

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: POLÍTICAS E GESTÃO INSTITUCIONAL**

**MEDIDAS DE DESEMPENHO NA IMPLEMENTAÇÃO DAS  
ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS:  
UM ESTUDO DE CASO NA SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO DA  
PREFEITURA MUNICIPAL DE FLORIANÓPOLIS.**

**MESSALAS ANTONIO KRIGER**

**FLORIANÓPOLIS  
2002**

**Messalas Antonio Kriger**

**MEDIDAS DE DESEMPENHO NA IMPLEMENTAÇÃO DAS  
ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS:  
UM ESTUDO DE CASO NA SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO DA  
PREFEITURA MUNICIPAL DE FLORIANÓPOLIS.**

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação  
em Administração da Universidade Federal de Santa  
Catarina como requisito parcial para obtenção do  
Título de Mestre em Administração.

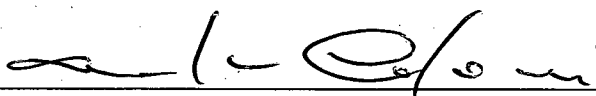
**Orientador: Luiz Gonzaga de Souza Fonseca, Dr.**

**Florianópolis, dezembro 2002**

**MEDIDAS DE DESEMPENHO NA IMPLEMENTAÇÃO DAS  
ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS:  
UM ESTUDO DE CASO NA SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO DA  
PREFEITURA MUNICIPAL DE FLORIANÓPOLIS.**

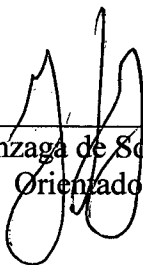
**Messalas Antonio Kriger**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do título de Mestre em Administração (área de concentração em Políticas e Gestão Institucional) e aprovada, na sua forma final, pelo Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.



Prof<sup>o</sup>. Nelson Colossi, Dr.  
Coordenador do Curso

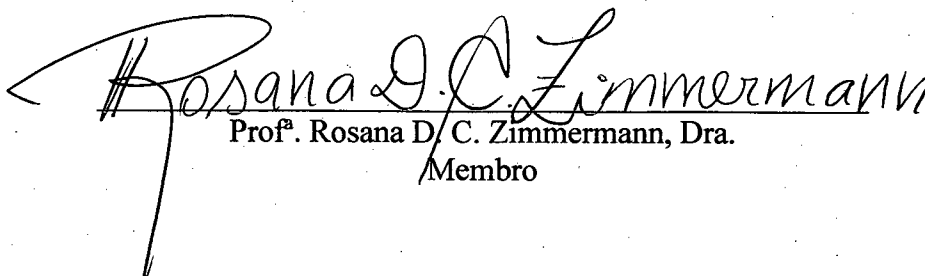
Apresentada a Comissão Examinadora integrada pelos professores:



Prof<sup>o</sup>. Luiz Gonzaga de Souza Fonseca, Dr.  
Orientador



Prof<sup>o</sup>. Nelson Colossi, Dr.  
Membro



Prof<sup>a</sup>. Rosana D. C. Zimmermann, Dra.  
Membro

## DEDICATÓRIA

*Este trabalho é dedicado aos meus amados, Pai (Domingos Affonso Kriger) e Mãe (Miria Ponzoni Kriger), ao meu orientador, Luiz Gonzaga de Souza Fonseca, e aos meus grandes Amigos Professor Pedro da Costa Araújo e Fabrícia Silva da Rosa (Fafá). Agradeço a Vocês do fundo do meu coração. Jamais esquecerei o carinho e dedicação de Vocês.*

*Este trabalho também é dedicado a uma grande Amiga, que partiu e deixou muita saudade:*

**TICIANA MARROS HERMEL**

## **AGRADECIMENTOS**

Estes eternos Amigos tiveram uma participação muito especial em toda minha vida acadêmica. Fica registrado aqui meu reconhecimento e agradecimento a:

Rodolfo Joaquim Pinto da Luz, Sílvio Lemkhul Meyer, Flávio da Cruz, Lúcio Botelho, Nelson Colossi, Graziela, Eupídio (Pida), Ralf, Angelise Valladares, Vladimir, Docentes do CPGÁ e Departamento de Ciências Contábeis. A todos Vocês o meu mais completo respeito.

A meus grandes amigo(a)s de vida acadêmica Marcelino Hirofumi Ito, Alexandre Zucarato, Jorge (Mosca), Mateus Ponzoni Accorsi, Orion Augusto Platt, Marciane e Sandy. Que as conquistas sejam de cada um de nós.

Ao Vereador Gean Loureiro, pelos braços sempre abertos.

Ao Secretário de Administração, Renaldo Ax, e aos funcionários da Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de Florianópolis, a gratidão pela oportunidade de realizar este trabalho.

*"Tudo tem seu tempo e até certas manifestações mais vigorosas e originais entram em voga ou saem de moda. Mas a sabedoria tem uma vantagem: é eterna."*

*Baltasar Gracián*

## RESUMO

KRIGER, Antonio Messalas. **Medidas de Desempenho na Implementação das Estratégias Organizacionais**: um estudo de caso na Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de Florianópolis. 2002. 137 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

**Orientador:** Luiz Gonzaga de Souza Fonseca, Dr.

**Defesa:** 20/12/2002

Vários fatores têm contribuído para ampliar a noção do conceito de competitividade das organizações, como o avanço tecnológico das áreas de informática, comunicações, abertura de mercados, etc. Atualmente é reconhecido que o desempenho competitivo de uma organização é condicionado por um vasto conjunto de fatores internos e externos. Portanto, o sucesso competitivo está vinculado a capacidade de formular e implementar estratégias que possam distinguir a organização dos seus concorrentes. Conceitos como estratégia, planejamento estratégico e avaliação de desempenho se tornam fundamentais para as organizações que buscam atingir seus objetivos e que enfrentam o ambiente altamente competitivo do mundo de hoje. Tanto as organizações públicas quanto privadas buscam em novas técnicas e ferramentas gerenciais a forma de melhor utilização de seus recursos. O setor público vem sofrendo as conseqüências do avanço tecnológico e da falta de recursos. A sociedade cada vez mais exigente, exige que os fundos públicos sejam aplicados de forma eficiente e eficaz, satisfazendo desta maneira as necessidades sociais. Este trabalho propõe uma sistemática que engloba a formulação de estratégias através do planejamento estratégico e a construção um conjunto de medidas de desempenho baseado no *Balanced Scorecard*. Para se avaliar a aplicabilidade da sistemática foi utilizada uma unidade de negócios da Prefeitura Municipal de Florianópolis, a Secretaria de Administração (SADM).

**Palavras-chave:** Estratégias; Planejamento Estratégico, Medidas de Desempenho.

## ABSTRACT

KRIGER, Antonio Messalas. **Medidas de Desempenho na Implementação das Estratégias Organizacionais**: um estudo de caso na Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de Florianópolis. 2002. 137 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

**Orientador:** Luiz Gonzaga de Souza Fonseca, Dr.

**Defesa:** 20/12/2002

Several factors have been contributing to enlarge the notion of the concept of competitiveness of the organizations, as the technological progress of the computer science areas, communications, opening of markets, etc. Now it is recognized that the competitive acting of an organization is conditioned by a vast group of internal and external factors. Therefore, the competitive success is linked the capacity to formulate and to implement strategies that can distinguish the organization of your competitors. Concepts as strategy, strategic planning and acting evaluation if they turn fundamental for the organizations that look for to reach your objectives and that face the atmosphere highly competitive of the world today. So much the public organizations as toilets look for in new techniques and managerial tools the form of better use of your resources. The public section is suffering the consequences of the technological progress and of the lack of resources. The society more and more demanding, it demands that the public bottoms are applied in an efficient and effective way, satisfying of this sorts out the social needs. This work proposes a systematic one that includes the formulation of strategies through the strategic planning and the construction a group of acting measures based on Balanced Scorecard. To evaluate the apply of the systematic an unit of businesses of the Municipal City hall of Florianópolis, the Clerkship of Administration it was used (SADM).

**Key Words:** Strategies; Strategic Planning; Acting Measures.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 - Escolha de um caminho de ação pela organização.....	27
Ilustração 2 - Fatores de competitividade das organizações.....	29
Ilustração 3 - A estrutura ambiental.....	31
Ilustração 4 - Sistema estratégico.....	33
Ilustração 5 - Diferenças básicas entre os tipos de planejamento.....	35
Ilustração 6 - Evolução do foco das organizações no séc. XX.....	37
Ilustração 7 - Planejamento como agente de mudanças.....	39
Ilustração 8 - As fases do planejamento estratégico.....	40
Ilustração 9 - Mitos sobre o setor público.....	43
Ilustração 10 - Balanced Scorecard fornece a estrutura necessária para a tradução da estratégia em termos operacionais.....	50
Ilustração 11 - Itens geradores de aumento de receita.....	52
Ilustração 12 - Itens de redução de custos/melhoria de produtividade.....	53
Ilustração 13 - Itens de utilização dos ativos/estratégia de investimento.....	54
Ilustração 14 - Medidas essenciais de clientes.....	55
Ilustração 15 - Propostas de valor.....	56
Ilustração 16 - A perspectiva dos processos internos.....	57
Ilustração 17 - Componentes do processo de inovação.....	58
Ilustração 18 - Medidas essenciais para os funcionários.....	60
Ilustração 19 - Cadeia de relações de causa e efeito.....	62
Ilustração 20 - Método de elaboração do Balanced Scorecard.....	64
Ilustração 21 - Adaptando o referencial do Balanced Scorecard as organizações sem fins lucrativos.....	68
Ilustração 22 - Perspectivas financeiras e do cliente para órgãos do setor público.....	69
Ilustração 23 - Fases do processo de planejamento estratégico da SADM.....	73
Ilustração 24 - Fluxograma da sistemática de elaboração de um conjunto de medidas de desempenho, baseado no Balanced Scorecard, para a SADM.....	81
Ilustração 25 - Definição de negócio da SADM.....	87
Ilustração 26 - Diagnóstico estratégico: oportunidades e ameaças da SADM.....	89
Ilustração 27 - Diagnóstico estratégico: pontos fortes e fracos da SADM.....	90
Ilustração 28 - Atividades e itens da missão da SADM.....	92
Ilustração 29 - Declaração de missão da SADM.....	92
Ilustração 30 - Declaração de visão da SADM.....	93
Ilustração 31 - Princípios da SADM.....	96
Ilustração 32 - Caminhos e influências para atingir a visão.....	100
Ilustração 33 - Tradução da visão para cada perspectiva.....	101
Ilustração 34 - Categorização dos clientes da SADM.....	105
Ilustração 35 - Propostas de valor para os clientes internos.....	106
Ilustração 36 - Propostas de valor para os clientes externos.....	106
Ilustração 37 - Relação de causa e efeito entre os objetivos estratégicos.....	114
Ilustração 38 - Painel dos indicadores da perspectiva dos clientes internos.....	122
Ilustração 39 - Painel dos indicadores da perspectiva dos clientes externos.....	123
Ilustração 40 - Painel dos indicadores da perspectiva da responsabilidade financeira.....	124
Ilustração 41 - Painel dos indicadores da perspectiva dos processos internos.....	125
Ilustração 42 - Painel dos indicadores da perspectiva de aprendizado e conhecimento... ..	126

# SUMÁRIO

<b>1.</b>	<b>CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....</b>	<b>12</b>
<b>1.1</b>	<b>Introdução.....</b>	<b>12</b>
<b>1.2</b>	<b>Objetivos da Pesquisa.....</b>	<b>14</b>
<b>1.3</b>	<b>Metodologia.....</b>	<b>14</b>
1.3.1	Natureza da Pesquisa.....	15
1.3.2	Técnicas de Coletas de Dados.....	16
1.3.3	Análise dos Dados Coletados.....	17
<b>1.4</b>	<b>Limitações da Pesquisa.....</b>	<b>18</b>
<b>1.5</b>	<b>Organização do Estudo.....</b>	<b>18</b>
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>20</b>
<b>2.1</b>	<b>Estratégia.....</b>	<b>20</b>
2.1.1	Aspectos Conceituais de Estratégia.....	21
2.1.2	Tipos de Estratégias.....	24
2.1.3	Competitividade como Fator de Formulação de Estratégia.....	28
<b>2.2</b>	<b>Planejamento Estratégico.....</b>	<b>30</b>
2.2.1	Fundamentos de Planejamento Estratégico.....	30
2.2.2	Administração Estratégica x Planejamento Estratégico.....	32
2.2.3	Aspectos Conceituais de Planejamento Estratégico.....	33
2.2.4	Elaboração e Implementação do Planejamento Estratégico.....	39
2.2.5	Planejamento Estratégico na Organização Pública.....	42
<b>2.3</b>	<b>Balanced Scorecard.....</b>	<b>47</b>
2.3.1	Medidas de desempenho na Era do Conhecimento.....	47
2.3.2	O Balanced Scorecard como Sistema de Gestão Estratégica.....	48
2.3.3	Descrição das Perspectivas básicas que compõem o Balanced Scorecard.....	49
2.3.3.1	Perspectiva Financeira.....	50
2.3.3.2	Perspectiva dos Clientes.....	54
2.3.3.3	Perspectiva dos Processos Internos.....	56
2.3.3.4	Perspectiva de Aprendizado e Crescimento.....	59
2.3.4	Integração das Medidas do Balanced Scorecard a Estratégia.....	61
2.3.5	Desenvolvimento de um Balanced Scorecard.....	63
2.3.5.1	Estabelecimento de Objetivos para o Programa do Balanced Scorecard.....	63
2.3.5.2	Os Participantes.....	64
2.3.5.3	O Processo de Construção do Balanced Scorecard.....	64
2.3.5.3.1	Passo 1: Definição da Arquitetura dos Indicadores.....	65
2.3.5.3.2	Passo 2: Consenso dos Objetivos Estratégicos.....	65
2.3.5.3.3	Passo 3: Escolha e Elaboração dos Indicadores.....	66
2.3.5.3.4	Passo 4: Elaboração do Plano de Implementação.....	67
2.3.6	O Balanced Scorecard nas Organizações Públicas.....	67
<b>3</b>	<b>SISTEMÁTICA DA PESQUISA.....</b>	<b>70</b>
<b>3.1</b>	<b>Introdução.....</b>	<b>70</b>
<b>3.2</b>	<b>Etapas do Desenvolvimento do Trabalho.....</b>	<b>71</b>
3.2.1	Etapa 1: Consenso.....	72
3.2.2	Etapa 2:Planejamento Estratégico.....	73
3.2.2.1	Fase 1: O Negócio e Diagnóstico Estratégico.....	74
3.2.2.2	Fase 2: Missão e Visão.....	75
3.2.2.3	Fase 3: Objetivos, Estratégias e Princípios.....	75

3.2.3	Etapa 3: Modelo de Análise de Desempenho Baseado no Balanced Scorecard para a SADM.....	76
3.2.3.1	Passo 1: Definição da Arquitetura dos Indicadores.....	78
3.2.3.2	Passo 2: Consenso dos Objetivos Estratégicos.....	78
3.2.3.3	Passo 3: Escolha e Elaboração dos Indicadores.....	79
3.2.3.4	Passo 4: Elaboração do Plano de Implementação.....	80
<b>4</b>	<b>ESTUDO DE CASO.....</b>	<b>82</b>
<b>4.1</b>	<b>Caracterização da Organização.....</b>	<b>82</b>
<b>4.2</b>	<b>1ª Etapa: Consenso.....</b>	<b>84</b>
<b>4.3</b>	<b>2ª Etapa: O Planejamento Estratégico na SADM.....</b>	<b>85</b>
4.3.1	Fase 1: O Negócio e Diagnóstico Estratégico.....	85
4.3.2	Fase 2: Missão e Visão.....	91
4.3.3	Fase 3: Objetivos, Estratégias e Princípios.....	94
<b>4.4</b>	<b>3ª Etapa: O Desenvolvimento de um Modelo de Análise de Desempenho Baseado no Balanced Scorecard.....</b>	<b>96</b>
4.4.1	O Processo de Construção do Balanced Scorecard na SADM.....	97
4.4.1.1	Passo 1: Definição da Arquitetura dos Indicadores.....	97
4.4.1.1.1	Os Participantes.....	98
4.4.1.1.2	Definição das Perspectivas.....	98
4.4.1.2	Passo 2: Consenso dos Objetivos Estratégicos.....	99
4.4.1.3	Passo 3: Escolha e Elaboração dos Indicadores.....	104
4.4.1.3.1	Definição dos Objetivos Estratégicos para a Perspectiva dos Clientes.....	105
4.4.1.3.2	Definição dos Objetivos Estratégicos para a Perspectiva da Responsabilidade Financeira.....	107
4.4.1.3.3	Definição dos Objetivos Estratégicos para a Perspectiva dos Processos Internos.....	108
4.4.1.3.4	Definição dos Objetivos Estratégicos para a Perspectiva de Aprendizado e Conhecimento.....	113
4.4.1.3.5	Definição da Relação de Causa e Efeito entre os Objetivos Estratégicos.....	114
4.4.1.3.6	Definição da Estrutura do Balanced Scorecard.....	115
4.4.1.3.7	Definição dos Indicadores de Desempenho das Perspectivas Adotadas pela SADM.....	115
4.4.1.4	Passo 4: Elaboração do Plano de Implementação.....	127
<b>4.5</b>	<b>Análise dos Resultados Obtidos.....</b>	<b>127</b>
<b>5.</b>	<b>CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>129</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>133</b>

# 1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

## 1.1 Introdução

As transformações ocorridas nas últimas décadas do século XX, principalmente em decorrência do avanço tecnológico nas áreas de informática e comunicações, e na abertura de mercados, provocaram mudanças profundas em vários aspectos da vida humana. As organizações concebidas com o intuito de satisfazer as necessidades humanas sofreram o impacto dessas transformações, devendo adaptar-se aos novos paradigmas vigentes em nosso mundo.

Até meados da década de 1970 as discussões gerenciais sobre o desempenho competitivo das organizações se concentravam no aspecto financeiro, tanto em termos de custos quanto de lucratividade. Os sistemas de medição de desempenho desse período atendiam principalmente as necessidades de controle financeiro e dos ativos físicos, já que essas eram as prioridades das organizações .

No novo ambiente, as organizações têm-se concentrado na busca e aplicação de novas técnicas e ferramentas de gestão administrativa que contemple as características de uma era marcada pela economia globalizada e pelo avanço tecnológico. Assim, a mudança tem se tornado cada vez mais evidente, já que a dinamicidade imposta pelo ambiente, exige que as organizações estejam preparadas para mudar continuamente.

Neste sentido, dois aspectos são apontados por vários estudiosos, como relevantes para a permanência das organizações no ambiente em que estão inseridas. O primeiro, tem relação em prever o futuro, o que nesse novo contexto, pode fornecer indicações de caminhos seguros para a organização trilhar. O segundo, inclui a capacidade da organização em agregar valor a seus produtos e serviços, o que leva a organização a gerenciar não só aspectos financeiros, mas também a qualidade, inovação e outros atributos.

A postura gerencial adotada pelas organizações deve considerar estes novos elementos, a fim de proporcionar vantagem competitiva. Com esta transformação, nasceu também a necessidade de mudar os indicadores de desempenho. As organizações precisam utilizar sistemas de medição capazes de avaliar além dos aspectos financeiros suas capacidades e qualidades.

O setor público brasileiro, além de ser influenciado por estas mudanças contemporâneas, ainda possui de herança um período autoritário, antidemocrático, que foi o

regime militar, na qual foi fundamentada uma política distanciada da problemática da população e do desenvolvimento do país.

No atual ambiente de transformações, os governos e as instituições públicas enfrentam grandes desafios, como a garantia de se estar obtendo o maior benefício possível dos fundos públicos, o de convencer a sociedade de sua transparência e capacidade, o uso adequado de práticas administrativas sendo que estes desafios tornaram-se pressupostos da própria sobrevivência do estado. A sociedade percebe que sua harmonia e o seu desenvolvimento dependem de um conjunto de variáveis que interagem entre si de uma maneira favorável e o setor público, sendo uma delas, deve se adaptar a esta nova realidade. Em consequência disto acredita-se que os gestores públicos e seus auxiliares criem uma aptidão a este novo processo.

Analisando-se o cenário em que o setor público está inserido, identifica-se o grande número de entidades que atuam, e que o mesmo tem um papel fundamental na satisfação das necessidades individuais e coletivas de todos participantes, através principalmente de políticas econômicas – alocação de recursos, distribuição de renda, estabilidade econômica - , bem estar social – saúde, segurança, lazer - , entre outras, que culminam em um complexo processo de gestão administrativa. Neste sentido, os administradores precisam conhecer de uma maneira profunda toda esta complexa organização, bem como todo o ambiente a que o setor público afeta, para que suas políticas tenham um impacto favorável em todo este sistema.

O planejamento estratégico vem sendo aplicado com sucesso em muitas organizações que buscam o conceito de excelência empresarial. Através da análise do ambiente, a organização cria consciência de suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos para o alcance de uma situação desejada de modo mais eficiente e eficaz. Com referência ao caminho ou ações para a organização chegar à situação desejada, a estratégia constitui-se na melhor arma de que pode dispor uma organização para otimizar a utilização de seus recursos.

A estratégia é um dos fatores mais importantes no sucesso organizacional. O processo de planejamento estratégico torna a elaboração de estratégias mais específica e detalhada, a partir da análise das diversas variáveis e do seu impacto na organização. No entanto, para mensurar o impacto da utilização das estratégias na organização, ela deve dispor de um modelo de avaliação de desempenho capaz de avaliar o impacto das estratégias nos mais variados aspectos organizacionais. Sendo assim, o modelo de avaliação de desempenho baseado nos princípios do Balanced Scorecard vem sendo utilizado com grande eficácia por

várias organizações que buscam o foco na estratégia, através de suas perspectivas, tais como finanças, clientes, interna e de aprendizado e conhecimento.

Diante disto, a presente pesquisa, através de um estudo de caso terá o propósito de questionar o seguinte problema de pesquisa:

**Quais as medidas de desempenho capazes de avaliar as estratégias implantadas pela Secretaria de Administração Municipal de Florianópolis para enfrentar as turbulências ambientais?**

## **1.2 Objetivos da Pesquisa**

O presente estudo tem por objetivo a proposição de um sistema de medidas de desempenho baseado nas estratégias de uma organização.

Como objetivos específicos desta pesquisa, podemos destacar os seguintes:

- Identificar as estratégias através do planejamento estratégico;
- Adaptar a sistemática do *Balanced Scorecard* a realidade da organização em estudo;
- Propor um sistema de medidas de desempenho embasado no *Balanced Scorecard*; e
- Aplicar a sistemática proposta na Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de Florianópolis.

## **1.3 Metodologia**

Esta parte do trabalho define o referencial metodológico utilizado na coleta e interpretação das informações deste trabalho. Segundo Hirano (1988), de acordo com os objetivos da pesquisa é que se seleciona a metodologia a ser adotada, sejam as técnicas de observação, as fontes de dados e os métodos de interpretação e análise dos dados obtidos.

Demo (1995) define a metodologia como condição necessária para a competência científica e como disciplina instrumental para o cientista. Seu objetivo consiste em analisar as características dos vários métodos disponíveis e avaliar suas capacidades.

Segundo Thiollent (1996, p.25), *“além de ser uma disciplina que estuda os métodos, a metodologia é também considerada como modo de conduzir a pesquisa, habilitando o pesquisador a se orientar no processo de investigação, tomar decisões oportunas, selecionar conceitos, hipóteses técnicas e dados adequados.”*

### 1.3.1 Natureza da Pesquisa

A pesquisa, de forma ampla pode ser classificada em dois grandes métodos: o quantitativo e o qualitativo. Eles se diferenciam principalmente na forma de abordar o problema, por isso, o método precisa ser apropriado ao tipo de estudo que se deseja realizar, mas é a natureza do problema que, determinará a escolha do método.

O método qualitativo permite captar as perspectivas e interpretações das pessoas, ocorrendo uma reflexão teórica na percepção da individualidade e de significados múltiplos não estruturados rigidamente.

Triviños (1992) indica as características para a pesquisa qualitativa:

- a pesquisa qualitativa tem como fonte direta dos dados o ambiente natural e o pesquisador como instrumento chave;
- os dados coletados são na sua maioria descritivos;
- os pesquisadores qualitativos preocupam-se muito com o processo e não apenas com os resultados;
- tendência em analisar os dados de forma indutiva;
- importância aos significados que as pessoas dão às coisas e à sua vida.

Esta pesquisa tem um caráter qualitativo, ao possibilitar descrever as qualidades do fenômeno e objeto do estudo, utilizando fontes documentais, resultado de entrevistas e seminários, e observações diretas.

O caráter exploratório também está presente nesta pesquisa, já que existe um levantamento bibliográfico, realizado com a intenção de se obter conhecimento através de obras já publicadas a respeito do tema desta dissertação. Esse levantamento exploratório foi importante para direcionar muitos dos passos desenvolvidos no estudo.

O enfoque deste estudo, bem como a sua natureza exploratória, sugerem a utilização do método de Estudo de Caso. Este método aplica-se de forma adequada para as pesquisas nas situações em que o fenômeno é abrangente e complexo.

Conforme Yin (1994), o estudo de caso é uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real.

Godoy (1995, p. 25), afirma que o “*estudo de caso se caracteriza como um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente*”. Visa ao exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação em particular.

### 1.3.2 Técnicas de Coleta de Dados

A modalidade estudo de caso exige do pesquisador um planejamento de atividades. Segundo Yin (1994, p.100), “*o processo de coleta de dados de um estudo de caso é mais complexo do que processos usados em outras estratégias de pesquisa.*”

Na definição das técnicas a serem utilizadas no processo de coleta de dados da pesquisa, buscou-se um conhecimento dos diferentes tipos de dados que possam ser coletados, as diversas fontes de dados disponíveis e as formas de coleta-los.

A pesquisa, objeto de estudo, empregou as fontes de dados primários e secundários. Segundo Mattar (1996), os dados primários são aqueles ainda não coletados, tendo como fontes básicas o pesquisado ou pessoas que tenham informações relevantes, e os dados secundários são aqueles já coletados e às vezes analisados, que estão a disposição dos interessados e tem como fontes principais: publicações da empresa, artigos, dissertações, livros, etc.

O processo de coleta de dados iniciou-se na fase exploratória, com a revisão prévia de publicações sobre o tema, que contribuiu para a definição do seu problema de pesquisa. Definido o problema, o próximo passo, foi a fundamentação teórica para definir os aspectos mais relevante a serem considerados na elaboração de um planejamento estratégico e de um modelo de análise de desempenho baseado no *Balanced Scorecard*.

Após a realização da fundamentação teórica, buscou-se dados de fontes secundárias, junto a documentos e publicações da entidade pesquisada. Estes dados contribuíram na compreensão e atualização de algumas características que limitam as atividades executadas pela organização.

O próximo estágio da pesquisa, envolveu técnicas para a coleta de dados primários, que foram as seguintes:

- Observação direta: amplia o horizonte da pesquisa para comportamentos relevantes ou condições ambientais. Houve a observação participante de forma aberta, que ocorre quando o



pesquisador tem permissão para realizar sua pesquisa na empresa e todos sabem a respeito do trabalho (Roesch, 1996).

- Seminários: através da observação participante com o grupo de funcionários que participaram do projeto, onde buscou-se o registro de comportamentos, fatos e ações referentes à pesquisa; e
- Entrevistas semi-estruturadas: questionários aplicados a todos os participantes que ocupavam cargo de chefia na organização. Optou-se por questionamentos com respostas abertas a fim de evitar a influência do pesquisador.

À medida que os dados foram sendo coletados e organizados, os pesquisadores procuraram identificar relações entre eles, de forma a favorecer a consecução dos objetivos propostos na pesquisa.

### **1.3.3 Análise dos Dados Coletados**

A análise dos dados obtidos neste estudo de caso, ocorreu de forma predominantemente qualitativa. Esta característica subjetiva, favoreceu sua flexibilidade quanto à análise dos dados.

Vários autores apontam como deve ser a análise de dados na pesquisa qualitativa. Estabelecer um método de análise é relevante para se alcançar os resultados desejados e dentre os vários analisados optou-se pela validação e confiabilidade através da triangulação.

Segundo Trivinos (1992), a triangulação é a utilização, na pesquisa qualitativa, de outras fontes de informação, visando a comprovar as inferências extraídas de uma fonte de informação.

Esta pesquisa utilizou a triangulação como forma de buscar a fidedignidade da análise e interpretação dos dados. A triangulação ocorreu entre:

- Fontes de dados: entre os dados primários e secundários;
- Teoria: pela fundamentação teórica e da metodologia proposta; e
- Reflexão: entre o tutor deste trabalho, Prof<sup>o</sup> Dr. Luiz Gonzaga de Souza Fonseca, o autor do trabalho Messalás Antonio Kriger e a Mestranda Gisela de Souza Fonseca.

## 1.4 Limitações da pesquisa

Para a realização dos objetivos propostos, os limites do trabalho estão definidos pelo tema e pelas relações decorrentes. Além desta limitação natural, o foco estará na realidade vivenciada pela organização em estudo, fortemente afetada pelas transformações que estão ocorrendo em nosso mundo.

A metodologia desenvolvida neste trabalho utilizou um estudo de caso desenvolvido em uma empresa pública, ao limitar o estudo a uma unidade da Prefeitura Municipal de Florianópolis, a secretaria de Administração de Florianópolis (SADM), portanto as conclusões são válidas para esse cenário.

O presente trabalho não se propôs a discutir exaustivamente os aspectos motivacionais e culturais da organização, visto que o foco da dissertação é o conjunto de medidas de desempenho capazes de acompanhar a implementação das estratégias desenvolvidas pelo planejamento estratégico.

Ao propor, a utilização de ferramentas de gestão utilizada principalmente por entidades empresariais e mercadológicas, já que nestes ambientes os resultados financeiros e econômicos estão em primeiro plano, o que nem sempre é apontado como prioridade no setor público.

Por último, o modelo apresentado é uma abstração da realidade observada no estudo e não tem a pretensão de ser definitivo e nem de esgotar os assuntos estudados. Trata-se de uma proposta inicial, a ser melhorada de forma coletiva quando de sua implementação prática.

## 1.5 Organização do Estudo

Tendo em vista construir um conjunto lógico de argumentação, o presente estudo encontra-se estruturado em seis capítulos, os quais estão descritos a seguir.

O primeiro capítulo apresenta uma descrição sobre o tema, os objetivos, a metodologia, as limitações e a estrutura da dissertação.

No segundo capítulo é apresentada uma fundamentação teórica que envolve os temas: Estratégias, Planejamento Estratégico e *Balanced Scorecard*. São utilizadas diversas fontes para delimitar conceitos e metodologias que contemplam a presente pesquisa.

No terceiro capítulo são definidos a metodologia e o plano de trabalho a serem utilizados como suporte a implantação do Planejamento Estratégico e para o desenvolvimento do *Balanced Scorecard* na Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de Florianópolis.

Nas definições norteadas nos capítulos anteriores, e com base nas pesquisas “in loco” e na metodologia adotada, no quarto Capítulo serão propostas medidas de desempenho que servirão de alicerce na implementação das Estratégias Organizacionais, bem como os componentes que servirão de base ao Estudo de Caso na Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de Florianópolis.

No quinto capítulo, apresentam-se as conclusões do referido estudo a partir do objetivo geral proposto, bem como sugestões para trabalhos futuros.

Finalmente, são apresentadas as referências bibliográficas, concernentes aos assuntos abordados nesta dissertação.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 ESTRATÉGIA

O termo estratégia tem suas origens na linguagem de guerra da Época Antiga e consiste em definir o perfil do inimigo, analisar o campo de batalha e diante dos objetivos de destruir ou capturar o inimigo, define-se os meios e mecanismos de combate. A administração, dentro desse enfoque tomou emprestada a palavra estratégia que foi agregada a palavra planejamento.

A formulação de estratégias envolve a determinação de cursos de ação apropriados para alcançarem-se os objetivos estabelecidos pela organização. O processo de formulação de estratégias envolve análise, planejamento e seleção das melhores estratégias, para que sejam aumentadas as possibilidades de alcance dos objetivos organizacionais.

Certo (1993), define objetivos organizacionais como sendo uma meta para a qual a organização direciona seus esforços. Os objetivos servirão como pontos de referência para que os gestores da empresa possam direcionar os esforços da organização para um mesmo ponto, conseguindo aumentar sua eficiência e também para que se possa avaliar o desempenho empresarial, com base naquilo que foi planejado com o que foi realmente atingido.

Como os objetivos servirão de parâmetro para toda a organização, eles devem possuir algumas características específicas para que todos possam ter a clara visão do que se espera da empresa e de cada indivíduo. Podemos destacar como principais características dos objetivos:

- **Coerência:** os objetivos devem ser coerentes com a realidade da organização e do mercado;
- **Viabilidade desafiadora:** ao mesmo tempo em que todos na organização sintam a possibilidade de atingir os objetivos estipulados, todos também devem ser constantemente desafiados a ir além daquilo que é possível atingir;
- **Flexibilidade:** devem ser estabelecidos sabendo-se que eles podem ser modificados a medida que os ambientes organizacionais mudam;
- **Mensuráveis:** os objetivos devem ter a possibilidade de serem medidos quantitativamente e/ou qualitativamente;

- Claros, explícitos e concisos: todos na organização devem entender o que se espera da empresa e qual o seu destino; os objetivos devem ser conhecidos e acreditados por todos.

Para Certo (1993), as estratégias organizacionais são formuladas pela alta administração e projetadas para alcançar os objetivos globais da organização. Para atingir seus objetivos uma organização deve não somente formular, mas também implementar efetivamente suas estratégias. Caso uma dessas tarefas for mal realizada é provável que a organização não atinja os objetivos idealizados.

## 2.1 Aspectos Conceituais de Estratégia

Nas últimas décadas do século XX surgiram vários instrumentos administrativos para tornar a organização mais eficiente nos seus processos e buscar a eficácia operacional. Segundo Chiavenato (1994, p.183) “a estratégia se preocupa com ”o que fazer” e não com “como fazer”.

Peter Drucker previu em 1959 o surgimento da Era do Conhecimento. Muitos autores consideram que atualmente o mundo está inserido dentro desta era, surgida com os avanços da tecnologia da informação. No entanto, as organizações necessitam aprender a conviver com a realidade na qual estão inseridas. Assim as questões estratégicas visam proporcionar adaptações para ambientes cada vez mais competitivos de mudanças rápidas, não podendo ser relegadas a um segundo plano.

As questões estratégicas têm uma importância fundamental para as organizações na era do conhecimento. Para Hamel e Prahalad (1995), toda organização precisa de uma arquitetura estratégica, que é o vínculo essencial entre o hoje e o amanhã, entre o curto e longo prazo.

A grande maioria dos autores reforça dois aspectos com a estratégia: a escolha do melhor caminho e o foco no futuro. O primeiro aspecto está relacionado com a tomada de decisão, isto é, optar entre várias possibilidades aquela que tornará a organização mais competitiva, não deixando se levar pelo conservadorismo. O segundo tem o foco no longo prazo, onde a organização deixa de ter uma postura reativa, definindo estratégias que as levem a criar diferenças a seu favor.

