



FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS

CURSO: ADMINISTRAÇÃO

LINHA DE PESQUISA: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

ÁREA: ADMINISTRAÇÃO

JOÃO PEDRO SOUZA GASTÃO DA SILVA

20850580

**OS DESAFIOS NA IMPLEMENTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD COMO
FERRAMENTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UM ORGÃO PÚBLICO**

BRASÍLIA

2013

JOÃO PEDRO SOUZA GASTÃO DA SILVA

**OS DESAFIOS NA IMPLEMENTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD COMO
FERRAMENTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UM ORGÃO PÚBLICO**

Trabalho de conclusão, do curso de
Administração, Centro Universitário de
Brasília – UNICEUB

BRASÍLIA

2013

JOÃO PEDRO SOUZA GASTÃO DA SILVA

**OS DESAFIOS NA IMPLEMENTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD COMO
FERRAMENTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UM ORGÃO PÚBLICO**

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso Administração de empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Prof. Gilberto Gomes Guedes

Brasília, ___ de _____ de 20__.

Banca Examinadora

Prof.(a):

Orientador (a)

Prof.(a):

Examinador (a)

Prof. (a)

Examinador (a)

OS DESAFIOS NA IMPLEMENTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD COMO FERRAMENTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UM ORGÃO PÚBLICO

João Pedro Souza Gastão da Silva

Resumo

O planejamento é um importante instrumento de gestão para as organizações, constituindo em uma das mais importantes funções administrativas e é através dele que o gestor e sua equipe estabelecem os parâmetros que vão direcionar a organização da empresa.

Esse trabalho de conclusão irá mostrar os desafios na implantação do Planejamento Estratégico com base na ferramenta Balanced Scorecard. O objetivo principal do trabalho é analisar os desafios de implantação da ferramenta no órgão público, sendo que para atingir este objetivo serão explicitados os conceitos de planejamento estratégico, Balanced Scorecard, mostrar o caso da ADASA. A metodologia utilizada foi a qualitativa, desenvolvida por meio da pesquisa exploratória. Primeiro é feito uma análise bibliográfica, seguido de um estudo de caso da ADASA, em seguida é feito entrevistas com servidores ligados a área de planejamento, e em seguida é feito uma análise dos dados relacionando com a teoria explicitada no referencial teórico.

Palavras-chaves: Planejamento Estratégico, Balanced Scorecard, *ADASA*.

1. Introdução

O planejamento estratégico pode ser visto como uma forma de manter uma empresa sempre adaptada às mudanças no ambiente interno, além de responder ao ambiente externo no qual a organização está inserida, seja no âmbito social, tecnológico, político ou econômico, com o objetivo de mantê-la sempre em um nível de qualidade e prestação de serviço semelhante ou maior à concorrência.

O Balanced Scorecard é uma ferramenta importante para a implementação do planejamento estratégico em diversas organizações. Com isso, a Superintendência de planejamento da ADASA definiu usá-la com o intuito de melhor traduzir a seus colaboradores qual é a sua estratégia.

O interesse nessa área surgiu devido às atividades desempenhadas no estágio remunerado no qual se busca maior conhecimento no assunto visto sua importância na área de planejamento. Para apresentar a ferramenta à organização foram feitas diversas reuniões e a realização de um workshop. Do ponto de vista gerencial a elaboração desse trabalho é para aperfeiçoamento da ferramenta na organização estudada. Com a elaboração desse trabalho pode-se observar com maior clareza se há alguma falha no procedimento, identificando as dificuldades que os colaboradores poderão encontrar para entender a importância do Balanced Scorecard para uma gestão estratégica mais competente. Conseqüentemente, haverá menos desperdício de tempo por parte dos colaboradores se houver um entendimento da ferramenta como um todo. Na questão social, por exemplo, o aprimoramento da gestão estratégica irá favorecer diretamente a população do Distrito Federal em relação aos serviços hídricos, pois com o desenvolvimento do planejamento estratégico os programas serão feitos no prazo e os projetos orientados de acordo com o que a população necessita.

O problema a ser analisado nesse trabalho é representado pela seguinte pergunta: “quais as variáveis encontradas pela área de planejamento de um órgão público na implementação do Balanced Scorecard?” Para isso o objetivo geral será analisar, por meio de diversos fatores como um estudo de caso na ADASA, as dificuldades na implementação do Balanced Scorecard no órgão público.

Para atingir o objetivo proposto serão apresentados os seguintes objetivos específicos: conceituar planejamento estratégico, apresentar o Balanced Scorecard, sua aplicação em órgão público dando um exemplo em seguida. Visto isso no

referencial espera-se verificar se o seu processo de discussão e implementação na ADASA analisando para ver se está sendo realizado de maneira correta para entendimento de seus colaboradores.

Em relação ao tipo de pesquisa utilizada será realizada uma pesquisa exploratória quanto aos objetivos e o método de abordagem do problema será qualitativo.

2. Referencial Teórico

2.1. Planejamento Estratégico

De acordo com Oliveira (2008, p. 17) entende-se planejamento estratégico como um “processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa.”, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos e atuando de forma inovadora e diferenciada.

Oliveira (2008, p. 38) afirma que ele não deve ser considerado apenas como uma afirmação das aspirações de uma empresa, mas também o que deve ser feito para transformar essas aspirações em realidade.

O nível estratégico normalmente é de responsabilidade dos escalões mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ações estratégicas a serem seguidos para sua consolidação, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada, como será visto na metodologia de aplicação do planejamento estratégico.

Para Mintzberg (2004, p. 39) o papel de planejar já não cabe aos escalões mais altos, ele deve ser empenhado por outras pessoas mais aptas a essa tarefa como um planejador, por exemplo, fazendo com que o planejamento se separe da administração como é feito na ADASA com a criação da SPE, no qual tem entre muitas funções a elaboração do planejamento estratégico.

De acordo com Mintzberg (2004, p. 22) ele define planejamento como pensar e controlar o futuro, tomando uma decisão no presente que afetará positivamente ou negativamente no futuro.

Para Mintzberg (2004, p. 29) as organizações devem planejar para coordenar suas atividades, ou melhor, dizendo as diferentes atividades de uma empresa devem ser realizadas de forma sistemática. “Decompondo uma estratégica, ou suas consequências, em intenções atribuíveis a cada parte da organização, garantimos que o trabalho global será feito”. Sem contar que com essa articulação o mecanismo de comunicação será bem mais eficiente entre as diversas áreas da organização mostrando sua importância para as organizações.

Outro motivo que leva a utilização do planejamento é por ela ser mais racional, de acordo com Mintzberg (2004, p. 30) as tomadas de decisão são formalizadas, quer dizer, não são feitas de maneira espontânea aumentando assim a probabilidade de eficiência da organização.

O controle é outro fator importante a ser considerado, como na elaboração de um projeto o controle também é essencial para o sucesso do planejamento estratégico. Como (Mintzberg, 2004, p. 31) diz: “a intenção do planejamento é exercer o controle”. Por isso a equipe de planejamento deve ter a responsabilidade de planejar o processo e fazer com que os colaboradores sigam as etapas, com exatidão e qualidade, na sua sequência correta.

