráfico 2: Perfil de desempenho do *status quo* e das ações de melhoria – avaliação local

Fonte: Elaborado pela autora

O gráfico 2 apresenta o impacto local de cada ação de melhoria proposta e sua repercussão em relação ao *status quo*. Para visualizar o impacto das ações de melhoria, em relação a avaliação global, procede-se à agregação aditiva das avaliações locais.

5.2.3.2 Perfil de desempenho da ação de melhoria 1 – avaliação global

O cálculo do valor do desempenho global da ação de melhoria do setor de contabilidade da 'Entidade A' está demonstrado abaixo.

$$V(a1) = \{[(W_{pve1.1.1} * V_{pve1.1.1} + W_{pve1.1.2} * V_{pve1.1.2}) * W_{pve1.1}] + [(W_{pve1.2.1} * V_{pve1.2.1} + W_{pve1.2.2} * V_{pve1.2.2}) * W_{pve1.2}] + [(W_{pve1.3.1} * V_{pve1.3.1} + W_{pve1.3.2} * V_{pve1.3.2}) * W_{pve1.3}] * W_{pvf1}\} + \{[(W_{pve2.1.1} * V_{pve2.1.1} + W_{pve2.1.2} * V_{pve2.1.2} + W_{pve2.1.3} * (W_{pve2.1.3.1} * V_{pve2.1.3.1} + W_{pve2.1.3.2} * V_{pve2.1.3.2})) * W_{pve2.1}] + W_{pve2.2} * V_{pve2.2} + W_{pve2.3} * V_{pve2.3} + ((W_{pve2.4.1} * V_{pve2.4.1} + W_{pve2.4.2} * V_{pve2.4.2}) * W_{pve2.4}) * W_{pvf2}\} + \{[W_{pve3.1} * V_{pve3.1} + W_{pve3.2} * V_{pve3.2}] * W_{pvf3}\} + \{[(W_{pve4.1.1} * V_{pve4.1.1} + W_{pve4.1.2} * V_{pve4.1.2}) * W_{pve4.1}] + W_{pve4.2} * V_{pve4.2}\} * W_{pvf4}\} + \{[(W_{pve5.1.1} * V_{pve5.1.1} + W_{pve5.1.2} * V_{pve5.1.2}) * W_{pve5.1}] + W_{pve5.2} * V_{pve5.2} + ((W_{pve5.3.1} * V_{pve5.3.1} + W_{pve5.3.2} * V_{pve5.3.2}) * W_{pve5.3}) + ((W_{pve5.4.1} * V_{pve5.4.1} + W_{pve5.4.2} * V_{pve5.4.2} + W_{pve5.4.3} * V_{pve5.4.3}) * W_{pve5.4}) * W_{pvf5}\} + \{[(W_{pve6.1.1} * V_{pve6.1.1} + W_{pve6.1.2} * V_{pve6.1.2}) * W_{pve6.1}] + W_{pve6.2} * V_{pve6.2}\} * W_{pvf6}\}$$

Ou,

$$V(a1) = \{[(0*0,35 + 45*0,65) * 0,34] + [(100*0,54 + 36*0,46) * 0,23] + [(38*0,43 + 55*0,57) * 0,43] * 0,24\} + \{[(57*0,24 + 57*0,34 + 0,42*(75*0,50 + 100*0,50)) * 0,15] + 57*0,21 + 0*0,30 + ((60*0,50 + 67*0,50) * 0,34) * 0,28\} + \{[44*0,38 + 100*0,62] * 0,14\} + \{[(56*0,40 + (-71)*0,60) * 0,38] + 56*0,62\} * 0,06\} + \{[(0*0,62 + 0*0,38) * 0,35] + 117*0,28 + ((43*0,6 + 43*0,4) * 0,22) + ((57*0,42 + 100*0,34 + 100*0,24) * 0,15)\} * 0,18\} + \{[(100*0,57 + 100*0,43) * 0,65] + 43*0,35\} * 0,10\} = 54$$

5.2.3.3 Perfil de desempenho da ação de melhoria 2 – avaliação global

O cálculo do valor do desempenho global da ação de melhoria do setor de contabilidade da 'Entidade A' encontra-se exposto a seguir.

$$V(a2) = \{[(W_{pve1.1.1} * V_{pve1.1.1} + W_{pve1.1.2} * V_{pve1.1.2}) * W_{pve1.1}] + [(W_{pve1.2.1} * V_{pve1.2.1} + W_{pve1.2.2} * V_{pve1.2.2}) * W_{pve1.2}] + [(W_{pve1.3.1} * V_{pve1.3.1} + W_{pve1.3.2} * V_{pve1.3.2}) * W_{pve1.3}] * W_{pvf1}\} + \{[(W_{pve2.1.1} * V_{pve2.1.1} + W_{pve2.1.2} * V_{pve2.1.2} + W_{pve2.1.3} * (W_{pve2.1.3.1} * V_{pve2.1.3.1} + W_{pve2.1.3.2} * V_{pve2.1.3.2})) * W_{pve2.1}] + W_{pve2.2} * V_{pve2.2} + W_{pve2.3} * V_{pve2.3} + ((W_{pve2.4.1} * V_{pve2.4.1} + W_{pve2.4.2} * V_{pve2.4.2}) * W_{pve2.4}) * W_{pvf2}\} + \{[W_{pve3.1} * V_{pve3.1} + W_{pve3.2} * V_{pve3.2}] * W_{pvf3}\} + \{[(W_{pve4.1.1} * V_{pve4.1.1} + W_{pve4.1.2} * V_{pve4.1.2}) * W_{pve4.1}] + W_{pve4.2} * V_{pve4.2}\} * W_{pvf4}\} + \{[(W_{pve5.1.1} * V_{pve5.1.1} + W_{pve5.1.2} * V_{pve5.1.2}) * W_{pve5.1}] + W_{pve5.2} * V_{pve5.2} + ((W_{pve5.3.1} * V_{pve5.3.1} + W_{pve5.3.2} * V_{pve5.3.2}) * W_{pve5.3}) + ((W_{pve5.4.1} * V_{pve5.4.1} + W_{pve5.4.2} * V_{pve5.4.2} + W_{pve5.4.3} * V_{pve5.4.3}) * W_{pve5.4}) * W_{pvf5}\} + \{[(W_{pve6.1.1} * V_{pve6.1.1} + W_{pve6.1.2} * V_{pve6.1.2}) * W_{pve6.1}] + W_{pve6.2} * V_{pve6.2}\} * W_{pvf6}\}$$