Para Ansoff (1977), a estratégia é uma análise racional da administração onde os objetivos têm um papel essencial na orientação, avaliação e na consecução dos propósitos

organizacionais. A vantagem competitiva da organização pode ser conseguida pela análise da posição de produto e mercado.

A ligação de produto e mercado pode assumir a forma de um vetor de crescimento que indica o rumo que a empresa está seguindo, servindo de orientação a sua própria administração. Ansoff (1977), apresenta este conjunto de produto e mercado, em quatro elementos básicos que se identificam como componentes desse “elo comum”:

- a) Conjunto de Produtos e Mercados: conjunto de indústrias em que a empresa restringe sua atuação;
- b) Vetor de Crescimento: direção da empresa em relação a seus produtos e mercados;
- c) Vantagem Competitiva: qualidades específicas e combinações que dão a empresa uma forte posição de mercado;
- d) Sinergia: é a medida de efeitos interligados, demonstrando que o desempenho combinado é superior a soma das partes. Demonstra a capacidade da empresa para tirar proveito de uma entrada em um novo mercado ou o lançamento de um novo produto.

A estratégia na visão de Mitzenberg (1983, p.1), *“é uma forma de pensar no futuro, integrada no processo decisório, com base em procedimento formalizado e articulador de resultados e em uma programação.”* Ela pode ser um ponto incomum entre a organização e seu ambiente que deve buscar um diferencial no que diz respeito à concorrência, o que pode-se determinar de vantagem competitiva.

Mitzenberg (2001), inter-relaciona cinco definições que ajudam a compreender melhor o conceito de estratégia. A primeira dessas definições considera a estratégia como um plano, um tipo de ação, uma diretriz para lidar com determinada ação, preparada previamente às ações onde se aplicam e desenvolvidas de forma consciente e deliberada. Como planos, as estratégias podem ser gerais ou ser específicas. A segunda, identifica a estratégia como uma tática, um pretexto que serve para enganar os concorrentes. Na terceira, apresenta a estratégia como um padrão, isto é, um comportamento resultante onde será consistência no comportamento das ações da organização. Na quarta definição, propõe a estratégia como uma posição, uma forma de sintonizar a organização com o ambiente, ou seja, harmonizar os contextos internos e externos. E por último, a estratégia como perspectiva, que procura posicionar a organização conforme a forma de pensar dos estrategistas sendo compartilhada pelos membros da organização, uma forma coletiva de pensar e agir.

Mitzenberg (1995, p.424) afirma que:

*“as estratégias podem se formar assim como se formuladas. Uma estratégia realizada pode emergir como resposta a uma situação em evolução ou pode ser introduzida deliberadamente, através de um processo de formulação seguido de implementação. O processo de formulação de estratégia possui dois aspectos: um deliberado e outro emergente.”*

A estratégia deliberada surge das intenções específicas dos gestores da organização, enquanto a estratégia emergente, desenvolve-se sem a intenção consciente dos gestores podendo surgir do processo de aprendizagem organizacional.

Para Quinn (1992, p.4), as estratégias são *“afirmações a priori para orientar providências ou resultados a posteriori de um comportamento decisório real”*. Para que fique clara a existência da estratégia, é preciso, observar as metas das políticas e dos principais programas da organização. Sua boa formulação ajuda a ordenar e alocar recursos, permitindo antecipar mudanças no ambiente e concorrentes.

Quinn (1992), também caracteriza alguns conceitos como estratégia, metas ou objetivos, políticas e programas e decisões estratégicas, para identificar os fatores vitais e seus mecanismos presentes no desenvolvimento das estratégias, e também no seu planejamento formal, conforme a organização ou grupo de pessoas. É importante usar estas definições consistentemente, já que a definição de estratégia passa por estas cinco definições:

- Estratégia: é um plano que integra as principais metas, políticas e seqüência de ações de uma forma coesiva. Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização dentro de uma postura única e viável, baseadas nas suas relativas competências e falhas internas e antecipação das mudanças ambientais.
- Metas (objetivos): corresponde aos quais e em que período os resultados precisam ser alcançados. As metas principais – que são aquelas que afetam diretamente a direção e a viabilidade globais da entidade – são chamados metas estratégicas.
- Políticas: são regras ou diretrizes que expressam os limites das ações para a consecução dos objetivos. As maiores políticas – aquelas que guiam a direção e postura da entidade ou determinam sua viabilidade – são chamadas políticas estratégicas.
- Programas: estabelecem a seqüência das ações necessárias para atingir os objetivos dentro dos limites estabelecidos pela política.
- Decisões estratégicas: são as que determinam a direção geral de um empreendimento.

As estratégias, normalmente estão presentes em vários níveis de qualquer organização. Mas, como se pode distinguir táticas de estratégias? Para QUINN, as táticas são

de curta duração, adaptáveis enquanto a estratégia define uma base contínua para ordenar adaptações de propósitos mais amplos.

Segundo Oliveira (1998), o conceito de estratégia está relacionado à ligação da organização com seu ambiente, adequando seus recursos de forma a minimizar seus pontos fracos e ameaças e maximizar seus pontos fortes e oportunidades. A avaliação dos aspectos internos e externos da organização serão a base para traçar seu futuro de maneira viável, econômica e inteligente.

### **2.1.1 Tipos de Estratégias**

Conforme visto anteriormente, as estratégias são um conjunto de ações tomadas pelas organizações visando assegurar sua posição no mercado e, conseqüentemente, sua expansão. A necessidade da manutenção, por qualquer organização, de vantagens sobre suas concorrentes é vital para sua própria existência.

Para Porter (1986), a construção de uma estratégia é, essencialmente, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir, estabelecendo suas metas e políticas necessárias para o alcance de seus objetivos. A estratégia envolve considerar fatores básicos que determinam os limites daquilo que uma organização pode realizar com sucesso.

Porter (1986), também sustenta que existem várias maneiras de uma organização atingir vantagem competitiva, no entanto ela precisa contar apenas com uma estratégia que a levará a uma vantagem substancial. Para o mesmo autor existem três abordagens estratégicas consistentes para sustentar a posição competitiva, avaliada pelo seu modelo das cinco forças competitivas: liderança em custo, diferenciação e enfoque.

A estratégia de liderança em custo é um conjunto de políticas orientadas ao objetivo de atingir a posição de liderança em custo, como: construção de instalações em escala eficiente, perseguição da redução de custos pela experiência, intenso controle de custos e despesas e minimização dos custos das unidades organizacionais. Os pontos de destaque de uma empresa líder em custo são a sua proteção de clientes com grande poder de compra e a posição confortável em relação aos grandes fornecedores.

A estratégia de diferenciação é a distinção dos produtos ou serviços oferecidos pela empresa dos demais concorrentes, onde envolve a criação e comercialização de produtos exclusivos para o mercado de massa. Ela pode ser conseguida, através do posicionamento de



marca, fatores tecnológicos, de dispositivos únicos, ou até mesmo através dos serviços aos clientes. O ponto chave da diferenciação é conseguir-se a vantagem competitiva, rapidamente percebida pelos consumidores. Proporciona um rápido crescimento nas receitas obtidas pela organização, mas esta posição não se mantém, pois constantemente, as diferenciações são imitadas pelos concorrentes e, na maioria dos casos, podem acrescentar aumentos nos custos.

Na estratégia de enfoque, a empresa reduz seu foco de ação, concentrando a atenção em determinado segmento de mercado, produto ou clientes. A lógica é que se, a empresa segmentar o mercado, poderá atendê-lo com maior objetividade e qualidade, proporcionando desta forma, uma diferenciação que poderá ser significativamente sentida pelos consumidores finais. O desenvolvimento com sucesso dessa estratégia, possibilita a empresa atingir uma posição de baixo custo e uma elevada diferenciação no mercado em que atua. O maior risco desta estratégia é despertar o interesse do líder do mercado naquele nicho de mercado e essa organização líder investir no mercado e facilmente desbancar a empresa.

Para Freeman (1989), a decisão em inovar está associada às estratégias que dependem de um conjunto de fatores, tais como recursos disponíveis, sua história, atitude dos dirigentes e a posição competitiva no mercado. O autor identificou seis tipos de estratégias distintas, que definem certos padrões de comportamento em relação às atividades de inovação, na qual as organizações podem adotar para atingir uma posição competitiva em seu setor. São elas:

- a) Estratégia ofensiva: liderança de mercado pela pesquisa, desenvolvimento e lançamento de novos produtos;
- b) Estratégia defensiva: adotada pela empresa que busca liderança pela rapidez na incorporação das novidades;
- c) Estratégia imitativa: organizações que querem manter sua participação no mercado, não aspirando a liderança;
- d) Estratégia de dependência: são aquelas adotadas pela organização que é fornecedora na cadeia produtiva, e encabeçada pelas empresas líder e que incorpora aos seus processos e produtos as melhorias exigidas por estas empresas;
- e) Estratégia tradicional: organizações que produzem produtos cujo mercado não exige grandes mudanças; e
- f) Estratégia oportunista: organizações que focalizam as oportunidades identificadas no mercado.

Para Tavares (1991), uma organização pode ter várias alternativas estratégicas para alcançar uma posição de destaque no mercado competitivo. O autor identifica três tipos de estratégias: estratégia de sobrevivência, estratégia de crescimento e a estratégia de desenvolvimento.

A primeira é considerada quando a organização sofre perigo de falência e resulta da combinação dos fatores internos e externos. A segunda surge quando a organização é vulnerável a ação dos concorrentes, sendo necessária uma maior participação no mercado. A última está relacionada com o desenvolvimento, na ênfase global que a organização deve ter para apoiar seu crescimento, dando atenção principalmente aos recursos humanos e tecnológicos da organização.

Oliveira (1998) classifica as estratégias de forma a ajudar o administrador a enquadrar-se nas mais variadas situações:

a) Quanto à amplitude:

- Macroestratégias: ação perante o ambiente;
- Estratégia funcional: forma de atuação de uma área funcional;
- Microestratégia: forma de atuação a nível operacional;

b) Quanto à concentração:

- Estratégia pura: específico à ação numa área de atividade;
- Estratégia conjunta: corresponde a uma combinação conjunta de estratégias.

c) Quanto à qualidade dos resultados:

- Estratégias fortes: grandes alterações na organização;
- Estratégias fracas: resultados amenos.

d) Quanto à fronteira:

- Estratégias internas: influencia aspectos internos da organização, fazendo ligação entre os aspectos internos e externos;
- Estratégias externas: releva aspectos externos da organização;
- Estratégias internas e externas: proporciona a interligação entre os aspectos internos e externos.

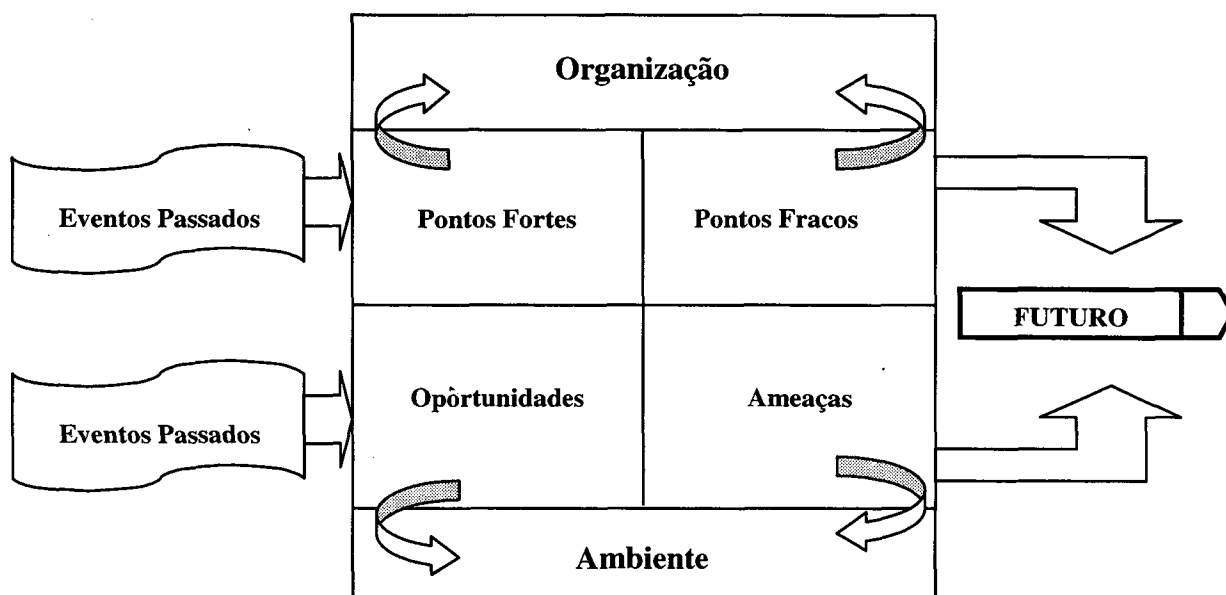
e) Quanto aos recursos aplicados:

- Estratégias de recursos humanos: recursos direcionados aos fatores humanos;
- Estratégias de recursos não humanos: predominância de aplicação em recursos materiais e/ou financeiro;

- Estratégias de recursos humanos e não humanos: aplicação equilibrada entre os dois tipos de recursos.

f) Quanto ao enfoque:

- Estratégias pessoais: são os valores, motivações, técnicas para lidar com o recurso humano da organização;
- Estratégias empresariais: representa a ação da organização perante seu ambiente.



**Ilustração 1:** Escolha de um caminho de ação pela organização. Fonte: Oliveira (1998, p.147)

Conforme Certo (1993), as estratégias gerais são divididas em quatro grupos: estratégia de concentração, estratégia de estabilidade, estratégia de crescimento e estratégia de redução de despesas.

A estratégia de concentração é aquela em que uma empresa se concentra numa única linha de negócios. É usada para obter vantagem competitiva através do conhecimento especializado e eficiente em um determinado setor. Os recursos da empresa estão concentrados em um único foco, desta forma, ela ganha em produtividade e eficiência.

Estratégia de estabilidade é aquela em que a organização se concentra em linha de negócio existente e tenta mantê-la. É muito utilizada em grandes corporações que dominam seu mercado, pois qualquer movimento de expansão seria dispendioso demais para a empresa e não traria resultados consideráveis, em termos de lucratividade.

A estratégia de crescimento de uma organização pode estar se referindo a três principais fatores: lucro, vendas ou participação de mercado. Dessa maneira esta estratégia

pode ser obtida através de recursos distintos, como: integração vertical, integração horizontal, diversificação ou até mesmo através de fusões.

Por último a estratégia de redução de despesas é usada quando a sobrevivência de uma organização está ameaçada e ela não está competindo com eficiência. Para fazer frente a isto, existem três tipos básicos de redução de despesas: a rotatividade, o desinvestimento e a liquidação. No caso da rotatividade, a empresa procurará livrar-se de produtos não-lucrativos, reduzindo a força de trabalho e os canais de distribuição. A estratégia de desinvestimento envolve vender negócios ou, ainda, defini-los como organização separada, melhorando a posição financeira da organização. Quanto a estratégia de liquidação, implica encerrar um negócio e vender seus ativos.

São inúmeros os desafios que devem ser superados pelas organizações para que possam levar adiante o propósito de mudar. A competitividade das empresas está vinculada a sua capacidade de formular e implementar estratégias que lhe permitam conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado. A formulação e implementação de estratégias dependem da capacidade de gestão da empresa em todos os seus níveis de decisão e o planejamento estratégico possibilita a identificação das estratégias que permitem uma colocação competitiva da empresa.

### **2.1.2 Competitividade Como Fator de Formulação de Estratégias**

O processo competitivo é perceptível em qualquer atividade humana, acompanhado da estratégia, seja ela planejada ou não. Dentro deste contexto pode-se reconhecer a necessidade de organizar-se de forma estratégica a fim de manter-se em um mundo extremamente competitivo.

Segundo Nakagawa (1994, p.16),

*a competitividade tem caráter sistêmico e um conceito multidimensional passível de ser aplicado a países, setores, empresas ou até mesmo produtos. A competitividade de uma empresa pode ser definida, como sua capacidade de desenvolver e sustentar vantagens competitivas que lhe permitam enfrentar a concorrência. Esta capacidade competitiva é condicionada por um amplo conjunto de fatores internos e externos à empresa.*

As discussões gerenciais sobre competitividade até meados da década de 70 eram influenciadas principalmente pelos pensamentos Tayloristas e Fordistas que se concentravam

no desempenho financeiro (custo x lucratividade) e produtividade física (eficiência). Nas últimas décadas segundo Corrêa e Giansesi (1993) o foco da competitividade está em produtos diferenciados, de alta qualidade, preços competitivos e fabricados por sistemas de produção de grande flexibilidade.

Porter (1986), apresentou um modelo de análise de competitividade em um ambiente industrial. O modelo identifica as cinco principais forças básicas competitivas: a ameaça de entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes.

Estas cinco forças determinam o potencial de rentabilidade de uma indústria, pois elas influenciam custo, investimento e preço. O vigor de cada uma das forças competitivas ocorre em função das características econômicas e técnicas peculiares a estrutura da empresa.

Segundo Coutinho e Ferraz (1994), o desempenho competitivo de uma organização é condicionado por um vasto conjunto de fatores e está vinculada a sua capacidade de formular e implementar estratégias que lhe permitam conservar de forma duradoura uma posição de sustentabilidade no mercado. Os fatores são subdivididos naqueles internos à empresa, nos de natureza estrutural e os de natureza sistêmica.



**Ilustração 2:** Fatores de competitividade das Organizações. **Fonte:** Adaptado de Coutinho e Ferraz (1994)

A estratégia é na essência a elaboração de uma fórmula que estabelece o modo como as organizações iram enfrentar o modo competitivo que impera em nosso meio social e econômico, estabelecendo metas e políticas para sustenta-las. Para Porter (1986), existem

várias maneiras de atingir a competitividade, desde que haja estratégias inseridas dentro do contexto organizacional.

O posicionamento estratégico da organização requer a identificação dos fatores críticos para seu sucesso e das ameaças e oportunidades do ambiente em que está inserida, a visualização dos seus pontos fortes e fracos e a forma como os concorrentes se posicionam. A aplicação da estratégia requer o entendimento da organização, a identificação dos seus processos e medidas de desempenho, portanto exige comprometimento e esforços em todos os níveis da organização.

As transformações que ocorrem em nosso mundo, vem provocando mudanças em todas as formas de organizações, indiferente de serem privadas, sem fins lucrativos ou públicas. Assim sendo, a inovação está na base de qualquer processo que vise garantir a competitividade e a sobrevivência das organizações e a inovação pode estar numa forma diferenciada de gestão.

O planejamento estratégico é um dos caminhos que a organização pode escolher para inovar e tornar-se competitiva a ponto de garantir sua sobrevivência. A sua larga utilização por várias empresas de sucesso, permite referenda-lo como uma das possibilidades efetivas para se melhorar o desempenho das organizações.

## **2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

### **2.2.1 Fundamentos de Planejamento Estratégico**

O planejamento é um instrumento que veicula e concretiza as decisões de uma organização e tem como objetivo principal possibilitar mudanças, otimizando as vantagens competitivas em relação ao ambiente concorrencial em que atuam. Este processo inicia-se com a discussão das organizações sendo vistas como um sistema integrado, no qual as decisões tomadas em um dos setores refletem-se nas atitudes e resultados da organização.

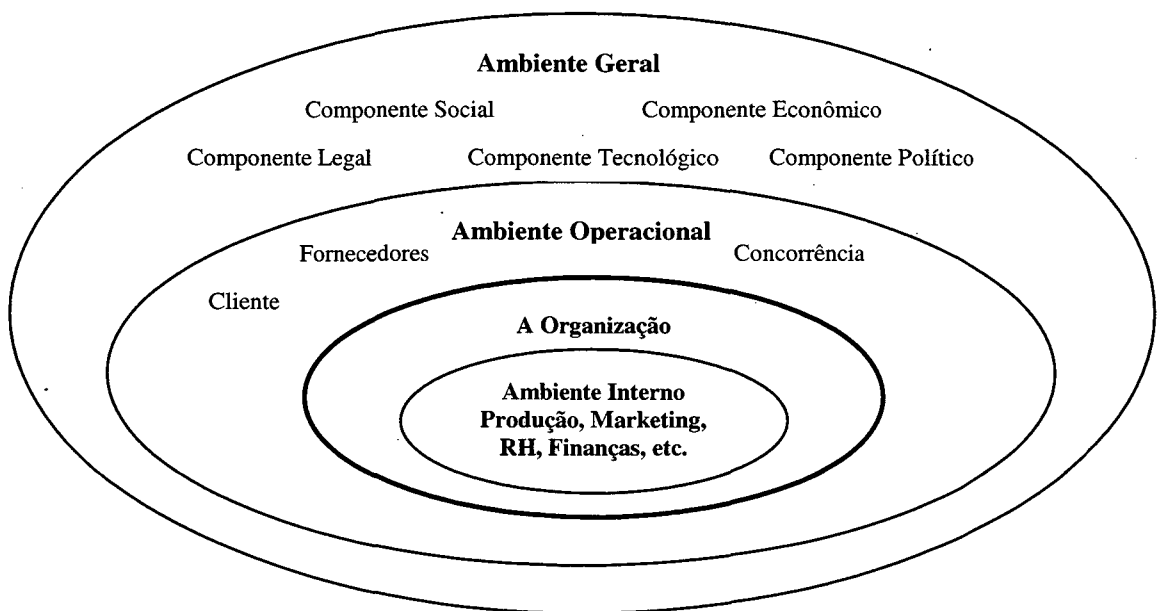
O modelo tradicional de planejamento era um modelo técnico, distanciado da ação, onde a tomada de decisão levava em consideração apenas variáveis voltadas a produção e aos aspectos financeiros, desprezando variáveis ambientais. Segundo Oliveira (1998), com o surgimento da teoria dos sistemas as interações ambientais tornaram-se fundamentais para a sobrevivência e sucesso de qualquer organização.

As premissas do planejamento estratégico se sustentam numa visão sistêmica, sendo para isto importante a conceituação de alguns aspectos da teoria de sistemas como: organização e negócio.

Para Oliveira (1998, p. 38), a organização é “*um conjunto de partes integrantes e interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário com determinado objetivo e efetuando uma função*”. A organização é vista como um sistema orgânico que tem como principais elementos: os objetivos, as entradas, o processo de transformação, as saídas, os controles e avaliações e a realimentação ou feedback.

Ainda relacionado ao conceito de sistema é necessário entender que o ambiente do sistema, meio ambiente, ou meio externo é segundo Oliveira (1998, p.40), “*o conjunto de todos os fatores que dentro de um limite específico, se possa, conceber como tendo alguma influência sobre a operação do sistema*”.

A visão sistêmica considera que existem três dimensões do ambiente. Uma que abrange a organização internamente, outra que representa as interfaces da organização com seu ambiente externo e a que se refere aquilo que é externo a organização. Essas três dimensões apresentam-se interligadas de modo que o desempenho do ambiente interno dependa da relação de eficiência com as demais dimensões.



**Ilustração 3:** A Estrutura ambiental

O planejamento estratégico instala-se por um motivo que é o negócio da organização. Para Ansoff (1977), negócio é o campo de atuação, uma relação entre produtos e mercados presentes e futuros que permitisse perceber em qual direção a organização está

avançando, e dar orientação à sua administração. Tavares (1991), define negócio como o espaço que a organização pretende ocupar em relação às demandas ambientais.

### 2.2.2 Administração Estratégia x Planejamento Estratégico

Segundo Ansoff e Mc Donnel (1993), o primeiro passo na evolução da administração estratégica foi dado no final da década de 50. Neste período as organizações inventaram uma abordagem sistemática para decidir onde e como operariam no futuro.

O conceito de administração estratégica tem evoluído através do tempo e continuará a evoluir na razão direta da evolução da própria administração, que nas últimas décadas deu-se em grande velocidade, principalmente pela alta competitividade do mercado e pelo avanço tecnológico.

É importante salientar que existem algumas diferenças entre os conceitos de administração estratégica e planejamento estratégico mesmo que ambos tratem basicamente dos mesmos objetivos e utilizam os mesmos princípios.

Segundo Fischmann (1990, p. 25),

*“administração estratégica é o processo de tornar a organização capaz de integrar as decisões administrativas e operacionais com as estratégias, procurando dar ao mesmo tempo maior eficiência e eficácia a organização. Implica numa mudança de atitude das pessoas envolvidas no processo de planejamento estratégico”.*

Para Certo (1993, p. 467), *“a administração estratégica é um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado com o seu ambiente”.*

Kotler (1993, p.152), define o planejamento estratégico como *“uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando a um maior grau de interação com o ambiente”.* A diferenciação origina-se do fato que a administração estratégica não se preocupa profundamente com a estruturação formal do processo de planejamento, desenvolvendo-se mais no campo do pensamento estratégico e de operar mudanças na organização. O planejamento estratégico, por sua vez, busca sistematizar o pensamento estratégico, formalizando processos e procedimentos para que as organizações saibam exatamente os rumos a serem seguidos.

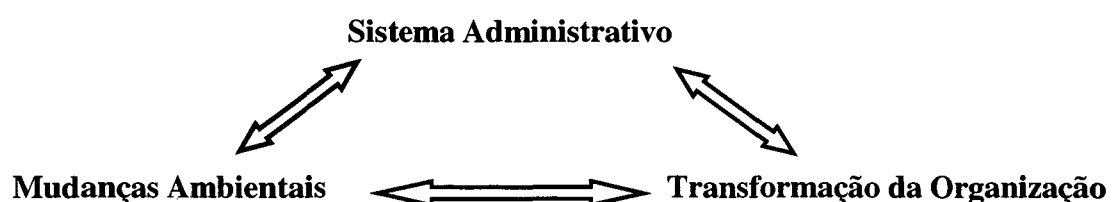


O planejamento estratégico é uma metodologia para a ação, sendo necessário um conceito gerencial que assegure a implantação eficaz de planos estratégicos, e a administração estratégica é justamente este conceito. A administração estratégica consiste numa alternativa para superar os problemas que surgem na implementação do planejamento estratégico. Ela define as políticas para operacionalização do plano tendo como componente essencial à participação dos envolvidos no processo decisório.

O principal fator do planejamento estratégico é o processo de planejar, tendo sua maior riqueza o encaminhamento da organização e daqueles que nela atuam à cultura do pensamento estratégico e do seu processo. A administração estratégica representa um passo de desenvolvimento para as organizações que já passaram pelo planejamento estratégico.

A administração estratégica tem a preocupação de capacitar a organização para a mudança de atitude dos tomadores de decisão. Ansoff e McDonnell (1993, p.15), afirmam que a *“administração estratégica é um enfoque sistemático a uma responsabilidade importante e cada vez mais essencial da administração”*.

Segundo Gaj (1995), a administração estratégica trouxe uma nova abordagem para atender a mudanças internas e externas das organizações e seus ambientes. Este sistema deu mais complexidade ao sistema administrativo no trato com o ambiente, desenvolvendo a coerência dos aspectos internos da organização com a estratégia adotada para a adequação ambiental.



**Ilustração 4:** Sistema estratégico. Fonte Gaj (1995, p. 26)

Tanto a administração estratégica quanto o planejamento estratégico desenvolvem-se, principalmente no campo da análise ambiental e das relações do ambiente com a organização.

### 2.2.3 Aspectos Conceituais de Planejamento Estratégico

O planejamento passa a ter importância em nossa era, já que ante ver turbulências, adversidades e descobertas é uma necessidade vital para as organizações. Sua metodologia

proporciona um exercício sistêmico, composto de processos, técnicas e atitudes para desencadear contínuas e constantes tomadas de decisão na organização.

Para Oliveira (1998), o planejamento é entendido como um processo desenvolvido para o alcance de um objetivo, estabelecido de modo eficiente. Mitzenberg (1995, p. 81), afirma que, *“a finalidade de um plano é especificar um resultado desejado, um padrão em algum tempo futuro”*. Segundo Wysock e Young (1990, p. 97), *“planejar é um modo de garantir e manter uma vantagem competitiva”*. Para Alter (1996, p. 552), *“planejar é um processo de decidir o que será feito, quem fará, quando será feito, como será feito e quais serão os resultados”*.

O planejamento como ferramenta de gestão administrativa possui como grande vantagem a consolidação de um entendimento comum e coletivo a respeito dos rumos da organização direcionando os esforços e recursos para atingir metas e objetivos definidos. Neste sentido, o planejamento deve ser um instrumento permanente na organização, pois as mudanças ocorrem a todo o momento e, muitas vezes aquilo definido no presente com base em informações existentes, pode não ser válido para o futuro, em decorrência do surgimento de novos acontecimentos.

Segundo Mitzenberg (1998), as organizações ao estabelecerem planejamento, não devem traçar estratégias genéricas, pois muitas vezes as estratégias são visões amplas e de difícil adaptação. No entanto, a organização precisa estabelecer um horizonte de longo prazo e conjuntamente deverá elaborar um plano para alcançar seus objetivos.

Os processos de planejamento são identificados e diferenciados conforme estejam ajustados aos níveis de responsabilidade e de participação no processo decisório. Segundo Oliveira (1998), esses processos estão presentes nas organizações em três níveis:

- estratégico: processo de responsabilidade da alta administração que enfatiza o relacionamento com o ambiente externo, envolvendo decisões que não podem ser descentralizadas. São consideradas estratégicas as principais orientações para a organização, que representam características competitivas;
- tático: serve de referência para os planos setoriais e às decisões e ações que ocorrerão ao longo de sua implantação. Os objetivos e metas estabelecidos são detalhados em projetos e atividades tendo como principal objetivo a utilização eficiente dos recursos para a consecução dos objetivos fixados. As decisões são restritas as unidades gerenciais ou setores da empresa que se referem a objetivos de médio ou curto prazo;
- operacional: focaliza as necessidades mais imediatas para manter uma operação eficiente e efetiva. Envolve a programação das atividades básicas e operacionais, orientando as decisões

de curto prazo. São formalizadas as metodologias desenvolvidas para cada setor, bem como a implementação dos planos de ação. Cada um dos planejamentos operacionais deve conter com detalhes: recursos necessários para desenvolvimento e implantação, procedimentos adotados, resultados esperados, estabelecimento de prazos e responsáveis pela execução e implantação.

<b>DISCRIMINAÇÃO</b>	<b>PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO</b>	<b>PLANEJAMENTO TÁTICO</b>	<b>PLANEJAMENTO OPERACIONAL</b>
Prazo	Mais longo	Mais curto	Mais curto
Amplitude	Mais ampla	Mais restrita	Mais restrita
Riscos	Maiores	Menores	Menores
Atividades	Fins e meios	Meios	Meios
Flexibilidade	Menor	Maior	Maior

**Ilustração 5:** Diferenças básicas entre os tipos de planejamento. **Fonte:** Oliveira (1998, p. 35-36)

Outra divisão do planejamento apóia-se na filosofia organizacional. Desta divisão fazem parte a filosofia da satisfação, filosofia da otimização e a filosofia da adaptação (ACKOFF, 1974 apud OLIVEIRA, 1998).

A filosofia da satisfação preocupa-se com aspectos financeiros, já que fica subentendido que com suficiente quantidade de recursos monetários, o restante pode ser obtido. Entretanto, normalmente é feita apenas uma projeção para o futuro, sendo ignoradas as possibilidades de outras alternativas.

A filosofia da otimização significa que o planejamento não é feito apenas para realizar algo suficientemente bem, mas para fazê-lo tão bem quanto possível, caracterizando-se pela utilização de técnicas matemáticas, estatísticas e de propostas de simulação.

A filosofia de adaptação acredita que o maior valor do planejamento não está nos planos produzidos, mas no processo de produzi-los. Ela procura equilíbrio (interno e externo) da organização após da ocorrência de uma mudança.

As organizações complexas buscam instrumentos orientadores para atingir o equilíbrio organizacional entre o ambiente interno e externo. Neste caso o mais utilizado é o planejamento estratégico, que é considerado o processo mais eficaz, já que busca uma estratégia ampla e integrada para o desenvolvimento das unidades de negócios, nas quais a atenção está focalizada sobre a vantagem competitiva.

O planejamento estratégico como instrumento de gestão administrativa é de importância fundamental às organizações. Utilizado inicialmente pelas organizações de produção, na década de 60 já era uma importante ferramenta para várias empresas européias e

americanas, sendo utilizado também pelas organizações sem fins lucrativos no início dos anos 80.

Muitas empresas adotam o planejamento estratégico por ser um instrumento de apoio que estabelece a interação e o equilíbrio entre os ambientes interno e externo. Oliveira (1998), o conceitua como um processo desenvolvido para o alcance de uma situação desejada de um modo mais eficiente e efetivo, com vistas a otimizar a relação da organização com o seu ambiente.

Fischmann (1990, p. 25), define o planejamento estratégico como,

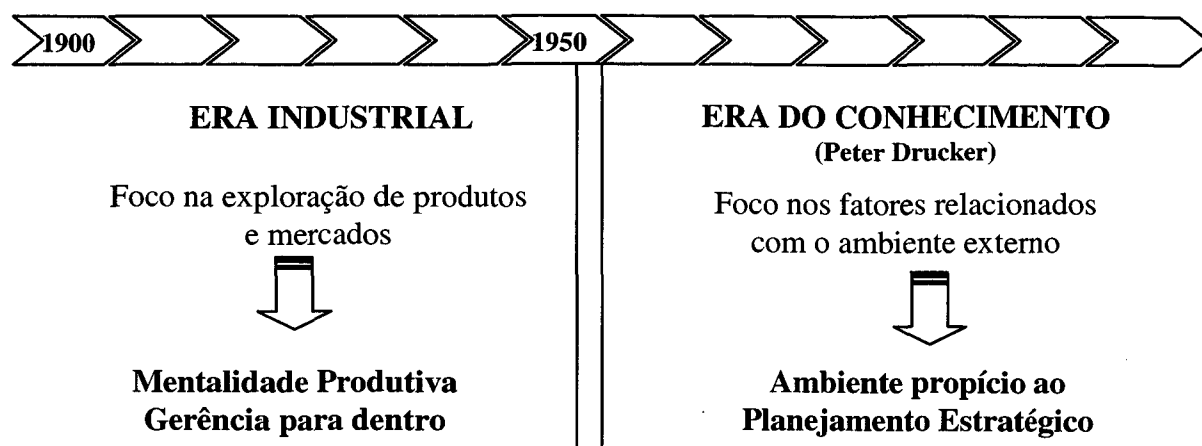
*“uma técnica administrativa que através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência de suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos, para o cumprimento de sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos”.*

Para Chiavenato (1994, p. 186), *“o planejamento estratégico é um conjunto de tomada deliberada e sistemática de decisões envolvendo empreendimentos que afetam ou deveriam afetar toda a empresa por longos períodos de tempo”.*

Segundo Kotler (1993), o planejamento estratégico é o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação viável entre os objetivos, experiências e recursos da organização e suas oportunidades em um ambiente em constantes mudanças.