2.2. Metodologia de elaboração e implementação do planejamento estratégico

De acordo com Oliveira (2008, p. 38) “o planejamento estratégico não deve ser considerado apenas como uma afirmação das aspirações de uma empresa, pois inclui, também, o que deve ser feito para transformar essas aspirações em realidade”.

Com o conhecimento detalhado da metodologia de elaboração e implementação do planejamento estratégico o planejador terá maiores condições de utilizá-lo em qualquer organização. Com isso, de acordo com Oliveira (2008, p. 39) o planejador deve ter domínio da teoria e da prática para poder exercer um trabalho de qualidade.

Oliveira (2008, p. 39) enfatiza que o Planejamento Estratégico possui três dimensões operacionais: delineamento, elaboração e implementação.

O delineamento compreende a estruturação do processo de planejamento estratégico, no qual seria o momento em que o executivo escolhe e estrutura metodológica do processo de planejamento estratégico, sendo essa pessoa um consultor ou mesmo executivo da empresa. Na ADASA é feito em conjunto o executivo da empresa com o consultor orientando.

A elaboração é feita a análise SWOT da organização, de acordo com Oliveira (2008, p. 39) “o executivo deve considerar, também, a explicitação dos objetivos e das metas a serem alcançadas pelas empresas, incluindo as maneiras de desenvolver as estratégias e ações necessárias à concretização do processo”.

Mintzberg (Mintzberg, 2004) “a estratégia é criada na interseção de uma avaliação externa das ameaças e oportunidades com que uma organização se defronta em seu ambiente, e uma avaliação interna das forças e fraquezas da própria organização”.

Figura 1: Modelo básico de formação de estratégia da escola do design

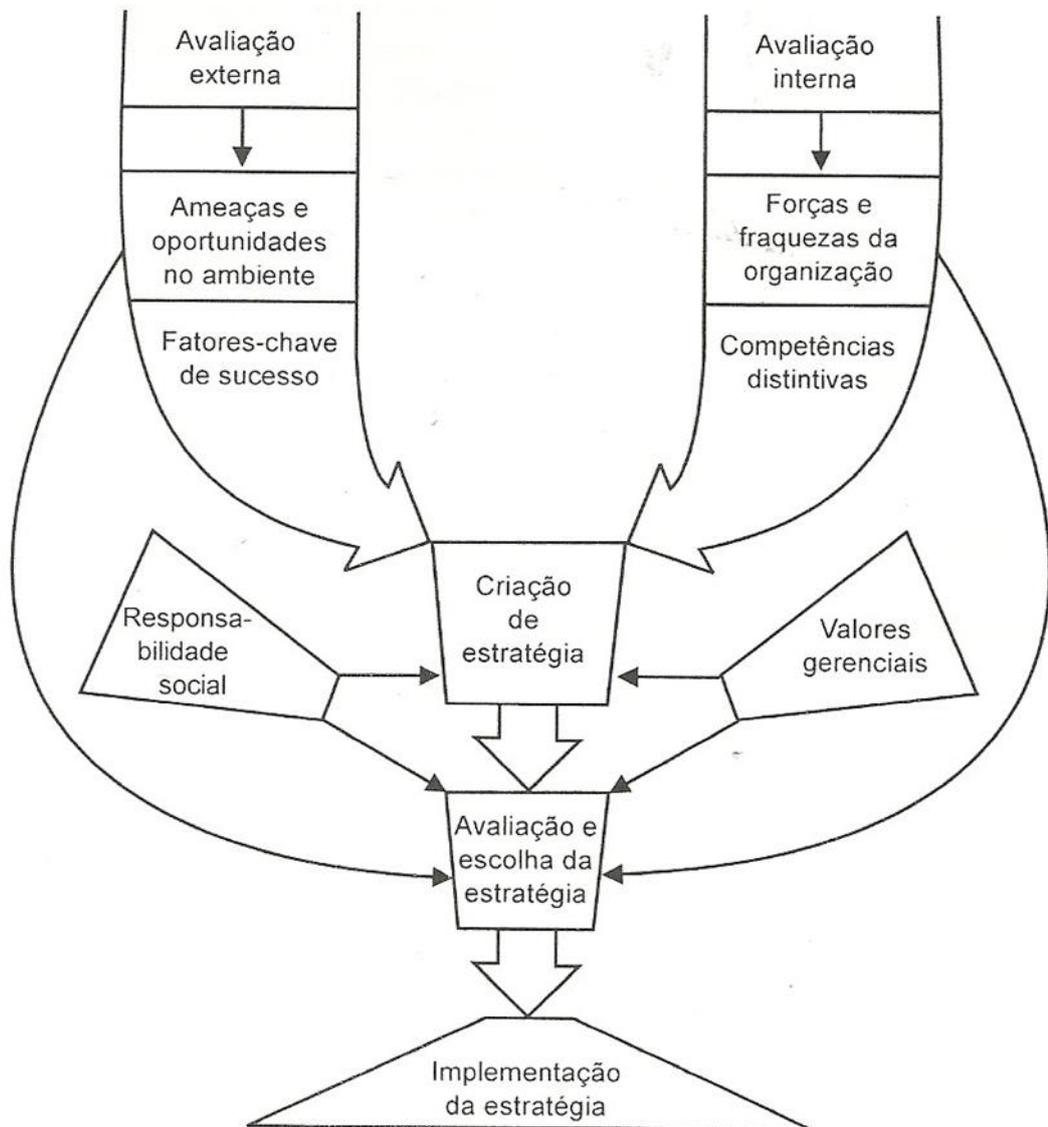


FIGURA 2.1 Modelo básico de formação de estratégia da escola do *design*.

Fonte: Mintzberg, p. 44

A implementação envolve assuntos organizacionais, o sistema de informações, o sistema orçamentário, os sistemas de incentivos, a competência operacional, o treinamento e a liderança necessária ao desenvolvimento do processo.

2.3. Fases para a elaboração e implementação do Planejamento Estratégico

De acordo com (Oliveira, 2008, p. 42) as fases básicas para a elaboração e implementação do planejamento estratégico podem ser definidas como:

- Fase 1 – Diagnóstico estratégico

- Fase 2 – Missão da empresa
- Fase 3 – Instrumentos prescritivos e quantitativos
- Fase 4 – Controle e avaliação

Na fase do diagnóstico estratégico segundo (Oliveira, 2008, p. 63) “é o momento no qual a organização verifica seus defeitos e qualidades no processo administrativo, tanto no ambiente interno como também no externo” (Oliveira, 2008)

De acordo com (Oliveira, 2008, p. 65) “o Benchmarking é um instrumento administrativo que pode auxiliar o processo do diagnóstico estratégico”. Tal instrumento é bastante interessante, pois ele analisa as melhores práticas de uma organização referência na área e aplica tais procedimentos na organização desejada, fazendo algumas alterações para adaptá-la a nova organização.

Como principais aspectos do diagnóstico estratégico podemos citar a visão da empresa, sendo ela clara, e algo para enxergar o futuro no qual a empresa deseje.

De acordo com (Oliveira, 2008, p. 65) “visão é conceituada como os limites que os proprietários e principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo”.

Vale ressaltar os valores também na hora de montar a estratégia pois representa o conjunto dos princípios e crenças fundamentais de uma empresa, além de dar suporte para tomadas de decisão. (Oliveira, 2008, p. 67)

No processo de diagnóstico estratégico a análise interna e externa da organização é algo muito importante, nesse momento é elaborada uma análise SWOT determinando os pontos fortes e fracos no que diz respeito ao ambiente interno, e as ameaças e oportunidades que são relacionados ao ambiente externo.