Ou,

$$V(a2) = \{[(0*0,35 + 45*0,65) * 0,34] + [(100*0,54 + 36*0,46) * 0,23] + [(38*0,43 + 55*0,57) * 0,43] * 0,24\} + \{[(57*0,24 + 57*0,34 + 0,42*(75*0,50 + 100*0,50)) * 0,15] + 57*0,21 + 0*0,30 + ((60*0,50 + 67*0,50) * 0,34) * 0,28\} + \{[-55*0,38 + 100*0,62] * 0,14\} + \{[(100*0,40 + 0*0,60) * 0,38] + 56*0,62\} * 0,06\} + \{[(0*0,62 + 0*0,38) * 0,35] + 117*0,28 + ((43*0,6 + 43*0,4) * 0,22) + ((57*0,42 + 100*0,34 + 100*0,24) * 0,15)\} * 0,18\} + \{[(100*0,57 + 100*0,43) * 0,65] + 43*0,35\} * 0,10\} = 50$$

Observe-se que, se a Ação 1 fosse implementada, o desempenho do setor de contabilidade passaria de uma avaliação de 49 (quarenta e nove) para 54 (cinquenta

e quatro) pontos, e, caso a Ação 2 fosse implementada, o desempenho do setor de contabilidade passaria de uma avaliação de 49 (quarenta e nove) para 50 (cinquenta) pontos.

Além dessas ações de melhoria sugeridas, outras ações podem ser implementadas para fomentar ainda mais a performance do setor.

5.2.4 Análise de sensibilidade

Na estrutura original da metodologia MCDA-C, apresentada no capítulo III deste trabalho, a análise de sensibilidade é parte integrante da fase de avaliação do modelo, cujo objetivo consiste em garantir a confiabilidade do mesmo, verificando se as taxas de substituição definidas para os PVF's são robustas.

Este trabalho, apesar de apresentar a análise de sensibilidade em um tópico específico, ainda a considera como um elemento da fase de avaliação. A alteração na ordem de apresentação explica-se pelo fato de se conhecer apenas uma ação para ser avaliada (*o status quo*), antes de elaborar as ações de melhoria sugeridas na fase de recomendações.

Depois de identificadas pelo menos 2 (duas) ações para avaliação, torna-se possível verificar se o modelo construído é robusto. Para realizar este procedimento deu-se o emprego do método de análise numérica.

O primeiro passo residiu na modificação do valor da taxa de substituição de um dos PVF's, escolhendo-se aquele que representasse a maior influência no modelo global, o PVF 2: Excelência nos serviços. A modificação foi feita em 10% acima e abaixo do valor original de 28%. Assim, foram obtidas duas novas taxas de substituição para o PVF 2: com o acréscimo de 10% a taxa de substituição passou de 28% para 30,8% e com a redução de 10% a taxa de substituição passou de 28% para 25,2%.

Em virtude dessa modificação na taxa de substituição do PVF 2, os demais PVF's também sofrem alteração. O cálculo das novas taxas de substituição é feito com o auxílio da seguinte equação:

$$W_n' = \frac{W_n * (1 - W_i')}{(1 - W_i)}$$

onde:

W_i = taxa de substituição original do critério i .

W_i' = taxa de substituição modificada do critério i .

W_n = taxa de substituição original do critério n .

W_n' = taxa de substituição recalculada do critério n .

Ao se utilizar a fórmula para calcular a nova taxa de substituição do PVF 1, tem-se que para um acréscimo de 10% na taxa original do PVF 2, a taxa modificada do PVF1 é a seguinte:

$$W_n' = \frac{0,24 (1 - 0,308)}{(1 - 0,28)} \rightarrow W_n' = \frac{0,24 (1 - 0,308)}{(1 - 0,28)} \rightarrow W_n' = \frac{0,24 (1 - 0,308)}{(1 - 0,28)} \rightarrow$$

$$W_n' = \frac{0,24 (0,692)}{(0,72)} \rightarrow W_n' = \frac{0,16608}{(0,72)} \rightarrow W_n' = 0,23 \text{ ou } 23\%$$

O mesmo cálculo é realizado para as taxas de substituição dos demais Pontos de Vista Fundamentais. O quadro 62 apresenta um resumo das novas taxas de substituição.

| PVF's | Taxas de substituição originais | Taxas de substituição modificadas (+ 10%) |
|-------|---------------------------------|---|
| PVF 1 | 24 | 23,1 |
| PVF 2 | 28 | 30,8 |
| PVF 3 | 14 | 13,5 |
| PVF 4 | 6 | 5,8 |
| PVF 5 | 18 | 17,3 |
| PVF 6 | 10 | 9,6 |

Quadro 59: Taxas de substituição com variação de (+) 10% sobre a taxa de substituição original do PVF 2

Fonte: Elaborado pela autora

O procedimento usado no cálculo das novas taxas de substituição, atribuindo uma redução de 10% na taxa de substituição original do PVF 2, é o mesmo utilizado anteriormente. Os resultados encontrados estão demonstrados no quadro que segue.

| PVF's | Taxas de substituição originais | Taxas de substituição modificadas (- 10%) |
|-------|---------------------------------|---|
| PVF 1 | 24 | 24,9 |
| PVF 2 | 28 | 25,2 |
| PVF 3 | 14 | 14,5 |
| PVF 4 | 6 | 6,2 |
| PVF 5 | 18 | 18,7 |
| PVF 6 | 10 | 10,4 |

Quadro 60: Taxas de substituição com variação de (-) 10% sobre a taxa de substituição original do PVF 2

Fonte: Elaborado pela autora

De posse das novas taxas de substituição, é possível avaliar o desempenho global do *status quo* e das ações de melhoria sugeridas a fim de verificar se ocorrem alterações na ordem de preferência das alternativas, em função da modificação das taxas de substituição. A figura abaixo apresenta os resultados do procedimento realizado para identificar a robustez dos PVF's do modelo de gestão construído.

| Ação avaliada | Avaliação original | | Avaliação + 10% | | Avaliação - 10% | |
|--------------------|--------------------|-------------------|------------------|-------------------|------------------|-------------------|
| | $W_2 = 28\%$ | | $W_2' = 30,8$ | | $W_2'' = 25,2$ | |
| | Avaliação global | Colocação da ação | Avaliação global | Colocação da ação | Avaliação global | Colocação da ação |
| Status quo | 49 | 3° | 45 | 3° | 46 | 3° |
| Ação de melhoria 1 | 54 | 1° | 50 | 1° | 52 | 1° |
| Ação de melhoria 2 | 50 | 2° | 47 | 2° | 48 | 2° |

Quadro 61: Análise de sensibilidade utilizando como base o PVF 2: Excelência nos serviços

Fonte: Elaborado pela autora

Por meio da análise de sensibilidade, observou-se que as taxas de substituição estabelecidas para os PVF's são robustas, ou seja, elas podem sofrer uma variação entre + 10% ou - 10%, sem que a ordem de preferência das ações sofra alteração.