Gracioso (1996), o define pela alocação de recursos calculados para atingir objetivos, em um ambiente competitivo e dinâmico cuja função é criar condições para o crescimento equilibrado da organização. O sucesso de sua implantação dependerá da capacidade do líder para combinar idéias do grupo numa estratégia de ação, obter o consenso de todos em torno dessa estratégia e confia-la ao grupo para que seja implantada.

Mas, em que momento a organização deve buscar o planejamento estratégico? Para Ansoff e Mc Donnel(1993, p. 99), *“uma condição é dada por mudanças rápidas e descontínuas no ambiente da empresa. Isto pode ser causado pela saturação dos mercados tradicionais, descobertas tecnológicas dentro ou fora da empresa, ou o repentino surgimento de novos concorrentes”.* Neste sentido a influência do ambiente externo deve estar presente no planejamento estratégico. Enquanto na era industrial o foco era explorar os produtos e mercados existentes, na era do conhecimento com o desenvolvimento de novas tecnologias e a concorrência, os fatores externos passam a ter vital importância. Este é o contexto vivenciado pelas organizações atualmente.



**Ilustração 6:** Evolução do foco das organizações no Séc. XX

A preocupação do planejamento estratégico é com a visão do futuro, indicando como deverá ser a organização a longo prazo. Essa visão parte principalmente da identificação de tendências, da análise do ambiente e da comparação com outros sistemas similares.

As influências dos ambientes interno e externo, que tem como característica a incerteza, fazem com que a empresa tenha que se adaptar continuamente. A análise ambiental impulsionou o desenvolvimento de alguns conceitos na área de estratégia, como ameaças e oportunidades combinadas com os pontos fortes e fracos da organização, constituindo-se numas das principais etapas do planejamento estratégico.

A questão ambiental nas organizações e as influências que estas questões provocam nas empresas, levaram a classificar o ambiente em três sub-ambientes:

- **macroambiente:** diz respeito as questões amplas do universo social, econômico e político, que as organizações individualmente pouco conseguem influenciar, mas que influenciam diretamente as empresas. Como grandes forças ambientais destacam-se as demográficas, econômicas, naturais, tecnológicas e políticas.
- **operacional:** é composto de setores com implicações específicas e imediatas na administração da organização. Seu foco é o mercado onde a organização está inserida e como fatores de análise podemos destacar os clientes, concorrentes, fornecedores, etc.
- **interno:** diz respeito aos fatores internos da organização e normalmente tem implicação imediata e específica em sua administração. Tem por finalidade Colocar em evidência as deficiências e qualidades da organização que está sendo analisada.

Para enfrentar as turbulências em cada um destes ambientes Mitzenberg (1998), sugere que as organizações devem ter a determinação de:

- avaliar o negócio, não se restringindo ao conhecimento intelectual e relatórios analíticos, mas a experiência do dia-a dia;
- conhecer a descontinuidade, uma vez que os ambientes não se alteram de forma homogênea. As mudanças são pequenas e, mesmo temporárias, não requerem nenhuma resposta estratégica;
- gerenciar a estabilidade e não a mudança. O envolvimento no planejamento passa a ser tudo, mas as organizações acabam não se dando conta das mudanças necessárias, procurando, dessa forma fazer pequenas adaptações no seu processo;
- gerenciar padrões para poder reconhecer o surgimento desta competência em qualquer ponto da organização e intervir quando necessário;
- reconciliar a mudança e a continuidade, tendo em vista que alguns padrões novos devem ser conservados sob controle, até que a organização amadureça para a implantação da estratégia.

O planejamento estratégico possibilita a identificação das estratégias que permitem colocar e manter a empresa em posição de destaque no mercado. A formulação destas estratégias requer uma visão ampla do ambiente do negócio, identificando os fatores que influenciam a competitividade e o reconhecimento dos pontos fortes e fracos da organização.

A abordagem estratégica passa a ser o fundamento pelo qual a organização se baseia para implementar transformações adaptativas, envolvendo exercício sistemático de revisão global e setorial, e relativo a vários aspectos: missão, objetivos, metas, estrutura organizacional, meios, recursos, etc.

Como possíveis vantagens da utilização do planejamento estratégico podemos citar:

- a) aumento do nível de interação entre as pessoas que fazem parte da organização;
- b) coordenação de esforços e maximização de recursos da organização;
- c) consciência da razão de ser da organização;
- d) ampliação do horizonte dos dirigentes.

## 2.2.4 Elaboração e Implementação do Planejamento Estratégico

A necessidade de mudança organizacional não acontece ao acaso. Ela é um fato que acontece num determinado contexto motivado pela competitividade, onde tornou-se indispensável para as organizações modernizar sua estrutura e funcionamento, otimizar recursos, inovar produtos e processos, condições estas essenciais para sua própria sobrevivência.

O planejamento estratégico tem o propósito de auxiliar a organização a selecionar e organizar seus negócios, mantendo-a competitiva apesar das turbulências no ambiente em que está inserida. Este processo é idealizado por muitos autores como ideal para um ambiente em mudanças.

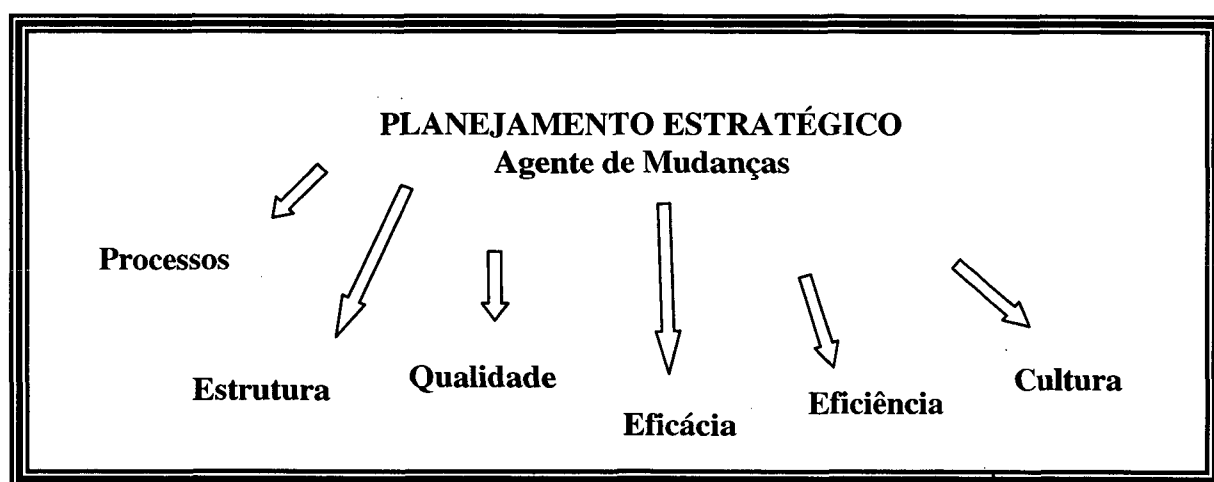


Ilustração 7: Planejamento como agente de mudanças. Fonte: Adaptado de Oliveira (1998).

Para Gracioso (1996), existem duas premissas para o êxito do planejamento estratégico. A primeira está relacionada com a definição clara da identidade e do futuro da organização; a outra é a de compartilhar a visão estratégica com os demais membros da organização. O autor dividiu o planejamento estratégico em quatro fases identificando em cada uma delas os pontos de maior influência, sendo que os resultados e a eficiência deste processo se concretizam na medida em que a organização passe da primeira fase para as seguintes:

- a) planejamento financeiro básico: estimar receitas e custos corretamente e atingir metas;
- b) planejamento baseado em previsões e projeções: projeções econômicas, sociais e políticas com o intuito de construir cenários futuros;
- c) planejamento orientado para o ambiente externo: busca a antecipação de eventos é a fase em que a organização começa a pensar estrategicamente; e

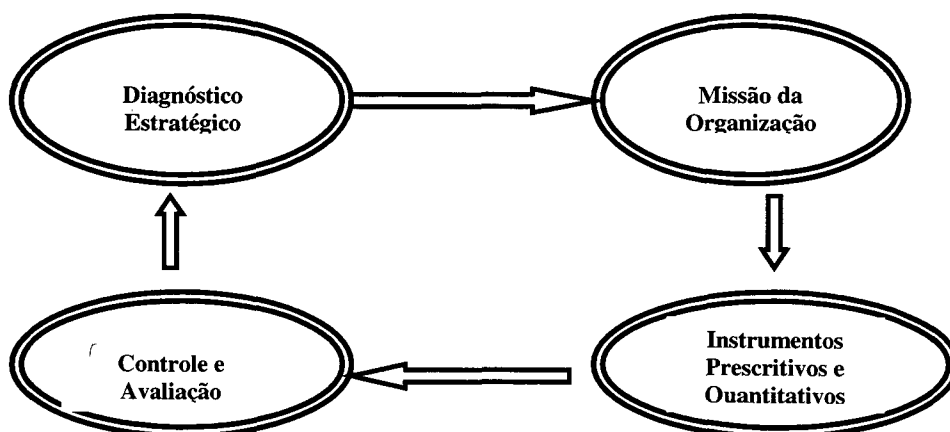
d) gerenciamento estratégico: resolução de problemas procurando reinventar a cada instante.

Ansoff E Mc Donnel (1993), a formulação de um plano estratégico consiste em seguir determinadas etapas, quais sejam:

- a) análise das perspectivas organizacionais: consiste em identificar tendências, ameaças e oportunidades;
- b) análise da competitividade: desenvolve e aperfeiçoa estratégias competitivas em suas áreas de negócio;
- c) análise estratégica da carteira de negócios: identifica perspectivas da organização nas áreas de negócio, priorizando a alocação de recursos futuros nestas áreas;
- d) análise da diversificação: diagnóstico das deficiências administrativas e identificação de possíveis novas áreas de negócio; e
- e) metas e desempenho: estabelecimento de metas estratégicas e medidas de desempenho de curto prazo.

Para Oliveira (1998), as fases para a elaboração do planejamento estratégico são as seguintes:

- a) diagnóstico estratégico;
- b) missão da empresa;
- c) instrumentos prescritivos e quantitativos; e
- d) controle e avaliação.



**Ilustração 8:** As fases do Planejamento estratégico. Fonte: Oliveira (1998, p.50)

Segundo Oliveira (1998), na fase de diagnóstico estratégico deve-se determinar “como a organização está” e “onde ela está”. São analisados e verificados neste momento todos os aspectos internos e externos da organização.



Faz parte da análise interna a verificação dos pontos fortes e fracos. Entende-se por pontos fortes a diferenciação conseguida pela organização que lhe proporciona vantagem operacional; os pontos fracos são uma situação inadequada que lhe proporciona uma desvantagem operacional.

Para Porter (1986), os pontos fortes de uma organização são todos aqueles atributos, habilidade e recursos que lhe criam condições favoráveis para implementar estratégias competitivas, superar barreiras, aproveitar as oportunidades e se posicionar favoravelmente no mercado. Os pontos fracos são uma situação oposta.

Na análise externa procura-se verificar as ameaças e oportunidades presentes no ambiente da organização e as melhores maneiras de usufruir destas situações.

Para Oliveira (1998), oportunidade é uma força ambiental incontável pela organização, que pode favorecer a sua ação estratégica, enquanto que a ameaça cria obstáculo a esta ação.

Identificar as ameaças e oportunidades inclui uma boa leitura do ambiente externo. Segundo Hamel e Prahalad (1995), elas definem o meio competitivo com seus riscos e recompensas, criando condições favoráveis ou pondo em risco o sucesso da organização no curto, médio ou longo prazo.

A missão da organização, segundo Oliveira (1998), é a determinação de onde a organização deseja ir, satisfazendo a alguma necessidade do ambiente externo. Representa a explicitação de atitudes e valores, fornecendo uma orientação global e permanente.

O mesmo autor identifica alguns aspectos que devem ser estabelecidos dentro da missão:

- a) propósitos: explicitação dos setores de atuação que a organização já atua ou pretende atuar;
- b) postura estratégica: posição da organização dentro do seu ambiente, proporciona um diagnóstico geral da organização;
- c) macroestratégias: são as grandes ações que a organização deve adotar para usufruir de suas oportunidades; e
- d) macropolíticas: são as grandes orientações que servirão de base de sustentação para suas decisões.

Na fase de elaboração dos instrumentos prescritivos e quantitativos, segundo Oliveira (1998), é onde se define como chegar na situação desejada pela organização. Está dividida em dois instrumentos interligados: os prescritivos e os quantitativos.

O instrumento prescritivo do planejamento estratégico, segundo Oliveira (1998), é a fase onde se explicita o que deve ser feito pela organização para se direcionar ao alcance dos propósitos estabelecidos na missão. O autor identifica como instrumentos básicos:

- a) objetivo: alvo ou situação que se pretende atingir;
- b) objetivo funcional: objetivo intermediário, relacionado às áreas funcionais;
- c) desafio: realização que deve ser continuamente perseguida, quantificável e com prazo estabelecido;
- d) meta: passos ou etapas, quantificadas e com prazos definidos;
- e) estratégia: ação mais adequada para atingir o objetivo e o desafio;
- f) política: definição dos níveis de delegação das ações para a consecução dos objetivos; e
- g) projetos: trabalhos a serem executados, com responsabilidades de execução, resultados esperados, prazos estabelecidos, considerando todos os recursos disponíveis.

Os instrumentos quantitativos consistem nas projeções econômicas financeiras do planejamento orçamentário associadas à estrutura organizacional. Nessa fase de controle e avaliação verifica-se como a organização está se portando para a situação desejada. São ações necessárias para assegurar a realização dos objetivos, desafios, metas e projeções estabelecidos, envolvendo processos de:

- a) avaliação de desempenho;
- b) comparação de desempenho real com os objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos;
- c) análise dos desvios dos mesmos;
- d) tomada de ação corretiva provocada pelas análises efetuadas;
- e) acompanhamento para avaliar a eficiência da ação de natureza corretiva; e
- f) adição de informações ao processo de planejamento para desenvolver os ciclos futuros da atividade administrativa. (op. cit. 1998, p. 59)

### **2.2.5 Planejamento Estratégico na Organização Pública**

São várias as críticas quanto à capacidade do estado de administrar toda sua estrutura, fortalecendo a consciência de certos mitos em relação a ineficácia e ineficiência do setor público em nosso país. Para Teixeira e Santana (1994), estas afirmações são muito

superficiais, diminuindo a transparência dos problemas reais e acabam se tornando em algumas bandeiras levantadas pelos “cruzadistas da privatização”.

<b>MITOS DO SETOR PÚBLICO</b>
MITO 1: “O setor público é ineficiente, e o privado eficiente.”
MITO 2: “O lucro é uma boa medida de eficiência.”
MITO 3: “Somente o governo se beneficia com a ineficiência da estatal.”
MITO 4: “A produtividade do setor público está muito aquém da privada.”

**Ilustração 9:** Mitos sobre o setor público. **Fonte:** Adaptado Teixeira e Santana (1994).

Estes mitos são comumente defendidos por aqueles que vêem o Estado como ameaça aos seus interesses, portanto, defensores da privatização do setor público. Estas idéias são difundidas pelos defensores do neo-liberalismo que defendem o Estado mínimo, a qual caberia apenas garantir os direitos de propriedade, limitando suas funções como produtor de bens e serviços.

Segundo Teixeira e Santana (1994, p.7), a administração pública,

*“tem como característica específica uma relação de responsabilidade direta com o processo histórico global que se dá no desenvolvimento da sociedade; daí a necessidade de continuamente redefinir a sua missão em face dos novos imperativos, sob pena de comprometer a sua capacidade sinérgica. O modelo de gestão pública deve adequar-se as novas exigências da sociedade, a novos anseios e procedimentos.”*

Para Galvão (1997), as novas formas de gestão do setor público, emerge de um contexto marcado pela constituição de uma nova ordem econômica mundial, cujo eixo de transformação refere-se principalmente a mudanças no modo de produção e organização do trabalho; e a disfuncionalidade do padrão gerencial do setor público.

Os avanços tecnológicos, a integração dos mercados, a produção em escala mundial, e a ampliação das redes de comunicações são alguns dos fatores da nova ordem mundial que trouxeram mudanças ao Estado e seu aparelho administrativo. O estado deve desenvolver a cada conjuntura ações que contribuam para a construção de um modelo de gestão administrativo com visão estratégica, capaz de introduzir mudanças, propor novas diretrizes e mecanismos.

O setor público brasileiro além da influência deste contexto sofre com sua estrutura extremamente regulamentada. Segundo Galvão (1997), esta forma da organização

pública brasileira originou-se no período Vargas, inspirada no modelo burocrático, e na máxima tutela do Estado sobre a defesa do interesse público. No entanto, segundo os mesmos autores, a administração pública brasileira, vem sofrendo uma apropriação por interesses particularistas, clientelistas e fisiológicos se afastando do próprio interesse público devido ao seu modelo extremamente rígido.

Segundo Pereira (1998, p.15), *“é imperativo fazer uma reflexão a um tempo realista e criativa sobre os riscos e as oportunidades do processo de globalização, pois somente assim será possível transformar o Estado de tal maneira que ele se adapte às novas demandas do mundo contemporâneo.”*

Para Galvão (1997), o referencial para a revisão e adaptação dos modelos organizacionais do setor público à este novo contexto de mudanças emergem do setor privado. Os autores apontam como características deste setor que levam à configuração de uma nova organização pública:

- despadronização dos processos de trabalho;
- descentralização da produção pela autonomização do trabalho;
- requalificação dos recursos humanos;
- foco no cliente;
- parceria entre os participantes da cadeia de produção e, muitas vezes, entre concorrentes;
- estruturas flexíveis;
- ênfase nas relações horizontais pela redução dos níveis hierárquicos;
- ênfase nos resultados; e
- equipes multidisciplinares e fluidas.

Santana e Teixeira (1994), defendem a utilização mais intensa do planejamento na administração pública no país como forma de fortalecer a capacidade sinérgica inerente ao Estado. Segundo Pereira (1998), o que se quer atualmente é um aparelho do Estado que além, de eficiente, esteja orientado por valores gerados pela própria sociedade.

É notória a importância que as organizações públicas desempenham no desenvolvimento de nosso país, mas apesar disto, poucos trabalhos são realizados na aplicação de novos modelos os instrumentos de gestão. Segundo Motta (apud JÚNIOR, 1982), a grande maioria dos trabalhos publicados de planejamento estratégico são direcionados a iniciativa privada, dificultando sua aplicação em organizações com características diferentes.

A validade do planejamento estratégico tem sido demonstrada tanto em empresas privadas quanto nas públicas que a adotaram. Para Filho e Machado (apud CUNHA, 1997), as organizações precisam antecipar-se às mudanças ambientais em que estão inseridas e a prática do planejamento estratégico aumenta não só a garantia de sobrevivência, mas também a taxa de crescimento e rentabilidade.

As organizações públicas possuem certas características que as distingue das organizações privadas. Para Motta (apud JÚNIOR, 1994, p.43), elas são as seguintes:

- a sobrevivência e a ação independem dos mecanismos de mercado ou da existência de lucro ou superávit;
- a remuneração global independe, em grande parte, do preço do serviço pago pelos clientes;
- os objetivos são baseados em interesses comunitários mais amplos, cujo alcance ultrapassa os limites de satisfação de seus interesses particularísticos; e
- a cultura organizacional tende a se caracterizar por forte senso de identidade e de aderência à missão sócio econômica.

A aplicação do planejamento estratégico no setor público se diferencia em alguns aspectos com a sua aplicação no setor privado. Entre alguns desses aspectos podemos destacar os seguintes:

- competitividade: a empresa privada está inserida em um ambiente altamente competitivo e a conquista de mercado é considerada como base de crescimento. As organizações públicas não se baseiam em estratégias com sentido mercadológico; concentra seus esforços na concretização de objetivos sociais;
- processo decisório: o processo decisório não possui a mesma racionalidade, não sofre as mesmas ameaças e nem pretende as mesmas oportunidades da iniciativa privada; e
- capacidade de adaptação e reação: as organizações têm dificuldade muito grande de respostas às mudanças repentinas.

Bryson (apud JÚNIOR, 1994) foi precursor de uma abordagem de planejamento estratégico para o setor público. A importância tanto de pensar quanto de agir estrategicamente não é patrimônio do setor privado.

Em sua abordagem do planejamento estratégico para o setor público, Bryson (apud JÚNIOR, 1994) determinou oito passos interativos. São eles:

1. Acordo Inicial: os principais tomadores de decisão da organização devem estar de acordo com o processo de planejamento. Este acordo é indispensável para viabilizar o projeto.
2. Mandato: deve-se identificar os mandatos (leis, estatutos, etc) da organização para que possa ser conhecida.
3. Declaração de Missão e Valores: delimita-se a razão de ser e a justificação social de ser da organização.
4. Avaliação do ambiente externo (oportunidades e ameaças): variáveis não controladas pela organização. A organização procura um monitoramento destas forças e tendências que podem ser políticas, econômicas, sociais tecnológicas, etc.
5. avaliação do ambiente interno (pontos fortes e fracos): são variáveis controláveis pela organização acerca de seu desempenho.
6. Questões Estratégicas: são as políticas fundamentais da organização em congruência com o seu ambiente.
7. Formulação de estratégias: são escolhas de ações para gerenciar as questões estratégicas.
8. Estabelecer uma visão organizacional: visão comum dos membros da organização acerca de seu futuro.

O planejamento estratégico tem uma relação profunda com o processo de mudança. A construção de algo novo, de um diferencial competitivo, de inovações, implica em existir um processo de mudança dentro da organização, para que ela alcance uma posição desejada e privilegiada em seu negócio.

A era do conhecimento levou as organizações a um contexto mutável, incerto e complexo, onde a adaptação a estas posições é busca incessante. Portanto, uma postura estratégica que adapte a organização a esta nova realidade é fundamental para sua continuidade, seja esta pública ou privada.

O *Balanced Scorecard* é um modelo de gestão estratégica que busca o equilíbrio entre medidas financeiras e não financeiras, capaz de traduzir a estratégia da organização em medidas de desempenho claras para toda a empresa. Este modelo tem sido aplicado em várias empresas com relativo sucesso, não somente como um sistema de medição mas também como um modelo de gestão estratégica integrado, que o torna uma ferramenta importante para que as organizações enfrentem o novo contexto ambiental. Este é o próximo assunto a ser abordado.

## 2.3 BALANCED SCORECARD

### 2.3.1 Medidas de Desempenho na Era do Conhecimento

Com o advento da era da informação surgiu a necessidade das empresas desenvolverem novas medidas de desempenho capazes de mensurar o valor agregado aos seus produtos e serviços. Nesta nova era uma organização necessita de indicadores de desempenho coerentes com suas estratégias e capacidades.

Segundo Kaplan e Norton (1997), o *Balanced Scorecard* é um sistema de avaliação de desempenho empresarial diferenciado, pois, reconhece que os indicadores financeiros por si só, não são capazes de medir certos aspectos intangíveis de uma organização, como a qualidade do produto, motivação dos funcionários, satisfação dos clientes e a eficiência dos processos internos. O *Balanced Scorecard* complementa as medições financeiras com avaliações sobre clientes, identifica os processos internos e analisa as possibilidades de aprendizado e crescimento, os investimentos em recursos humanos e as capacitações que poderão mudar substancialmente as atividades da organização.

As medidas financeiras, segundo os autores do *Balanced Scorecard* que teve como personagens principais David Norton e Robert Kaplan, estavam obsoletas no novo contexto enfrentado pelas organizações, prejudicando sua capacidade de criar valor econômico futuros. O *Balanced Scorecard* acrescenta às medidas financeiras outras medidas não financeiras que procuram impulsionar a empresa para o desenvolvimento futuro, procurando traduzir a visão e a estratégia da empresa em objetivos e medidas tangíveis, analisando o desenvolvimento organizacional sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e conhecimento.

Conforme Kaplan e Norton (1997, p.19),

*“o balanced scorecard é um novo instrumento que integra as medidas derivadas da estratégia. Sem menosprezar as medidas financeiras do desempenho passado, ele incorpora os vetores do desempenho financeiro futuro. Esses vetores, que abrangem as perspectivas do cliente, dos processos internos, e do aprendizado e crescimento, nascem de um esforço consciente e rigoroso da tradução da estratégia organizacional em objetivos e medidas tangíveis.”*

Da visão e da estratégia da empresa são derivados os objetivos estratégicos, e o balanced scorecard permite que estes sejam traduzidos num conjunto de medidas de

desempenho, inseridos nas quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e aprendizado e conhecimento.

Segundo Hernandez, Cruz e Falcão (2000, p. 1), “o conjunto de indicadores deve ser escolhido de modo coerente com a visão, missão e estratégia organizacional, o que torna o *Balanced Scorecard*, um importante instrumento de gestão estratégica.” O *Scorecard*, coloca a estratégia e a visão, não o controle, no centro do sistema de gestão, passando a traduzir a missão e a estratégia em objetivos e medidas, conforme as quatro perspectivas apresentadas.

A adaptação das organizações à era da informação exige novas capacidades que assegurem seu sucesso competitivo. O *Balanced Scorecard*, portanto, é um sistema de gestão e medição de desempenho derivado das estratégias e capacidades da organização que complementa indicadores financeiros com indicadores não financeiros, tendo a capacidade de refletir a satisfação de clientes, processos de negócios internos e a habilidade para aprender e crescer.

### 2.3.2 O *Balanced Scorecard* como Sistema de Gestão Estratégica

O *Balanced Scorecard* deve ser incorporado ao processo gerencial da organização. Segundo Kaplan e Norton (1997), muitas empresas o têm utilizado como um sistema de gestão estratégica.

O *Scorecard* viabiliza os processos gerenciais críticos ao:

- esclarecer e traduzir a visão e a estratégia: o início da sua utilização como sistema gerencial é a ligação que propicia entre a missão e a estratégia a objetivos e medidas.
- comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas: o primeiro passo para a implementação da estratégia da empresa deve ser a comunicação da visão e das estratégias de longo prazo aos funcionários e pessoas que deverão executá-las, visando mostrar os objetivos críticos que devem ser alcançados, para se atingir as metas da organização. O *Balanced Scorecard* serve também de base para o comprometimento dos executivos e diretores à estratégia da empresa.
- planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas: além de alinhar os recursos humanos a estratégia, necessita-se também integrar os recursos físicos e financeiros a estratégia. Para isto devem ser associados aos objetivos estratégicos do *Scorecard* os orçamentos de capital e de despesas.



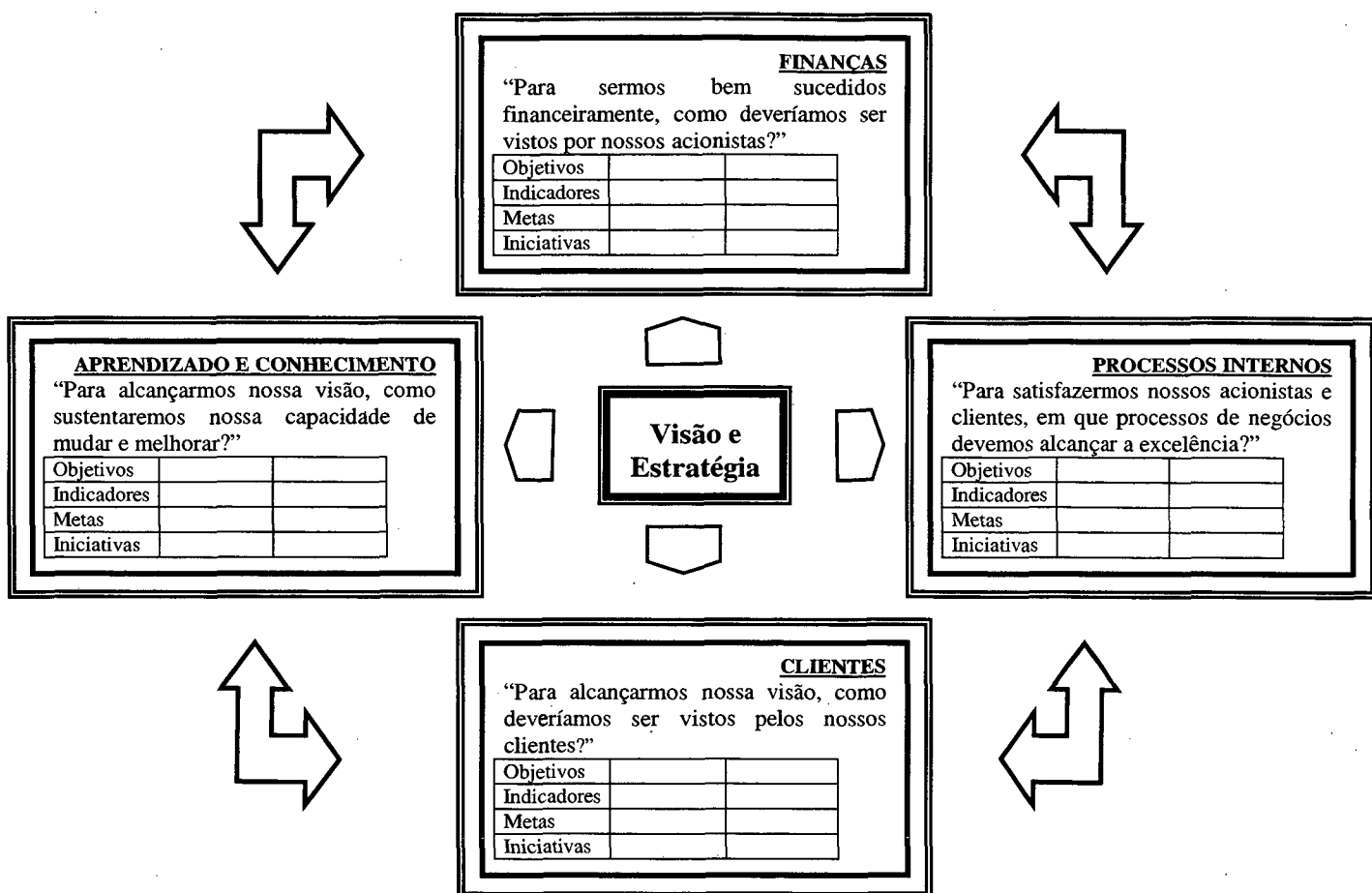
- melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico: as medidas financeiras e não financeiras do scorecard devem ser acompanhadas mensalmente pela gerência da organização, verificando-se as metas referentes aos clientes, processos internos, funcionários, sistemas e procedimentos, estão sendo alcançadas. Estas revisões também têm o intuito de reavaliar as estratégias da organização, para definir se as suas expectativas sobre o futuro ainda são válidas.

O principal diferencial do *Scorecard* com outros modelos de medidas de desempenho que também utilizam medidas não financeiras, é que naquele, a dificuldade de correlacionar as mudanças ocorridas é minimizada devido as relações de causa e efeito existentes entre a estratégia, os objetivos estratégicos e as medidas de desempenho. O *Balanced Scorecard* não visa apenas avaliar e valorar a empresa, podendo ser utilizado também como um sistema de gestão estratégica.

### **2.3.3 Descrição das Perspectivas Básicas que Compõe o *Balanced Scorecard***

Kaplan e Norton (1997), elaboraram um modelo básico de *balanced scorecard* composto de quatro perspectivas: financeira, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e conhecimento. Estas perspectivas, segundo a visão dos autores, atende a grande maioria das empresas, no entanto, não devem ser consideradas como uma prescrição, e sim, como um modelo que as empresas poderão adaptar conforme suas necessidades.

Segundo Campos (1998), o *Scorecard*, por sua apresentação gráfica e fácil análise, permite aos gerentes uma rápida e abrangente visão da situação dos negócios. O *Balanced Scorecard* tem sido utilizado por muitas empresas como um sistema de gestão estratégica, pois soluciona uma série de deficiências dos sistemas tradicionais como a incapacidade de integrar e sintonizar a estratégia de longo prazo com as ações e os resultados de curto prazo.



**Ilustração 10:** Balanced Scorecard fornece a estrutura necessária para a tradução da estratégia em termos operacionais. **Fonte:** Estratégia em Ação (Kaplan e Norton, 1997, p.10).

### 2.3.3.1 Perspectiva Financeira

As medidas incorporadas no *Balanced Scorecard* devem estar relacionadas a objetivos financeiros. Segundo Kaplan e Norton (1997, p.49), “qualquer medida selecionada deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que culminam com a melhoria do desempenho financeiro”.

Os objetivos financeiros devem orientar quanto ao desempenho financeiro de longo prazo e também servir de meta para os objetivos estratégicos em relação aos processos financeiros, dos clientes, dos processos internos, dos funcionários e sistemas.

Segundo Kaplan e Norton (1997), as medidas financeiras podem se diferenciar entre as unidades de negócios. Estas unidades podem estar seguindo estratégias diferenciadas, o que torna improvável que uma única medida financeira seja adequada para a organização.

Os objetivos financeiros de uma empresa podem ser diferentes, conforme a fase do ciclo em que se encontra. Kaplan e Norton (1997) identificam três fases na qual os objetivos financeiros se diferenciam:

- a) Crescimento: uma empresa em crescimento encontra-se nos estágios iniciais do seu ciclo de vida e, possui produtos com grande potencial de crescimento. No entanto, pode a vir comprometer recursos consideráveis em face da necessidade em investimentos em infraestrutura, desenvolvimento de mercados, relacionamentos com clientes, etc. Para Kaplan e Norton (1997, p.51) “*o objetivo financeiro global para as empresas na fase de crescimento serão os percentuais de crescimento da receita e de aumento de vendas para determinados mercados, grupos de clientes e regiões*”;
- b) Sustentação: nesta fase de ciclo de vida, as unidades de negócios da empresa ainda atraem investimentos, no entanto, são forçados a obter excelentes taxas de retorno sobre o capital investido. Espera-se que além de conseguir manter sua manutenção no mercado, aumente sua participação a cada ano; e
- c) Colheita: esta é a fase de maturidade, onde a empresa espera colher o retorno dos investimentos feitos nas fases anteriores. As empresas não realizam mais investimentos para aumentar ou gerar capacidades, apenas para manter equipamentos e capacidades. Os objetivos principais devem ser relacionados à maximização do fluxo de caixa, redução de capital de giro e investimentos a projetos de retorno rápido e certo.

É de suma importância que a organização defina sua estratégia financeira. No entanto, cada unidade de negócios deve analisar seus objetivos financeiros periodicamente, devido principalmente as mudanças que ocorrem no mundo dos negócios.

Kaplan e Norton (1997), definem três temas que delineiam as estratégias financeiras de crescimento, sustentação e maturidade da empresa:

- a) Crescimento e mix de receita: está relacionada com aumento de receita pela ampliação da oferta de produtos e serviços, conquista de novos clientes e mercados, mudança do mix de produtos e serviços para itens de maior valor agregado e a modificação dos preços de produtos e serviços. Alguns itens como, novos produtos, novas aplicações, novos clientes e mercados, novas relações, novo mix de produtos e serviços e nova estratégia de preços tem o objetivo de gerar aumento de receita.