Para determinar os instrumentos prescritivos e quantitativos é por meio de questionários que são respondidos pelos próprios colaboradores, na ADASA por exemplo como será visto mais na frente a SPE usou para determinar a missão, visão valores, objetivos, estratégias, projetos e plano de ação.

No controle e avaliação verifica-se o andamento da empresa em relação a estratégias desenvolvidas, de acordo com Oliveira (2008, p. 56) essa fase pode ser definida como sendo: “como a ação necessária para assegurar a realização dos objetivos, desafios, metas, estratégias, projetos e planos de ação estabelecidos”.

2.4. **Balanced Scorecard – BSC**

Quando o Balanced Scorecard foi apresentado na década de 90, utilizar medidas financeiras com os motivadores do desempenho financeiro futuro e usar uma hierarquia de medições para descrever a estratégia de uma organização era um conceito inovador para a época (Niven, 2005, p. 40)

Segundo Campos (1998, p. 24) “O Cenário Balanceado é apresentado como uma metodologia emergente que permite o acompanhamento da situação do negócio, pela análise dos resultados nas principais perspectivas financeiras e não financeiras”.

Rogério Caiuby (2011, p. 63) diz que nos últimos 20 anos o *Balanced Scorecard* vem sendo amplamente utilizado como instrumento que descreve e traduz a estratégia, proporcionando uma visão consolidada dos desafios e resultados a serem alcançados dentro da organização. Como Kaplan e Norton ele divide o mapa estratégico na perspectiva do usuário, na responsabilidade financeira, no processo interno e na perspectiva de aprendizado e crescimento.

Segundo Niven (2005, p. 77) “Um dos muitos benefícios do Scorecard que tem contribuído muito para a sua duração e grande crescimento é sua flexibilidade em adaptar-se às restrições de todas as empresas” ela pode ser utilizada em qualquer organização independente do que ela fizer.

“O Cenário Balanceado deve auxiliar as unidades de negócio e integrar seus objetivos financeiros e não financeiros à estratégia da organização” (Campos, 1998, p. 25).

De acordo com Kaplan e Norton (2004) a maioria das organizações que utilizaram esse tipo de metodologia obtiveram sucesso na implementação das novas estratégias, foi constatado que elas atingiam o desempenho acima do esperado em um curto tempo.

“O cenário Balanceado é, portanto uma ferramenta complementar ao Plano Estratégico, para monitorar os progressos alcançados, não apenas seus resultados econômicos” (Campos, 1998, p. 64).

2.5. **As perspectivas do Balanced Scorecard**

Segundo Campos (1998, p. 59) “o Cenário Balanceado permite aos executivos traduzir os objetivos estratégicos de uma organização em um conjunto coerente de medidores de desempenho inseridos em quatro perspectivas

diferentes”, sendo elas definidas no modo tradicional como sendo a financeira, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento.

Para Campos (1998, p. 60) “uma organização só deverá ser considerada no caminho do sucesso se os quatro conjuntos de indicadores estiverem devidamente balanceado”.

Figura 2: Perspectivas do Balanced Scorecard



Fonte: <http://maisconsultoria.blogspot.com.br/2010/08/balanced-scorecard-criado-por-robert.html>

Campos (1998, p. 84) diz que as metas financeiras devem servir de foco para os objetivos e medidas das demais perspectivas associando os objetivos financeiros de longo prazo à sequência de ações a serem tomadas em cada perspectiva.

Kaplan e Norton em seu livro “A Estratégia em Ação” (1997, p. 49) diz que o Scorecard não é um conjunto de objetivos isolados, ele deve contar a história da estratégia, começando pelos objetivos financeiros de longo prazo e relacionando-os as outras perspectivas para, em longo prazo, produzir o desempenho econômico desejado.

“Toda medida selecionada para um Scorecard deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que termina em objetivos financeiros e representa um tema estratégico para a unidade de negócio” (Robert S. Kaplan, A estratégia em ação: balanced scorecard, 1997, p. 65).

“Temas financeiros relacionados ao aumento de receita, à melhoria de custos e produtividade, à maior utilização dos ativos e à redução dos riscos oferecerão os elos de ligação necessários entre as quatro perspectivas” (Robert S. Kaplan, A estratégia em ação: balanced scorecard, 1997, p. 65).

Na perspectiva de clientes a empresa identifica os segmentos de mercado e de clientes onde vai competir (Campos, 1998).

A perspectiva dos clientes possibilita não só alinhar as medidas de avaliação de satisfação, lealdade, retenção, aquisição e rentabilidade para os mercados e cliente 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. (Campos, 1998, p. 87)

De acordo com Kaplan e Norton (A estratégia em ação: balanced scorecard, 1997, p. 67) “os executivos das unidades de negócios devem traduzir suas declarações de missão e estratégia em objetivos específicos baseados no mercado e nos clientes”.

Com relação à perspectiva de processo interno os objetivos de melhoria dos processos internos só podem ser desenvolvidos depois de terem sido definidos os objetivos estratégicos e identificadas as medidas de desempenho para a perspectivas financeira e de satisfação dos clientes.

“No desenvolvimento do Cenário Balanceado a preocupação dos gerentes deve ser orientada para avaliar o valor que a cadeia de processos agrega aos produtos e serviços da organização” (Campos, 1998, p. 91), a avaliação de desempenho é um método eficiente normalmente utilizado para identificar oportunidades de melhoria dos procedimentos existentes (Campos, 1998).

Para Kaplan e Norton (A estratégia em ação: balanced scorecard, 1997, p. 97) “os executivos tem que definir uma cadeia de valor completa dos processos internos que tenha início com o processo de inovação”

No Balanced Scorecard, os objetivos e medidas para a perspectiva dos processos internos derivam de estratégias explícitas voltadas para o atendimento às expectativas dos acionistas e clientes-alvo. Essa análise sequencial, de cima para baixo, costuma revelar processos de negócio inteiramente novos nos quais a empresa deverá buscar a excelência. (Robert S. Kaplan, A estratégia em ação: balanced scorecard, 1997, p. 99)

Na perspectiva de aprendizagem e crescimento desenvolve objetivo e medidas para orientar o aprendizado e o crescimento organizacional. “os objetivos dessa perspectiva oferecem infraestrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas outras três perspectivas” (Robert S. Kaplan, A estratégia em ação: balanced scorecard, 1997, p. 131).

Para Campos (Campos, 1998) “são forças que vão mover a empresa no sentido de criar a infraestrutura que a organização precisa para alcançar os objetivos definidos nas outras três perspectivas”.

2.6. Passos para o desenvolvimento do Balanced Scorecard

Como diz Niven (2005, p. 77) para se produzir um Balanced Scorecard útil para a organização é necessário a criação de diversas reuniões e *workshops* entre as pessoas envolvidas no projeto e os colaboradores para obter o *feedback* deles e assim continuar com o trabalho. Com isso, Niven define diversos passos que ajudarão no desenvolvimento da ferramenta.