5.3 EXPORANDO INTERFACES ENTRE AS FERRAMENTAS BSC E MCDA-C

Este item tem o objetivo de detalhar as interfaces entre as ferramentas BSC e MCDA-C utilizadas na elaboração do modelo de gestão para o setor de contabilidade da 'Entidade A'.

A primeira interface a ser detalhada é a transição dos EPA's, identificados com a utilização de uma técnica da ferramenta MCDA-C, para o mapa estratégico, que é uma técnica utilizada pela ferramenta BSC. As bases para este detalhamento são o quadro 8, que se encontra nas páginas 116 e 117 e a figura 14, que se encontra na página 119. O quadro abaixo demonstra em que perspectiva e em que objetivos estratégicos estão representados os EPA's identificados.

| SEQ | EPA'S | PERSPECTIVA QUE REPRESENTA O EPA | OBJETIVO ESTRATÉGICO QUE REPRESENTA O EPA |
|-----|---|----------------------------------|--|
| 1 | Trabalho em equipe | APRENDIZADO E CRESCIMENTO | Trabalho em equipe |
| 2 | Ambiente confortável | APRENDIZADO E CRESCIMENTO | Motivação e satisfação dos funcionários |
| 3 | Benefícios | APRENDIZADO E CRESCIMENTO | Motivação e satisfação dos funcionários |
| 4 | Horário não tão rígido | APRENDIZADO E CRESCIMENTO | Motivação e satisfação dos funcionários |
| 5 | Falta transparência | CLIENTES | Tempestividade nas informações prestadas |
| 6 | Harmonia | APRENDIZADO E CRESCIMENTO | Trabalho em equipe |
| 7 | Dividir melhor as tarefas | APRENDIZADO E CRESCIMENTO | Trabalho em equipe |
| 8 | Não tem tempo para trabalhar o gerencial | APRENDIZADO E CRESCIMENTO | Trabalho em equipe |
| 9 | Sem perspectivas de crescimento profissional | APRENDIZADO E CRESCIMENTO | Capacitação, treinamento e desenvolvimento de funcionários |
| 10 | Trabalho manual | PROCESSOS INTERNOS | Inovação, padronização e automatização de processos |
| 11 | Não faz parte gerencial | APRENDIZADO E CRESCIMENTO | Tecnologia avançada |
| 12 | Carga de trabalho excessiva | APRENDIZADO E CRESCIMENTO | Trabalho em equipe |
| 13 | Distribuir o trabalho adequadamente | APRENDIZADO E CRESCIMENTO | Trabalho em equipe |
| 14 | Controle interno | APRENDIZADO E CRESCIMENTO | Tecnologia avançada |
| 15 | Incentivo ao aperfeiçoamento | APRENDIZADO E CRESCIMENTO | Capacitação, treinamento e desenvolvimento de funcionários |
| 16 | Custeio total ou parcial de cursos de graduação, pós-graduação, línguas | APRENDIZADO E CRESCIMENTO | Capacitação, treinamento e desenvolvimento de funcionários |
| 17 | Rodízio de funções | APRENDIZADO E CRESCIMENTO | Trabalho em equipe |
| 18 | Auditoria interna | PROCESSOS INTERNOS | Minimizar problemas |
| 19 | Erros | PROCESSOS INTERNOS | Minimizar problemas |
| 20 | Trabalhar com outras ferramentas interessantes | APRENDIZADO E CRESCIMENTO | Tecnologia avançada |
| 21 | Tarefas padronizadas | PROCESSOS INTERNOS | Inovação, padronização e automatização de processos |
| 22 | Automatizar tarefas mensais | PROCESSOS INTERNOS | Inovação, padronização e automatização de processos |
| 23 | Retrabalho | PROCESSOS INTERNOS | Desenvolver o módulo contábil no sistema de controle gerencial |
| 24 | Enviar informações nos prazos estipulados pela SPC | CLIENTES | Tempestividade nas informações prestadas |
| 25 | Previdência privada para funcionários | APRENDIZADO E CRESCIMENTO | Motivação e satisfação dos funcionários |
| 26 | Sistema não está integrado aos demais setores | PROCESSOS INTERNOS | Desenvolver o módulo contábil no sistema de controle gerencial |
| 27 | Demora no acesso às informações | CLIENTES | Tempestividade nas informações prestadas |

Continuação

| | | | |
|----|--|---------------------------|--|
| 28 | Desenvolver módulo contábil no sistema operacional próprio | PROCESSOS INTERNOS | Desenvolver o módulo contábil no sistema de controle gerencial |
| 29 | Não sobra tempo para fazer o gerencial | PROCESSOS INTERNOS | Inovação, padronização e automatização de processos |
| 30 | Controlar contas a pagar e a receber | FINANCEIRA | Gerenciar os valores a pagar e a receber |
| 31 | Padronizar e documentar tarefas | PROCESSOS INTERNOS | Inovação, padronização e automatização de processos |
| 32 | Automatizar conciliação | PROCESSOS INTERNOS | Inovação, padronização e automatização de processos |
| 33 | Eliminar processos repetitivos | PROCESSOS INTERNOS | Inovação, padronização e automatização de processos |
| 34 | Contas não conciliadas por outros setores | APRENDIZADO E CRESCIMENTO | Trabalho em equipe |
| 35 | Contabilização em dia | PROCESSOS INTERNOS | Melhorar performance no encerramento dos balancetes mensais |
| 36 | Comunicação interna precária | CLIENTES | Tempestividade nas informações prestadas |
| 37 | Novos relatórios | APRENDIZADO E CRESCIMENTO | Tecnologia avançada |
| 38 | Assistência à saúde, odontológica | APRENDIZADO E CRESCIMENTO | Motivação e satisfação dos funcionários |

Quadro 62: Transição dos EPA's para o mapa estratégico

Fonte: Elaborado pela autora.