ITENS DE CRESCIMENTO E MIX DE RECEITA	OBJETIVOS	MEDIDAS
<b>Novos produtos</b>	Ampliação das linhas de produto existentes; Oferta de produtos e serviços novos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percentual de receita gerado por novos produtos e serviços lançados no período;</li> <li>• Preços ou margens brutas de lucro gerado por novos produtos e serviços.</li> </ul>
<b>Novas aplicações</b>	Desenvolvimento de produtos inteiramente novos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percentual de vendas das novas aplicações.</li> </ul>
<b>Novos clientes e mercados</b>	Introduzir produtos e serviços existentes a novos clientes e mercados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percentual de receita gerado por novos clientes, segmentos de mercado e regiões geográficas;</li> <li>• Aumento da participação em segmento alvo de mercado.</li> </ul>
<b>Novas relações</b>	Aumento de transferência de tecnologia entre as divisões; Aumento de venda para clientes individuais das várias unidades de negócios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percentual de receitas geradas pelas relações de cooperação entre as unidades de negócios.</li> </ul>
<b>Novo mix de produtos e serviços</b>	Mudança do mix de produtos e serviços.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento das vendas no segmento alvo;</li> <li>• Percentual das vendas totais sobre o segmento alvo.</li> </ul>
<b>Nova estratégia de preço</b>	Esforços direcionados para clientes lucrativos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lucratividade por produto, serviço ou cliente;</li> <li>• Percentual de clientes e produtos não lucrativos.</li> </ul>

**Ilustração 11:** Itens Geradores de aumento de receita. **Fonte:** Adaptado de Estratégia em Ação (Kaplan e Norton, 1997).

b) **Redução de Custos/Melhoria de Produtividade:** este tema estabelece a busca de melhoria do desempenho de custo e produtividade. Estes objetivos referem-se a iniciativa de baixar os custos diretos de produtos e serviços, reduzir os custos indiretos e compartilhar recursos com outras unidades.

ITENS DE REDUÇÃO DE CUSTOS/MELHORIA DE PRODUTIVIDADE	OBJETIVOS	MEDIDAS
<b>Aumento da produtividade da receita</b>	Focalizar aumento da receita.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Receita por funcionário.</li> </ul>
<b>Redução dos custos unitários</b>	Diminuição do custo unitário da execução do trabalho ou produção.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redução do custo por unidade.</li> </ul>
<b>Melhoria do mix de canais</b>	Abandono de canais de alto custo por canais de baixo custo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percentual de transações da unidade em seus vários canais.</li> </ul>
<b>Redução das despesas operacionais</b>	Redução das despesas gerais, administrativas e de vendas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valor absoluto das despesas;</li> <li>• Percentual das despesas em relação aos custos totais ou à receita;</li> <li>• Taxa de produção em relação aos insumos consumidos.</li> </ul>

**Ilustração 12:** Itens de redução de custos/melhoria de produtividade. **Fonte:** Adaptado Estratégia em Ação (Kaplan e Norton, 1997).

c) Utilização dos Ativos/Estratégia de Investimentos: certos objetivos alimentam medidas destinadas ao melhor desempenho financeiro. O retorno sobre o capital empregado, retorno sobre investimento e valor econômico agregado são alguns vetores específicos que as empresas podem utilizar para aumentar a intensidades dos ativos.

ITENS DE UTILIZAÇÃO DOS ATIVOS/ESTRATÉGIA DE INVESTIMENTOS	OBJETIVOS	MEDIDAS
<b>Ciclo de caixa</b>	Eficiência do gerenciamento do ciclo de caixa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percentual de redução do ciclo de caixa.</li> </ul>
<b>Melhoria da utilização dos ativos</b>	Eficiência dos procedimentos para investimento de capital; Retornos financeiros em períodos de curto prazo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retorno sobre o investimento;</li> <li>• Percentual dos recursos sistêmicos compartilhados com outras unidades de negócios;</li> <li>• Percentual do tempo de utilização dos recursos mais relevantes da empresa.</li> </ul>

**Ilustração 13:** Itens de utilização dos ativos/estratégia de investimento. **Fonte:** Estratégia em Ação (Kaplan e Norton, 1997).

### 2.3.3.2 Perspectiva dos Clientes

As empresas devem identificar claramente o mercado e o segmento de clientes nos quais deseja competir. Estes segmentos são as fontes responsáveis pelo componente da receita dos objetivos financeiros da empresa.

Segundo Campos (1998, p.87),

*“nesta perspectiva a empresa identifica os segmentos de mercado e clientes onde vai competir. Estes segmentos representam a origem das receitas previstas nos objetivos financeiros da organização. A perspectiva dos clientes possibilita não só alinhar as medidas de avaliação da satisfação, lealdade, retenção, aquisição e rentabilidade para os mercados e clientes alvo, como permite identificar e medir as principais tendências e indicadores do mercado que possibilitem à empresa desenvolver soluções de valor para os seus clientes.”*

A ênfase da empresa em suas capacidades internas como o desempenho dos produtos e inovação tecnológica, tornou-se obsoleta na era da competitividade. O foco deve estar direcionado para fora, para os clientes, criando e oferecendo produtos e serviços valorizados para eles.

Na perspectiva dos clientes do *Balanced Scorecard*, as declarações de missão e estratégias devem estar traduzidas em objetivos específicos baseados no mercado e nos clientes.

Os clientes caracterizam-se por terem preferências e, avaliar produtos e serviços de maneira heterogênea. Para Kaplan e Norton (1997), o processo de formulação estratégica utilizando a pesquisa de mercado em profundidade, pode revelar os diferentes segmentos de mercado ou clientes e suas preferências, juntamente com dimensões de preço, qualidade, funcionalidade, imagem, reputação, relacionamento e serviço.

A partir da pesquisa a empresa pode definir a estratégia que permita o aumento de sua participação de mercado junto a clientes que procuram valor. A essência da estratégia não deve estar concentrada somente no que a empresa deve fazer, ela exige também que se escolha o que não deve fazer.

Os autores do *Balanced Scorecard* observaram dois conjuntos de medidas que as empresas geralmente escolhem para a perspectiva dos clientes:

a) Grupo de medidas essenciais dos clientes: são medidas genéricas comuns a todos os tipos de empresa. Permite que a empresa alinhe medidas essenciais de resultados aos clientes no que tange a satisfação, fidelidade, etc.

<b>Participação de mercado</b>	Reflete a proporção de negócios em um determinado mercado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• participação de mercado com cliente ou segmento alvo;</li> <li>• participação na conta total dos negócios do cliente.</li> </ul>
<b>Captação de clientes</b>	Mede a intensidade com que uma unidade de negócios atrai ou ganha novos clientes ou negócios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• número de clientes novos;</li> <li>• volume total das vendas para novos clientes;</li> </ul>
<b>Retenção de clientes</b>	Controla a intensidade a qual uma unidade retém ou mantém relações contínuas com seus clientes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• percentual de negócios realizados pelos clientes atuais.</li> </ul>
<b>Satisfação dos clientes</b>	Mede o nível de satisfação dos clientes com critérios específicos dentro da proposta de valor.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tempo de entrega da proposta;</li> <li>• qualidade;</li> <li>• serviço pós-venda.</li> </ul>
<b>Lucratividade dos clientes</b>	Mede o lucro líquido de clientes ou segmento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• lucratividade por cliente ou segmento;</li> <li>• clientes não lucrativos.</li> </ul>

**Ilustração 14:** Medidas essenciais de clientes. **Fonte:** Adaptado de Estratégia em Ação (Kaplan e Norton, 1997).

b) Propostas de valor: contém os diferenciadores que as empresas irão adotar para alcançar altos níveis de captação, retenção, satisfação dos clientes e conseqüentemente maior participação de mercado. Segundo Kaplan e Norton (1997, p.77), “são atributos que os fornecedores oferecem, através de seus produtos e serviços, para gerar fidelidade e satisfação em segmento alvo.” Estes atributos podem ser classificados em três grupos: atributos dos produtos e serviços, relacionamentos com clientes e imagem e reputação.

<b>Atributos dos produtos e serviços</b>	Refere-se a funcionalidade do produto/serviço. Objetivos: preço, qualidade e pontualidade.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Índice de troca de mercadorias.</li> </ul>
<b>Relacionamentos com clientes</b>	Refere-se à entrega do produto/serviço. Objetivos: prazo de entrega, disponibilidade, mercadoria e experiência da compra.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• reclamações de atendimento;</li> <li>• opções do cliente atendida.</li> </ul>
<b>Imagem e reputação</b>	Refere-se a fatores intangíveis que atraem clientes. Objetivo: imagem que a empresa quer passar a seus clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• valor da marca;</li> <li>• participação de mercado.</li> </ul>

**Ilustração 15:** Propostas de valor. Fonte: Adaptado de Estratégia em Ação (Kaplan e Norton, 1997).

### 2.3.3.3 Perspectiva dos Processos Internos da Empresa

Esta perspectiva identifica os processos críticos para a realização dos objetivos estabelecidos nas perspectivas, financeira e do cliente, ou seja, os processos em que a empresa deve alcançar a excelência.

Kaplan e Norton (1997), recomendam que para o *Balanced Scorecard* seja definida a cadeia de valor completa dos processos internos. A cadeia de valor discute o valor percebido pelos clientes. Seu processo parte do cliente final e faz o caminho inverso, procurando conhecer quanto de valor cada etapa da cadeia agrega sob o ponto de vista do cliente.

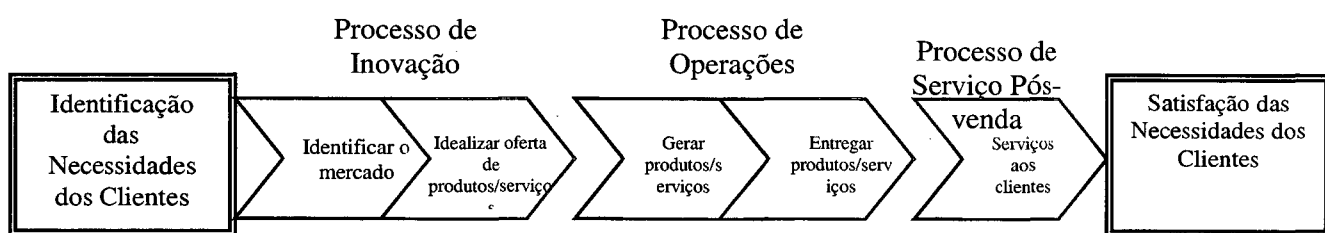
A preocupação dos gerentes, segundo Campos (1998), deve ser orientada a avaliar o valor que a cadeia de processos agrega aos produtos e serviços da empresa. A cadeia inicia no processo de criação de novos produtos ou serviços, onde se identificam as necessidades correntes e futuras dos clientes e ocorre o desenvolvimento de soluções criativas para atender estas necessidades e, continua ao longo dos processos operacionais onde produto e serviços



são oferecidos aos clientes e conclui com os processos de pós-venda, buscando agregar valor adicional ao produto ou serviço recebido pelo cliente.

Os sistemas tradicionais de medição de desempenho buscam nessa perspectiva o controle e melhoria dos departamentos existentes, e não nos processos de negócios integrados. No *balanced scorecard*, a grande diferença é que as melhorias dos processos de negócios estão relacionadas às estratégias e objetivos financeiros e dos clientes, ou seja, procura melhorar aqueles processos que serão críticos para o sucesso estratégico da empresa.

Kaplan e Norton (1997), apresentam um modelo genérico de cadeia de valor, o qual procura criar valor para os clientes, conforme a figura abaixo:



**Ilustração 16:** A Perspectiva dos processos internos – O Modelo da Cadeia de Valores Genérica. **Fonte:** Estratégia em Ação (Kaplan e Norton, 1997, p.102).

A cadeia de processos internos de uma empresa, normalmente é formada por três processos:

a) **Processo de Inovação:** no *Balanced Scorecard* é um processo interno especialmente importante. Os processos de pesquisa e desenvolvimento deixam de ser um simples processo de apoio para tornar-se o elemento básico do processo de criação de valor. A ênfase a eficiência do processo operacional, sem dar importância devida aos processos de pesquisa e desenvolvimento não permite a empresa grandes reduções de custos. As maiores oportunidades de redução de custos ocorrem durante a fase de pesquisa e desenvolvimento e, se tornam limitados durante a fase operacional.

Kaplan e Norton (1997), consideram o processo de inovação a onda longa, onde primeiro se identificam novos mercados e clientes e se estudam as necessidades dos clientes atuais. Após, são projetados e desenvolvidos novos produtos e serviços que satisfaçam estas necessidades recém identificadas e permitam conquistar os novos mercados e clientes.

Componentes do Processo de Inovação	Objetivos	Medidas
<b>Pesquisa básica de mercado</b>	Identificação do tamanho de mercado e preferências dos clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• capacidades técnicas do processo de produção;</li> <li>• tempo de desenvolvimento da próxima geração de produtos;</li> <li>• percentual de vendas geradas por novos produtos.</li> </ul>
<b>Desenvolvimento de produtos</b>	Busca de mercados novos para produtos/serviços	<ul style="list-style-type: none"> <li>• margem bruta gerada por produtos novos;</li> <li>• alterações em projetos.</li> </ul>

**Ilustração 17:** Componentes do processo de inovação: objetivos e medidas. **Fonte:** Adaptado de Estratégia em Ação (Kaplan e Norton, 1997)

b) Processo de Operações: tem início com o recebimento do pedido do cliente e termina com a entrega do produto ou serviço. A repetição das operações, permite a aplicação de técnicas de administração científica para controle e melhoramento do recebimento e o processamento dos pedidos dos clientes e os processos de suprimentos, produção e entrega.

Para Kaplan e Norton (1997, p.110), “o controle e monitoramento das operações por medidas financeiras tradicionais deram origem a ações totalmente disfuncionais”. A influência da qualidade total, a partir da década de 1980, levou as empresas a complementar as medidas financeiras tradicionais com outras medidas de qualidade e tempo de ciclo. Além destas, as empresas devem também procurar utilizar medidas de flexibilidade e características específicas de produtos e serviços que gerem valor aos clientes.

c) Serviço Pós-venda: é a fase final cadeia de valores dos processos internos. Inclui atividades de tratamento de defeitos, reclamações, devoluções, reparos, processos de registro fiscal, pagamentos e cobranças. A empresa deve valorizar seu produto/serviço oferecendo a assistência rápida e confiável a seus clientes. Estes requisitos de qualidade são elementos importantes da proposta de valor que a empresa oferece a seus clientes. Alguns exemplos de medidas para o serviço de pós-venda: tempo de ciclo – desde a solicitação do cliente até a resolução final -, percentual de clientes atendidos com uma única visita de serviço, prazo de pagamento dos clientes, custo dos serviços utilizados – no serviço pós-venda -, etc.

### 2.3.3.4 Perspectiva de Aprendizado e Conhecimento

A perspectiva do aprendizado e conhecimento identifica a infra-estrutura que a empresa necessita para a consecução de objetivos nas perspectivas apresentadas anteriormente.

Os investimentos no aumento da capacidade de pessoal, sistemas e processos organizacionais encontram obstáculos quando a empresa busca produzir ganhos a curto prazo, já que as conseqüências do não aprimoramento destas capacidades aparecerá a longo prazo. O aprimoramento das capacidades organizacionais surtirá efeito no futuro e o *Balanced Scorecard* enfatiza esta importância.

Difícilmente as empresas irão atingir metas arrojadas sem o desenvolvimento da infra-estrutura atual. Esta perspectiva enfatiza a necessidade de investir na reciclagem de pessoal, no aperfeiçoamento de seus sistemas e informações, além de alinhar seus procedimentos e rotinas organizacionais.

A elaboração e desenvolvimento do *Balanced Scorecard* revelou três categorias principais para a perspectiva de aprendizado e conhecimento:

a) Capacidade dos funcionários: o processo de mudança organizacional está cada vez mais direcionado para a organização da aprendizagem contínua. Para que a empresa seja competitiva, ela precisa desenvolver a capacidade de inovar, e isto significa ter pessoas, profissionais que aceitem e promovam mudanças.

Peter Senge (1998, p.37) comenta,

*“Não basta mais ter uma única pessoa aprendendo na empresa, um Ford, um Sloan ou um Watson. Simplesmente não é mais possível encontrar soluções na alta gerência e fazer com que todos os outros sigam as ordens do “grande estrategista”. As organizações que realmente terão sucesso no futuro serão aquelas que descobrirem como cultivar nas pessoas o comprometimento e a capacidade de aprender em todos os níveis da organização.”*

Quando fala-se em organizações que aprendem, está se falando de pessoas e de como elas interagem na construção do conhecimento individual e organizacional. A necessidade de aprendizagem está intimamente ligada a Era do Conhecimento, onde a cultura de alta confiança, torna-se essencial para a obtenção de um alto nível de qualidade e baixos custos.

Segundo Edvinson e Malone (1998, p.113), *“uma empresa sem a dimensão de um fator humano bem sucedido, fará com que todas as demais atividades de criação de valor não dêem certo, independentemente do nível de sofisticação tecnológica.”*

Kaplan e Norton (1997), identificaram um grupo de medidas essenciais para os funcionários:

ITENS DE SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS	OBJETIVOS	MEDIDAS
<b>Satisfação dos funcionários</b>	Garantir o aumento da produtividade e qualidade dos serviços aos clientes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• índice de satisfação dos funcionários, obtidos através de pesquisas frequentes ou anuais.</li> </ul>
<b>Retenção de funcionários</b>	Reter aqueles funcionários que são importantes e de interesse da empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• percentual de rotatividade de pessoas-chave.</li> </ul>
<b>Produtividade dos funcionários</b>	Medir o resultado do impacto agregado da elevação do nível de habilidade e do moral dos funcionários, pela inovação, melhoria dos processos internos e pelos clientes satisfeitos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• receita por funcionários ou valor agregado por funcionário.</li> </ul>

**Ilustração 18:** Medidas essenciais para os funcionários. **Fonte:** Adaptado de Estratégia em Ação (Kaplan e Norton, 1997)

c) Capacidade dos sistemas de informação: a informação é um elemento fundamental para o sucesso competitivo das organizações. Para Kaplan e Norton (1997, p.141), *"informações sobre os clientes, processos internos e financeiras são necessárias para permitir que os funcionários da linha de frente sejam eficazes."*

Segundo Ching (1995), a rapidez de atendimento, ou seja, o período entre o recebimento do pedido e sua entrega ao cliente, é um fator de competitividade. *"Estar perto do cliente, entender sua necessidades logo no início e passar essas informações ajudam a melhorar o desempenho nesta área (op. cit. 1995, p.15)."*

Um sistema de *feedback* também é importante, para dar suporte gerencial e sinalizar se os objetivos e metas da empresa estão sendo atingidos, podendo otimizar programas de melhorias.

Kaplan e Norton (1997), citam alguns exemplos de medidas que podem ser utilizadas para medir a capacidade dos sistemas de informações da empresa:

- percentual de processos que oferecem feedback em tempo real sobre qualidade, tempo e custo;
- percentual de funcionários que lidam diretamente com o cliente e tem acesso on-line às informações referentes a ele.

c) *Motivação, empowerment* e alinhamento: o clima organizacional deve estar focalizado para a motivação e iniciativa dos funcionários. Motivar os funcionários a agir no melhor interesse da empresa, tendo a liberdade para decidir ou agir é indispensável na melhoria do desempenho dos resultados estabelecidos na organização.

Kaplan e Norton (1997), apresentam algumas sugestões de medidas de desempenho relacionadas com a motivação e iniciativa dos funcionários:

- número de sugestões por funcionários;
- número de sugestões implementadas;
- taxa de melhorias efetivas nos processos críticos;
- percentual de funcionários com suas metas pessoais alinhadas às estratégias da empresa;
- percentual de funcionários que reconhecem e compreendem a visão da empresa;
- percentual de funcionários que alcançaram metas pessoais.

### **2.3.4 Integração das Medidas do *Balanced Scorecard* à Estratégia**

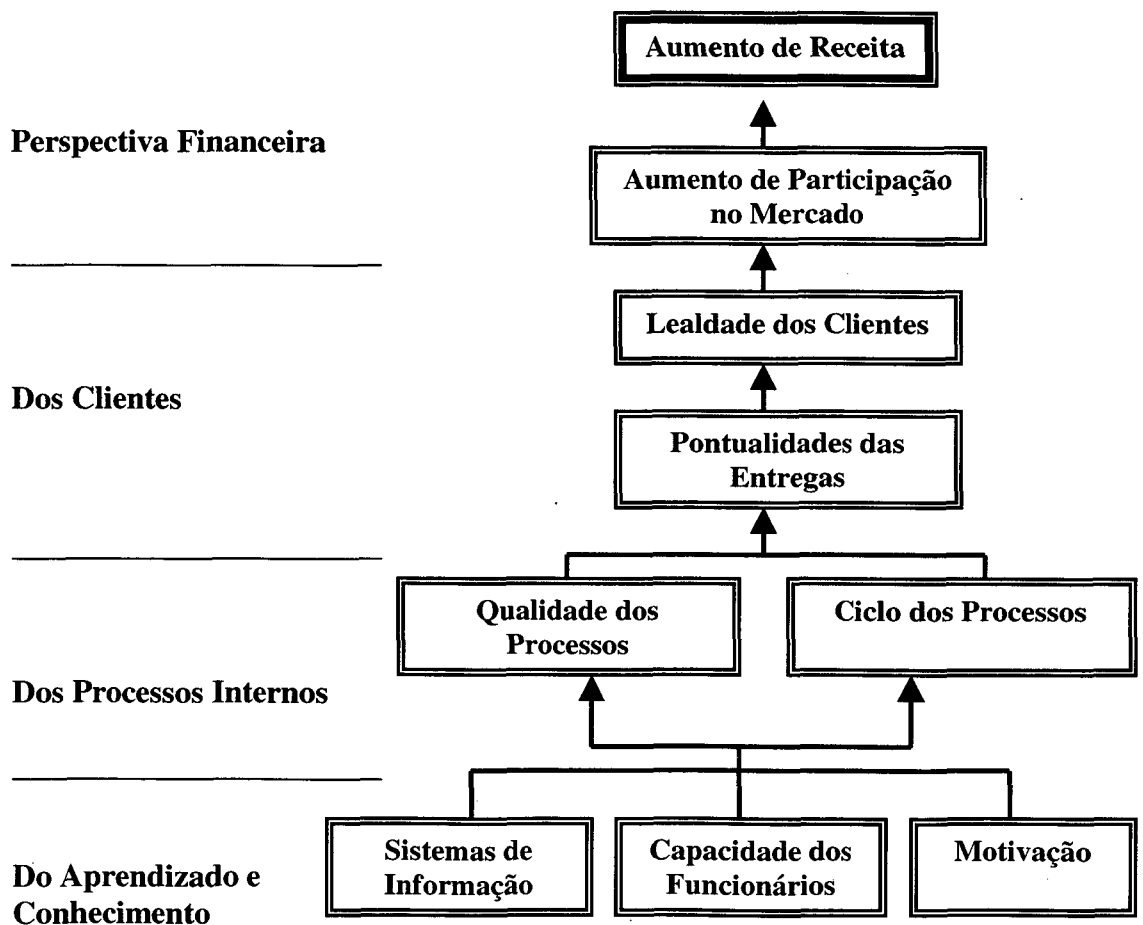
As quatro perspectivas estabelecem as bases para a elaboração de um *Balanced Scorecard*. Mas, a simples combinação de medidas financeiras e não-financeiras das quatro perspectivas apresentadas, não o torna um sistema bem sucedido, e sim a integração dessas com os objetivos estratégicos da empresa, e a definição dos mecanismos para alcançar esses objetivos.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 153), “*as empresas que conseguem traduzir a estratégia em sistemas de mensuração tem muito mais probabilidade de executa-la porque conseguem transmitir objetivos e metas*”. O *Balanced Scorecard* deve contar a história da estratégia da empresa através das várias relações de causa e efeito que integram as medidas de resultado com os vetores de desempenho.

São três os princípios que permitem a integração do *Balanced Scorecard* de uma empresa à sua estratégia:

1. Relações de causa e efeito: as medidas do Balanced Scorecard devem estar integradas numa cadeia de relações de causa e efeito que comunica a estratégia da empresa às unidades de negócio. Devem estar alinhadas à estratégia de forma que se forem atingidas, é garantido o atingimento da meta.

A relação de causa e efeito deve atravessar as quatro perspectivas. Podemos citar como exemplo dessa relação, o seguinte: para melhorar a perspectiva financeira a empresa tem como objetivo o aumento de receita, para tanto, deve aumentar sua participação no mercado que pode ser conseguida pela satisfação e lealdade dos clientes através de entregas dentro do prazo, que é um dos objetivos para a perspectiva dos clientes. A entrega poderia ser atingida pela melhora nos processos internos, através da redução do ciclo operacional e melhorias na qualidade, sendo que estas só seriam conseguidas com o treinamento e melhor capacitação dos funcionários (perspectiva de aprendizado e conhecimento).



**Ilustração 19:** Cadeia de relações de causa e efeito. **Fonte:** Estratégia em Ação (Kaplan e Norton, 1997, p.31)

Como pode ser observado na figura acima a cadeia de relações de causa e efeito deve atravessar as quatro perspectivas, de modo que possam ser gerenciadas e validadas.

2. Vetores de desempenho: as medidas do *Balanced Scorecard* devem ser uma combinação de medidas de resultado e vetores de desempenho ajustados a estratégia da empresa. As medidas de resultado são indicadores de ocorrência, que indicam os objetivos da estratégia e se as iniciativas de curto prazo geraram os resultados desejados. Os vetores de desempenho são indicadores de tendência, responsáveis por comunicar como os resultados devem ser alcançados, sinalizando antecipadamente se a implementação da estratégia está sendo realizada com sucesso.

3. Relação com fatores financeiros: as medidas incorporadas no *Balanced Scorecard*, não devem ter um fim em si mesmas, devendo enfatizar os resultados financeiros. Para Kaplan e Norton (1997, p. 157), “as relações causais de todas as medidas incorporadas ao *Scorecard* devem estar vinculadas a objetivos financeiros.”

### **2.3.5 Desenvolvimento de um *Balanced Scorecard***

Segundo Kaplan e Norton (1997), o primeiro *Balanced Scorecard* da empresa pode ser construído através de um processo sistemático. No entanto, existem alguns fatores que devem ser considerados sob pena de comprometer todo projeto.

Um desses fatores de grande importância é o engajamento da equipe executiva da unidade de negócio no processo de criação e estruturação dos indicadores. Deve haver o comprometimento de todos os participantes, caso contrário o processo deve ser cancelado.

Essa premissa é importante para que o *Balanced Scorecard* seja visto como uma iniciativa para realizar mudanças fundamentais na forma como a empresa se gerencia.

#### **2.3.5.1 Estabelecimento de Objetivos para o Programa do *Balanced Scorecard***

Para a construção de um *Balanced Scorecard* bem sucedido, o consenso e o apoio entre a alta administração com relação aos objetivos é fundamental. Os participantes do projeto devem chegar a um acordo em relação aos principais propósitos do projeto, que servirá para:

- Delinear objetivos e medidas;

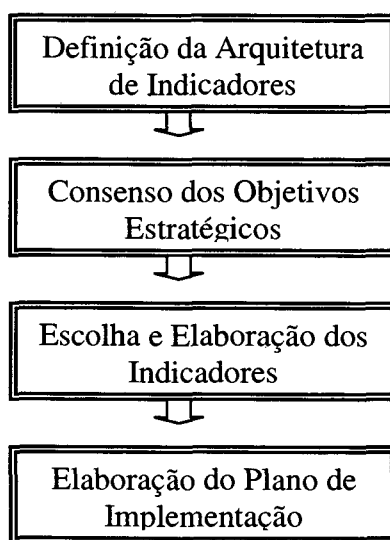
- Obter consenso entre os participantes;
- Esclarecer a estrutura para os processos de gestão e de implementação.

### 2.3.5.2 Os Participantes

Um dos elementos-chave na organização e criação do *Balanced Scorecard* é a pessoa responsável pela sua estruturação, também chamado de arquiteto. O arquiteto orienta o processo, supervisiona o cronograma de reuniões e entrevistas, gerencia o processo de aprendizagem, cria um clima de confiança e participação de todos engajados no projeto.

### 2.3.5.3 O Processo de Construção do *Balanced Scorecard*

A partir de um estudo, Kaplan e Norton (1997), apresentam um plano utilizado para criar *Scorecards* em várias organizações. Este processo, divide-se em quatro fases, e executado de forma adequada ajudará na obtenção de resultados favoráveis.



**Ilustração 20:** Método de elaboração do *Balanced Scorecard*. **Fonte:** Adaptado de *Estratégia em Ação* (Kaplan e Norton, 1997).



### **2.3.5.3.1 Passo 1: Definição da Arquitetura de Indicadores**

A construção do *Balanced Scorecard* deve iniciar pela definição da unidade de negócio onde será aplicado. Esta unidade deve ter atividades de uma cadeia de valores completa.

Outro elemento importante é se a unidade de negócios possui uma estratégia para realizar sua missão. A utilização de uma unidade muito restrita, como um departamento funcional, dificulta a definição de uma estratégia.

É importante analisar a forma como a unidade escolhida se relaciona com outras unidades da organização. Segundo Kaplan e Norton (1997), esse conhecimento é fundamental para orientar o processo de desenvolvimento do projeto, a fim de evitar a otimização da unidade às custas de outra unidade ou de toda organização.

Nesta fase serão definidas também quais serão as perspectivas adotadas. O modelo básico proposto por Kaplan e Norton está estruturado em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e do aprendizado e conhecimento. No entanto, devido a características próprias e objetivos diferentes, é possível uma organização incluir novas perspectivas.

Um dos princípios do *Balanced Scorecard* é a relação de causa e efeito vinculadas a objetivos financeiros. Dependendo do foco da organização este princípio pode estar vinculado a outros objetivos. Uma organização pública, por exemplo, não possui como foco principal objetivos financeiros e sim o grau de eficiência e eficácia com que atende as necessidades de seus participantes.

### **2.3.5.3.2 Passo 2: Consenso dos Objetivos Estratégicos**

Esta etapa tem como objetivos principais, comunicar o conceito do *Balanced Scorecard* aos participantes e traduzir a estratégia e os objetivos em medidas operacionais tangíveis.

Os responsáveis devem preparar os documentos sobre visão, missão e estratégia, bem como obter informações sobre o setor e ambiente competitivo da unidade de negócios. Este material deverá ser analisado pelos executivos que logo após serão entrevistados pelos arquitetos do projeto.

As informações obtidas pela análise e entrevistas devem dar composição a uma lista e uma classificação de objetivos que retratam a estratégia da unidade de negócios. Estes objetivos devem estar classificados dentro de cada perspectiva, interligados em relações de causa e efeito.

### 2.3.5.3.3 Passo 3: Escolha e Elaboração dos Indicadores

Neste momento o arquiteto facilitará o encontro entre os sub-grupos que terão como objetivos principais:

- Aperfeiçoar a descrição dos objetivos estratégicos;
- Identificar os indicadores que melhor captam e comunicam a intenção de cada objetivo estratégico;
- Identificar as fontes de informações necessárias e ações para cada indicador;
- Identificar as relações de causa e efeito de cada indicador;

Para Kaplan e Norton (1997), o objetivo da escolha dos indicadores específicos para o *Scorecard*, é identificar medidas que melhor comuniquem o significado da estratégia. Os vetores de desempenho terão um papel importante neste sentido, pois serão os indicadores capazes de facilitar a comunicação e implementação das estratégias, facilitando a obtenção dos resultados esperados.

O resultado final da reunião entre os sub-grupos, deverá apresentar para cada perspectiva:

- Definição dos objetivos estratégicos;
- Descrição dos indicadores para cada objetivo;
- Quantificação de cada indicador; e
- Apresentação de um modelo gráfico da relação de causa e efeito entre os indicadores e perspectivas.

Kaplan e Norton (1997) identificam um conjunto de indicadores essenciais de resultado que são identificados em vários tipos de organizações. São eles:

- Indicadores Financeiros Essenciais

Retorno sobre o investimento / valor econômico agregado

Lucratividade

Aumento / mix de receita

Produtividade da redução de custos

- Medidas Essenciais dos Clientes
  - Participação de mercado
  - Aquisição de clientes
  - Retenção de clientes
  - Lucratividade dos clientes
  - Satisfação dos clientes
  
- Medidas Essenciais de Aprendizado e Crescimento
  - Satisfação dos funcionários
  - Retenção dos funcionários
  - Lucratividade por funcionários

#### **2.3.5.3.4 Passo 4: Elaboração do Plano de Implementação**

O plano de implementação do *Scorecard* deve definir como os indicadores se conectam aos bancos de dados e sistemas de informações. Este processo visa facilitar a comunicação do *Balanced Scorecard* a toda organização.

Os participantes do projeto deverão chegar a um acordo em relação ao programa de implementação que terá como objetivo principal integrar este modelo de desempenho a filosofia gerencial. Para criar valor o *Balanced Scorecard* deve ser integrado ao sistema gerencial da organização.

#### **2.3.5 O *Balanced Scorecard* nas Organizações Públicas**

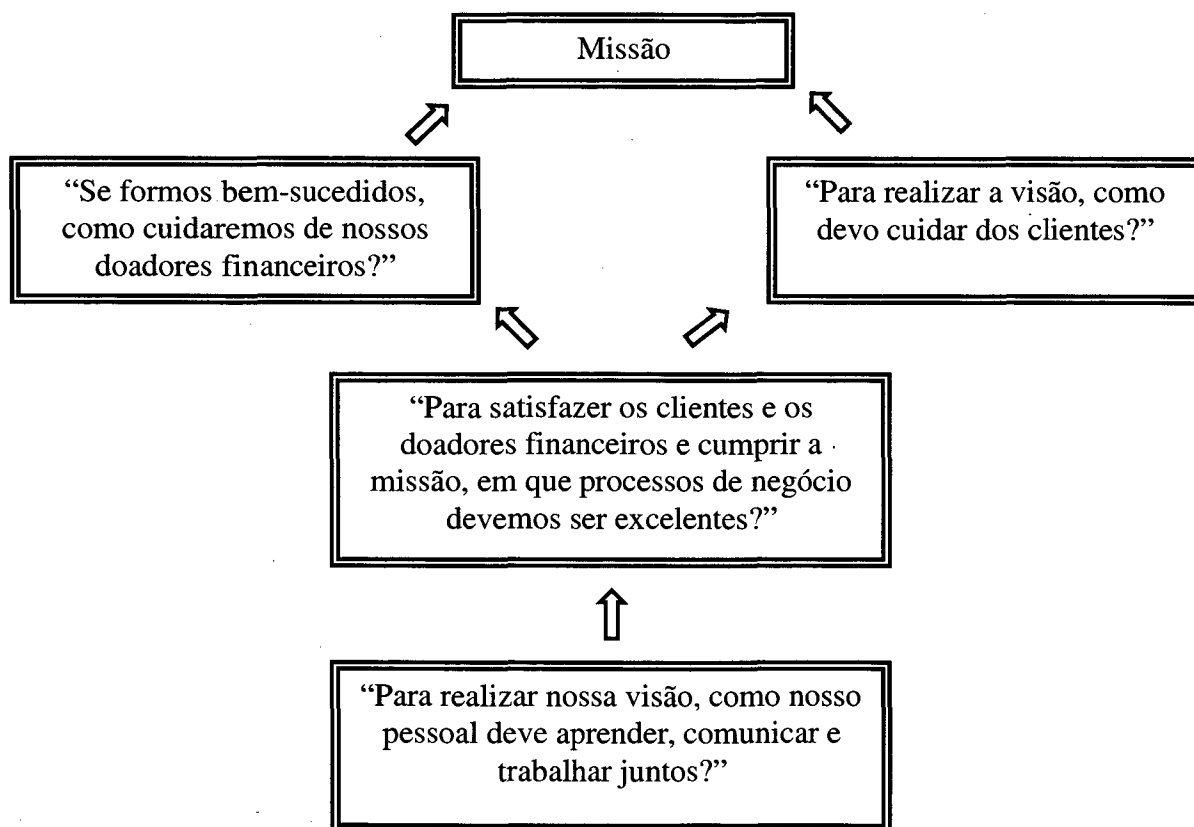
O *Balanced Scorecard* caracteriza-se por não ser apenas um conjunto de medidas financeiras e não financeiras dentro de quatro perspectivas, mas sim, por ser um sistema de gestão estratégico capaz de ligar a missão e a estratégia a objetivos e medidas, através de indicadores de tendência e vetores de ocorrência.