Para Niven o primeiro passo é a reunir os materiais de apoio, como o Balanced Scorecard é uma ferramenta que descreve a estratégia é necessário a equipe possuir um amplo material de apoio dizendo a missão, visão, valores, estratégia, posição competitiva e principais competências dos funcionários da organização (Niven, 2005, p. 77).

O segundo passo da produção é desenvolver ou confirmar o que foi definido no primeiro passo, de acordo com as informações que foram colhidas Niven (2005, p. 77) “diz que a equipe tem que estar apta a gerar um consenso sobre onde a sua organização se situa no contexto desses itens essenciais” e se não houver algum deles é importante trabalhar junto à equipe executiva para obtê-las.

O terceiro passo é a entrevista com os colaboradores e alta gerência, de acordo com Niven (2005, p. 78) “a equipe reunirá um *feedback* sobre a posição competitiva da organização, fatores essenciais ao sucesso futuro”.

O quarto passo é desenvolver objetivos e medidas em cada uma das perspectivas do Balanced Scorecard, de acordo com Niven (2005, p. 78) “a equipe do projeto definirá que perspectivas do Scorecard são as corretas para sua organização e desenvolverá objetivos e medidas para cada perspectiva baseada na tradução de suas estratégias”. Em seguida é feito o *workshop* executivo no qual Niven diz que se obtêm o consenso da alta gerência acerca dos objetivos e medidas desenvolvidas pela equipe (Niven, 2005, p. 78). Para finalizar essa etapa é feito um *feedback* do funcionário no qual ele verifica se suas ações estão vinculadas ao plano estratégico da organização, sem contar que isso é necessário para ver se a equipe está elaborando um Balanced Scorecard alinhado ao pensamento da organização.

O quinto passo é desenvolvido uma vinculação de causa e efeito, de acordo com Niven (2005, p. 78) “um bom Balanced Scorecard precisa descrever a estratégia através de uma série de interações entre as medidas selecionadas”.

No sexto passo é estabelecido metas para as medidas, de acordo com Niven (2005, p. 79) “sem uma meta para cada uma das medidas não terá como saber se os esforços de melhoria estão produzindo resultados aceitáveis, uma meta dá sentido aos resultados da medição ao oferecer um ponto de comparação”. Nessa etapa é necessário que o documento esteja pronto para ser utilizado nas operações da organização.

O sétimo passo será desenvolver um plano de implementação contínuo de Balanced Scorecard. “os passos demonstrados anteriormente levarão você do ponto zero até o desenvolvimento de uma ferramenta de medição Balanced Scorecard” (Niven, 2005, p. 79).

O tempo necessário para implantar todas essas fases deve variar de acordo com diversos aspectos como o envolvimento da equipe que produzirá, dos colaboradores, e o tamanho da organização.

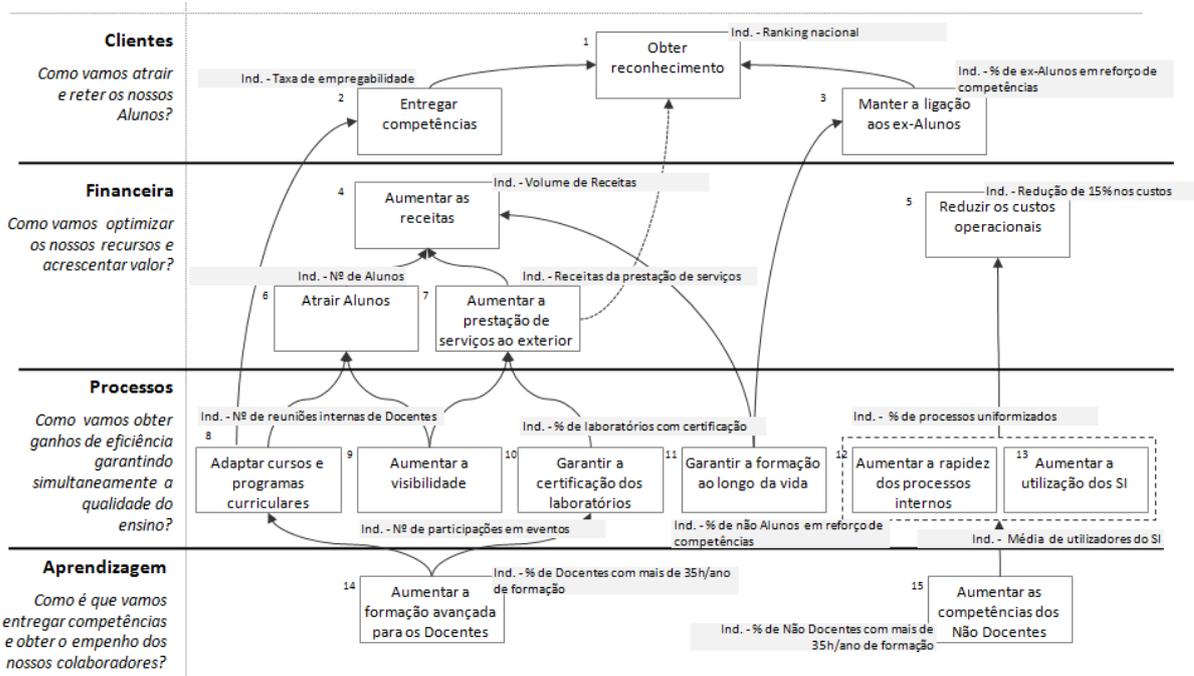
2.7. Mapa Estratégico

Como já foi dito anteriormente os indicadores estratégicos possuem uma relação de causa e efeito entre os objetivos, nas quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*.

Para melhor explicar essa relação Kaplan e Norton (Mapas estratégicos - Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis, 2004, p. 10) diz que o mapa estratégico é a “representação visual das relações de causa e

efeito entre os componentes da estratégia de uma organização” sendo considerado mais importante até que o próprio *Balanced Scorecard* para melhor explicar as estratégicas aos colaboradores.

Figura 3: Exemplo de Mapa Estratégico



Fonte: <http://monitorizaraperformance.blogspot.com.br/2011/02/balanced-scorecard-o-que-e-o-mapa.html>

Esse exemplo de Mapa Estratégico mostra como se posiciona as quatro perspectivas e como elas se relacionam para chegar ao topo do mapa. Sendo que o mapa de um órgão público como será visto mais na frente é um pouco mais diferente dando menos ênfase a perspectiva financeira sendo que nos modelos de empresas privadas como na figura acima essa perspectiva normalmente fica no topo do Mapa Estratégico.

2.8. Dificuldades na implementação do *Balanced Scorecard*

De acordo com Niven (2005) para você poder implantar com sucesso o *Balanced Scorecard* em sua organização primeiramente você precisa ter pleno domínio em relação a dez problemas que as organizações enfrentam.

A primeira delas segundo Niven (2005, p. 382) é a vinculação prematura ao processo de gerenciamento, outro problema seria a falta de disseminação

principalmente se for utiliza-la em uma organização de porte médio para grande onde a comunicação é mais difícil entre todos os colaboradores e para que haja melhor aproveitamento dessa ferramenta é necessário que todos se envolvam no alinhamento (Niven, 2005, p. 383). A terminologia como diz Niven também é outro problema que a empresa pode encontrar para implementar o Balanced Scorecard, pois todos tem que falar a mesma língua. Traduzir a estratégia em medidas é bastante complicado e se todos os colaboradores não falarem a mesma língua dificilmente a ferramenta será eficiente (Niven, 2005, p. 384).