A próxima interface a ser detalhada é a mensuração dos objetivos elencados no mapa estratégico através da ferramenta MCDA-C. As bases para este detalhamento são a figura 14, que se encontra na página 119 e a figura 23, que se encontra na página 126. O quadro abaixo demonstra qual PVF engloba os objetivos estratégicos e qual(is) são os PVE's que mensuram esses objetivos.

| PERSPECTIVA | OBJETIVO ESTRATÉGICO | PVF QUE ENGLOBA O OBJETIVO | PVE's QUE MENSURAM O OBJETIVO |
|-------------|---|--------------------------------|--|
| CLIENTES | Satisfação dos clientes | PVF 2: EXCELÊNCIA NOS SERVIÇOS | PVE 2.4.1: Clientes internos PVE 2.4.2: Clientes externos |
| | Tempestividade nas informações prestadas | PVF 1: CUMPRIR PRAZOS | PVE 1.3.1: Manter contabilidade em dia PVE 1.3.2: Enviar as informações aos interessados nos prazos |
| FINANCEIRA | Gerenciar os valores a pagar e os valores a receber | PVF 2: EXCELÊNCIA NOS SERVIÇOS | PVE 2.1.3.1: Contas a pagar PVE 2.1.3.2: Contas a receber |
| | Maximizar a utilização de ativos | PVF 1: CUMPRIR PRAZOS | PVE 1.2.2: Reduzir retrabalho |

Continuação

| | | | |
|---------------------------|--|---|---|
| PROCESSOS INTERNOS | Melhorar performance no encerramento dos balancetes mensais | PVF 1: CUMPRIR PRAZOS PVF 2: EXCELÊNCIA NOS SERVIÇOS | PVE 1.1.1: Prazo de recebimento de informações PVE 1.1.2: Informações em tempo hábil PVE 2.2: Acesso às informações |
| | Desenvolver o módulo contábil no sistema de controle gerencial | PVF 1: CUMPRIR PRAZOS | PVE 1.2.1: Desenvolver módulo contábil no sistema operacional utilizado pelos demais setores |
| | Minimizar problemas | PVF 2: EXCELÊNCIA NOS SERVIÇOS | PVE 2.1.2: Controlar gerencialmente os serviços executados PVE 2.3: Confiabilidade dos serviços |
| | Inovação, padronização e automatização de processos | PVF 4: PROCESSOS INTERNOS | PVE 4.1.1: Tarefas padronizadas PVE 4.1.2: Tarefas padronizadas documentadas PVE 4.2: Tarefas automatizadas |
| APRENDIZADO E CRESCIMENTO | Capacitação, treinamento e desenvolvimento de funcionários | PVF 6: CRESCIMENTO PROFISSIONAL | PVE 6.1.1: Treinamento PVE 6.1.2: Custear cursos PVE 6.2: Plano de carreira |
| | Trabalho em equipe | PVF 3: EQUIPE UNIFORME/UNIDA | PVE 3.1: Transferência de conhecimento PVE 3.2: Conhecer os objetivos |
| | Tecnologia avançada | PVF 2: EXCELÊNCIA NOS SERVIÇOS | PVE 2.1.1: utilizar ferramentas de controle gerencial |
| | Motivação e satisfação dos funcionários | PVF 5: MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO | PVE 5.1.1: Plano de cargos e salários PVE 5.1.2: Distribuição de resultados PVE 5.2: Benefícios não financeiros PVE 5.3.1: Reconhecer a qualidade do trabalho executado PVE 5.3.2: Elogiar o cumprimento de metas PVE 5.4.1: Móveis e equipamentos individuais PVE 5.4.2: Móveis ergonômicos PVE 5.4.3: Local de trabalho limpo e organizado |

Quadro 63: Mensuração dos objetivos estratégicos por meio dos PVF's

Fonte: Elaborado pela autora.

Com isso, finaliza-se o modelo de gestão para o setor de contabilidade da entidade, com base nas ferramentas BSC e MCDA-C, o qual se transforma em uma importante ferramenta de apoio para os gestores nos aspectos relacionados ao setor de contabilidade da entidade.

5.4 CONCLUSÃO

O presente capítulo teve como objetivo demonstrar o processo de construção de um modelo de gestão para o setor de contabilidade de uma Entidade Fechada de Previdência Complementar, baseado nos fundamentos da ferramenta BSC e da metodologia MCDA-C. O capítulo inicia com uma breve contextualização da entidade e do setor de contabilidade, objeto do estudo e na seqüência apresenta a construção do modelo de gestão proposto.

O modelo de gestão foi dividido em três etapas distintas: estruturação; avaliação e recomendações. Na fase de estruturação foram apresentadas as seguintes etapas: contexto decisório; planejamento estratégico; identificação dos EPA's; conceitos dos EPA's; mapa estratégico; agrupamento por áreas de preocupação; pontos de vista fundamentais; pontos de vista elementares; e, descritores. Na fase de avaliação foram elaboradas as funções de valor; as taxas de substituição e avaliado o perfil de desempenho do *status quo*. Na fase de recomendações foram sugeridas ações de melhoria para alavancar a performance do setor de contabilidade. Para finalizar a construção do modelo e garantir a confiabilidade do mesmo procedeu-se a análise de sensibilidade dos PVF's.

Por último detalhou-se as interfaces entre as ferramentas BSC e MCDA-C utilizadas para construir o modelo de gestão, evidenciando qual foi a contribuição de cada uma delas no modelo global.

CAPÍTULO VI

6 CONSIDERAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

Nesta fase do trabalho, o objetivo é apresentar as conclusões e recomendações da pesquisa realizada, evidenciando o cumprimento dos objetivos estabelecidos e das hipóteses assumidas, bem como apresentar a resposta à questão de pesquisa e propostas para trabalhos futuros.

6.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta etapa, importa retomar os objetivos da pesquisa, quais sejam: contextualizar o campo de atuação da entidade (Previdência Complementar); discorrer sobre a avaliação de desempenho e as técnicas empregadas na construção do modelo de gestão (planejamento estratégico, *balanced scorecard*, multicritério em apoio à decisão construtivista); e construir um modelo de gestão para o setor de contabilidade da entidade.

É relevante também retomar a pergunta de pesquisa proposta para esta investigação: como avaliar o desempenho do Setor de Contabilidade da 'Entidade A', de forma a contemplar a natureza complexa do setor (as percepções do diretor e funcionários, percepções estas explicitadas qualitativa e quantitativamente) para o apoio à tomada de decisões? Também as hipóteses que informaram este trabalho merecem ser aqui destacadas: a junção da ferramenta BSC e da metodologia MCDA-C em tal situação é frutífera; e, as organizações que fizerem uso do processo de avaliação de desempenho e incorporá-lo em suas práticas administrativas estarão aptos a promover seu auto-gerenciamento.

Tendo apresentado novamente os objetivos específicos, a pergunta de pesquisa e as hipóteses consideradas na realização da pesquisa, torna-se relevante estabelecer uma avaliação acerca do alcance dos mesmos, o que é realizado nos parágrafos que seguem.

Dessa forma, ao retomar o primeiro objetivo, qual seja, o de “contextualizar o campo de atuação da entidade (Previdência Complementar)”, tem-se que esse foi atingido no Capítulo II. Em tal capítulo traçou-se um breve histórico da previdência

privada e da previdência social no contexto atual. Além disso, foram apresentadas as principais características do regime de previdência social e do regime de previdência complementar, atribuindo maior ênfase ao segundo. Em relação ao regime de previdência complementar, efetuaram-se considerações sobre o segmento aberto e o fechado e, principalmente, acerca das Entidades Fechadas de Previdência Complementar e os aspectos contábeis aplicados a elas.