O sucesso alcançado pelo *Scorecard* no setor privado tornou seu conceito amplamente aceito em setores governamentais e entidades sem fins lucrativos. A partir de estudos em empresas desses setores que adotaram este sistema de gestão estratégico, os seus autores desenvolveram novas idéias do seu uso nessas organizações.

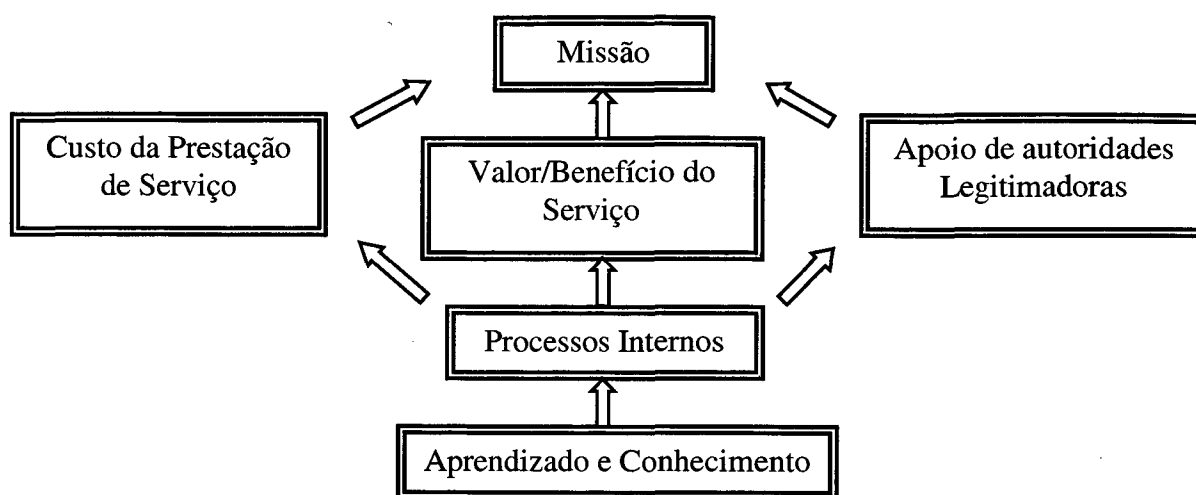
Segundo Kaplan e Norton (2000), os órgãos governamentais enfrentam sérias dificuldades na definição de suas estratégias. Geralmente essas definições são muito longas e não consistem em resultados que realmente são almejados pela organização.

Para Kaplan e Norton (2000), grande parte das organizações públicas busca estabelecer estratégias que se limitam a adotar a excelência operacional. No entanto, essas melhorias nos processos existentes, muitas vezes, não trazem benefícios a seus clientes, ou seja os seus cidadãos. Existe a necessidade de superação, por parte dessas organizações, da simples melhoria dos processos existentes, e construir uma estratégia que saliente os processos e atividades mais importantes.

Segundo Kaplan e Norton (2000), o sucesso financeiro não é o principal objetivo das organizações públicas. Portanto, é possível reformular a arquitetura do *Balanced Scorecard* a fim de atender a característica dessas organizações.



**Ilustração 21:** Adaptando o referencial do Balanced Scorecard as organizações sem fins lucrativos. **Fonte:** Organização Orientada para a Estratégia (Kaplan e Norton, 2000, p.148)



**Ilustração 22:** Perspectivas financeiras e do cliente para órgãos do setor público. **Fonte:** Organização Orientada para a Estratégia (Kaplan e Norton, 2000, p 148)

Conforme as ilustrações 21 e 22, a missão da organização pública deve ser destacada no nível mais alto da hierarquia do *Balanced Scorecard*. Kaplan e Norton (2000), identificam que o grande objetivo de longo prazo das organizações públicas está relacionado com o atendimento das necessidades da sociedade, estando portanto, evidenciado de maneira clara na própria missão dessas organizações.

O *Balanced Scorecard* é capaz de oferecer uma estrutura lógica para que se descubra a relação entre resultados financeiros e não financeiros tanto em organizações privadas quanto nas públicas. Através deste sistema de gestão a administração pode conferir se está obtendo os resultados desejados assim como outros possíveis interessados, como a sociedade em relação as organizações públicas.

## **3 SISTEMÁTICA DA PESQUISA**

### **3.1 Introdução**

A necessidade de mudar não surge do acaso. Ela é um fato que acontece num determinado contexto marcado por processos de desenvolvimentos acelerados, novas tendências e paradigmas em voga, exigindo que as organizações atualizem-se na mesma ou em maior velocidade. Esta condição de atualização tornou-se indispensável na busca de um melhor aproveitamento da utilização dos recursos das organizações e também na satisfação das necessidades dos seus clientes.

A Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de Florianópolis não está fora desta realidade. As organizações públicas vêm passando por momentos de grande cobrança de sua eficácia e eficiência decorrentes de uma sociedade mais exigente em relação a forma com que os recursos públicos são aplicados e à qualidade dos produtos e serviços que lhes são oferecidos e prestados.

Esta exigência social, mais marcante nos dias de hoje, está provocando mudanças na mentalidade dos políticos e gestores públicos, onde a satisfação não só de seus eleitores mas da população como um todo se tornaram variáveis relevantes em suas decisões. A utilização incorreta de fundos públicos está se tornando uma grande ameaça a pretensão de grupos e partidos políticos que aspiram atuar nas esferas governamentais.

Não é comum ainda no setor público, uma cultura voltada para o planejamento, conceito que já está sedimentado dentro das grandes empresas. Isto ocorre principalmente devido a algumas características e limitações das empresas públicas, que acabam não enfrentando um ambiente competitivo em seu negócio.

Através da aplicação de um modelo de administração estratégica que possibilite estabelecer um posicionamento estratégico e implantar mudanças planejadas, acredita-se ser possível tornar a realidade do setor público mais favorável a aceitação como organização que interage de forma positiva no sistema social.

Atualmente, a SADM executa uma enorme quantidade de atividades que resultam em produtos e serviços que servem essencialmente aos órgãos da Prefeitura de Florianópolis. A busca de uma maior qualidade de produtos e serviços, melhor utilização de seus recursos orçamentários, eficácia e eficiência na execução das atividades e produtividade impulsionaram a reação de mudança de todos na organização.

### 3.2 Etapas do Desenvolvimento do Trabalho

A partir de março de 2001, o Secretário de Administração de Florianópolis, Renaldo Ax, o consultor Prof. Dr. Luiz Gonzaga de Souza Fonseca, e seus assessores, Gisela de Souza Fonseca e Messalás Antonio Kriger, juntamente com os responsáveis pelos cargos administrativos da secretaria, discutiram os problemas enfrentados pela organização. Este grupo ao final firmou a decisão de a SADM planejar o seu futuro e buscar desenvolver um conjunto de medidas de desempenho capaz de avaliar a implementação das suas estratégias e que também servisse como um novo sistema de gestão estratégica. Esta decisão se consolidou já que a administração e os funcionários vinham discutindo determinadas mudanças que eram necessárias na secretaria.

O projeto da SADM apresentou duas partes. A primeira de responsabilidade de Gisela de Souza Fonseca que definiu uma reestruturação da organização buscando a melhora do desempenho dos processos e gerando a necessidade de medir o desempenho dos processos, o que pode ser identificado em sua dissertação Reestruturação Organizacional: um estudo de caso na Secretaria de Administração Municipal de Florianópolis (SADM). Os resultados técnicos do trabalho foram apresentados no relatório cujos resultados foram homologados pelos participantes do projeto.

Na segunda parte, o trabalho definido para a SADM pode ser classificado em três etapas. A primeira, o consenso entre os elementos da organização para a mudança, buscando dessa maneira a integração para o alcance desse objetivo. A segunda, a elaboração e aplicação do processo de Planejamento Estratégico com a intenção de atingir os seguintes objetivos:

- definir o seu negócio;
- realizar o diagnóstico ambiental;
- elaborar a declaração de missão e visão da organização;
- definir seus objetivos, estratégias e princípios.

Estes elementos são fundamentais para a terceira etapa que é a elaboração do *Balanced Scorecard*. A declaração de missão e visão, e as estratégias têm influência direta no desenho do *Scorecard*, o que levou este trabalho a apresentar uma sistemática que inclui o planejamento estratégico à elaboração deste modelo de análise de desempenho.

O *Balanced Scorecard* foi desenvolvido com a intenção de permitir que a secretaria:

- tivesse indicadores que permitisse acompanhar o impacto da implementação das suas estratégias; e
- permitisse que a SADM desenvolvesse um novo modelo de gestão estratégica integrado.

Assim o presente estudo apresenta a seguinte proposta de sistemática para elaboração de um modelo de análise desempenho baseado no *Balanced Scorecard*. A proposta inclui as etapas do planejamento estratégico como parte da construção do modelo, que apesar de estarem apresentadas separadamente, são congruentes entre si. As etapas da sistemática apresentada como proposta, são as seguintes:

### 3.2.1 1ª Etapa: Consenso

Este momento busca reunir todos os envolvidos na organização: secretário, cargos de chefia e funcionários e consultores. O grande objetivo é atingir o consenso em relação as mudanças que devem ocorrer na organização, a fim de otimizar todos os recursos possíveis sejam eles financeiros, materiais ou humanos.

É importante que este encontro seja objetivo, evitando que se torne um momento em que problemas pessoais entre os funcionários predominem a discussão. Portanto, é interessante que alguns questionamentos direcionem este encontro, servindo de parâmetro para as discussões:

- Qual o verdadeiro papel que a SADM executa dentro da estrutura organizacional da Prefeitura e da cidade de Florianópolis?
- Quais as grandes deficiências identificadas dentro da organização?
- Quais são as suas maiores realizações?
- Quais as grandes mudanças que ocorreram no mundo, país e cidade e que não foram observadas dentro da secretaria?
- Aonde a secretaria quer chegar com este projeto?

Estas questões contribuem para que os participantes definem vários objetivos na realização do projeto tanto de cunho pessoal quanto da própria organização. O reconhecimento pela sociedade e outros órgãos da Prefeitura pelo alto desempenho na execução de seus serviços, a qualidade de seus produtos, um ambiente de trabalho agradável e motivacional foram apontados como possíveis resultados do trabalho a ser desenvolvido.



O consenso deve atingir a grande maioria dos participantes, sob pena dos resultados almejados pela implantação do projeto estarem comprometidos. As pessoas devem reagir as dificuldades de forma que a união seja uma das características da organização.

### 3.2.2 2ª Etapa: Planejamento Estratégico

Esta etapa do projeto deve contar novamente com a participação de um grande número de colaboradores: secretário, consultores, cargos de chefia e funcionários. O projeto será desenvolvido através de seminários, sendo utilizada a técnica de *brainstorming*. A utilização desta técnica, foi importante para estimular as pessoas a discutir sobre determinados assuntos com liberdade e de forma desordenada, porém com a finalidade de se chegar a um consenso e sistematizar idéias.

Busca-se a reflexão dos participantes em relação, principalmente, da identificação de tendências, da análise do ambiente e da comparação com outros sistemas similares de âmbito municipal, estadual, nacional e internacional. Por esta reflexão dos problemas que afligem a organização, junto ao contexto no qual está inserida, identifica-se as causas fundamentais dos seus problemas e cria-se novas metas e estratégias para as soluções destes problemas.

O processo de planejamento estratégico da SADM compreendeu as seguintes fases:

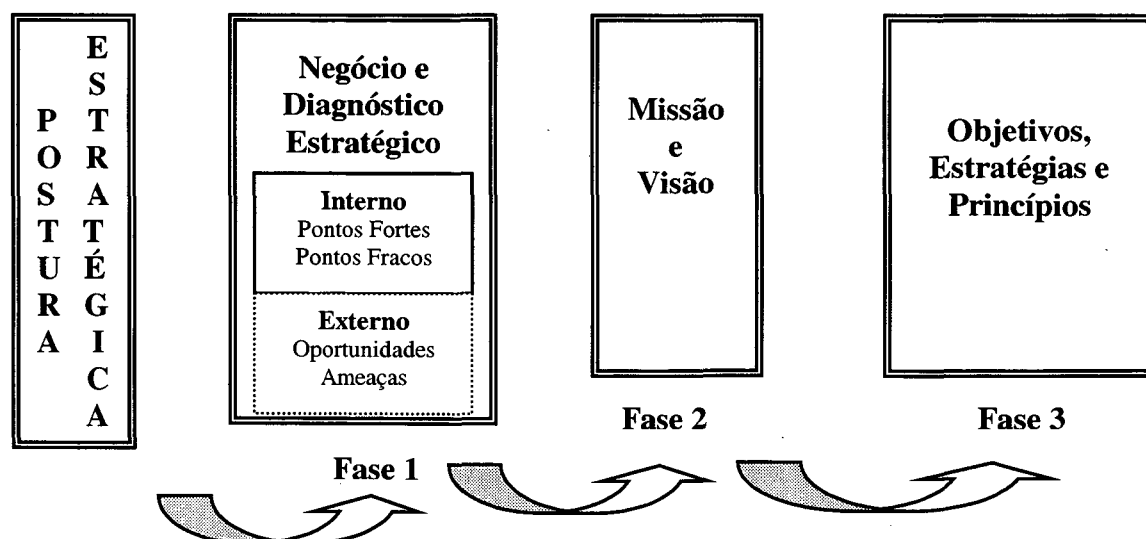


Ilustração 23: Fases do processo de planejamento estratégico da SADM.

### 3.2.2.1 Fase 1: *O Negócio e Diagnóstico Estratégico*

A fase de definição do negócio e diagnóstico estratégico se constitui numa das principais etapas do planejamento estratégico. A definição do negócio propicia a identificação dos limites de atuação da organização dentro de um mercado. É o ponto de partida de trabalho de um planejamento estratégico. Neste momento, deve-se analisar a organização no contexto de um ambiente geral, envolvendo seus ambientes interno e externo, como forma da mesma se adaptar as constantes transformações do mundo.

O ambiente é complexo e se encontra em constante transformação, portanto a adaptação a estas mudanças é necessária para a organização alcançar a consecução dos seus objetivos. Para melhor compreender a questão ambiental e as influências que estas questões provocam nas organizações estrutura-se o ambiente em externo e interno, os quais se relacionam, interagem e se complementam entre si.

O monitoramento dos ambientes possibilita a identificação das oportunidades e ameaças, dos pontos fortes e fracos, da organização. Muitas empresas ignoram estes aspectos, tornando suas estratégias, estruturas e cultura, obsoletas e desordenadas.

A análise do ambiente externo e interno identifica e caracteriza os problemas e qualidades que mais afetam o desempenho organizacional. A observação desses componentes pressupõe observar atentamente um maior número de pessoas possíveis, pois quanto maior o número de depoimentos melhor a possibilidade interpretar a realidade sob diferentes ângulos.

Os seminários foram a técnica para a coleta de dados, utilizando-se o *brainstorm*, pois é uma prática interessante para este processo participativo, já que motiva os envolvidos a expor opiniões, idéias, críticas sob a realidade do ambiente organizacional onde estão inseridos, de uma forma mais espontânea. Estes depoimentos foram apontados e organizados de forma que contribuíssem a identificar os pontos-chaves dos problemas.

A primeira etapa do diagnóstico estratégico contempla a observação dos participantes em relação ao ambiente externo, onde as variáveis mais importantes são a sociedade, avanço tecnológico, legislação e transformações do serviço público. A observação desses componentes leva a presumir que deve-se examinar atentamente aquilo que existe de fato e não o que nos parece ser. Através das análises realizadas pelos participantes, levanta-se as oportunidades e ameaças do ambiente externo a SADM.

A próxima etapa, é a análise da secretaria em todos os seus aspectos internos. Visa identificar os pontos fortes e fracos, sendo que para isto é importante abordar certos aspectos como: econômicos e financeiros, administrativos, técnicos, políticos e sociais. Esta análise

coloca em evidência as deficiências e qualidades da organização diante das suas grandes funções.

Pelo valor fundamental que o diagnóstico do ambiente externo e interno possui no planejamento estratégico, é essencial que as conclusões extraídas dos seminários sejam repassadas para os participantes em forma de relatório sintético, e que este relatório seja criticado pelos envolvidos no projeto, garantindo desta maneira a sua continuidade.

### **3.2.2.2 Fase 2: *Missão e Visão***

A Missão da organização tem um papel fundamental na elaboração das suas estratégias, já que define qual a sua base competitiva. Segundo Oliveira (1998), o estabelecimento da Missão tem como ponto de partida a análise e interpretação de algumas questões como:

- Qual a razão de ser da nossa organização?
- Qual a natureza do nosso negócio ?
- Quais são os nossos clientes?
- Quais são os tipos de atividades em que a nossa organização deve concentrar seus esforços no futuro?

As missões são melhores quando guiadas por uma Visão, um sonho quase impossível de ser realizado. A visão define como a empresa quer ser reconhecida, ou seja, o que ela quer ser, qual a sua ambição. A visão, são os resultados qualitativos e quantitativos que a organização deve alcançar em um determinado período de tempo, geralmente de longo prazo, que servem de rumo para a empresa.

### **3.2.2.3 Fase 3: *Objetivos, Estratégias e Princípios***

O processo de desenvolvimento dos objetivos e estratégias requer dos participantes do processo de planejamento uma visão ampla de todas as questões discutidas e apresentadas até esta fase. Desta forma, é importante apresentar à organização, os resultados da análise dos

fatores externos e internos que influenciaram sua declaração de Missão e Visão, para que os participantes pensem sobre os aspectos apresentados.

As organizações são um conjunto de indivíduos, que possuem diversas interpretações de uma mesma realidade. Portanto, os estabelecimentos dos objetivos e das estratégias estarão sujeitas a interferência do modo de ver e pensar dos líderes da organização, seja pelo seu nível de conhecimento ou influência.

Os objetivos são resultados que a organização precisa alcançar e estão vinculados ao diagnóstico e a missão, sendo portanto coerentes com o que se descreveu até esta fase do projeto. Os objetivos devem ser cumpridos dentro de um determinado intervalo de tempo e ser consistentes a curto e longo prazo, sendo necessário também que sejam conhecidos e acreditados por todos, bem como devem ser estabelecidos em número reduzido para evitar-se a dispersão dos esforços da organização.

A formulação de estratégias envolve a determinação de cursos de ação apropriados para que se alcancem os objetivos estabelecidos pela organização. O processo de formulação de estratégias envolve análise, planejamento e seleção das melhores estratégias, para que sejam aumentadas as possibilidades de alcance dos objetivos organizacionais.

A definição de estratégias está intimamente ligada ao sucesso das organizações. A formulação de estratégias é a adoção de uma postura organizacional, baseada na cultura da organização e corresponde, essencialmente, a aplicação de bom senso e criatividade no processo de busca de melhores ações para atingir os objetivos determinados.

É relevante salientar que a formulação de estratégias é baseada na identificação das ameaças e oportunidades, pontos fortes e fracos, revelados no diagnóstico estratégico, bem como da declaração da Missão e Visão.

Os participantes nesta etapa também definem os princípios que iram nortear as ações da SADM. Estes princípios terão influência nas decisões dos dirigentes da secretaria.

### **3.2.3 3ª Etapa: Modelo de Análise de Desempenho Baseado no *Balanced Scorecard* para a SADM**

O modelo de análise de desempenho desenvolvido para a SADM procurou traduzir a visão e as estratégias identificadas no processo de Planejamento, em um conjunto de objetivos e medidas tangíveis. Buscou desta maneira, esclarecer a todos envolvidos sobre os objetivos da organização, alinhar os esforços e criar uma cultura organizacional adequada.

A primeira visão do *Balanced Scorecard* esteve relacionada com as organizações privadas. Na definição da hierarquia das perspectivas, a perspectiva financeira é colocada em primeiro plano, já que o sucesso financeiro deve ser o objetivo mais importante destas organizações.

Cada uma das perspectivas do *Balanced Scorecard* – finanças, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento – estão interligadas por uma relação de causa e efeito que conecta os resultados almejados da estratégia com os vetores que induzirão a estas conseqüências. Todas as medidas incorporadas no *scorecard* devem ter no fim da cadeia de relações de causa e efeito, um objetivo financeiro.

O sucesso alcançado pelo *balanced scorecard* no setor privado propiciou a sua aplicação tanto nas empresas sem fins lucrativos como nas organizações governamentais. No entanto, algumas alterações foram necessárias, já que algumas dificuldades foram identificadas na aplicabilidade do *Scorecard* junto a estas organizações.

A primeira delas é em relação ao foco das organizações sem fins lucrativos e governamentais, que não possuem como objetivo principal o lucro. Outra, é a falta de definição estratégica por parte dessas organizações, que geralmente apenas definem uma lista de programas e iniciativas em vez de resultados realmente almejados por elas.

Segundo Kaplan e Norton (2000), as primeiras experiências do *scorecard* em organizações sem fins lucrativos estava relacionada com a excelência operacional. Estas organizações não adotavam uma postura realmente estratégica, apenas identificavam alguns indicadores de performance que enfatizava certos aspectos de melhoria dos seus processos.

A arquitetura original do *scorecard* pode ser alterada para satisfazer a necessidade dessas organizações. Kaplan e Norton (2000), identificam a perspectiva dos clientes como a capaz de representar o grande propósito a longo prazo das organizações públicas.

Sendo assim, Kaplan e Norton (2000), identificam três objetivos de alto nível que as organizações públicas devem atender para cumprir sua missão:

- geração de custos: enfatiza a importância da eficiência operacional devendo incluir as despesas do órgão em si, como os custos impostos aos cidadãos e a outras organizações;
- criar valor: identifica os benefícios para os cidadãos resultantes da atuação do órgão; e
- apoio legitimador: assegura o apoio e o comprometimento contínuos da fonte de financiamento.

A partir desta concepção de *balanced scorecard* para organizações governamentais e sem fins lucrativos desenvolveu-se um modelo para ser aplicado na Secretaria de Administração. A construção do modelo foi desenvolvida a partir dos seguintes passos:

### **3.2.3.1 Passo 1: Definição da Arquitetura de Indicadores**

Os principais objetivos deste primeiro momento são: definição da unidade de negócio onde será aplicado o *Scorecard*, consenso entre os participantes sobre a sua aplicação, identificação do arquiteto responsável pela sua elaboração e definição das perspectivas adotadas pela organização.

É importante que o grupo que irá participar da construção do *Scorecard*, tenha o domínio sob determinados aspectos teóricos como: o que é o *balanced scorecard*, sua função, importância e resultados obtidos por outras organizações. Neste momento, obter o consenso entre os participantes do projeto e a alta administração é muito importante para sua futura implementação.

O arquiteto além de ser o responsável de organizar e coordenar seminários e entrevistas, a fim de evitar possíveis conflitos entre os participantes, também deve conduzir sua elaboração, já que é importante que tenha domínio sobre os aspectos teóricos do *Scorecard*.

A definição das perspectivas, parte então do conhecimento dos participantes sobre a arquitetura inicial do *Scorecard*. O facilitador ou arquiteto direciona o grupo na discussão sobre as perspectivas adotadas no modelo desenvolvido inicialmente por Kaplan e Norton, e suas possíveis alterações com a finalidade de satisfazer as necessidades da organização.

### **3.2.3.2 Passo 2: Consenso dos Objetivos Estratégicos**

Busca-se neste momento o consenso quanto aos objetivos estratégicos de cada uma das quatro perspectivas adotadas pela organização.

Em um primeiro momento os participantes devem reforçar aspectos importantes de sua posição estratégica. A visão, missão e estratégias são discutidas novamente com o intuito de obter informações mais precisas sobre objetivos estratégicos e as idéias preliminares sobre as medidas para as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*.

Os grandes objetivos implícitos são traduzir as estratégias e objetivos estratégicos em medidas tangíveis e conhecer as possíveis preocupações dos participantes em relação as resistências pessoais e organizacionais e mudanças gerenciais que surgirão com o lançamento do *Scorecard*.

O debate entre os participantes também serve para que sejam identificados os Fatores Críticos de Sucesso. Segundo Campos (1998, p.169), "*Fatores Críticos de Sucesso são condições e requisitos indispensáveis para o sucesso competitivo da organização.*"

Cada perspectiva é abordada de forma a discutir todos os seus objetivos potenciais para então se selecionar entre os participantes três ou quatro objetivos mais importantes. Esta seleção proporciona que se criem indicadores preliminares para cada uma das perspectivas adotadas.

### **3.2.3.3 Passo 3: Escolha e Elaboração dos Indicadores**

Novamente os participantes voltam a se reunir em grupos para discutir e definir os indicadores e as metas de superação para cada indicador. É importante também elaborar o material que irá comunicar as intenções e o conteúdo do *Scorecard* para toda a organização.

O arquiteto e os participantes devem discutir com o objetivo de refinar as descrições dos objetivos estratégicos, identificar o indicador ou indicadores que melhor comunicam a intenção de cada objetivo, para cada indicador proposto, identificar as fontes de informações necessárias e as ações que podem ser necessárias para disponibilizar as informações e identificar as relações críticas entre os indicadores de cada perspectiva, bem como ela e as demais perspectivas do *Balanced Scorecard*.

Para cada um dos objetivos estratégicos, devem ser definidas uma ou mais medidas de ocorrência e, caso necessário, vetores de desempenho.

Para Kaplan e Norton, (1997, p. 60), "*as medidas da perspectiva financeira são indicadores de resultado de longo prazo. Algumas medidas, como redução das despesas operacionais, podem gerar ações indesejáveis que vão de encontro aos objetivos dos clientes, processos internos e aprendizado e conhecimento.*" Portanto, deve-se ter cuidado de forma a não interferir nos objetivos das demais perspectivas.

Existem dois grupos de medidas para as perspectivas dos clientes. O primeiro refere-se as medidas essenciais, que inclui indicadores de participação de mercado, retenção, captação, satisfação e lucratividade de clientes. O segundo grupo é formado pelos

diferenciadores, baseado nos atributos das propostas de valor. Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 67), “*todo Balanced Scorecard, na perspectiva dos clientes, deve ter medidas essenciais como indicadores de ocorrência e medidas da proposta de valor como indicadores de tendência.*”

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 27), “*nas perspectivas dos processos internos as medidas devem visar o controle dos processos integrados, e não monitorar atividades locais. As medidas devem buscar melhorias nos processos atuais e também em processos novos que garantirão a vantagem competitiva da organização.*”

As medidas de resultado da perspectiva de aprendizado e conhecimento, segundo Kaplan e Norton, são as relacionadas com a satisfação, retenção e produtividade dos funcionários. Os indicadores de tendência são os referentes à reciclagem da força de trabalho, sistemas de informações e motivação, *empowerment* e alinhamento.

É muito importante para a organização que ao estabelecer as medidas do *Scorecard*, tenha-se certeza da viabilidade de sua operacionalização, principalmente em relação ao seu custo x benefício.

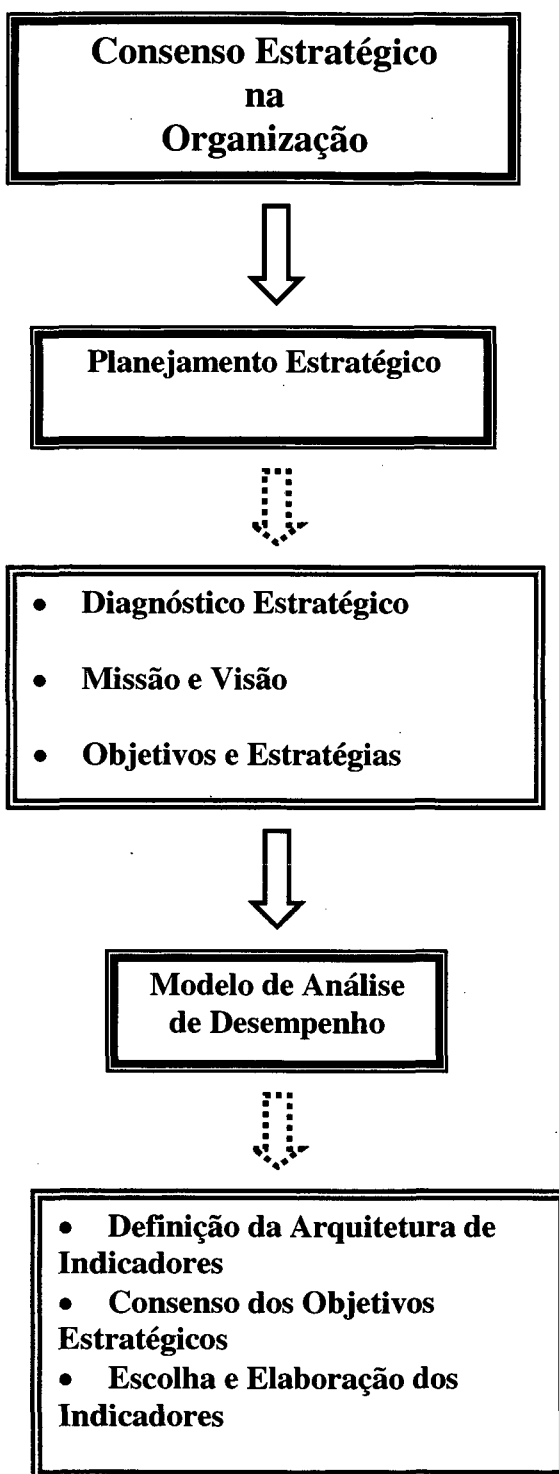
#### **3.2.3.4 Passo 4: Elaboração do Plano de Implementação**

Neste momento, deve-se elaborar os planos de ação para que todos na organização tenham conhecimento do *Balanced Scorecard* e a sua integração ao sistema gerencial da organização.

Para a divulgação do *Scorecard* podem ser realizados *workshops*, confeccionar *folders* e jornais ou qualquer outro meio de comunicação capaz de cumprir esta missão. É necessário adequar os bancos de dados da organização para viabilizar a implantação de um sistema de dados permanente, que dará suporte ao sistema de informações gerenciais e que por sua vez, controlará a evolução dos indicadores de desempenho.

Neste capítulo foi apresentada a sugestão de uma sistemática de elaboração do *Balanced Scorecard* para ser aplicado em uma organização pública. No próximo capítulo, será apresentada em detalhes a sua aplicação em uma empresa pública: a Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de Florianópolis (SADM). Logo abaixo é apresentado o fluxograma da sistemática de elaboração de um modelo de análise de desempenho baseado no *Balanced Scorecard*.





**Ilustração 24:** Fluxograma da sistemática de elaboração de um conjunto de medidas de desempenho, baseado no *Balanced Scorecard*, para a ADM.

## 4 ESTUDO DE CASO

### 4.1 Caracterização da Organização

A Lei nº 1.674/79 dispõe sobre a estrutura administrativa da Prefeitura Municipal de Florianópolis. Segundo esta Lei, o Poder Executivo do Sistema Administrativo Municipal será exercido pelo Prefeito, auxiliado pelos Secretários Municipais, ambos exercendo atribuições de sua competência legal e regulamentar, com o auxílio dos órgãos que compõem a Administração Municipal.

No art. 3º do capítulo I, que trata das disposições gerais, a Administração Municipal compreende,

*I – A administração direta, constituída dos serviços integrados na estrutura administrativa do Gabinete do Prefeito, da Procuradoria Geral do Município e das Secretarias Municipais.*

*II – A administração indireta, constituída pelas seguintes categorias de entidades dotadas de personalidade jurídica própria:*

- a) autarquias;*
- b) empresas públicas;*
- c) sociedades de economia mista.*

No capítulo II que trata do sistema e subsistemas componentes, a Administração Municipal é entendida como um sistema organizacional aberto, que interage com o seu ambiente, devendo, por isso, adaptar-se continuamente para responder com eficácia às demandas sociais. Ela é integrada pelos seguintes subsistemas:

- a) Subsistema Institucional: função de obter a legitimação e o apoio social através do relacionamento com a comunidade, suas agências e seus representantes políticos;
- b) Subsistema Adaptativo: função de produzir informações gerenciais e planejar o desenvolvimento urbano, social e organizacional;
- c) Subsistema Gerencial: função de coordenar, dirigir e controlar as subestruturas funcionais e, compatibilizar o uso dos recursos às demandas sociais;
- d) Subsistema de Produção: função de executar obras e serviços, bem como promover ações de fiscalização;

- e) Subsistema de Sustentação: função de apoiar o Subsistema de Produção mediante a incorporação de recursos humanos, financeiros e materiais;
- f) Subsistema de Manutenção: função de assegurar o funcionamento harmônico dos subsistemas, mediante a integração do pessoal aos objetivos da administração Municipal.

O Planejamento, quando voltado para o ambiente externo ao sistema administrativo municipal, será sempre acompanhado da necessária adaptação da organização interna, de modo a assegurar a efetividade da ação governamental.

No título que trata da Ação Administrativa Municipal, em seu Capítulo I, Níveis de Atuação Gerencial, a operação do subsistema gerencial se fará através dos seguintes níveis:

- a) Diretivo: exercido pelo Prefeito, auxiliado pelos Secretários Municipais e dirigentes das entidades da administração indireta, estando-lhe afeta a fixação de políticas e diretrizes gerais do Poder Executivo;
- b) Executivo: exercido pelos Secretários Municipais e dirigentes das entidades de administração indireta estando-lhes afeta a implantação das políticas e diretrizes gerais do Poder Executivo;
- c) Aconselhamento: exercidos pelos órgãos de assessoramento, colegiado ou não, com a finalidade de assistir diretamente aos níveis diretivo e executivo;
- d) Operacional: exercido através de uma estrutura organizacional que inclui várias secretarias.