Outro problema muito visto que pode decretar o fim do Balanced Scorecard é “a criação de medidas equilibradas enquanto premia comportamentos que refletem ideais decididamente não equilibrados” (Niven, 2005, p. 384), com isso é necessário o comprometimento com o desenvolvimento e engajamento com os processos gerenciais coerentes com os objetivos holísticos inerentes à própria ferramenta.

Um problema relacionado ao momento de apresentação do que já foi feito a seus colaboradores, muitas organizações não compartilham suas análises do que já foi feito com outras pessoas da organização, as medidas só vão ser finalizadas com a ajuda de seus colaboradores, uma discussão da revisão dos resultados do Scorecard ajuda muito mesmo estando ainda incompleto (Niven, 2005).

Outro problema importante é a falta de objetivos, segundo Niven (2005, p. 386) a organização que não possui objetivos claramente articulados para o projeto pode ser facilmente mal interpretado e ignorado sendo assim esquecido. A falta de estratégia segundo Niven é outro problema, pois é difícil implementar uma ferramenta como o Balanced Scorecard sem uma estratégia, de acordo com o que ele diz (Niven, 2005, p. 386) “sem a ajuda da estratégia o Scorecard se tornará o principal indicador do desempenho ou um sistema dos interessados, carente de diversos atributos que só o verdadeiro Scorecard pode oferecer”.

Uma importante questão para o sucesso da implementação do Balanced Scorecard que pode causar problema se não for bem feito é o treinamento acerca da ferramenta se não for bem feito pode ocasionar a produção de Scorecard ruins, sem alinhamento dentro da organização. De acordo com Niven é necessário levar o tempo que for necessário para desenvolver um conhecimento acerca da ferramenta para que o colaborador entenda seu conceito, os objetivos para implementa-lo, dentre outros aspectos (2005, p. 387).

Oliveira diz que a organização que não possui uma equipe de trabalho com a condição mínima para coordenar o processo de desenvolvimento do planejamento dificilmente terá sucesso na implementação futuramente. (2008, p. 285)

Niven diz também que a falta de patrocínio executivo, segundo ele “o apoio e o patrocínio executivo são os fios comuns que vinculam o processo todo do início ao fim” (Niven, 2005), sem a presença do presidente se envolvendo no processo todo dificilmente a ferramenta irá obter algum sucesso.

2.9. Utilização do *Balanced Scorecard* em órgãos públicos

Como as empresas do setor público não buscam compensações financeiras como demonstração final de sucesso Niven (2005, p. 351) diz que “essas organizações devem alterar a arquitetura do *Balanced Scorecard*, elevando a função da missão e dos clientes, reduzindo a influência dos indicadores financeiros.”

Inicialmente foi muito utilizado para empresas privadas, mas devido ao sua eficiência o setor público descobriu que é um excelente meio de medir os resultados. Como Kaplan e Norton (apud Niven, 2004, p. 40) “Embora o foco e a aplicação do *Balanced Scorecard* tenham estado no setor privado, a oportunidade do *Balanced Scorecard* aprimorar o gerenciamento das empresas governamentais e sem fins lucrativos é ainda maior”.

“esta nova maneira de gerenciar no setor público está apenas começando a assumir importância e provavelmente caminhará sozinha nos próximos anos” (Niven, 2005, p. 357). A utilização dessa ferramenta para medição do desempenho traz diversos benefícios no setor público como demonstrar claramente aos cidadãos que seus programas trazem valor a comunidade.

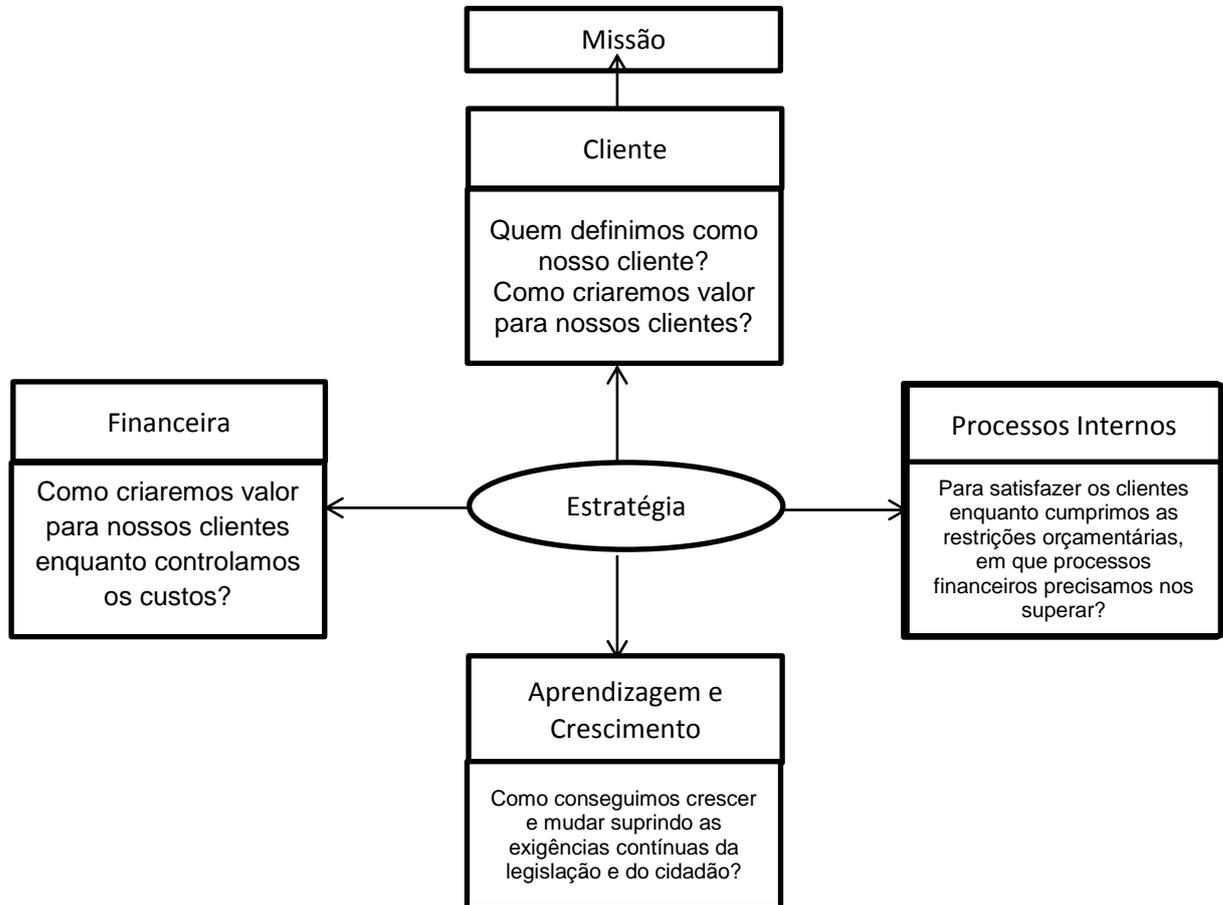
Para o funcionário público essa ferramenta irá fazer com ele tenha foco nas atividades com maior contribuição para o sucesso do programa (Niven, 2005, p. 357) valendo então o esforço de sua aplicação.