O segundo objetivo, que consistia em “discorrer sobre a avaliação de desempenho e as técnicas empregadas na construção do modelo de gestão (Planejamento estratégico; *Balanced scorecard*; Multicritério em apoio à decisão construtivista)” foi alcançado no Capítulo III. Nele são detalhados todos os procedimentos para operacionalizar um modelo de gestão com base nas ferramentas BSC e MCDA-C.

Por fim, o terceiro objetivo, o de “construir um modelo de gestão para o setor de contabilidade da entidade” foi alcançado no Capítulo V, no qual se construiu um modelo de gestão a ser aplicado em tal setor, detalhando todos os procedimentos e atividades desenvolvidas na construção de tal modelo, com vistas a avaliar o desempenho de suas atividades e subsidiar seu auto-gerenciamento.

O modelo construído para avaliar o desempenho do Setor de Contabilidade da ‘Entidade A’, informado pelo BSC e pela metodologia MCDA-C, foi capaz de encapsular e representar as especificidades do setor, oferecendo aos gestores um diagnóstico do desempenho atual, bem como subsídios para o auto-gerenciamento, de tal forma a otimizar os recursos humanos e financeiros do setor de Contabilidade. O processo de desenvolvimento do modelo, nas bases do BSC e da metodologia MCDA-C, foi capaz de promover a geração de conhecimento dos gestores quanto aos aspectos que compuseram o modelo de avaliação, quanto à forma como tais aspectos são avaliados e quanto ao procedimento para alavancar sua performance (ZORZI; ENSSLIN, S., e ENSSLIN, 2006b).

Durante a evolução da construção do modelo foi possível identificar: (i) as características potenciais (PVs) que respondem pelo desempenho do Setor de Contabilidade da ‘Entidade A’; (ii) seu perfil de desempenho atual; e (iii) as oportunidades ou ameaças. Para essa realidade identificada no setor de contabilidade da entidade em análise, foram recomendadas 2 (duas) ações de melhoria que poderão fomentar o desempenho do setor de contabilidade, ao

aperfeiçoar o desempenho daqueles Pontos de Vista cujo desempenho evidenciou-se comprometedor (ZORZI; ENSSLIN, S., e ENSSLIN, 2006b).

O resultado da construção do modelo foi oferecer aos gestores da entidade, uma ferramenta capaz de realizar um diagnóstico global do desempenho atual, bem como subsidiar o processo de auto-gerenciamento institucional específico identificando tanto os pontos positivos quanto os pontos críticos do setor. Ao fazer uso de indicadores financeiros e não-financeiros, o modelo auxilia a administração a conduzir e a disseminar a estratégia da empresa para todos os funcionários. Dessa forma se torna mais fácil canalizar as energias, habilidades e conhecimentos dos funcionários com a finalidade de alcançar os objetivos de curto e longo prazo da entidade. (ZORZI e ENSSLIN, S., 2006a; ZORZI; ENSSLIN, S., e ENSSLIN, 2006a; ZORZI; ENSSLIN, S., e ENSSLIN, 2006a; ZORZI *et al*, 2006).

Diante dos resultados obtidos, confirmam-se as hipóteses que informaram esta pesquisa. Assim, as organizações que fizerem uso do processo de avaliação de desempenho e incorporá-lo em suas práticas administrativas realmente estarão aptas a promover seu auto-gerenciamento, visando tirar maior proveito de suas vantagens (pontos fortes) e fazer com que as desvantagens (pontos fracos) competitivas sejam pelos menos iguais à dos pares ou concorrentes.

Além disso, a hipótese que informou que a integração da ferramenta BSC e da metodologia MCDA-C em tal situação seria frutífera, também foi confirmada. Os resultados obtidos nesta pesquisa confirmaram tal hipótese em decorrência do conhecimento/informação gerado. Por meio do processo interativo entre o facilitador/autor e o diretor e funcionários do setor, foi possível uniformizar o conhecimento quanto aos objetivos estratégicos e quanto aos pontos de vista que deveriam informar a avaliação de desempenho do setor, bem como à maneira como estes aspectos seriam avaliados. As metodologias mostraram a capacidade de atender à natureza complexa do setor de contabilidade (a) ao conseguir lidar com as percepções do diretor e funcionários, explicitadas qualitativa e quantitativamente e (b) ao considerar, em um único modelo, todos estes aspectos. Assim, ficou evidenciada a contribuição positiva da interação da ferramenta BSC com a metodologia MCDA-C, na gestão do setor de contabilidade de uma EFPC (ZORZI e ENSSLIN, S., 2006a; ZORZI; ENSSLIN, S., e ENSSLIN, 2006a).

Diante disso, observa-se que ao fazer uso de modelos de avaliação de desempenho nas rotinas administrativas, as organizações podem promover seu

auto-gerenciamento, maximizando seus pontos fortes e minimizando os pontos fracos (ZORZI e ENSSLIN, S., 2006b).

Concluí-se então que este estudo cumpre com o objetivo estabelecido, uma vez que o modelo construído para o setor de contabilidade da entidade reflete suas preocupações nas perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Tais preocupações são avaliadas através de indicadores de desempenho com o intuito de verificar se as metas estabelecidas estão sendo cumpridas, ou seja, é possível avaliar o desempenho do setor e realizar as melhorias necessárias a fim de buscar a excelência na prestação dos serviços.

6.2 LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

No processo de elaboração da pesquisa emergiram algumas limitações a serem destacadas. A primeira delas trata da revisão bibliográfica. Em virtude da grande quantidade de material publicado sobre os assuntos tratados, torna-se inviável a exploração de todos eles. Por conta disso, a plataforma teórica está restrita ao conjunto de idéias de alguns autores pesquisados. Como recomendação para futuras pesquisas, sugere-se o aperfeiçoamento do modelo, interligando o BSC e/ou a MCDA-C a outros modelos de avaliação de desempenho existentes na literatura.

Uma outra limitação é decorrente das características das ferramentas abordadas para a construção do modelo. Considerando a natureza *ad hoc* do modelo construído, este não pode ser estendido, na configuração apresentada, a outros contextos decisórios, inclusive para outros setores da mesma entidade. No entanto, pode-se fazer uso do mesmo procedimento para a construção de novos modelos para novos contextos decisórios.

Cumprido esclarecer também que este modelo não é estático, por conta disso, com o passar do tempo ele precisa ser reformulado, ajustando-o às necessidades dos decisores ao longo do tempo.