A Secretaria de Administração enquadra-se dentro do nível operacional, operando nos subsistemas de sustentação, manutenção e adaptativo, envolvendo as seguintes atividades básicas:

- a) Desenvolvimento organizacional;
- b) Desenvolvimento de recursos humanos e treinamento;
- c) Assistência, valorização e motivação do servidor;
- d) Avaliação de cargos e salários;
- e) Recrutamento e seleção de pessoal;
- f) Avaliação de desempenho;
- g) Registro e movimentação de pessoal;
- h) Sanções administrativas;
- i) Segurança do trabalho;
- j) Normalização de materiais e gestão de compras;

- k) Licitações;
- l) Gestão de estoques;
- m) Controle patrimonial;
- n) Manutenção e conservação dos bens patrimoniais, quando envolver serviços especializados de terceiros;
- o) Transportes internos;
- p) Comunicação, arquivo e informação administrativa;
- q) Legislação de pessoal;
- r) Serviços internos de limpeza e vigilância.

A Secretaria da Administração da Prefeitura Municipal de Florianópolis, portanto, é um órgão da administração direta que atua dentro de uma estrutura organizacional e que possui a sua própria estrutura organizacional para a execução de todas as suas atribuições previstas em Lei.

#### **4.2 1ª Etapa: Consenso**

Esta etapa reuniu o Secretário de Administração, os consultores, cargos de chefia e demais funcionários da SADM em um seminário para se discutir a atual situação da organização. É importante realçar, que foi criado um clima favorável entre os participantes para que pudessem expor suas opiniões sem receio de represálias por parte dos chefes ou do próprio secretário.

Os participantes mencionaram a importância que a secretaria ocupa dentro da estrutura da prefeitura. As várias funções que realiza, contribuem para o andamento das várias atividades realizadas por toda estrutura organizacional da prefeitura o que a torna uma organização chave diante de todo esse processo.

As principais dificuldades da secretaria estão no acompanhamento das novidades tecnológicas e na motivação e qualificação do seu quadro funcional. A tecnologia, porquê a secretaria em muitos dos seus serviços necessita de velocidade nas informações, o que não ocorre tanto por deficiência de equipamentos e *softwares* quanto de pessoal qualificado tanto da secretaria quanto da prefeitura. A motivação e qualificação são fatores fundamentais para a consecução dos objetivos, já que o elemento humano é considerado o recurso mais importante das organizações.

Este foi um dos pontos mais destacados pelos participantes, no seminário. Está havendo uma grande transformação tecnológica em nosso mundo e a SADM não está acompanhando esta mudança. A necessidade de investir em tecnologia que propicie uma transformação nos produtos e serviços da secretaria e conseqüentemente o investimento contínuo em qualificação profissional são apontados como fundamentais na organização.

Os participantes, diante desta análise colocaram-se em uma posição favorável quanto a realização deste projeto. As perspectivas que ele pode trazer para a secretaria e seus colaboradores foram motivadoras.

O posicionamento positivo de todos os que participavam deste seminário criou um clima favorável para a realização do projeto. Houve o destaque para alguns objetivos que foram mencionados pelos participantes e que o projeto deveria contemplar. São eles:

- a constante discussão dos problemas que ocorrem dentro da organização;
- a busca da conscientização política sobre a importância de investimentos nas áreas de tecnologia e qualificação de recursos humanos em toda prefeitura;
- criar um clima de trabalho agradável dentro de todas as unidades da secretaria;

Diante deste quadro de animação dos participantes e de total consenso sobre a realização do projeto, pode-se partir para a próxima etapa, que é o planejamento estratégico.

#### **4.3 2ª Etapa: O Planejamento Estratégico na SADM**

##### **4.3.1 Fase 1: O Negócio e o Diagnóstico Estratégico**

O primeiro seminário consistiu na aproximação dos participantes com o referencial teórico da metodologia do Planejamento Estratégico aplicado no desenvolvimento desse projeto e na sua reflexão. Houve uma resposta positiva em relação as possibilidades do método a ser aplicado, o que possibilitou dar-se início ao processo.

A determinação do negócio e o diagnóstico estratégico são fundamentais para que a empresa conheça os rumos a serem seguidos no futuro e para que seja ratificada a cultura da organização, fundamentais para a elaboração da missão organizacional.

Os dois grandes objetivos desta fase foram:

- estabelecer de forma clara o negócio da SADM;
- identificar os componentes do ambiente interno e externo que influenciam o desempenho dos funcionários e da secretaria como um todo.

O negócio da organização identifica os limites de atuação em termos de influenciar e ser influenciado pelo ambiente. A definição do âmbito e atuação da organização é de extrema relevância na formulação de um plano estratégico.

A definição do negócio é ponto de partida fundamental para o estabelecimento de objetivos, prioridades e estratégias. Neste momento, os participantes do seminário discutiram algumas questões:

- Qual o negócio da SADM?
- Quais são os consumidores da secretaria?
- O que estes consumidores esperam de valor em nossos produtos?

Estas questões foram extremamente importantes, já que a relação organização/meio ficou evidenciada. Elas foram apontadas com a intenção de identificar as demandas ambientais e dar orientação a sua administração.

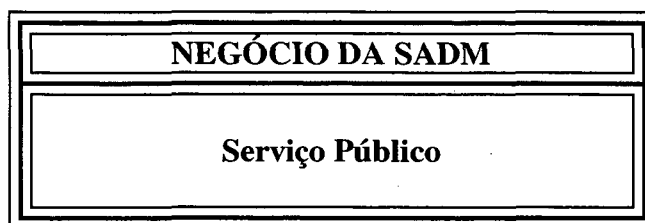
A secretaria oferece uma gama de produtos e serviços que atende principalmente outros órgãos da Prefeitura, beneficiando desta maneira a comunidade do município de Florianópolis. No entanto, esta relação se diferencia da observada no ambiente mercadológico, onde a intenção de lucro é predominante e o ambiente de negócio e os concorrentes mudam o tempo todo.

Ao se observar e discutir a natureza da organização pública algumas variáveis puderam ser identificadas como atuantes na definição do negócio da SADM:

- o caráter público, entendido como organização a serviço do bem estar social sem intenção de gerar lucratividade;
- garantia de igualdade de acesso a todos que necessitem dos seus serviços;
- a transparência da gestão assegurando que a comunidade tenha informações sobre suas atividades;
- democratização a todos que queiram oferecer produtos/serviços a Prefeitura;
- limitações impostas pela legislação que rege sobre a área pública o que lhe incute a responsabilidade social.

Estas variáveis influenciam a execução das atividades da SADM. Por atuar como uma organização pública, as suas principais áreas de produtos e serviços, estão relacionados com os objetivos que justificam a existência e permanência da entidade.

Estas questões foram relevantes na determinação do escopo do negócio da SADM que ficou definido como “Serviço Público”.



**Ilustração 25:** Definição de negócio da SADM.

Esta definição alavancou a discussão dos pontos relevantes à definição da missão da organização que é exatamente o diagnóstico estratégico. A SADM iniciou o seu diagnóstico estratégico, pela análise do ambiente externo, avaliando as oportunidades e ameaças identificadas fora do âmbito interno da secretaria.

Esta análise proporciona aos funcionários observar como a SADM está inserida no complexo sistema: sociedade, cidade, estado, nação e mundo. Este ponto é fundamental para a identificação dos principais fatores externos que influenciam o negócio em que a SADM atua e o seu envolvimento com esse negócio.

Portanto, os participantes puderam identificar e analisar certas variáveis externas a SADM, e como a relação com o ambiente pode beneficiar ou prejudicar sua atuação. As questões que nortearam a discussão entre o grupo foram:

- Quais as grandes mudanças observadas no mundo?
- De que forma estas mudanças interferem no negócio da SADM?
- Quais as transformações mais relevantes do serviço público no mundo e no Brasil nas últimas décadas?
- De que forma as grandes mudanças influenciam o desempenho da SADM?

Segundo os participantes, o desempenho da SADM será influenciado pelas variáveis externas, no momento em que elas forem capazes de criar uma tendência futura, por parte da sociedade por exemplo, ou venham a interferir na execução do desempenho das suas atividades.

No entender dos participantes, o avanço tecnológico é apontado como um dos fatores de maior transformação no mundo. Esta transformação, cria uma nova concepção, principalmente em relação a expectativa dos clientes, que enquadram novos valores agregados aos produtos e serviços.

As organizações necessitam estar constantemente investindo em tecnologia como forma de atender estas novas exigências dos consumidores. Neste sentido, o setor público vem sofrendo com poucos investimentos em infra-estrutura de equipamentos de última geração, na área de qualificação de funcionários e na de tecnologia de informações.

A Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar N° 101, de 04/05/2000), foi apontada como um grande avanço para ao setor público, já que propicia a possibilidade de novas perspectivas como: otimização de resultados, transparência das ações, estabelecimento de normas mais precisas em relação a área financeira, de controle e produtividade. Outro fator importante relatado pelos participantes, são as alterações na legislação trabalhista, consideradas como motivadoras e necessárias. Essas alterações em determinadas leis que regem o setor público, foram consideradas importantes e vistas como oportunidades.

As grandes ameaças identificadas pelos participantes estão relacionadas a incapacidade de acompanhamento por parte do setor público das transformações, principalmente as relacionadas com o avanço tecnológico, a influência negativa do poder político, que muitas vezes é utilizado de forma a beneficiar determinados grupos ou pessoas e a falta de motivação e incentivo dos funcionários. Outras ameaças também foram apontadas, mas estas comentadas possuem uma conotação muito forte entre os participantes.

O quadro abaixo, apresenta as oportunidades e ameaças mais relevantes identificadas pelos participantes do processo de planejamento da SADM:



<b>ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO</b>	
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Formação de gerentes com visão empresarial;</li> <li>➤ Mudanças no novo contexto da flexibilização da legislação trabalhista;</li> <li>➤ A busca da otimização de resultados – Lei de Responsabilidade Fiscal;</li> <li>➤ Bom relacionamento com os servidores de outras Secretarias;</li> <li>➤ Apoio da UFSC, CONAR, Arquivo Nacional e Arquivo Histórico do Estado;</li> <li>➤ Grupo GTAcervos;</li> <li>➤ Bom relacionamento com a UniSanta;</li> <li>➤ Bom relacionamento com as Secretarias e Fundações;</li> <li>➤ Credibilidade da Prefeitura Municipal;</li> <li>➤ Treinamento em informática (sistemas);</li> <li>➤ Cursos de aperfeiçoamento;</li> <li>➤ Centralização das Secretarias no mesmo prédio;</li> <li>➤ Relação com a Beta Sistemas;</li> <li>➤ Estagiários (aprendizado);</li> <li>➤ Aprendizagem com as outras divisões;</li> <li>➤ A política de planejamento (atendimento unificado);</li> <li>➤ Investimento proporcionado pela Prefeitura;</li> <li>➤ Capacitação em gerenciamento de projetos;</li> <li>➤ Facilidade de comunicação com outras unidades;</li> <li>➤ Recursos do FAT;</li> <li>➤ Convênios;</li> <li>➤ Intercâmbio;</li> <li>➤ Mercosul;</li> <li>➤ Evolução tecnológica;</li> <li>➤ Recursos do PMAT;</li> <li>➤ Apoio da comunidade;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Demora na aprovação das mudanças na legislação (insuficiência de desempenho, novos planos de cargos e empregos, novos estatutos e estruturação do Regime Previdência Próprio);</li> <li>➤ Falta de padronização de certos formulários e documentos;</li> <li>➤ Pessoal mal preparado;</li> <li>➤ Descontinuidade dos trabalhos;</li> <li>➤ A PMF não utiliza mesmo protocolo (programa de tramitação) para documentos (em implantação novo sistema);</li> <li>➤ Falta acesso a certas chefias e a algumas Secretarias;</li> <li>➤ Cobrança indevida de ofícios extraviados para a SADM que nem sempre é de sua responsabilidade;</li> <li>➤ Uso de influência política para agilizar processos;</li> <li>➤ Falta maior conscientização do valor de um documento histórico;</li> <li>➤ Demora das respostas ou envio de documentação dos outros setores;</li> <li>➤ Professores substitutos;</li> <li>➤ Procedimentos tradicionais (Leis) que sobrecarregam o setor;</li> <li>➤ Falta de procedimentos padrões entre Secretarias;</li> <li>➤ Comunicação entre Secretarias é falha;</li> <li>➤ Participação nos processos administrativos em relação aos servidores;</li> <li>➤ Entrega de fichas fora do prazo;</li> <li>➤ Rasuras e mal preenchimento das fichas de frequência;</li> <li>➤ Fichas não são assinadas dia a dia;</li> <li>➤ Divisão de Administração Salarial não entrega as fichas com antecedência;</li> <li>➤ Designação de professor diferente da lotação;</li> <li>➤ Confusão de atribuições com a Secretaria de Educação;</li> <li>➤ Resistência por parte do Sindicato;</li> </ul>

**Ilustração 26:** Diagnóstico estratégico: oportunidades e ameaças da SADM.

O próximo componente do diagnóstico estratégico, foi a análise do ambiente interno, onde os participantes avaliaram os pontos fortes e fracos identificados na SADM. Os pontos fortes e fracos representam as variáveis internas a organização, portanto bastante controláveis pelos administradores da secretaria.

Estas variáveis controláveis pelos administradores, podem ser consideradas como a postura da empresa com relação às forças que influenciam a competitividade em seu negócio. Neste momento, os participantes perceberam a essência sistêmica da SADM, uma vez que puderam inter-relacionar as diversas variáveis, tanto internas quanto externas, que influenciam de alguma maneira seus processos ou atividades.

Os participantes, foram recomendados pelos executores do projeto, a identificar as variáveis (pontos fortes e fracos) da organização, que pudessem de alguma forma agregar valor aos seus produtos e serviços. Estas características, para terem significado a organização, deveriam ser reconhecidas pelos clientes da secretaria.

Neste momento, houve a exposição de certos aspectos internos da SADM que motivou uma longa discussão entre os funcionários. Podemos observar no quadro abaixo os itens identificados pelos participantes no diagnóstico do seu ambiente interno.

<b>ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO DA SADM</b>	
<b>Pontos Fortes</b>	<b>Pontos Fracos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Vontade política;</li> <li>➤ Cursos internos da Prefeitura (capacitação);</li> <li>➤ Mudanças já implementadas;</li> <li>➤ Novo conceito de Administração Pública;</li> <li>➤ Estagiários;</li> <li>➤ Apoio dos servidores;</li> <li>➤ Interesse e vontade de reciclar;</li> <li>➤ Continuidade da gestão;</li> <li>➤ Gostar do que faz;</li> <li>➤ Participação no projeto ADAI;</li> <li>➤ Ação Social – sobras de papéis enviados para a Casa da Liberdade para ajudar crianças carentes;</li> <li>➤ Confiança do Secretário na Coordenadoria;</li> <li>➤ Responsabilidade;</li> <li>➤ Mudança no Departamento em relação às atribuições (distribuição de funções);</li> <li>➤ Companheirismo;</li> <li>➤ Persistência;</li> <li>➤ Departamento de Controle e Arquivo;</li> <li>➤ Nova sistemática para professores substitutos pela DDRH;</li> <li>➤ Follow up SADM (cobrança);</li> <li>➤ Centralização da administração (SADM).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Capacitação dos servidores;</li> <li>➤ Comprometimento dos servidores;</li> <li>➤ Motivação;</li> <li>➤ Treinamento;</li> <li>➤ Muito serviço e pouco funcionário;</li> <li>➤ Deficiência do programa CIASC na emissão de relatórios;</li> <li>➤ Materiais ultrapassados e inadequados;</li> <li>➤ Condições de trabalho;</li> <li>➤ Baixos salários;</li> <li>➤ Não poder contratar outros servidores;</li> <li>➤ Falta equipamento (computadores, impressoras, mesas e arquivos);</li> <li>➤ Falta cooperação e trabalho em equipe;</li> <li>➤ Confusão de tarefas;</li> <li>➤ Não ver a finalização de processos;</li> <li>➤ Treinamento não proporciona mudança alguma no trabalho;</li> <li>➤ Cursos de qualificação mais direcionados à área;</li> <li>➤ Falta de definição (seqüência) de capacitação aos funcionários;</li> <li>➤ Infra-estrutura para as reuniões e projetos;</li> <li>➤ Não delegação de poderes ou responsabilidade (em parte) pelo Secretário;</li> <li>➤ Não orientação das atividades;</li> <li>➤ Comunicação formal;</li> <li>➤ Falta de padronização de certos formulários e documentos;</li> <li>➤ Falta de alimentação de sistema CIASC de tramitação de documentos pelos setores da SADM;</li> <li>➤ Descumprimento dos prazos pelos servidores na entrega de documentos;</li> <li>➤ Sistemas de informações;</li> <li>➤ Falta de reuniões e troca de idéias;</li> <li>➤ Falta de trabalho em equipe;</li> <li>➤ Falta de critérios para determinar papéis e funções;</li> <li>➤ Centralização da administração;</li> <li>➤ Exclusão do processo de elaboração dos projetos;</li> <li>➤ Não oferecimento de cursos para a área.</li> </ul>

**Ilustração 27:** Diagnóstico estratégico: pontos fortes e fracos da SADM.

O diagnóstico estratégico proporcionou através da análise interna e externa uma visão geral da organização e do ambiente onde está inserida. Estas informações foram importantes para a identificação das variáveis do meio interno e externo que conduzem o processo evolutivo da organização, permitindo a previsão de condições que permitam aumentar o desempenho em suas várias atividades e tornando possível idealizar um futuro para a SADM, diferente da sua atual realidade.

#### **4.3.2 Fase 2: Missão e Visão da SADM**

Existe um certo consenso, entre vários autores, que a Missão é o propósito ou a razão de ser da organização. Ela define como a organização estará atuando, assinalando como pretende diferenciar-se de seus concorrentes, revelando a imagem que procura projetar.

A missão deve orientar a direção de crescimento, representando um horizonte para a organização. Sua definição reflete a intenção da organização em assegurar a sua sobrevivência através do seu crescimento, portanto requer por parte dos participantes uma visão ampla das funções essenciais da organização e dos elementos que a compõe.

Neste sentido, foram apresentados aos participantes do seminário os resultados da análise interna e externa para que pudessem pensar e discutir sobre estes aspectos. Com base nesse diagnóstico, os participantes identificaram alguns itens que contribuíram, para a formulação da Missão da SADM:

- as atividades exercidas pelos vários órgãos da sua estrutura organizacional; e
- os itens da missão, entendidos como elementos direcionadores da formulação da missão.

Ambos os itens foram focalizados no sentido externo, de satisfação das necessidades dos clientes e como capazes de refletir as habilidades da secretaria. Esta etapa ajudou a estabelecer o papel da secretaria no mercado e dos seus colaboradores dentro da organização.

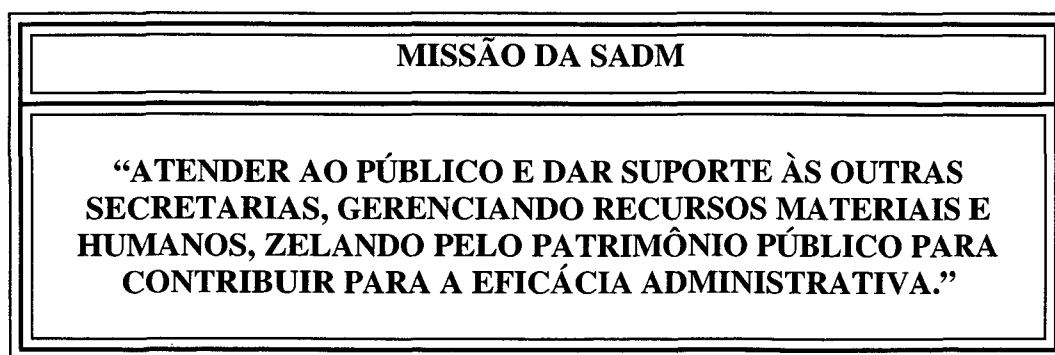
Estes itens estão apresentados logo abaixo:

Atividades da Secretaria de Administração	Itens da Missão
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Contratação de pessoal;</li> <li>➤ Controlar o patrimônio;</li> <li>➤ Realizar licitações;</li> <li>➤ Gerenciar convênios;</li> <li>➤ Elaborar folha de pagamento;</li> <li>➤ Comprar e controlar materiais e serviços;</li> <li>➤ Controlar assiduidade e afastamentos dos servidores;</li> <li>➤ Avaliar o desempenho dos servidores, estágio probatório;</li> <li>➤ Treinar pessoal, capacitar;</li> <li>➤ Cumprimento da Lei de Responsabilidade Fiscal na SADM;</li> <li>➤ Gerir o banco de dados;</li> <li>➤ Organizar e arquivar documentos administrativos;</li> <li>➤ Gerenciar plano de saúde dos servidores;</li> <li>➤ Gerenciar benefícios;</li> <li>➤ Atender ao público;</li> <li>➤ Empenhar despesas da SADM;</li> <li>➤ Elaborar o orçamento;</li> <li>➤ Estabelecer metas plurianuais;</li> <li>➤ Promover a comunicação e integração da PMF;</li> <li>➤ Homologação de atos aposentatórios;</li> <li>➤ Preparar para aposentadoria;</li> <li>➤ Valorizar o aposentado;</li> <li>➤ Tornar públicos os atos da Administração;</li> <li>➤ Analisar e despachar processos administrativos;</li> <li>➤ Atendimento ao servidor e famílias;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Atendimento ao público;</li> <li>➤ Suporte às outras secretarias;</li> <li>➤ Gerenciar recursos materiais e humanos;</li> <li>➤ Zelar pelo patrimônio público;</li> <li>➤ Contribuir para a eficácia administrativa;</li> </ul>

**Ilustração 28:** Atividades e Itens da missão da SADM.

Com base no diagnóstico estratégico, nas atividades exercidas e nos itens da missão tornou-se possível organizar os quesitos necessários para o estabelecimento da Missão da SADM. Neste momento, não coube aos consultores estabelecer esta declaração, e sim, agir como interventores do processo, facilitando a dinâmica de sua formulação.

Os participantes, após um longo período de tempo discutindo, sobre qual seria a real razão de ser da SADM, concluíram com a seguinte declaração de Missão:



**Ilustração 29:** Declaração de missão da SADM.

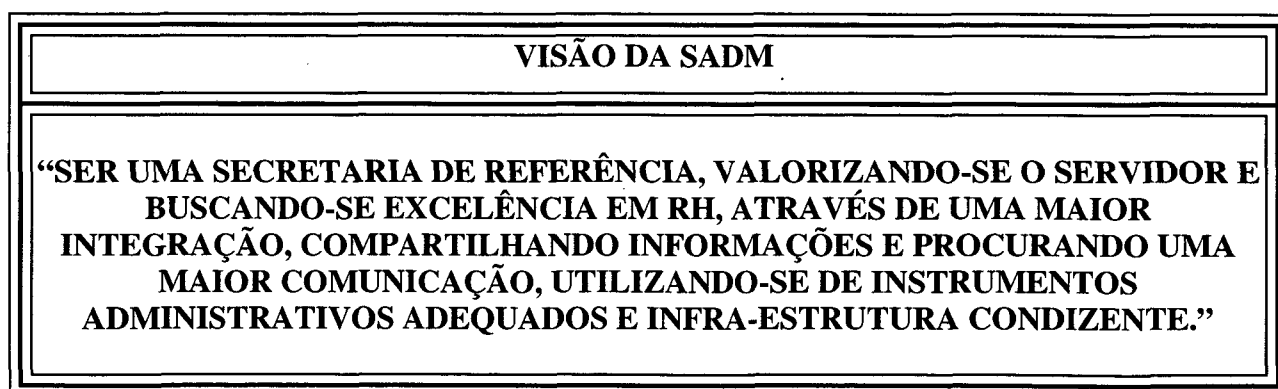
Enquanto a Missão representa o ponto de partida que esclarece a razão de ser da organização, seu negócio, usuários, produtos ou serviços, a Visão elabora uma imagem futura que identifica sua trajetória e ajuda os funcionários a compreender os esforços da organização.

Para a elaboração da Visão alguns pontos foram relevantes, influenciando sua declaração final. Os itens de Visão, identificam a posição dos participantes em relação a imagem que a SADM deve adquirir.

Os participantes identificaram os seguintes itens da visão:

- Ser uma secretaria de referência
- Interno e externo
- Valorização do servidor
- Excelência em RH
- Integração
- Compartilhar informações
- Excelência na comunicação
- Infra-estrutura condizente
- Planejamento estratégico

Assim de acordo com estes itens, os colaboradores estabeleceram a seguinte declaração de visão:



**Ilustração 30:** Declaração de visão da SADM.

As declarações de Missão e Visão são essenciais para promover o dinamismo das estratégias. As estratégias fazem parte de um processo gerencial contínuo que tem como ponto de partida a Missão da organização até chegar a sua Visão.

### 4.3.3 Fase 3: Objetivos, Estratégias e Princípios da SADM

Os objetivos definem o que se pretende atingir e estão vinculados ao diagnóstico estratégico e a missão, sendo portanto coerentes com o que se descreveu em ambos os casos. Na formulação dos objetivos, os participantes foram instruídos a obedecer a determinados critérios, que visam adequar a secretaria ao futuro idealizado para ela, tais como:

- descrever detalhadamente o futuro que se deseja para a organização;
- centrar os objetivos nos focos estratégicos da SADM; e
- vincular os objetivos às funções da Prefeitura.

Estes critérios foram importantes para que todos na secretaria pudessem discutir e definir sobre os principais objetivos da SADM. Os objetivos definidos foram os seguintes:

#### **OBJETIVO 1:**

**“Manter mecanismos de ação que possibilitem a Secretaria, implementar e criar novos serviços, assim como diversifica-los em conformidade com as expectativas de seus usuários e com os objetivos da Prefeitura.”**

#### **OBJETIVO 2:**

**“Desenvolver continuamente processos de capacitação profissional que possibilitem aos funcionários da secretaria e prefeitura constante atualização, visando melhorar os serviços e produtos fornecidos aos usuários.”**

As estratégias representam a congruência da elaboração do diagnóstico estratégico, da missão e dos objetivos identificados até esta etapa. O alcance dos objetivos envolve o processo de formulação estratégica onde se estabelecem os cursos de ações apropriados para alcançar esses objetivos organizacionais.

Como um dos resultados desse processo de planejamento estratégico, citamos a elaboração das questões estratégias da SADM, identificadas, logo abaixo:

### **QUESTÃO ESTRATÉGICA 1**

#### **COMO MELHORAR O ATENDIMENTO ÀS SECRETARIAS E AO PÚBLICO?**

Ação 01- Identificar e avaliar melhorias e outros serviços a serem prestados

Ação 02- Implementar mudanças nos serviços prestados, buscando eficácia

Ação 03 – Divulgar e orientar a utilização dos serviços oferecidos na SADM

### **QUESTÃO ESTRATÉGICA 2**

#### **COMO MELHORAR A ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA?**

Ação 01 - Identificar e avaliar a estrutura organizacional atual

Ação 02 – Identificar as atividades e indicadores de desempenho correspondentes

Ação 03 – Discutir e propor ajustes necessários na estrutura organizacional

Ação 04 – Diagnosticar e propor modificações de lotação de pessoal

Ação 05 – Buscar implementação das modificações aprovadas

### **QUESTÃO ESTRATÉGICA 3**

#### **COMO INCREMENTAR A POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS DA SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO?**

Ação 01- Implementar um plano de capacitação e qualificação de pessoal

Ação 02- Implementar plano de qualidade de vida no trabalho

Ação 03- Promover a integração, comunicação, colaboração e comprometimento entre os servidores da SADM

### **QUESTÃO ESTRATÉGICA 4**

#### **COMO ADEQUAR A INFRA-ESTRUTURA DA SECRETARIA AO SEU FUNCIONAMENTO E FINALIDADES?**

Ação 01- Identificar e buscar soluções para as questões de espaço físico na SADM

Ação 02- Incrementar a informatização dos serviços

Ação 03- Otimizar o uso dos serviços terceirizados (sistemas)

Ação 04- Identificar e buscar soluções para as necessidades de equipamentos e mobiliário

Ação 05 – Incrementar a comunicação entre os envolvidos nos serviços da SADM

## Ação 06 – Incrementar o sistema de informações da SADM

Os participantes estabeleceram alguns princípios que norteiam as ações da SADM na consecução dos seus objetivos. Estes princípios são extremamente importantes pois influenciam diretamente todas as decisões da secretaria. São eles:

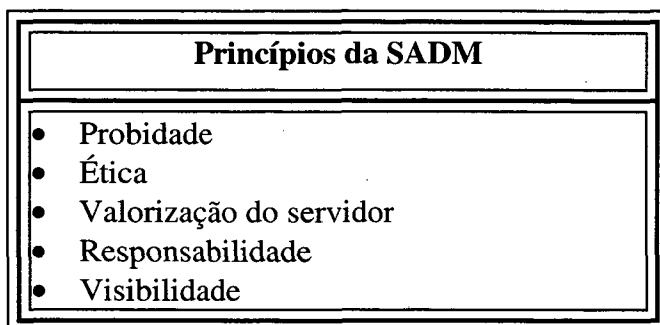


Ilustração 31: Princípios da SADM

As estratégias possuem um papel fundamental na competitividade da organização. O planejamento estratégico foi desenvolvido na SADM exatamente para definir a sua base competitiva através de estratégias explícitas. Elas são importantes para nortear e delimitar o modelo de *Balanced Scorecard* que a organização pretende adotar.

### 4.4 3ª Etapa: O Desenvolvimento de um Modelo de Análise de Desempenho Baseado no *Balanced Scorecard*

A união obtida entre os participantes foi um dos fatos mais importantes observados ao final do processo de planejamento estratégico. A falta de interação e integração entre as unidades administrativas da SADM, contribuiu para a geração da maioria dos seus problemas administrativos.

Na aplicação do modelo de desenvolvimento do *Balanced Scorecard*, a alta administração e o grupo de projeto, voltaram a desempenhar o mesmo papel participativo em sua elaboração. Este fato gerou um dos elementos mais significativos, que é exatamente o comprometimento não só da alta administração como também de todos integrantes da organização.

Algumas motivações são essenciais para elaborar esse sistema de medição e por ocasião do processo de planejamento, foram identificadas entre os envolvidos do projeto:



- consenso na definição e clareza em relação às estratégias;
- prioridades para consolidar e integrar programas de mudanças;
- desenvolver o processo de trabalhos em equipes; e
- clima favorável aos processos de mudanças.

Para a adoção de um modelo de análise de desempenho baseado no *Balanced Scorecard* é necessário identificar elementos importantes da organização como sua missão, visão, estratégias e fatores-chave de sucesso. Estes elementos, com exceção dos fatores-chave de sucesso, foram supridos com a implantação do processo de planejamento estratégico e serviram como suporte para o desenvolvimento da arquitetura de indicadores.

As organizações ante as adversidades contemporâneas encontram enormes dificuldades em monitorar se suas estratégias estão alcançando o resultado desejado. Um dos diferenciais do *Balanced Scorecard* é a tradução da visão e também da estratégia em objetivos específicos associados a cada perspectiva.

A aplicação do *Balanced Scorecard* gerou novas perspectivas e entusiasmo entre os participantes do projeto. O modelo surgiu como uma garantia de que os resultados obtidos no planejamento estratégico seriam seguidos pela organização e seus colaboradores.

Neste contexto, ficou definido entre os participantes, que os objetivos da SADM para a aplicação do *Balanced Scorecard*, seria o acompanhamento da implementação das estratégias desenvolvidas no processo de planejamento estratégico e o desenvolvimento de um novo sistema de gestão estratégica.

#### **4.4.1 O Processo de Construção do *Balanced Scorecard* na SADM**

A construção do *Balanced Scorecard*, conforme a sistemática apresentada no capítulo anterior, será delineada por quatro etapas: definição da arquitetura de indicadores, consenso dos objetivos estratégicos, escolha e elaboração dos indicadores e elaboração do plano de implementação. Este plano é semelhante ao modelo adotado pelos autores Kaplan e Norton em algumas organizações.

##### **4.4.1.1 Passo 1: Definição da Arquitetura de Indicadores**

Nesta etapa identifica-se quem serão os participantes do projeto de elaboração do projeto, bem como define-se as perspectivas que farão parte do *Balanced Scorecard*. A escolha da unidade, que geralmente faz parte desta etapa, já foi definida anteriormente, portanto, não há necessidade de justificar novamente a escolha da organização que serviu como objeto desse estudo.

#### **4.4.1.1.1 Os Participantes**

A equipe de consultores foi definida como os “Arquitetos do *Balanced Scorecard*”. O processo de planejamento estratégico permitiu uma grande aproximação com o quadro de funcionários e com a realidade da SADM favorecendo a tradução de idéias, desejos e ações dos participantes do projeto. Portanto, os participantes foram os mesmos que estiveram presentes nas etapas anteriores.

#### **4.4.1.1.2 Definição das Perspectivas**

O modelo desenvolvido por Kaplan e Norton está baseado em quatro perspectivas, sendo que as medidas incorporadas devem ter no fim da cadeia de relações de causa e efeito, um objetivo financeiro. No entanto, para o caso da SADM, por ser um órgão público que tem o papel de gerador de bem estar social e não de lucro, buscou-se outro objetivo.

A perspectiva dos clientes é a que mais se aproxima do foco da SADM, já que o papel que desempenha em seu sistema é o de gerar uma gama de produtos e serviços que beneficiam a Prefeitura e a sociedade. Portanto, esta perspectiva terá dois focos de análise: os clientes internos (que são os órgãos que fazem parte da estrutura administrativa da Prefeitura) e a sociedade como um todo, ou seja, a que usufrui diretamente ou não dos seus serviços. Desta maneira, buscou-se identificar quais os clientes e o segmento de mercado que a secretaria atua, traduzindo a estratégia da organização em objetivos para estes segmentos, a fim de oferecer produtos e serviços valorizados pelos clientes.

A próxima perspectiva a ser definida é relativa a questão financeira. A SADM como organização pública, terá uma abordagem financeira diferenciada da apregoada pelos autores. Suas atividades não visam a obtenção do lucro, e são sustentadas por recursos públicos oriundos do orçamento municipal. Estas características identificam que a secretaria

possui uma responsabilidade financeira junto à sociedade que é a mantenedora dos recursos utilizados em suas atividades. Este termo, “Responsabilidade Financeira”, foi desenvolvido na elaboração de *Balanced Scorecard* para o setor público, e será utilizado para identificar o conjunto de indicadores para a perspectiva financeira da SADM, dando suporte às demais perspectivas.

A terceira perspectiva é a dos processos internos e servirá de base para as perspectivas anteriormente citadas. Nesta perspectiva define-se a cadeia de valor completa identificando os processos que são críticos para o sucesso estratégico da organização. A cadeia de valor segundo Kaplan e Norton é formada pelos processos: inovação, operações e serviço pós-venda. Para a SADM o processo de operações é crucial para o seu sucesso já que busca a eficácia desde o seu início, com o recebimento do pedido do cliente até a entrega do produto ou serviço em condições satisfatórias.