2.10. Construindo um *Balanced Scorecard* para o Setor Público.

Como já foi dito anteriormente a utilização do *Balanced Scorecard* em empresas do setor público apresenta a mesma eficiência comparado a empresa do setor privado, sem contar que houve um grande crescimento em sua utilização em órgãos sem fins lucrativos nos últimos anos (Niven, 2005). Mas sua criação teve como objetivo buscar o lucro é necessário mudar sua estrutura básica para que as

organizações do setor público possam utiliza-la da melhor maneira possível. A figura abaixo demonstra de maneira simplificada como mais ou menos deve ficar:

Figura 4: Estrutura do Balanced Scorecard em órgão público



Fonte: Niven, p. 358

“Situando-se no alto do Scorecard, a missão comunica com clareza a todas as pessoas a razão da existência da organização e o que ela está lutando para conquistar” (Niven, 2005, p. 359)

Sendo essa uma das principais diferenças do Balanced Scorecard do setor privado ao público. “O que flui da missão é o ponto de vista da clientela e da organização, e não os dos interessados nas finanças” (Niven, 2005, p. 359). Isso fez com que a ADASA utilizasse essa ferramenta, mudar o foco dos colaboradores do lado financeiro para ver a organização como um todo. “aqui se concentra nos clientes e em servir às suas necessidades para conquistar a missão” (Niven, 2005, p. 359).

De acordo com Niven (2005, p. 360) as medidas financeiras serão mais vistas como facilitadoras do sucesso do cliente ou como restrições com as quais o grupo deve operar.

Em relação aos processos internos tem que ser baseado na perspectiva do cliente. “Os processos internos podem ser gerados a partir da crescente tendência das organizações governamentais de celebrar contratos com vendedores e fixar parcerias com fornecedores para suprir as necessidades do consumidor” (Niven, 2005, p. 361).

Em relação a aprendizagem e crescimento do servidor público as agências devem desenvolver métricas que possibilitem obter resultados positivos (Niven, 2005). “os funcionários motivados pela correta mistura de técnicas e ferramentas funcionando em um clima organizacional gerado para apoiar as melhorias são o ingrediente fundamental para o êxito da missão da organização” (Niven, 2005, p. 361).

2.11. Desafios do *Balanced Scorecard* no Setor Público

Para Niven (2005) aplicar essa ferramenta sofisticada exige rigor e disciplina em qualquer estrutura organizacional, mas no setor público os desafios são maiores. Além de apresentar os problemas já mencionados anteriormente outros podem ser listados como Niven cita;

Um dos problemas é a não mensuração das execuções. Para Niven (2005, p. 362) “as agências do setor público devem distinguir resultados dos produtos” para isso ele diz que é necessário definir os produtos como sendo objetivo a ser atingindo de curto a médio prazo e o resultado como sendo de longo alcance no qual a empresa pretende atingir (Niven, 2005) pois será necessário para verificar se há evolução e na organização sem contar que com o tempo o gestor irá aprimorar a ferramenta e começar a buscar formas de medir fatores que antes não conseguia.

Outro problema em órgãos públicos é a utilização dos resultados para punir o colaborador, uma prática bastante usada que pode fazer com que o *Balanced Scorecard* falhar. Niven (2005, p. 364) diz que “o desempenho fraco tem que ser analisado como uma oportunidade para discutir e aprender acerca do negócio, todas as pessoas afetadas pelo *Scorecard* devem começar a agir de forma diversa”

Um problema decorrente também é relacionado a missão segundo Niven (2005) muitas organizações não definem uma missão clara dificultando o

desenvolvimento de medidas de desempenho e impossibilitando a criação de um Scorecard conciso e claro. Para diminuir esse problema Niven diz que “os líderes devem fazer um esforço para definir qual é a missão que guia a organização e então desenvolver medidas de desempenho de acordo com esse entendimento” (Niven, 2005, p. 365).

Um problema é a dificuldade do público em entender os resultados negativos, as legislações de liberdade de informação e de registros públicos determinam que a maior parte dos dados relacionados aos sistemas de gerenciamento do desempenho do setor público deve ser liberado para qualquer cidadão que queira a informação, uma forma de verificar se o governo está fazendo tudo que promete. A utilização do Scorecard pode ser dificultada devido a esse fator, pois os resultados podem ser retirados do contexto podendo significar incompetência do governo (Niven, 2005) pela dificuldade de explicar ao público como a ferramenta funciona isso pode ser um problema para o sucesso da ferramenta, fazendo ela se tornar um problema pela confusão que pode causar as pessoas que não entende do assunto.

Outro problema é a alta rotatividade da administração, não há garantia de que ela continuará com o projeto. Porém conforme foi visto esse tipo de organização precisa mostrar desempenho para a população e essa ferramenta é perfeita para demonstrar resultado.

3. Metodologia

Em relação à tipologia da pesquisa o trabalho é classificada como sendo exploratória, pois Gil (2008, p. 41) diz que: “esse tipo de pesquisa têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”.

Nesse caso a pesquisa envolve levantamento bibliográfico (utilização de livros e arquivos da ADASA) e entrevista de pessoas com experiência prática no assunto (questionário aplicado aos gestores responsáveis na elaboração e divulgação do Balanced Scorecard na ADASA).

Possui ainda a finalidade básica de desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias para a formulação de abordagens posteriores. Dessa forma, este tipo de estudo ajuda a formular problemas mais precisos ou criar hipóteses que possam ser pesquisadas por estudos posteriores (GIL, 1999, p. 43)

Quanto ao delineamento da pesquisa é Qualitativa, pois Roesch (2009, p. 155) diz que esse tipo de pesquisa “é apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa”. Como foi dito anteriormente na introdução na parte que justifica a realização do trabalho.

Dentro de delineamento haverá um estudo de caso da organização da ADASA no qual abordará o Balanced Scorecard em tal organização.

Como técnica de coleta de dados será feito uma entrevista semiestruturada com três gestores da ADASA que trabalham diretamente na implementação da ferramenta Blanced Scorecard utilizando questões abertas, que de acordo com Roesch (2009, p. 159) “permitem ao entrevistador entender e captar a perspectiva dos participantes da pesquisa”.

Será feito ainda uma pesquisa bibliográfica para aprofundar no Balanced Scorecard e Planejamento Estratégico.

Além disso, a pesquisa não requereu o uso de técnicas e métodos estatísticos, tendo como preocupação maior a interpretação de fenômenos e a atribuição de resultados.

A pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise dos dados, envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva

dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo. (GODOY, 1995, p.58).

Quanto à técnica de análise de dados será somente analisado o conteúdo do trabalho (sendo a entrevista), procurando identificar relações entre os fenômenos, sendo que a interpretação dos dados se apoia em modelos conceituais definidos no referencial (Roesh, 2009, p. 169).

4. Análise de Dados

4.1. Estudo de caso: Agência Reguladora de Água Energia e Saneamento Básico do Distrito Federal – ADASA

4.1.1. Breve Histórico

A ideia de criação da ADASA surgiu da necessidade de ter um órgão independente de Governo para regular os serviços prestados pelas concessionárias à população. O foco inicial era a regulação dos serviços públicos de saneamento básico e dos diversos usos da água, nos moldes da ANA, que já funcionava em esfera nacional. Além disso, com a estruturação da ADASA, o Governo do DF teria condições de receber e gerenciar capital e investimentos provenientes do exterior para auxiliar no desenvolvimento da Capital.