Cabe destacar a relevância da pesquisa realizada face a ausência de trabalhos específicos sobre avaliação de desempenho operacional na área de previdência complementar, conforme evidenciado no capítulo IV, seção 4.2, o que justifica a elaboração de trabalhos futuros.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AFONSO, L. E. **Previdência social e fundos de pensão**. Rio de Janeiro: Funenseg, 1996.
- ALMEIDA, M. I. Ribeiro de. **Manual de planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 2003.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS ENTIDADES FECHADAS DE PREVIDÊNCIA PRIVADA (ABRAPP). IDG, uma ferramenta consolidada em 2004. **Fundos de Pensão**. São Paulo, n. 299, p. 51-52, dez./2004.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS ENTIDADES FECHADAS DE PREVIDÊNCIA PRIVADA (ABRAPP). Controles internos e compliance: a busca da excelência. **Fundos de Pensão**. São Paulo, n. 302, p. 31-36, mar./2005a.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS ENTIDADES FECHADAS DE PREVIDÊNCIA PRIVADA (ABRAPP). Fundos sofisticam seus mecanismos de controles internos. **Fundos de Pensão**. São Paulo, n. 304, p. 22-26, maio/2005b.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS ENTIDADES FECHADAS DE PREVIDÊNCIA PRIVADA (ABRAPP). Consultores identificam revolução de gestão nas EFPCs. **Fundos de Pensão**. São Paulo, n. 307, p. 9-15, agosto/2005c.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS ENTIDADES FECHADAS DE PREVIDÊNCIA PRIVADA** (ABRAPP). Diário dos fundos de pensão. Disponível em:<<http://www.abrapp.org.br>> Acesso em: 31 ago. 2006a.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS ENTIDADES FECHADAS DE PREVIDÊNCIA PRIVADA (ABRAPP). **Fundos de Pensão**. São Paulo, n. 319, ago./2006b.
- ATKINSON, *et al.* **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.
- BANA E COSTA, C. A.; SILVA, F. N. Concepção de uma “boa” alternativa de ligação ferroviária ao porto de Lisboa: uma aplicação da metodologia multicritério de apoio à decisão e à negociação. **Investigação Operacional**, v. 14, p. 115-131, 1994.
- BANA E COSTA, C. A. **Processo de apoio à decisão**: problemáticas, actores e acções. Apostila do Curso Metodologias Multicritérios de Apoio à Decisão - ENE/UFSC. Florianópolis, Agosto, 1995.
- BANA E COSTA, C. A.; VANSNICK, J. C. Applications of the MACBETH Approach in the Framework of na Additive Aggregation Model, **Journal of Multi-criteria Decision analysis**, v. 6, n. 2, p. 107-114, 1997.
- BANA E COSTA, C. A.; VANSNICK, J. C. Uma nova abordagem ao problema da construção de uma função de valor cardinal: Macbeth. **Investigação Operacional**, v. 15, p. 15-35, jul. 1995.

BANKER, R. D., *et al.* A balanced scorecard analysis of performance metrics. **European Journal of Operational Research**, v. 154, n. 2, p. 423-436, apr. 2004.

BELTRÃO, K.I. PINHEIRO, S.S. PEYNEAU, F.P.L. & MENDONÇA, J.L. O. **O perfil dos consumidores de planos de previdência privada no Brasil**: evolução de uma demanda – 1922-2001. Rio de Janeiro, Funenseg, 2004.

BERGAMINI, C. W.; BERALDO, D. G. R. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1988.

BETHLEM, A. **Estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 2004.

BÖHMERWALD, P. **Gerenciando o sistema de avaliação do desempenho**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni: Ed. da UFMG, 1996.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 15 dez. 1998. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 26 set. 2006.

BRASIL. Emenda Constitucional nº 20, de 15 de dezembro de 1998. Modifica o sistema de previdência social, estabelece normas de transição e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 15 dez. 1998. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 26 set. 2006.

BRASIL. Lei complementar nº 109, de 29 de maio de 2001. Dispõe sobre o Regime de Previdência Complementar e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 29 maio 2001. Disponível em: <<http://www.mpas.gov.br>>. Acesso em: 26 set. 2006.

BRASIL. Lei nº 3.807, de 26 de agosto de 1960. Dispõe sobre a Lei Orgânica da Previdência Social. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 05 setembro 1960. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 18 jan. 2007.

BRASIL. Decreto-Lei nº 4.682, de 24 de janeiro de 1923. Dispõe sobre a criação das Caixas de Aposentadorias e Pensões (CAP) para os funcionários das empresas ferroviárias. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**.

BRUYNE, P. de; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M. de. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**: os pólos da prática metodológica. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.

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

CARPES, M. M. M.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R. Avaliação do desempenho das práticas de responsabilidade social na gestão organizacional por meio da metodologia MCDA-Construtivista: uma abordagem aos modelos já existentes. **Alcance**. v. 13, p. 91-112, jan./abr. 2006.

CASAGRANDE, N. G. **Metodologia para modelagem de arquitetura de informação estratégica para pequenas empresas**: uma aplicação no setor de turismo rural. Florianópolis, 2005, 265 f. Tese de (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

CASTRO, C. A. P.; LAZZARI, J. B. **Manual de direito previdenciário**. São Paulo: LTr, 2004.

CERETTA, P. S.; QUADROS, M. C. J. de. Sistemas de avaliação do desempenho empresarial. **3º Congresso USP Controladoria e Contabilidade**. São Paulo. 2003.

CHALMERS, A. F. **What is this thing called science?**. Indianápolis: Hackett, 1982.

CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1981.

CONSELHO DE GESTÃO DA PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR (CGPC). Dispõe sobre as normas gerais que regulam os procedimentos contábeis das entidades fechadas de previdência complementar . Resolução n. 10, 05, de 30 de janeiro de 2002. **Conselho de Gestão da Previdência Complementar**. Disponível em: <<http://www.mpas.gov.br>>. Acesso em: 28 set. 2006.

CONSELHO DE GESTÃO DA PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR (CGPC). Altera a resolução MPAS/CGPC nº 05, de 30 de janeiro de 2002. Resolução n. 10, de 05 de julho de 2002. **Conselho de Gestão da Previdência Complementar**. Disponível em: <<http://www.mpas.gov.br>>. Acesso em: 28 set. 2006.

CONSELHO DE GESTÃO DA PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR (CGPC). Dispõe sobre as normas gerais que regulam os procedimentos contábeis das entidades fechadas de previdência complementar. Resolução n. 05, de 30 de janeiro de 2002. **Conselho de Gestão da Previdência Complementar**. Disponível em: <<http://www.mpas.gov.br>>. Acesso em: 28 set. 2006.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE (CFC). Aprova a normatização das características da informação contábil. Resolução n. 785, de 28 de julho de 1995. **Conselho Federal de Contabilidade**, Brasília, p. 101-104.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE (CFC). Aprova o apêndice à Resolução sobre os Princípios Fundamentais de Contabilidade dispostos na Resolução nº 750, de 29-12-93. Resolução n. 774, de 16 de dezembro de 1994. **Conselho Federal de Contabilidade**, Brasília, p. 35-60.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. Dispõe sobre os Princípios Fundamentais de Contabilidade (PFC). Resolução n. 750, de 29 de dezembro de 1993. **Conselho Federal de Contabilidade**, Brasília, p. 29-34.