Como quarta e última perspectiva, a do Aprendizado e Conhecimento, diretamente relacionada com toda infra-estrutura humana e física, necessárias para dar suporte às demais perspectivas. Esta perspectiva é responsável de gerar o crescimento e a melhoria desejada para que a organização atue em um ambiente altamente competitivo. Os funcionários devem estar motivados para atuar no interesse da organização, portanto precisam estar preparados para tomar decisões. O clima organizacional deve estar focalizado para a motivação e iniciativa de todos os funcionários.

Essas quatro perspectivas foram consideradas adequadas e apropriadas para o *Balanced Scorecard* da SADM, pois conseguem dentro de um encadeamento de relação de causa e efeito, diagnosticar seu desempenho organizacional conforme as suas estratégias.

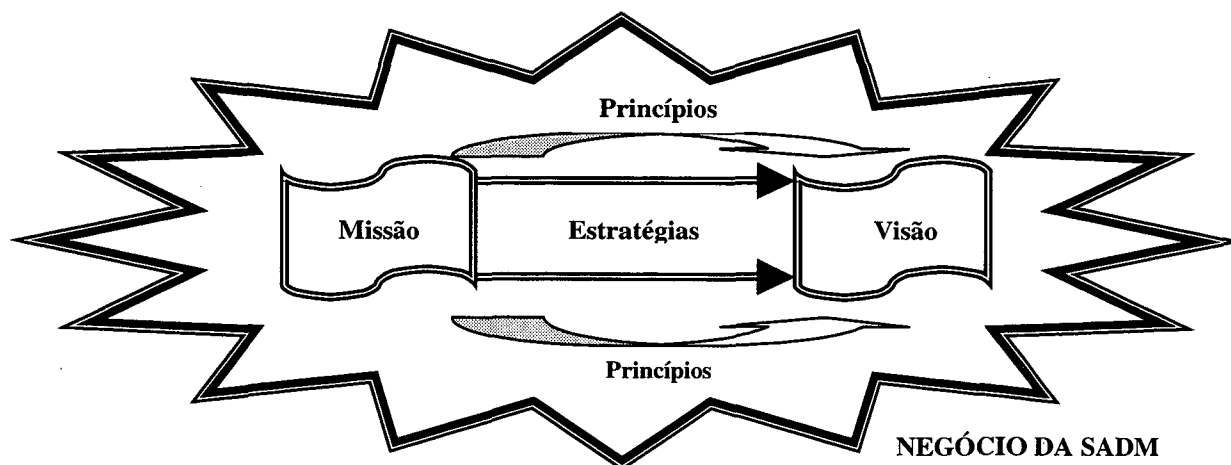
#### **4.4.1.2 Passo 2: Consenso dos Objetivos Estratégicos**

Neste momento, os participantes do projeto foram reunidos novamente com o objetivo de debater novamente a missão, visão e as estratégias desenvolvidas no planejamento estratégico. Buscou-se desta maneira, fortalecer ainda mais o consenso em relação a estes elementos, a fim de traduzi-los em medidas tangíveis para dentro de cada perspectiva adotada no *Balanced Scorecard*.

A definição da missão da SADM buscou definir sua base competitiva, revelando seu propósito como organização pública. A visão revelou qual a grande ambição da SADM, como organização que atua em um determinado negócio e que quer ser reconhecida pela sua

atuação bem sucedida. Os princípios servem como orientadores do comportamento da empresa, principalmente em relação aos seus processos decisórios, para melhor cumprimento da missão.

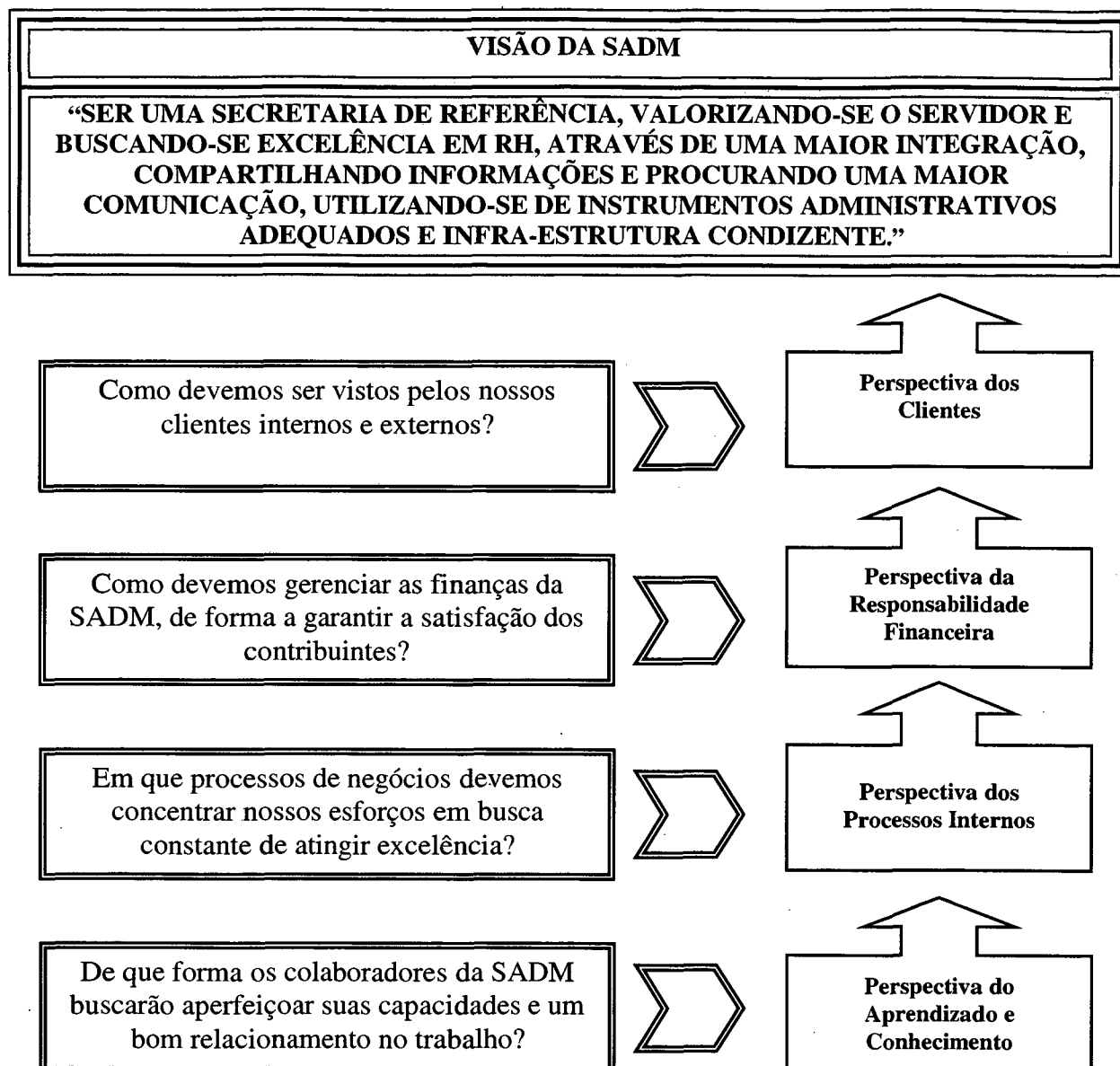
As estratégias indicam o caminho que a SADM deverá seguir para atingir sua visão tendo como limitadores os seus princípios. São decisões que a organização irá tomar, considerando sua missão e princípios, para atingir a visão.



**Ilustração 32:** Caminhos e influências para atingir a visão.

Estes pontos de discussão tiveram a intenção de conhecer, mais profundamente, as possíveis preocupações dos participantes do projeto em relação às mudanças gerenciais que o planejamento mostrou ser necessárias na secretaria e que o *Balanced Scorecard* veio consolidar. Portanto, os conflitos potenciais entre os participantes e funcionários da SADM deveriam ser anulados a fim de que todos os recursos disponíveis da organização pudessem ser otimizados para atingir sua missão.

Os participantes, em síntese tiveram que preparar uma relação preliminar dos objetivos e medidas que serviriam de idéia preliminar para as medidas das quatro perspectivas. Com base na definição da visão e das perspectivas da secretaria, foram formuladas algumas questões estratégicas exatamente para propiciar a articulação para a tradução da visão em cada perspectiva.



**Ilustração 33:** Tradução da visão para cada perspectiva.

A equipe de consultores voltou a utilizar a técnica de *brainstorm* junto aos participantes, com o objetivo de definir alguns objetivos a médio prazo, os Fatores Críticos de Sucesso (FCS), que não podem deixar de acontecer na SADM, sob pena de que sua Missão não seja cumprida.

Os Fatores Críticos de Sucesso identificados foram elaborados pelos participantes através do planejamento estratégico.

## **FATOR CRÍTICO DE SUCESSO 1**

### **“SER UMA SECRETARIA DE REFERÊNCIA”**

#### **Justificativa:**

Este fator está relacionado com a imagem da organização, portanto com o conceito que quer repassar a seus usuários. A SADM como organização pública possui uma forte dependência na obtenção de seus recursos, que são oriundos ou autorizados pelo próprio governo. Está, portanto, sujeita a inúmeros controles, não só por parte do governo como de outras instituições públicas ou não.

Podemos destacar como principais avaliadores da gestão do setor público:

- Instituições com enfoque sócio-político: Organismos internacionais, Congresso Nacional, Assembléias Legislativas, Câmaras Municipais, Instituto Brasileiro de Análises Sociais;
- Instituições com enfoque administrativo: Órgãos atuantes na supervisão institucional e Instituições de controle interno das diversas esferas de governo;
- Instituições com enfoque econômico-social: Fundo Monetário Internacional – FMI, Banco Mundial – Bird, Fundação Instituto de Geografia e Estatística – IBGE, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA, Fundação Getúlio Vargas –FGV;
- Instituições com enfoque contábil: Tribunais de Contas, Secretaria de Orçamento Federal e Secretaria do Tesouro Nacional.

As obrigações da SADM como órgão da administração pública, vão além de satisfazer as necessidades da sociedade, deve também cumpri-las como órgão da administração pública. Portanto, seus instrumentos de informação e medição devem deixar transparecer dados que justifiquem sua existência. A SADM deve cumprir sua função social e também suas obrigações legais:

- Função Social: identificar através de estudos e pesquisas o impacto de sua atuação, a garantia de igualdade de acesso a todos da sociedade e a qualidade dos serviços prestados.
- Legalidade: demonstrar o cumprimento legal e normativo da utilização dos recursos públicos aos órgãos reguladores e a sociedade.

Para ser uma secretaria de referência a SADM deve ser reconhecida como eficiente e eficaz pelos seus clientes internos e externos, pelos seus órgãos fiscalizadores e financiadores e pela sociedade como um todo.

## **FATOR CRÍTICO DE SUCESSO 2**

### **“RECURSOS HUMANOS”**

#### **Justificativa:**

A Secretaria de Administração atua dentro de um modelo gerencial, operando dentro dos subsistemas de sustentação, manutenção e adaptativo, que envolvem um grande número de atividades. Estas atividades exigem um grande número de funcionários que estejam dispostos e aptos a exercê-las.

A capacitação e motivação devem ser características marcantes para a organização enfrentar as ameaças do ambiente competitivo. O desenvolvimento do potencial humano é peça fundamental para atingir competências técnicas e gerenciais, necessárias a implementação das estratégias de negócio da organização.

O período de atividades dos funcionários deve ser usado de maneira que se sintam úteis e valorizados, sob pena de afetar a sua produtividade. Demonstrar a importância individual de cada funcionário garante que o grupo consiga obter melhores resultados em seu desempenho.

Para a SADM, a valorização e capacitação do capital humano, são reconhecidas como os principais fatores de diferenciação competitiva. A valorização destes atributos, é a própria valorização de seus produtos e serviços, que influenciam diretamente na satisfação de seus clientes.

Algumas ações para valorizar e capacitar seus funcionários foram estabelecidas como importantes na SADM, principalmente para provocar uma mudança na cultura da organização. São elas:

- melhorar a transparência e a comunicação em toda secretaria;
- ampliar o reconhecimento, o respeito e a confiança;
- transferir responsabilidades aos níveis operacionais;
- investir no aperfeiçoamento de todos os funcionários, dando-lhes uma visão clara do que a empresa pretende e quais são suas perspectivas; e

- abrir oportunidades a todos de colaborar com idéias e ações.

### **FATOR CRÍTICO DE SUCESSO 3**

#### **“TECNOLOGIA”**

##### **Justificativa:**

As organizações necessitam investir em soluções de tecnologia para enfrentar o ambiente altamente competitivo da era do conhecimento. As várias tecnologias de gestão e de informação, lançadas no mundo, criaram novos parâmetros competitivos, exigindo das empresas constante atualização na maneira de gerir seus recursos e de lidar com dados e informações.

O avanço tecnológico propicia o desenvolvimento de muitas ferramentas que auxiliam o desempenho organizacional. Equipamentos de informática, softwares e funcionários capacitados a utilizar tais ferramentas, são recursos de incalculável importância para a implantação de novas técnicas de gestão.

Cada vez mais o desempenho das organizações depende da tecnologia aliada ao fator humano. Ambas são indispensáveis na geração de novas habilidades e competências, que contribuem para a organização enfrentar o ambiente altamente competitivo da era do conhecimento.

Investir na tecnologia e na capacitação dos funcionários é indispensável para o funcionamento eficaz e eficiente da SADM. Esta política que a secretaria pretende adotar, busca:

- aprimorar e acelerar processos;
- qualificar os produtos e serviços prestados;
- disponibilizar a todos, o acesso a informações; e
- propiciar o desenvolvimento de habilidades e competências dos funcionários.

#### **4.4.1.3 Passo 3: Escolha e Elaboração dos Indicadores**

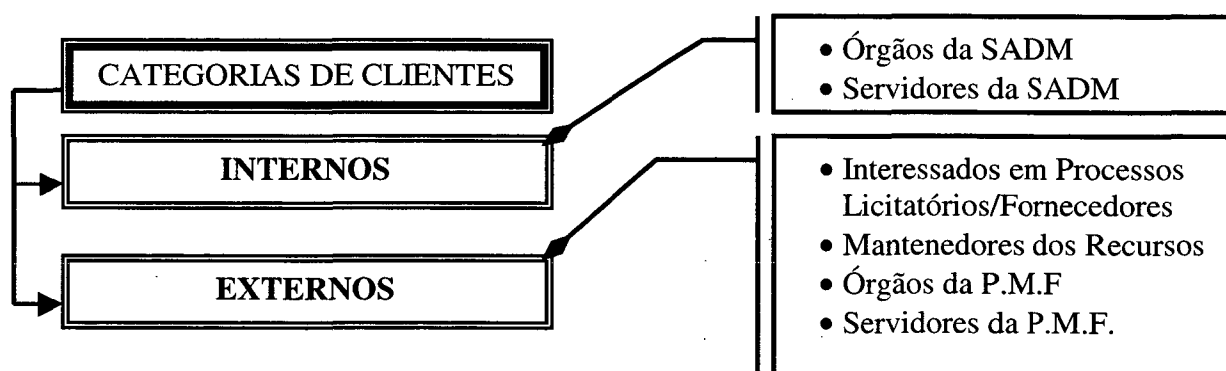
Nesta etapa, os participantes juntamente com o arquiteto do projeto buscaram definir os indicadores e as metas de superação para cada indicador. Os principais objetivos a serem alcançados foram:



- refinar as descrições dos objetivos estratégicos;
- identificar o indicador ou indicadores que melhor comuniquem a intenção de cada objetivo;
- identificar as fontes de informações e ações necessárias para disponibiliza-las; e
- identificar as relações críticas entre os indicadores de cada perspectiva.

#### 4.4.1.3.1 Definição dos Objetivos Estratégicos para a Perspectiva dos Clientes

A SADM atua no serviço público. Seus clientes foram classificados em duas categorias: clientes internos e clientes externos.



**Ilustração 34:** Categorização dos clientes da SADM

Esta categorização procura identificar de forma mais precisa os clientes da secretaria. Para cada segmento de clientes, houve a definição da proposta de valor, com a qual a SADM deseja satisfazer e reter estes clientes.

Um grupo de atributos foi definido para buscar satisfazer os clientes da secretaria, e foi dividido em três categorias:

- Atributos do Produto/Serviço: funcionalidade, qualidade e tempo
- Imagem: percepção dos clientes sobre a secretaria
- Relacionamento: forma de interagir com os clientes

As propostas de valor foram elaboradas tendo como base, a opinião de servidores que atuam dentro da secretaria e que possuem um contato direto com os clientes. As propostas estão apresentadas logo a seguir:

CLIENTES INTERNOS					
Órgãos da SADM			Servidores da SADM		
Atributos Prod./Serv.	Imagem	Relacionamento	Atributos Prod./Serv	Imagem	Relacionamento
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualidade Técnica</li> <li>• Organização Funcional</li> <li>• Cumprimento de prazos</li> <li>• Excelência</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficácia</li> <li>• Transparência</li> <li>• Rapidez</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atendimento cordial</li> <li>• Interessado no problema</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualidade Técnica</li> <li>• Organização Funcional</li> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competência</li> <li>• Rapidez</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atendimento Cordial</li> <li>• Interessado no problema</li> <li>• Respeito</li> </ul>

**Ilustração 35:** Propostas de valor para os clientes internos

CLIENTES EXTERNOS					
Interessados em Processos Licitatórios/Fornecedores			Mantenedores		
Atributos Prod./Serv.	Imagem	Relacionamento	Atributos Prod./Serv	Imagem	Relacionamento
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualidade Técnica</li> <li>• Cumprimento Prazos</li> <li>• Legalidade</li> <li>• Equidade</li> <li>• Excelência</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficácia</li> <li>• Transparência</li> <li>• Rapidez</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De oportunidade</li> <li>• Atendimento cordial</li> <li>• Interessado no problema</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender necessidades sociais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficácia</li> <li>• Eficiência</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ética</li> <li>• Atendimento Cordial</li> <li>• Interessado no problema</li> <li>• Respeito</li> </ul>

**Ilustração 36:** Propostas de valor para clientes externos

As propostas de valor serviram como base para a elaboração dos objetivos estratégicos para a perspectiva dos clientes. Sendo assim, foram definidos os principais objetivos relacionados aos segmentos de clientes internos e externos:

Clientes internos:

- satisfazer o cliente interno quanto ao atendimento e qualidade dos produtos e serviços;
- atender demanda interna com eficácia, respeitando os prazos estipulados; e
- manter uma organização funcional adequada às necessidades.

Clientes externos:

- satisfazer o cliente externo quanto ao atendimento e qualidade dos produtos e serviços;
- garantir relacionamento ético e confiável;
- divulgar a aplicação dos recursos da secretaria aos contribuintes de forma que sua utilização possa ser avaliada; e

- desenvolver e manter mecanismos de ação que possibilitem a secretaria, implementar e criar novos serviços.

Pode-se identificar dentro desta perspectiva alguns indicadores considerados genéricos, que podem ser usados por qualquer organização, mas com alto valor de importância, sendo inclusive considerados essenciais por autores como Kaplan e Norton e Campos. São eles:

- satisfação dos clientes,
- tempo de execução de pedidos; e
- número de pedidos atendidos.

#### **4.4.1.3.2 Definição dos Objetivos Estratégicos para a Perspectiva da Responsabilidade Financeira**

Esta perspectiva, está relacionada no setor privado, com a responsabilidade perante os proprietários e acionistas. Todavia, no setor público, é importante que os objetivos estratégicos realcem a boa aplicação dos recursos disponibilizados pelos seus doadores ou contribuintes.

Os atributos de eficiência estão no centro da elaboração dos objetivos estratégicos desta perspectiva. A eficiência refere-se à quantidade, qualidade e custo dos recursos utilizados pela organização para a consecução dos objetivos programados.

A geração do controle de custos está no âmago da eficiência operacional. Maximizar os resultados com recursos determinados, ou prestar serviço com o mínimo de recursos possível, sem perder qualidade, exige indicadores de custo.

Estes indicadores identificam aos mantenedores dos recursos, como estão sendo utilizados estes recursos. A utilização eficiente ajuda a criar valor a custo mínimo promovendo o comprometimento contínuo dos financiadores dos recursos.

Os objetivos estratégicos da perspectiva financeira foram definidos visando o aumento da receita orçamentária e o controle de custo dos processos da secretaria. Estas abordagens intensificariam a disponibilidade de recursos para investimentos em equipamentos de última geração e também de economicidade.

Os objetivos estratégicos definidos para a perspectiva de responsabilidade financeira foram os seguintes:

- redução de despesas;
- controle de custos por processos da secretaria; e
- compatibilidade orçamentária.

A compatibilidade orçamentária está relacionada com o uso racional dos recursos financeiros da melhor maneira possível, realizando o máximo sem ultrapassar o estimado no orçamento.

#### **4.4.1.3.3 Definição dos Objetivos Estratégicos para a Perspectiva dos Processos Internos**

Houve a necessidade de identificar os processos que são críticos na SADM, isto é, aqueles na qual a organização precisa concentrar os esforços na busca pela excelência. O mapeamento destes processos permitiu aos participantes a visão dos processos integrados, para assim gerarem melhorias significativas e criar vantagem competitiva.

Os processos mais relevantes da SADM estão apresentados logo abaixo, juntamente com os procedimentos que fazem parte de cada processo, e as respectivas unidades responsáveis:

#### **PROCESSO 1: FOLHA DE PAGAMENTO**

**FUNÇÃO:** Elaborar a folha de pagamento dos servidores da Prefeitura Municipal de Florianópolis.

**Unidade 1:** Departamento de Recursos Humanos

#### **Procedimentos:**

1. Aposentadoria	11. Designação e dispensa de chefia
2. Pensão	12. Promoção do quadro civil
3. Licença prêmio	13. Licença para aperfeiçoamento profissional
4. Licença sem vencimento	14. Auxílio funeral
5. Exoneração	15. Atualização de proventos
6. Averbção	16. Ampliação de jornada
7. Controle de insalubridade e análise de processos	17. Incorporação de gratificação
8. Compensação financeira	18. Readaptação
9. Auxílio creche	19. Restrição de tarefas
10. Relatórios	

**Unidade 2: Divisão de Administração Salarial****Procedimentos:**

- |  |   |
|--|---|
| 1. Controle e alimentação do sistema de banco de horas, auxílio-alimentação e hora-extra   | 6. Controle de banco de dados de processos.               |
| 2. Controle do termo de compromisso de adicional noturno, termo de opção de gratificação de jornada (passar de 6 horas para 8 horas) | 7. Vale-Transporte  |
| 3. Inclusão de funcionário no sistema tele-ponto   | 8. Controle de Férias                                     |
| 4. Banco de horas  | 9. Portarias  |
| 5. Emissão de ficha de frequência.   | 10. Respostas de Correspondências                         |
|  | 11. Microfilmagem   |
|  | 12. Processo Administrativo por ausência                  |
|  | 13. Declaração de bens dos cargos comissionados e chefias |

**Unidade 3: Coordenadoria de Cargos e Salários****Procedimentos:**

- |  |
|--|
| 1. Promoção dos servidores do quadro civil     |
| 2. Aposentadoria                               |
| 3. Pensão                                      |
| 4. Averbação por tempo de serviço              |
| 5. Designação e dispensa de função gratificada |
| 6. Compensação Financeira                      |

**Unidade 4: Unidade de Apoio Administrativo****Procedimentos:**

- |   |   |
|---|---|
| 1. Entrega de vale transporte na SADM                         | 6. Separação e entrega de contra-cheques                        |
| 2. Programação trimestral de férias da Secretaria de Educação | 7. Separação, pesagem e entrega de correspondências             |
| 3. Levantamento de horas extras dos vigias e funcionários     | 8. Recebimento do termo de adesão ao Fundo de Assistência?      |
| 4. Auxílio alimentação  | 9. Controle e acompanhamento dos serviços contratados prestados |
| 5. Distribuição e recolhimento das fichas de frequência       | 10. Licença prêmio  |
|   | 11. Avaliação dos professores substitutos                       |
|   | Tele ponto  |

**Unidade 5: Divisão da Folha de Pagamento****Procedimentos:**

1. Elaboração da folha de pagamento

**PROCESSO 2: LICITAÇÃO**

**FUNÇÃO:** Elaborar e controlar os processos licitatórios.

**Unidade 1: Departamento de Apoio Administrativo****Procedimentos:**

1. Assistência as atividades e pedidos do Secretário de Administração e Assessoria Técnica
2. Gerenciamento das atribuições do Departamento de Apoio Administrativo
3. Verificação do processo licitatório
4. Auxílio na administração do prédio da Prefeitura

**Unidade 2: Divisão de Material****Procedimentos:**

1. Supervisão das Coordenadorias
  2. Participação na elaboração do Orçamento da Secretaria de Administração
  3. Membro da Comissão Permanente de Licitação
  4. Substituição do Coordenador de Orçamento em seus afastamentos
- Avaliação Quadrimestral do Orçamento da Secretaria de Administração
6. Relatório Mensal de Licitações

**Unidade 3: Coordenadoria de Compras****Procedimentos:**

1. Compras de materiais e prestações de serviços para toda a Prefeitura
2. Publicação de Processos e Resultados Licitatórios

**Unidade 3: Coordenadoria de Cadastro de Fornecedores****Procedimentos:**

1. Elaboração e manutenção do cadastro de fornecedores
2. Elaboração dos anexos e editais de compras
3. Auditoria de Contas Públicas (ACP)
4. Divulgação das licitações na Internet

### **PROCESSO 3: DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

#### **FUNÇÃO:**

**Unidade 1:** Divisão de Desenvolvimento de Recursos Humanos

#### **Procedimentos:**

1. Acompanhar o processo de recrutamento, seleção e treinamento
2. Remanejamento de pessoal

**Unidade 2:** Coordenadoria de Recrutamento, Seleção e Treinamento

#### **Procedimentos:**

1. Elaboração de edital de professores substitutos
2. Elaboração dos projetos de capacitação

**Unidade 3:** Coordenadoria de Projetos Especiais

#### **Procedimentos:**

1. Credenciamento do plano de saúde (facultativo)
2. Autorização de procedimentos médicos (exames)
3. Controle do Fundo de Assistência a Saúde
4. Controle de despesas das requisições
5. Processo de parcelamento de despesas
6. Controle dos professores substitutos

**PROCESSO 4: CONTROLE PATRIMONIAL****FUNÇÃO:** Controle e avaliação dos bens patrimoniais da Prefeitura.**Unidade 1:** Coordenadoria de Almojarifado e Patrimônio**Procedimentos:**

1. Controle de Patrimônio.
2. Comissão de avaliação permanente de bens móveis
3. Recebimento de equipamentos, material de limpeza, mobiliário e expediente com exceção do material da Secretaria da Saúde. Existe uma comissão de recebimento de material composta de dois funcionários da SADM e um da Secretaria de Educação.

**PROCESSO 5: ARQUIVAMENTO HISTÓRICO DE DOCUMENTOS MUNICIPAIS**

**FUNÇÃO:** Receber por transferência, localizar, recolher, registrar, organizar, classificar, arranjar, recuperar, conservar, preservar e divulgar os documentos produzidos ou acumulados pelas Instituições Públicas do Município, em decorrência de suas funções específicas e, ainda, receber doações de documentos de Entidades ou pessoas físicas/particulares cuja importância do teor histórico contribua para o resgate da História do Município.

**Unidade 1:** Arquivo Histórico**Procedimentos:**

1. Recebimento e arquivamento de documentos
2. Divulgação do Arquivo e Acervo Histórico
3. Controle de visitas ao arquivo
4. Pesquisa de atendimento
5. Controle de empréstimo de documentos para a Prefeitura Municipal de Florianópolis
6. Controle de Guarda de Documentos
7. Tabela de Temporalidade

As melhorias nos processos internos devem visar a melhoria da qualidade, reduzir os tempos de ciclo, aumento de produtividade e redução de custos. No entanto, estas melhorias devem estar voltadas para o atendimento as expectativas dos clientes da SADM, para realmente criar vantagem competitiva.

Definiu-se desta maneira que os objetivos estratégicos da SADM, para os seus processos internos seriam:

- boa avaliação por parte dos clientes em relação ao atendimento e a consecução dos serviços;



- aumento da produtividade, com inovação dos processos e com relacionamento mais intenso entre as unidades; e
- melhoria contínua dos processos de informação entre as unidades da Prefeitura.

#### **4.4.1.3.4 Definição dos Objetivos Estratégicos para a Perspectiva de Aprendizado e Conhecimento**

Os objetivos desta perspectiva estão relacionados com a garantia de proporcionar a infra-estrutura necessária para dar suporte a consecução dos objetivos das demais perspectivas do *Scorecard*.

O investimento por parte da organização, em infra-estrutura de pessoal, sistemas e procedimentos, é relevante para que consiga atingir seus objetivos a longo prazo. A perspectiva de aprendizado e conhecimento busca analisar e avaliar fatores como: satisfação de funcionários, sua retenção e produtividade, grau de motivação profissional e o alinhamento com as metas pessoais.

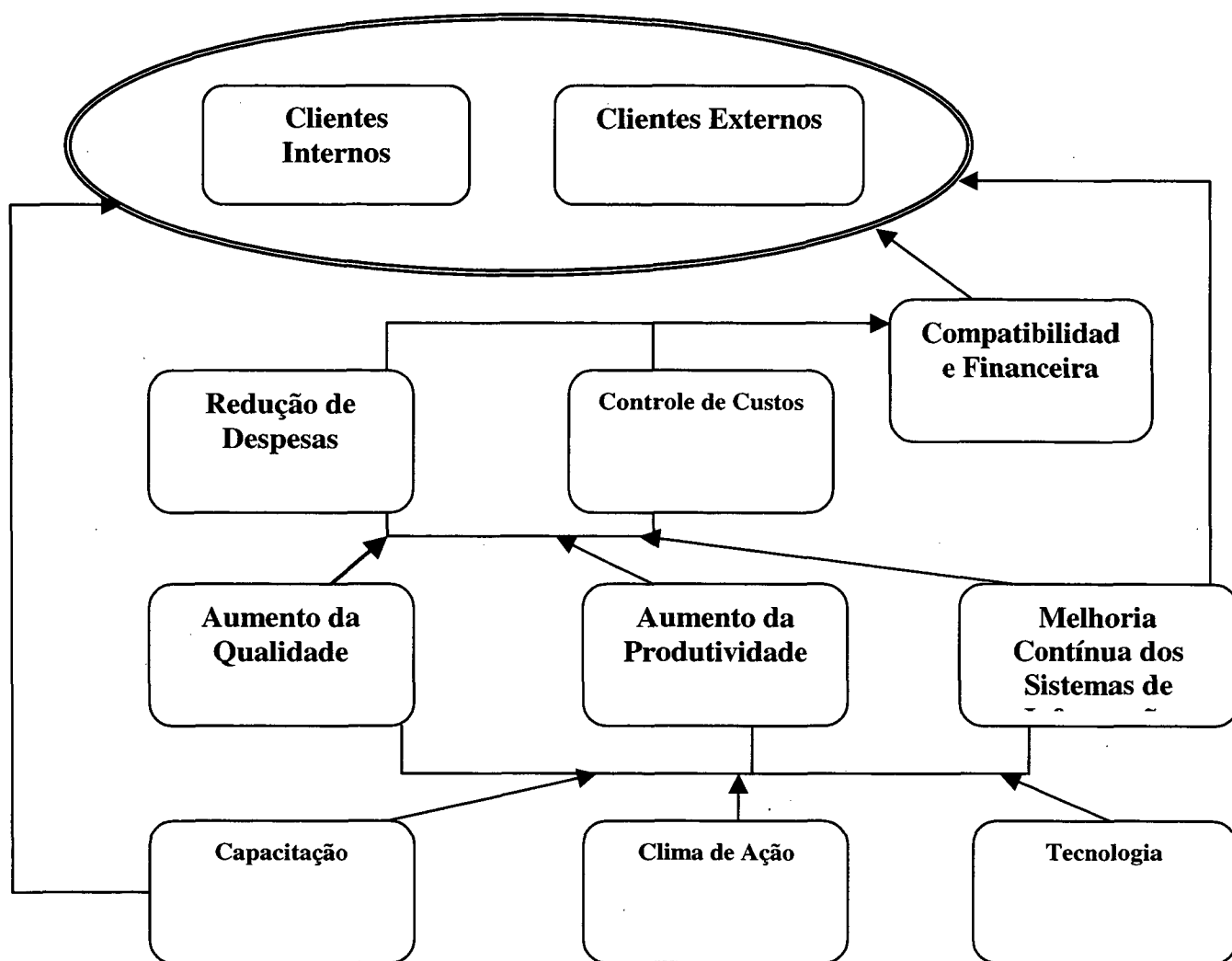
Para atender aos objetivos propostos até o momento, ficou definido que esta perspectiva deveria visar os seguintes objetivos estratégicos:

- capacitação dos funcionários, englobando os treinamentos necessários, a fim de proporcionar atribuições que garantam a satisfação dos clientes e o desenvolvimento de novos produtos e serviços;
- satisfação dos funcionários, através de melhoria da qualidade do ambiente de trabalho, proporcionando clima de ação. A capacidade de implementação do *Balanced Scorecard* depende intensamente deste objetivo; e
- desenvolvimento de sistemas de informação: possibilitam suporte as rotinas diárias da organização, tornado-a mais profissional.

A definição dos objetivos estratégicos, possibilitou o desenho do *Balanced Scorecard* e a validação da relação de causa e efeito em cada uma das perspectivas definidas pelos participantes do projeto na SADM.

#### 4.4.1.3.5 Definição da Relação de Causa e Efeito entre os Objetivos Estratégicos

Para cada objetivo estratégico definido nesta fase de construção do *Balanced Scorecard* tem-se a relação de causa e efeito entre cada um deles. Na figura 37 pode-se perceber estas inter-relações.



**Ilustração 37:** Relação de causa e efeito entre os Objetivos Estratégicos. **Fonte:** Adaptado de Kaplan E Norton, 2001

Para atender as necessidades dos processos da organização, bem como dos clientes (internos e externos) a capacitação dos funcionários e o desenvolvimento de tecnologias tornam-se peças fundamentais. Porém, não basta capacitá-los e oferecer tecnologias de ponta, é necessário que os mesmos estejam comprometidos e satisfeitos, portanto, é de suma importância proporcionar um clima de ação e de satisfação dos funcionários.

Esta capacitação dos funcionários vem proporcionar a satisfação dos clientes (internos e externos). Além disso, ao aliar a satisfação dos funcionários com o desenvolvimento e aplicação de tecnologia num clima de ação, é possível proporcionar o aumento da qualidade dos produtos e serviços, o aumento da produtividade e a melhoria contínua dos processos de informação.