Com a Lei Distrital nº 4.285/2008, foram atribuídas novas competências à autarquia, que passou a ser conhecida como Agência Reguladora de Águas, Energia e Saneamento Básico do Distrito Federal-ADASA. A lei ampliou o papel regulador e fiscalizador da Agência, estabelecendo a responsabilidade pela regulação dos serviços públicos de limpeza urbana e manejo de resíduos sólidos; de drenagem e manejo de águas pluviais; e de energia, especialmente no que diz respeito ao gás canalizado.

A responsabilidade pelos serviços de abastecimento de água e esgotamento sanitário é da Companhia de Saneamento Ambiental do Distrito Federal (CAESB). Cabe à ADASA a responsabilidade de definir normativos e condições para os serviços de abastecimento de água e esgotamento sanitários ofertados, inclusive tarifas, bem como fiscalizar sua qualidade e o desempenho do prestador dos serviços.

Em todas as atividades que realiza, a ADASA necessita do envolvimento e participação da sociedade para garantir a qualidade e o atendimento dos serviços a todos os cidadãos, com tarifas moderadas e a manutenção do equilíbrio econômico-financeiro das prestadoras de serviços. Para isso a ela conta com uma central de atendimento ao cidadão e uma ouvidoria.

Por delegação da União, a energia elétrica, petróleo e seus derivados serão fiscalizados, por meio de convênio com as agências reguladoras federais. A Agência Reguladora de Água, Energia e Saneamento Básico do Distrito Federal - ADASA tem como missão institucional a regulação dos usos das águas e dos serviços públicos desse ente federado, com intuito de promover a gestão sustentável dos

recursos hídricos e a qualidade dos serviços de energia e saneamento básico, em benefício da sociedade.

4.1.2. Processo de elaboração do BSC na ADASA

No processo de elaboração do *Balanced Scorecard* feito pelos gestores da área de Planejamento foi promovida revisão na análise ambiental, tendo como suporte o monitoramento e o registro, pela área de planejamento, de fatos e ações efetivadas no período, e de inventário de realizações ocorridas na vigência do Plano anterior.

Com vistas à garantia da visão estruturante e aglutinadora do Plano Estratégico, tão logo este documento seja aprovado - serão promovidas reuniões de integração entre os responsáveis pelos principais trabalhos em andamento na agência, para conhecimento das ações realizadas e análise dos produtos gerados, principalmente nos projetos de gestão de pessoas e de redesenho dos processos de trabalho.

Mediante processo participativo com a utilização de entrevistas e oficinas de trabalho, foi revisto e validado o referencial estratégico da ADASA, consubstanciado na Visão de Futuro, Missão e Objetivos Estratégicos.

Para a construção do mapa estratégico foi necessário que os gestores e servidores da agência definissem o propósito da agência (missão), sobre a bússola interna que norteará suas ações (valores) e sobre suas aspirações quanto aos resultados futuros (visão). Para tanto foram utilizados enquetes e a formulação de identidade organizacional, obtendo como resultantes:

- Missão: “Contribuir para a contínua melhoria da qualidade de vida da população do DF por meio da gestão sustentável das águas e da regulação dos serviços públicos de saneamento básico e de energia, primando pela eficiência e eficácia de suas ações”.
- Visão: “Ser reconhecida como uma agência de excelência em gestão sustentável das águas e regulação dos serviços públicos até 2015”.
- Valores: transparência; conhecimento; autonomia, autonomia de ações regulatórias; excelência de serviços públicos regulados; disponibilidade, cordialidade e eficiência no atendimento.

Foi feita uma análise SWOT da organização de acordo com as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*, O quadro SWOT resume essas condições em

listas sucintas que ajudam a equipe executiva entender as questões-chave e Gap de Valor que deverão ser abordados durante o desenvolvimento da estratégia. Ademais, a referida análise permitiu identificar os deslocamentos estratégicos necessários para formular a estratégia de modo global. Como é visto na figura 5:

Figura 5: Análise SWOT da ADASA

ORIENTAÇÃO SWOT				
	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS	Oportunidades	Ameaças
Financeira	<ul style="list-style-type: none"> Fonte de receita compatível com as necessidades da agência. Integração logística 	<ul style="list-style-type: none"> Superestimação de gastos/custos Orçamento desvinculado do planejamento 	<ul style="list-style-type: none"> Aumento de receita e melhoria da produtividade, capazes de fechar a lacuna entre desempenho corrente e objetivo financeiro. 	<ul style="list-style-type: none"> Queda ou perda de receitas por ausência de racionalidade orçamentária-financeira
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> Singularidade de programas de conservação e gestão de Rec. Hídricos e regulação da prestação de serviços públicos de abastecimento de água e saneamento básico; Reputação como entidade gestora de Recursos Hídricos; 	<ul style="list-style-type: none"> Foco nos projetos e processos de Recursos Hídricos; Insatisfação de usuários na dissolução de problemas na prestação de serviços públicos; 	<ul style="list-style-type: none"> Aumentar a efetividade de processos de regulação de serviços públicos; Inserir política de promoção de atendimento a usuários insatisfeitos; 	<ul style="list-style-type: none"> Prestação de serviços sem representatividade aos anseios da sociedade; Aumento de entidades/órgãos do governo que tentam cumprir lacunas deixadas pela agência; Contexto conflituoso;
Processos	<ul style="list-style-type: none"> Robustez do ambiente eletrônico Investimento massivo em treinamento e capacitação Campanhas frequentes de integração com setores da sociedade e governo 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de alinhamento entre TI e negócio eficiência operacional Pessoas desmotivadas e pouco comprometidas Silos operacionais Processo de comunicação interno e externo 	<ul style="list-style-type: none"> Redução do tempo de resposta ao cliente Aumento da eficiência operacional Elevar a motivação e comprometimento de equipes Maior visibilidade 	<ul style="list-style-type: none"> Pouco comprometimento Baixa eficiência operacional Curva de aprendizagem decrescente Aparelhamento de TI sem relação com resultados.
Crescimento	<ul style="list-style-type: none"> Competitividade do pacote de salários e benefícios frente a entidades de mesma natureza; Qualidade do potencial de pessoas 	<ul style="list-style-type: none"> Clima organizacional Gestão de desempenho Índices acima do esperado de <i>turnover</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Iniciativas de mudança de cultura 	<ul style="list-style-type: none"> Escassez de pessoal técnico qualificado; Erosão da confiança;

Fonte: Planejamento Estratégico da ADASA 2012-2015

Após a mobilização das unidades setoriais e Diretoria para uma reflexão conjunta sobre o futuro da agência sua análise resultou em um produto final que é o mapa estratégico da ADASA. O mapa estratégico fornece uma arquitetura para a integração das estratégias e operações de diversas unidades dispersas do empreendimento total.

O mapa define objetivos, metas e proposta de valor, capazes de consolidar a agência como uma das principais agências reguladoras do país, inserida na sociedade do conhecimento, eficiente e com capacidade de crescer de forma sustentável, com mais e melhores pessoas.