COSSET, P.; AUDET, M. Mapping of an idiosyncratic schema. **Journal of Management Studies**. v. 29, n. 3, p. 325-348, 1992.

DICIONÁRIO HOUAISS. **Dicionário Eletrônico da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001. [CD ROM].

DUARTE, M. V. **Direito previdenciário**. Porto Alegre: Verbo Jurídico, 2004.

DUTRA, A. **Elaboração de um sistema de avaliação de desempenho dos recursos humanos da Secretaria de Estado da Administração – SEA à luz da metodologia multicritério de apoio à decisão**. Florianópolis, 1998, 443 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

EAGLE, K. The Origins and Evolution of Charlotte's Corporate Scorecard. **Government Finance Review**, oct. 2004.

EDEN, C. Cognitive mapping. **European Journal of Operational Research**, v. 36, p. 01-13, 1988.

ENSSLIN, L.; MONTIBELLER, N. G.; NORONHA, S. M. **Apoio à decisão: metodologias para estruturação de problemas e avaliação multicritério de alternativas**. Florianópolis: Insular, 2001.

ENSSLIN, S. R. **A estruturação no processo decisório de problemas multicritérios complexos**. Florianópolis, 1995, 146 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

ENSSLIN, L.; DUTRA, A.; ENSSLIN, S. R. MCDA: a constructivist approach to the management of human resources at a governmental agency. **International transactions in operational research**, v. 7, p. 79-100, 2000.

GOES, W de (Coord.). **Introdução à previdência complementar**. São Paulo: ABRAPP, 2005.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais**. Rio de Janeiro: Record, 2001.

IGARASHI, D. C. C.; ENSSLIN, S. R. Avaliação de desempenho institucional como subsídio para o gerenciamento interno: estudo de caso no Programa de Pós-graduação em Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina. **6º Congresso USP Controladoria e Contabilidade**. São Paulo. 2006.

IUDÍCIBUS, S. de; MARION, J. C. **Introdução à teoria da contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2002.

KAPLAN, R. S. Balanced scorecard. **HSM Management**, v. 11, p. 120-126, nov./dez. 1998.

KAPLAN, R. S. Dos custos à performance. **HSM Management**, v. 13, p. 6-11, mar./abr. 1999.

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

KAPLAN, R. S; NORTON, D. P. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

KAPLAN, R. S; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o *balanced scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KATO, J. M. **Estratégia competitiva e avaliação de desempenho aplicados a uma empresa de previdência privada aberta no Brasil**. Florianópolis, 2000, 139 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

KEENEY, R. L. **Value-Focused Thinking: A Path to Creative Decisionmaking**. Cambridge: **Harvard University Press**, 1992.

KNELLER, G. F. **A ciência como atividade humana**. Rio de Janeiro: Zahar, 1980.

KUHN, T. S. **A estrutura das revoluções científicas**. São Paulo: Perspectiva, 1982.

LANDRY, M. A. **A note on the concept of problem**. Quebec: *Organizations Studies*, n. 16, p. 315-343, 1995.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas: revisão técnica e adaptação da obra de Lana Mara Siman**. Porto Alegre: Artes Médicas; Belo Horizonte: UFMG, 1999.

LIEBSCHER, P. Quantity with quality? Teaching quantitative and qualitative methods in a LIS Master's program. **Library Trends**, v. 46, n. 4, p. 668-680, Spring, 1998.

LIMA, C.R.M. de. **O balanced scorecard ajustado para uma universidade fundacional catarinense e desdobrado para sua escola de negócios, cursos e indivíduos**. Florianópolis, 2005, 185 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

LIMA, E.M.; CORROAR, L.J. Comparação de desempenho entre as empresas melhores e maiores apontadas como melhores para trabalhar. **6º Congresso USP Controladoria e Contabilidade**. São Paulo. 2006.

LONGARAY, A. A. **Estruturação de situações problemáticas baseada na integração da *soft systems methodology* à MCDA-Construtivista**. Florianópolis, 2004. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

LÓPEZ VIÑEGLA, A. **Balanced scorecard**. Disponível em: <<http://www.5campus.com/leccion/bsc/inicio.html>>. Acesso em 3 abr. 2006.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1995.

MACHADO M. R.; MACHADO M. A. V.; HOLANDA F. M. de A. Indicadores de desempenho utilizados pelo setor hoteleiro da cidade de João Pessoa/PB. **6º Congresso USP Controladoria e Contabilidade**. São Paulo. 2006.

MAGER, R. F.; PIPE, P. **Analisando problemas de performance**: como descobrir por que as pessoas não estão fazendo o que deveriam e como lidar com isso. São Paulo: Market Books, 2001.

MARTINEZ, W. N. **Pareceres selecionados de previdência complementar**. São Paulo: Editora LTr, 2001.

MARTINEZ, W. N. **Primeiras lições de previdência complementar**. São Paulo: LTr, 1996.

MAZZOTTI, A.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais**: pesquisa quantitativa e qualitativa. São Paulo: Pioneira, 1999.

McGRATH, J. E. **Dilemmatics – The study of research choices and dilemmas**. In: McGRATH, J. E.; MARTIN, J.; KULKA, R. A. Judgment calls in research. Beverly Hills: Sage, 1982.

MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; PIETRI JR, P. H. **Administração**: conceitos e aplicações. São Paulo: Harbra, 1998.

MERLEAU-PONTY, R. **Fenomenologia da percepção**. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 1971.

MICHELON, E. **A previdência social como fator de inclusão social**: perspectivas após a promulgação da EC nº 20/98. Florianópolis, 2001, 140 f. Dissertação (Mestrado em Direito) - Universidade Federal de Santa Catarina.

MINISTÉRIO DA PREVIDÊNCIA SOCIAL (MPS). Histórico da previdência. Disponível em:< <http://www.mpas.gov.br>> Acesso em: 26 set. 2006a.

MINISTÉRIO DA PREVIDÊNCIA SOCIAL (MPS). Previdência complementar. Disponível em:< <http://www.mpas.gov.br>> Acesso em: 26 set. 2006b.

MINISTÉRIO DA PREVIDÊNCIA SOCIAL (MPS). Previdência complementar: envio de informações. Disponível em:< <http://www.mpas.gov.br>> Acesso em: 05 jan. 2007.