Estes três objetivos apresentados na perspectiva de processos internos se relacionam tanto com os clientes internos e externos, quanto com a perspectiva da responsabilidade financeira. Com os clientes aos oferecer produtos e serviços de maior qualidade e desta maneira agregando valor a cada um deles, contribuindo para a secretaria atue de uma forma eficiente e eficaz, fundamental para as organizações públicas.

Na perspectiva da responsabilidade financeira, o aumento da qualidade e da produtividade pode proporcionar a redução de despesas, que por sua vez aliada ao controle de custos vem a proporcionar a compatibilidade financeira. Esta compatibilidade financeira atinge diretamente seus clientes externos ao atender a responsabilidade financeira.

#### **4.4.1.3.6 Definição da estrutura do *Balanced Scorecard***

Com base na definição do modelo definido para SADM neste trabalho as perspectivas definidas neste *Balanced Scorecard* seguem a seguinte sequência: Perspectiva dos Clientes, Perspectiva de Responsabilidade Financeira, Perspectiva dos Processos Internos e Perspectiva de Aprendizado e Conhecimento.

Conforme o modelo já descrito estas perspectivas são interligadas por relação de causa e efeito, sendo a arquitetura do modelo focado nos objetivos estratégicos. Na etapa 2 foram propostos os objetivos estratégicos de cada perspectiva, sendo que na etapa 3, desenvolvesse a escolha dos indicadores que iram compor o modelo do *Balanced Scorecard*, e que estão, apresentadas a seguir.

#### **4.4.1.3.7 Definição dos Indicadores de Desempenho das Perspectivas Adotadas pela SADM**

Após a definição dos objetivos estratégicos e a validação da relação de causa e efeito, os participantes e o arquiteto do projeto definiram as medidas de ocorrência e tendência para cada perspectiva adotada pela secretaria.

As medidas de ocorrência indicam se a organização está realizando ou não as metas propostas para o objetivo. As medidas de tendência indicam se a empresa está seguindo o caminho certo na implementação de suas estratégias.

Para tanto são levados em conta os fatores críticos de sucesso descritos anteriormente neste trabalho, a saber:

- 1: SER UMA SECRETARIA DE REFERÊNCIA
- 2: RECURSOS HUMANOS
- 3: TECNOLOGIA

A partir de discussões entre os mentores do trabalho, ficou estabelecido que os indicadores a serem utilizados para cada objetivo estratégico são os descritos a seguir e demonstrado nas tabelas de 38 a 41.

## **a) Perspectiva de Clientes**

### **a.1.) Clientes internos:**

**Objetivo Estratégico 1:** Satisfazer Clientes Internos.

**Indicador de ocorrência:** Índice de satisfação dos clientes internos.

**Indicadores de tendência:** Índice de reclamações e Índice de sugestões dos clientes internos

**Descrição:** No indicador de ocorrência é identificado o nível de satisfação dos clientes internos através de pesquisa de satisfação. Nos indicadores de tendência são definidas as metas para atender o objetivo, sendo demonstrados através da quantificação das reclamações e atendimento das sugestões ocorridas em determinado período de tempo e indicando a meta que se pretende alcançar.

**Fonte de informação:** Pesquisas de satisfação elaboradas.

**Objetivo Estratégico 2:** Atender a demanda da Prefeitura

**Indicadores de ocorrência:** Índice de pedidos atendidos.

**Indicadores de tendência:** Índice de demanda atendida por órgãos da prefeitura.

Descrição: Através do indicador de ocorrência é identificada a eficácia do atendimento de pedidos e através dos indicadores de tendência é possível identificar o atendimento realizado por órgão da Prefeitura.

Fonte de informação: Relatório de Controle interno.

## **a.2.) Clientes Externos:**

**Objetivo Estratégico 1**: Satisfazer Clientes Externos.

Indicadores de ocorrência: Índice de satisfação dos clientes externos.

Indicadores de tendência: Índice de reclamações e Índice de atendimento das sugestões dos clientes externos.

Descrição: No indicador de ocorrência é identificado o nível de satisfação dos clientes externos através de pesquisa de satisfação. Nos indicadores de tendência são definidas as metas para atender o objetivo, sendo demonstrados através da quantificação das reclamações e sugestões ocorridas em determinado período de tempo e indicando a meta que se pretende alcançar.

Fonte de informação: Pesquisas de satisfação elaboradas.

**Objetivo Estratégico 2**: Garantia de Ética e Confiança

Indicador de ocorrência 1: Índice dos processos licitatórios realizados sem falhas .

Indicador de tendência 1: Tempo médio dos processos licitatórios, Índice de Falhas dos processos licitatórios e Índice de Ações contra processos.

Descrição: Nos indicadores de ocorrência são apresentados, primeiramente, percentuais de processos licitatórios sem falhas, através do indicador definido pelo número processos sem falhas pelo número total de processos realizados; os indicadores de tendência procuram apresentar o tempo médio dos processos licitatórios, as eventuais falhas e as ações impetradas contra os processos de licitações.

Fonte de informação: Relatório de controle interno dos processos de licitações.

Indicador de ocorrência 2: Índice de cumprimento das exigências legais.

Indicadores de tendência 2: Índice de pareceres contrários do tribunal de contas.

Descrição: no indicador de ocorrência é identificada a quantidade de ações que contestem a legalidade dos processos de licitação; no indicador de tendência o número de pareceres

desfavoráveis apontados pelo Tribunal de contas, o que possibilita identificar as falhas jurídicas dos processos de licitação.

Fonte de informação: Relatório de controle interno de licitações e relatório do Tribunal de contas.

## **b) Perspectiva da Responsabilidade Financeira**

**Objetivo Estratégico 1**: Redução de despesas.

Indicador de ocorrência: Variação do total de despesas.

Indicadores de tendência: Índice de despesas com pessoal, Índice de valores disponíveis, Índice de valores inscritos na conta restos a pagar e Índice de despesas de serviços de terceiros.

Descrição: No indicador de ocorrência é identificada a variação do total de despesas através da divisão do total de despesas do período anterior com o período atual; através dos indicadores de tendência é possível acompanhar a redução dos gastos nas principais contas de despesas da secretaria.

Fonte de informação: Relatórios de controle interno do setor financeiro.

**Objetivo Estratégico 2**: Controle de custos.

Indicador de ocorrência: Variação dos Custos totais dos processos da SADM.

Indicadores de tendência: Custo Processo Folha de Pagamento, Custo Processo de Licitação, Custo Processo de Desenvolvimento de Recursos Humanos, Custo Processo de Controle Patrimonial e Custo Processo de Arquivamento.

Descrição: No indicador de ocorrência é identificada a variação do custo, confrontando o custo total dos processos do período anterior com o período atual; nos indicadores de tendência são identificados os custos por processos, que possibilita acompanhar os gastos nos principais processos da SADM.

Fonte de informação: Relatórios de controle interno

**Objetivo Estratégico 3**: Superávit orçamentário.

Indicador de ocorrência: Valor de superávit orçamentário.

Indicadores de tendência: Receita arrecadada e Despesas geradas, na SADM.

Descrição: No indicador de ocorrência é identificado o valor de superávit orçamentário, através da dedução da receita orçamentária da despesa orçamentária; nos indicadores de tendência é demonstrada a projeção desejada do total de receitas arrecadadas e despesas geradas na secretaria.

Fonte de informação: Relatórios de controle interno.

### **c) Perspectiva dos Processos Internos**

Objetivo Estratégico 1: Qualidade em produtos e serviços.

Indicador de ocorrência: Índice de falhas nos processos da SADM.

Indicadores de tendência: Falhas por processos da SADM, quais sejam: Folha de pagamento, Licitação, Desenvolvimento de Recursos Humanos, Controle Patrimonial e Arquivamento.

Descrição: No indicador de ocorrência é identificado o índice de falhas nos processos, através do total de falhas nos processos da SADM; nos indicadores de tendência busca-se atender o objetivo estratégico através da redução do número de falhas por processo da secretaria.

Fonte de informação: Relatórios de controle interno dos processos.

Objetivo Estratégico 2: Aumento de produtividade.

Indicador de ocorrência 1: Índice de eficácia dos processos da SADM.

Indicador de tendência 1: Consecução dos processos sem falhas.

Descrição: No indicador de ocorrência é apresentada a eficácia na execução dos processos da SADM, através da consecução dos processos dentro dos prazos previstos; no indicador de tendência é identificado o índice desejável da consecução dos processos sem falhas através do número de processos sem falhas, dividido pelo número total de processos projetados.

Fonte de informação: Relatórios de controle interno.

Objetivo Estratégico 3: Processos de informações.

Indicador de ocorrência: Índice de atendimento das necessidades de recursos físicos para a gestão da informação.

Indicador de tendência: Recursos financeiros investidos na gestão da informação.

Descrição: No indicador de ocorrência é identificado o índice de atendimento das solicitações de recursos físicos que possibilitem a adoção da gestão da informação; no indicador de

tendência é identificado o total de recursos financeiros aplicados na gestão da informação da SADM.

Fonte de informação: Relatórios de controle interno do setor financeiro.

#### **d) Perspectiva de Aprendizado e Conhecimento**

**Objetivo Estratégico 1**: Capacitação de funcionários.

Indicador de ocorrência: Necessidade de capacitação.

Indicadores de tendência: Número de horas de capacitação por Números de horas trabalhadas.

Descrição: No indicador de ocorrência é apresentado o número de horas despendidas para capacitação; nos indicadores de tendência são apresentados a quantidade de cursos de capacitação oferecidos por semestre e o número de horas de treinamento por mês.

Fonte de informação: Relatórios de controle interno.

**Objetivo Estratégico 2**: Aumento da satisfação dos funcionários.

Indicador de ocorrência: Índice de satisfação dos funcionários.

Indicadores de tendência: Índice de Reclamações por funcionários e Retenção de funcionários.

Descrição: No indicador de ocorrência é identificado o índice de satisfação dos funcionários, através de pesquisas estruturadas; nos indicadores de tendência busca-se atender a projeção dos índices de reclamações dos funcionários e a rotatividade dos funcionários da secretaria.

Fonte de informação: Pesquisas de satisfação e Relatórios de controle interno.

**Objetivo Estratégico 3**: Desenvolvimento de sistemas de informação.

Indicador de ocorrência: Implantação de novos aplicativos aos processos.

Indicadores de tendência: Cumprimento do plano de desenvolvimento e atualização de sistemas e percentual de processos informatizados.

Descrição: No indicador de ocorrência é identificado o número de novos aplicativos implantados nos processos da SADM; nos indicadores de tendência são apresentadas as necessidades para o cumprimento das metas do Plano de Desenvolvimento e Atualização dos Sistemas e o índice de processos informatizados.

Fonte de informação: Relatórios de controle interno.



Logo a seguir estão os painéis de cada uma das perspectivas com os seus respectivos indicadores de tendência e ocorrência, que a SADM adotou no seu modelo de *Balanced Scorecard*.

PAINEL DE INDICADORES ESTRATÉGICOS DA PERSPECTIVA DOS CLIENTES INTERNOS								
INDICADORES ESTRATÉGICOS SADM								
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES DE OCORRÊNCIA	VARIAÇÃO			INDICADORES DE TENDENCIA	VARIAÇÃO		
		Un. Med.	Indicador	Meta		Un. Med.	Indicador	Meta
Satisfazer Clientes Internos	<i>Índice de Satisfação dos Clientes Internos</i>	%	Pesquisa de Satisfação	100%	Reclamações Clientes Internos	Quantidade Mensal	Quantidade de Reclamações Ocorridas	0
Atender Demanda Prefeitura	<i>Pedidos Atendidos Prefeitura</i>	%	Nº de Pedidos Atendidos / Nº Pedidos Solicitados	100%	Atendimento das Sugestões dos Clientes Internos	%	Quantidade de Sugestões Atendidas / Total de Sugestões	100%
					Demanda Atendida I.P.U.F.	%	Demanda Atendida/Demanda	100%
					Demanda Atendida F.F.C.	idem	idem	idem
					Demanda Atendida F.M.E.	idem	idem	idem
					Demanda Atendida F.M.M.A.	idem	idem	idem
					Demanda Atendida COMCAP	idem	idem	idem
					Demanda Atendida S.E.D.	idem	idem	idem
					Demanda Atendida S.R.C.	idem	idem	idem
					Demanda Atendida S.M.S.	idem	idem	idem
					Demanda Atendida S.F.	idem	idem	idem
					Demanda Atendida G.PREF.	idem	idem	idem
					Demanda Atendida G.PLI	idem	idem	idem
					Demanda Atendida SUSP	idem	idem	idem
Demanda Atendida S.T.O.	idem	idem	idem					
Demanda Atendida S.H.T.D.S.	idem	idem	idem					
Demanda Atendida S.T.	idem	idem	idem					
Demanda Atendida P.G.M.	idem	idem	idem					
Demanda Atendida CH. EXEC.	idem	idem	idem					

Ilustração 38: Painel dos indicadores da perspectiva dos clientes internos.

PAINEL DE INDICADORES ESTRATÉGICOS DA PERSPECTIVA DOS CLIENTES EXTERNOS									
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES DE OCORRÊNCIA	VARIACÃO			INDICADORES DE TENDENCIA	VARIACÃO			
		Un. Med.	Indicador	Meta		Un. Méd.	Indicador	Meta	
Satisfazer Clientes Externos	<i>Índice de Satisfação dos Clientes Externos</i>	%	Pesquisa de Satisfação	100%	<i>Reclamações Clientes Externos</i>	Quantidade Mensal	Quantidade de Reclamações Ocorridas	0	
Garantia de Ética e Confiança	<i>Processos Licitatórios Realizados sem Falhas</i>	%	Nº de Processos sem Falhas/ Nº Processos Realizados	100%	<i>Atendimento das Sugestões dos Clientes Externos</i>	%	Quantidade de Sugestões Atendidas / Total Sugestões	100%	
					<i>Tempo Médio Processos Licitatórios</i>	Dias	Número Médio de Dias	Tempo Desejado	
					<i>Falhas Processos Licitatórios</i>	Quantidade Mensal	Número de Falhas Mensal	0	
					<i>Ações Contra Processos</i>	Quantidade Mensal	Número de Ações Contra Processos	0	
	<i>Cumprimento Exigências Legais</i>	%	Número Ações / Total de Processos Realizados	100%	<i>Pareceres Contrários Tribunal de Contas</i>	Quantidade Mensal	Número de Pareceres Desfavoráveis	Número desejado	

**Ilustração 39:** Painel dos Indicadores da Perspectiva dos Clientes

**PAINEL DE INDICADORES ESTRATÉGICOS DA PERSPECTIVA DA RESPONSABILIDADE FINANCEIRA**

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES DE OCORRÊNCIA	INDICADORES ESTRATÉGICOS SADM			INDICADORES DE TENDENCIA			INDICADORES DE TENDENCIA		
		VARIAÇÃO			VARIAÇÃO			VARIAÇÃO		
		Un. Med.	Indicador	Meta	Un. Méd.	Indicador	Meta	Un. Méd.	Indicador	Meta
Redução de Despesas	Variação Despesas	Valor	Total de despesas do período anterior / Total despesas do período atual	Redução	Despesas com Pessoal	%	Total Desp. Pessoal / Total Despesas	Redução		
					Disponibilidades Financeiras	Valor	Valores Disponíveis	Redução		
					Inscrições em Restos a Pagar	Valor	Valor Inscrito em Restos a Pagar	Redução		
					Despesas Serviços de Terceiros	%	Total Desp. Serv. Terc. / Total Despesas	Redução		
					Custo Processo Folha de Pagamento	%	Custo Pr. F.P. / Custo Total Processos	Redução		
Controle de Custos	Variação dos Custos dos Processos	%	Custo Total Processos do período anterior / Custo total dos processos SADM	Custo desejado	Custo Processo de Licitação	%	Custo Pr. Lic. / Custo Total Processos	Redução		
					Custo Processo de Desenvolvimento R.H.	%	Custo Pr. D.R.H. / Custo Total Processos	Redução		
					Custo Processo de Controle Patrimonial	%	Custo Pr. C.P. / Custo Total Processos	Redução		
					Custo Processo de Arquivamento	%	Custo Pr. Arq. / Custo Total Processos	Redução		
					Receitas Arrecadada SADM	%	Total Receita Previsita / Total Receita Arrecadada	Aumento		
Superávit Orçamentário	Superávit Orçamentário	Valor	Receita Orçamentária - Despesa Orçamentária	Superávit	Despesas Geradas SADM	\$	Total Despesa Gerada / Total Despesa Previsita	Diminuição		

**Ilustração 40:** Painel dos indicadores da perspectiva da responsabilidade

**PAINEL DE INDICADORES ESTRATÉGICOS DA PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS**

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES DE OCORRÊNCIA	VARIACÃO			INDICADORES DE TENDENCIA	VARIACÃO		
		Un. Med.	Indicador	Meta		Un. Méd.	Indicador	Meta
Obter Qualidade em Produtos e Serviços	<i>Índice de falhas dos processos</i>	quantidade	Falhas nos processos	0	<i>Falhas no Processo Folha de Pagamento</i>	%	Falhas no processo	0
					<i>Falhas no Processo de Licitação</i>	Idem	Idem	Idem
					<i>Falhas no Processo de Desenvolvimento R.H.</i>	Idem	Idem	Idem
					<i>Falhas no Processo de Controle Patrimonial</i>	Idem	Idem	Idem
					<i>Falhas no Processo de Arquivamento</i>	Idem	Idem	Idem
Aumento de Produtividade	<i>Eficiência nos Processos</i>	%	Consecução dos Processos Dentro dos Prazos Previstos	100%	<i>Consecução dos Processos Sem Falhas</i>	Total	Nº de Falhas Ocorridas nos Processos	0
Processos de Informações	<i>Índice de Atendimento das Necessidades de Recursos Físicos para a Gestão da Informação</i>	%	Nº Solicitações Atendidas / Nº Solicitações	100%	<i>Total de Recursos Financeiros aplicados na gestão da informação</i>	Valor	Valor investido por semestre	Evolução

**Ilustração 41:** Painel dos indicadores da perspectiva dos processos

**PAINEL DE INDICADORES ESTRATÉGICOS DA PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E CONHECIMENTO**

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES DE OCORRÊNCIA	VARIACÃO			INDICADORES DE TENDENCIA	VARIACÃO		
		Un. Med.	Indicador	Meta		Un. Méd.	Indicador	Meta
		Capacitação de Funcionários	<i>Necessidade de Capacitação</i>	Hrs		Nº de Horas de Capacitação / Nº de Horas Trabalhadas	Aumento	<i>Quantidade de Cursos Oferecidos</i>
Aumento de Satisfação dos Funcionários	<i>Índice de Satisfação dos Funcionários</i>	%	Pesquisa de Satisfação Junto a Funcionários	100%	<i>Reclamações por Funcionários</i>	%	Índice de Reclamações Rotatividade de Funcionários	0%
Desenvolvimento de Sistemas de Informação	<i>Implantação de Novos Aplicativos aos Processos</i>	Nº	Nº de Novos Aplicativos Implantados aos Processos	Nº Desejado	<i>Cumprimento do Plano de Desenvolvimento e Análização de Sistemas</i>	%	Cumprimento das Metas do P.D.A.S.	100%
					<i>Percentual de Processos Informatizados</i>	%	Índice de Processos Informatizados	100%
					<i>Número de Horas de Treinamento</i>	Hs	Nº Horas de Treinamento Mês	100% das Necessidades

**Ilustração 42:** Painel dos indicadores da perspectiva de aprendizado e crescimento.

#### 4.4.1.4 Passo 4: Elaboração do Plano de Implementação

A divulgação do modelo do *Balanced Scorecard* foi contemplada com a participação maciça dos funcionários e dos dirigentes da Secretaria. No entanto, em relação ao sistema de coleta de informações, não houve possibilidade de poder realizá-la, até o encerramento do presente trabalho.

O principal motivo, é que por ser uma organização pública, qualquer alteração de cunho administrativo e que gere algum tipo de investimento, necessita de aprovação não só da Prefeita como também da Assembléia Legislativa. Portanto, esta segunda etapa não pode ser contemplada.

#### 4.5 Análise dos Resultados Obtidos

Com o estudo de caso realizado na Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de Florianópolis foi possível aplicar um processo de planejamento estratégico e elaborar um modelo de análise de desempenho que envolve tanto medidas financeiras e não financeiras.

O primeiro passo desenvolvido foi o planejamento estratégico, já que para se construir um *Balanced Scorecard* é necessário que a organização tenha muito bem estruturada sua definição de missão e visão, análise da situação ambiental e sua estratégia. Ao se propor o processo de planejamento para a secretaria, foi conseguido, primeiramente, junto ao seu quadro de colaboradores, um dos principais elementos para a mudança que é exatamente a participação e o comprometimento de todos da organização nesse processo.

A declaração da missão e visão, obtidas após várias análises ambientais protagonizadas pelos participantes do projeto, que analisaram as oportunidades e ameaças os pontos fortes e fracos, consolidou o propósito de ser da secretaria e como esta deveria ser reconhecida pelos seus usuários. Estes elementos foram fatores importantes para que a SADM determinasse as estratégias que fizesse com que tivesse sucesso em seu negócio.

A secretaria possui seu negócio que é o serviço público e atua dentro do escopo de sua missão sendo que pretende atingir sua visão que é exatamente onde ela quer chegar. As estratégias indicam o caminho escolhido pela SADM para alcançar esta visão.

Uma das grandes dificuldades das organizações está exatamente em acompanhar se estas estratégias estão sendo implementadas. O *Balanced Scorecard* surge exatamente como um modelo de análise de desempenho capaz de realizar esta função.

Através de uma relação de causa e efeito entre as perspectivas adotadas pela organização ele é capaz de traduzir a estratégias em um conjunto de medidas financeiras e não financeiras. A SADM buscou em sua implantação exatamente uma forma de garantir que a implementação de suas estratégias estaria sendo avaliada.

No entanto, o *Balanced Scorecard* pela sua capacidade de clareza em relação aos caminhos que a organização deve seguir, se torna muito mais que uma ferramenta de monitoração de resultados, para se tornar um sistema de gestão estratégica.

Os modelos propostos para a SADM, tanto de planejamento estratégico como o de *Balanced Scorecard*, apresentaram-se compatíveis com as suas características de organização pública. No planejamento estratégico, o modelo foi propício para o objetivo de desenvolvimento de estratégias e o modelo proposto para criação do *Balanced Scorecard*, com a adaptação de hierarquia das perspectivas, possibilitou que fosse adaptado para uma organização pública, onde a meta principal não é a obtenção do lucro.



## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

### 5.1 Conclusões

Este estudo teve como objetivo a formulação de estratégias e o desenvolvimento de um conjunto de medidas de desempenho que proporcionasse a implementação de um modelo de gestão estratégica integrado na Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de Florianópolis.

Para tanto, foi feita uma fundamentação teórica, que enfatizou os temas estratégias, planejamento estratégico e *Balanced Scorecard*. Estes temas possuem uma correlação muito forte, e são apontados como fundamentais para as organizações, que enfrentam um ambiente cheio de transformações e novidades.

As estratégias estão presentes no mundo empresarial há muito tempo como um elemento importante na consecução dos objetivos almejados, e tendo a capacidade de associar os diversos recursos da organização. Ou seja, a estratégia é um conjunto de ações que estabelece como a organização irá competir e permanecer de forma duradoura em seu negócio, sendo que sua aplicação exige comprometimento e esforços em todos os níveis organizacionais.

O planejamento estratégico é uma ferramenta que possibilita aos administradores estabelecer o rumo a ser seguido pela organização. Ao longo de décadas, tem sido utilizado nos mais variados tipos de organizações, algumas vezes com sucesso outras onde acaba sendo apenas mais exercício teórico da alta administração. No entanto, sua metodologia aborda aspectos importantes tanto da própria razão de existir da organização assim como das influências dos ambientes interno e externo, capazes de provocar mudanças importantes dentro do contexto organizacional.

O *Balanced Scorecard* surgiu no final da década de 1980 como um novo modelo de avaliação de gestão estratégica, capaz de gerenciar o desempenho das organizações, através de indicadores inseridos dentro de perspectivas integradas numa relação de causa e efeito. Uma das principais contribuições do *Scorecard* em relação aos sistemas de indicadores de desempenho tradicionais foi a inclusão de medidas não financeiras, o que impede que a organização tenha uma visão míope de seu real desempenho. O principal diferencial entre outros sistemas que também utilizam medidas não financeiras, está, que no *Scorecard*, todas as medidas são relacionadas à estratégia da organização numa relação de causa e efeito.

Estas conclusões, acerca dos temas dissertados neste estudo, contribuíram para que houvesse uma proposta de sistemática de elaboração de um *Balanced Scorecard*, a qual foi testada em um estudo de caso, realizado na Secretaria de Administração Municipal de Florianópolis. A aplicação em tal entidade, deveu-se a dois aspectos importantes: primeiro, o interesse por parte do Secretário Renaldo Ax em aplicar um modelo de análise de desempenho, e o segundo, por ser uma organização pública.

O grande diferencial da sistemática apresentada, foi a incorporação das etapas do planejamento estratégico para a definição das estratégias da secretaria. Esta definição envolveu a participação da maioria dos funcionários, juntamente com o secretário, para que em um processo participativo, pudesse ser definido o negócio da organização bem como ser diagnosticadas as suas oportunidades e ameaças, os seus pontos fortes e fracos.

Estes elementos foram fundamentais para que fossem estabelecidas a declaração de missão e a visão da SADM. Estas fortaleceram a definição de valores da organização bem como a própria definição das estratégias, evitando que estas se apresentassem simplistas e sem significados.

O planejamento estratégico demonstrou também ser uma ferramenta importante na motivação do quadro funcional da organização. Na forma que foi praticado, incentivando a participação sem o “*policimento*” dos cargos de chefia ou do secretário, motivou para que fossem rompidas várias barreiras pessoais e que se estabelecesse um novo relacionamento entre os funcionários e todas as unidades da organização.

A partir dos resultados obtidos pelo processo de planejamento estratégico, desenvolveu-se um modelo de *Balanced Scorecard* que fosse capaz de apresentar medidas de desempenho que pudessem tornar mais claras e compreensíveis as estratégias adotadas pela secretaria. O modelo apresentado foi inspirado no modelo de Kaplan e Norton, que já foi experimentado em várias organizações.

O modelo original sofreu uma alteração em relação a hierarquia das perspectivas, já que a organização objeto deste estudo, por ser pública, se diferenciava das apregoadas pelos autores. A perspectiva dos clientes foi considerada como a mais relevante para a secretaria, pois consegue transmitir a essência de sua existência, que é exatamente o serviço público.

Um fator importante na elaboração do *Scorecard* foi a identificação dos fatores chave de sucesso e os objetivos estratégicos da organização. A primeira, possibilitou que a secretaria identificasse certos atributos fundamentais para o cumprimento de sua missão; a segunda, foi importante para a própria definição dos indicadores, pois esses devem comunicar

a intenção de cada um dos objetivos estratégicos. É importante realçar também que neste momento foi validada a relação de causa e efeito entre cada um dos objetivos estratégicos.

O estudo de caso revelou que a aplicação do planejamento estratégico foi importante para a elaboração do *Scorecard* em alguns aspectos como: o engajamento dos participantes no processo de mudança que começou a ocorrer na secretaria, a discussão em torno de determinadas características da organização que provocou alteração no modelo desenvolvido, e a melhor definição da missão e visão bem como das estratégias da organização. Estes aspectos contribuíram para a elaboração de um modelo mais consistente e de grande aceitação entre os colaboradores da SADM.

Um fator que limitou a completa avaliação do impacto do modelo proposto para a SADM, foi a não aplicação do modelo proposto, até o término deste estudo. Por ser um órgão público, não havia ainda, a confirmação se o modelo poderia ser aplicado, por motivos legais e burocráticos.

É importante realçar que o projeto elaborado para a SADM não tem um fim em si mesmo. Deverão ser tomadas providências para que após sua aplicação ele seja constantemente avaliado e realimentado. Neste ponto, pode ser identificada mais uma vantagem da aplicação do planejamento estratégico, já que os funcionários que participaram de sua aplicação, possivelmente, terão mais facilidade na reavaliação da missão, visão e estratégias da secretaria, bem como do próprio modelo de indicadores idealizado.

A partir do estudo de caso, realizado na SADM, pode-se concluir que o *Balanced Scorecard* é um modelo de análise de desempenho compatível com organizações públicas, desde que sejam respeitadas as características dessas organizações. A sua aplicação pode colaborar para um melhor reconhecimento dos outros órgãos que compõem a estrutura administrativa da prefeitura, e também da sociedade, que busca que os recursos oriundos dos impostos sejam aplicados de uma forma clara e justa.

## 5.2 Recomendações

O setor público vem sofrendo profundas transformações nos últimos tempos, portanto, estudos destinados a compreensão dessas mudanças são de grande relevância. Alguns estudos têm sido realizados no setor público abordando temas e técnicas de gestão, desenvolvidos na iniciativa privada permitindo que haja uma maior acompanhamento das transformações contemporâneas.

O tema *Balanced Scorecard*, ainda é muito pouco explorado no setor público, portanto sugere-se que sejam desenvolvidos mais trabalhos neste setor. A avaliação é um tema de grande importância para as organizações e o setor público deve ter um modelo de análise de desempenho que acompanhe as tendências e características do mundo e principalmente da sociedade onde a organização está instalada.

O desenvolvimento de um sistema de custeio também é um ponto importante no *Balanced Scorecard*. Uma sugestão para trabalhos futuros seria a utilização de um sistema de custeio que desse suporte a elaboração do *Scorecard*.

## Referências

- ALTER, Steven. **Information Systems: a management perspective**. 2 ed. Menlo Park, CA. Benjamin Cummings, 1996.
- ANSOFF, H. IGOR. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw Hill do Brasil, 1977.
- \_\_\_\_\_. **Administração estratégica**. São Paulo. Atlas, 1983.
- ANSOFF, H. IGOR E MCDONNELL, EDWAR J. **Implantando a Administração Estratégica**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1993. 589 p.
- CAMPOS, José Antonio. **Cenário Balanceado: painel de indicadores para a gestão estratégica dos negócios**. São Paulo. Aquariana, 1998.
- CERTO, S.C. E PETER, J.P. **Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron, 1993. 468 p.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: Edição Compacta**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1994. 525p.
- CHING, Hong Yuh. **Gestão Baseada em Custeio por Atividades = ABM – Activity Based Management / Hong Yuh Ching**. São Paulo: Atlas, 1995.
- CORRÊA, H. L. & GIANESSI, I.G.N. **Just in Time, MRPII, OPT: um enfoque estratégico**. São Paulo, Atlas, 1993. 186p.
- COUTINHO, L. & FERRAZ, J.C. **Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira**. 2ª edição. São Paulo, Papirus, 1994. 510 p.
- CUNHA, C. E. F. **Planejamento Estratégico em Empresa Pública Versus Empresa Privada. Estudo de caso Epagri e Macedo Koerich S.A.** 1997. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. UFSC, Florianópolis.

DEMO, P. **Metodologia Científica em Ciências Sociais**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

EDVINSSON, L. E MALONE, M. S. **Capital Intelectual**. São Paulo. Makron Books, 1998.

FISCHMANN, A A. E ALMEIDA. M.I.R. de. **Planejamento Estratégico na Prática**. São Paulo: Atlas, 1990. 164p.

FREEMAN, C. **The Economics of Industrial Innovation**. 3ª ed. Cambridge: Mit Press, 1989.

GALVÃO, Maria Cristina Costa Pinto (coordenadora). **Novas Formas de Gestão dos Serviços Públicos : a relação público-privada**. São Paulo: FUNDAP,1997.

GAJ, Luis. **Administração Estratégica**. 3.ed. São Paulo: Atica, 1995. 184p.

GODOY, Arilda Schmidt. **A Pesquisa Qualitativa e sua Utilização em Administração de Empresas**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 35, n.4, p. 65-71. Jul./Ago. 1995.

GRACIOSO, F. **Planejamento Estratégico Orientado para o Mercado**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

HAMEL, G. & PRAHALAD, C.K. **Competindo Pelo Futuro**. Rio de Janeiro, Campus, 1995. 377 p.

HERNANDEZ, C. A. M., CRUZ, C. S., FALCÃO, S. D. **Combinando o Balanced Scorecard com a Gestão do Conhecimento**. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 01, nº 12, 2º trim./2000.

HIRANO, S. **Pesquisa Social: projeto e planejamento**. 2 ed. São Paulo: T.A. Queiroz, 1988.

JÚNIOR, Oklinger Mantovaneli. **Planejamento estratégico em Organizações do Terceiro Setor: o caso SEBRAE**. 1994. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração. UFSC, Florianópolis.

KAPLAN, ROBERT S. E NORTON, DAVIS P. **A Estratégia em Ação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

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

KOTLER, PHILIP, ARMSTRONG, GARY. **Princípios do Marketing**. 4ed. São Paulo: Prentice/Hall, 1993.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing**. Edição Compacta. São Paulo. Atlas, 1996.

MITZENBERG, H. **What is Planning Away**. Strategic Management Journal. New York n°2, Oct. 1983.

\_\_\_\_\_. **The Fall and Rise of Strategic Planning**. Harvard Business Review, p. 107, jan./fev., 1994.

\_\_\_\_\_. **Criando Organizações Eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.

\_\_\_\_\_. **A criação artesanal da estratégia**. In: Montgomery, C e Porter, M. (org). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MINTZBERG, HENRRY E QUINN, JAMES BRIAN. **O Processo da Estratégia**. Tradução: James Sunderlan Cook. Porto Alegre: Bookman, 2001. 404 p.

NAKAGAWA, Masayuki. **ABC, Custeio Baseado em Atividades**. São Paulo: Atlas, 1994. 95p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas**. 12ªed. São Paulo: Atlas, 1998. 294 p.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser e SPINK, Perter (Organizadores) et al. **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. Rio de Janeiro: FGV, 1998. 314 p.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: técnicas de análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro, Campus, 1986. 362 p.

\_\_\_\_. **A Hora Da Estratégia**. HSM, p.7, nov./dez., 1997.

QUINN, James Brian. **Strategies for change**. In: MINTZBERG, Henry e QUINN, James Brian [Org.] **The Strategy Process: concepts and contexts**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1992 b, p. 4-12.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio do Curso de Administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso**. São Paulo: Atlas, 1996.

SENGE, P. M. **A Quinta Disciplina**. São Paulo: Best Seller, 1998.

TAVARES, Mauro Calixta. **Planejamento Estratégico: a opção entre sucesso e fracasso empresarial**. São Paulo: Habra, 1991. 199p.

THIOLLENT, Michael. **Metodologia da Pesquisa-ação**. 7. ed. São Paulo: Cortez, 1996. 108p.

TEIXEIRA E SANTANA. **Remodelando a Gestão Pública**. 1994

TRIVINOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1992.

WYSOCK, ROBERT K. E YOUNG, JAMES. **Information Systems: management principles in action**. United States of America: Braum-Brumfield, Inc. 1990.



YIN, Robert K. **Case Study Research: design and methods**. Sage publications, Inc., 1994.