MONTIBELLER NETO, G. **Mapas cognitivos difusos para o apoio à decisão**: uma metodologia integrada para construção de problemas e exploração do impacto de alternativas nos valores do tomador de decisão. Florianópolis, 2000, XXXX f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

MORGAN, G. Paradigms, metaphors, and puzzle solving in organization theory. **Administrative Science Quarterly**, v. 25, p. 605-622, 1980.

MORGAN, G.; SMIRCICH, L. The case for qualitative research. **Academy of Management Review**, v. 5, n. 4, p. 491-500, 1980.

NASCIMENTO, D. **Metodologia do trabalho científico**: teoria e prática. Rio de Janeiro: Forense, 2002.

NIVEN, P. **Balanced scorecard step-by-step**. New York: John Wiley e Sons, 2002.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva**: como estabelecer, implementar e avaliar. São Paulo: Atlas, 2001a.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 2001b.

OLVE, Nils-Göran; ROY, J.; WETTER, M. **Condutores da performance**: um guia prático para o uso do balanced scorecard. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

PEREIRA, C.A. **Estudo de um modelo conceitual de avaliação de desempenho para gestão econômica**. São Paulo, 1993, 291 f. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

PETRI, S. M. **Modelo para apoiar a avaliação das abordagens de gestão de desempenho e sugerir aperfeiçoamentos**: sob a ótica construtivista. Florianópolis, 2005, 235 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

PLATT NETO, O.A.; ENSSLIN, S.R.; CRUZ, F. da. Modelo multicritério para avaliação da transparência das contas públicas, com enfoque sobre a gestão da dívida municipal. **IX Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais**. São Paulo. 2006.

PONTES, B. R. **Avaliação de desempenho**: nova abordagem. São Paulo: LTr, 1996.

PORTER, M. E. A nova era da estratégia. **HSM Management**, São Paulo, p. 20, mar./abr. 2000.

PORTER, M. E. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

QUEIRÓS, N. *Balanced scorecard*: ferramenta de apoio à gestão estratégica. **Qualidade em Saúde**, n. 10, abr./jun. 2004.

RAUEN, F. J. **Roteiros de investigação científica**. Tubarão: UNISUL, 2002.

REIS, S. G. dos; NEVES Jr., I. J. das; MORGAN, B. F. Definição de metas para avaliação de desempenho de agências bancárias. **5º Congresso USP Controladoria e Contabilidade**. São Paulo. 2005.

RICHARDSON, R. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.

ROBERTS, F. S. **Measurement theory: with applications decisionmaking, utility, and the social sciences**. London: Addison-Wesley, 1979.

ROY, B. Decision science ou decision-aid science?. **European Journal os Operational Research**. v. 66, p. 184-203, 1993.

ROY, B. **Multicriteria methodology for decision aiding**. Kluwer Academic Publischer, 1996.

SANNEMANN, G.D.R. **Uso da metodologia MCDA na avaliação sistêmica das organizações**: um estudo da viabilidade e limitações da aplicação da metodologia neste tipo de avaliação. Florianópolis, 2001, 581 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

SCHNORREBERGER, D. **Identificando e avaliando os ativos tangíveis e intangíveis de uma organização visando seu gerenciamento**: uma ilustração na área econômico-financeira. Florianópolis. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, 2005.

SEABRA. G. de F. **Pesquisa científica: o método em questão**. Brasília: UNB, 2001.

SECRETARIA DA RECEITA FEDERAL (SRF). Prazo de apresentação das declarações. Disponível em:< <http://www.receita.fazenda.gov.br>> Acesso em: 05 jan. 2007.

SECRETARIA DE PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR. Consolida e baixa instruções complementares a dispositivos a serem observados pela entidades fechadas de previdência complementar, no que se refere à divulgação de informações aos participantes e assistidos d planos de benefícios, e dá outras providências. Instrução Normativa n. 07, de 10 de agosto de 2005. **Ministério da Previdência Social, Secretaria de Previdência Complementar**, Brasília, p. 243-248. (Coletânea de Normas dos Fundos de Pensão).

SILVA, E.; MENEZES, E. **Metodologia da pesquisa e elaboração da dissertação**. Florianópolis: UFSC/PPGEP/LED, 2001.

SINK, D. S.; TUTTLE, T. C. **Planejamento e medição para a performance**. Rio de Janeiro, QualityMark, 1993.

SOUZA JUNIOR, G. de A. **A nova fase das entidades fechadas de previdência complementar no Brasil: tendências e aspectos contábeis**. Florianópolis, 2002, 135

f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

STONER, J.A.F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TELLES, D.P.C. Formação de conselheiros de fundos de pensão. **Fundos de Pensão**. São Paulo, n. 309, p. 64-68, out./2005.

THOMPSON JR, A. A.; STRICKLAND, A. J. **Planejamento estratégico**: elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira, 2003.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VAN MANEN, J. **Researching lived experience**: human science for an action sensitive pedagogy. London: State University of New York Press, 1990.

WEINTRAUB, A. B. de V. **Manual de direito previdenciário privado**. São Paulo: Juarez de Oliveira, 2004.

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

ZORZI, A; ENSSLIN, S. R.; SANTOS, P. da C. F. dos; BLASZKOWSKI, L.; VICENTINI, L. C. *Balanced scorecard*: alicerce de um modelo de gestão para uma entidade fechada de previdência complementar. **XIII Congresso de Custos**. Belo Horizonte. 2006.

ZORZI, A.; ENSSLIN, S. R. Explorando interfaces entre a administração de entidades sem fins lucrativos e a metodologia MCDA-C: a gestão do setor de contabilidade de uma entidade fechada de previdência complementar. **III Congresso Nacional de Excelência em Gestão**. Niterói. 2006a.

ZORZI, A.; ENSSLIN, S. R. Interação entre o BSC e a metodologia MCDA-C: construção de um modelo de gestão para o setor de contabilidade de uma entidade fechada de previdência complementar. **XIII Simpósio de Engenharia de Produção**. Bauru. 2006b.

ZORZI, A.; ENSSLIN, S.R.; ENSSLIN, L. Explorando interfaces entre a administração de entidades sem fins lucrativos e as ferramentas BSC e metodologia MCDA-C: a gestão do setor de contabilidade de uma entidade fechada de previdência complementar. **XXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. Fortaleza. 2006a.

ZORZI, A.; ENSSLIN, S.R.; ENSSLIN, L. Metodologia multicritério em apoio à decisão construtivista e a gestão do setor de contabilidade de uma entidade fechada de previdência complementar: a contribuição advinda da interação entre a teoria e a prática. **XIII Conferência Latino-Ibero-Americana de Investigación de Operaciones**. Montevideo. 2006b.