Uma das principais vantagens do mapa estratégico é a criação de um sistema de gestão para acompanhamento da sua implementação. Com isso, a ADASA passa a acompanhar periodicamente a evolução dos indicadores dos objetivos estratégicos. É a forma de corrigir ações e alertar a sociedade sobre os sucessos e desafios em nossa rota rumo a 2015.

O Mapa demonstra que a ADASA pretende atuar de forma proativa junto à sociedade na mobilização de ações e recursos necessários para implantar os projetos estratégicos que afetarão o desenvolvimento da atividade regulatória no DF e, em última instância, garantir o desenvolvimento sustentável desta e futuras gerações.

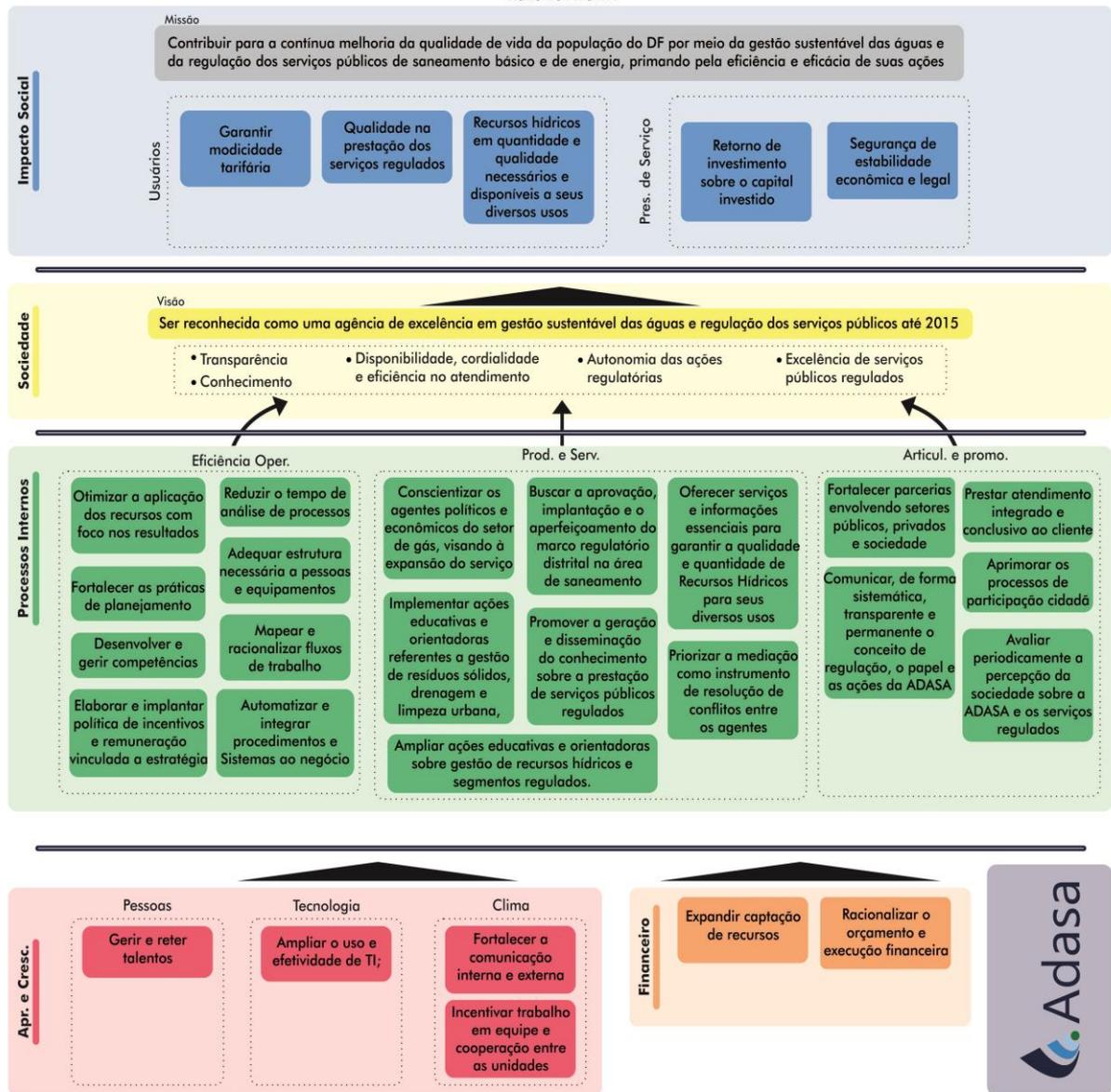
Com isso, ficou definido então o Mapa Estratégico da ADASA sendo feito como mostra a figura 6;

O Mapa Estratégico da ADASA mostra como se posiciona as quatro perspectivas e como elas se relacionam para chegar no topo do mapa. Por ser o mapa de um órgão público a perspectiva financeira fica em baixo sendo que nos modelos de empresas privadas essa perspectiva normalmente fica no topo do Mapa Estratégico.

Figura 6: Mapa Estratégico da ADASA

Mapa Estratégico da ADASA

VISÃO TOP-DOWN



Fonte: Planejamento Estratégico da ADASA 2012-2015

O principal motivo da utilização do BSC foi para o colaborador da ADASA ver o planejamento estratégico da empresa como um todo e não somente financeiramente como normalmente é feito, pois ele engloba além da parte financeira a parte de clientes os processos internos e o aprendizado e crescimento.

Sendo que nesse mapa estratégico da ADASA a perspectiva de cliente foi alterada para melhor adequação a organização sendo dividido em duas perspectivas a de sociedade e impacto social.

Após analisar o processo de elaboração do Balanced Scorecard até a parte de criação do mapa estratégico em seguida foi feita uma entrevista com nove perguntas para dois servidores responsáveis pela elaboração do planejamento estratégico e estão utilizando a ferramenta Balanced Scorecard com isso pode-se verificar o ponto de vista deles em como está o andamento do processo.

Inicialmente é verificado como eles chegaram a conclusão de que o Balanced Scorecard é a melhor ferramenta para a ADASA. A entrevista também teve como um dos objetivos verificar o ponto de vista dos entrevistados em relação ao apoio da alta gestão e de outros servidores e colaboradores da ADASA. E finalmente ela servirá também para verificar o ponto de vista deles em relação aos níveis estratégico, tático e operacional com relação às cinco perspectivas definidas no Mapa Estratégico.

Para definir a ferramenta foi visto que houve uma pesquisa apurada com relação as melhores práticas atualmente e visualizou no Balanced Scorecard uma ferramenta moderna e eficaz na implementação do planejamento estratégico e perfeita para o que a ADASA estava precisando no momento.

A segunda questão foi em relação a melhoria do planejamento estratégico na ADASA com a implementação do Balanced Scorecard, verificou-se a produção de uma agenda de mudança estratégica, um instrumento poderoso para que a entidade entendesse em que ponto se encontra e aonde se quer chegar, e principalmente qual o tamanho do esforço que será necessário empreender para o deslocamento necessário. Sem contar o fato, a possibilidade de visualização gráfica (mapa estratégico) deixa muito mais claro para todos os servidores e colaboradores da casa, o rumo, a estratégia pretendida em si.

A terceira questão é em relação ao apoio da alta gerência na implantação do Balanced Scorecard, como esperado inicialmente foi complicado convencer de que essa era a ferramenta mais adequada, pois havia alguma resistência, mas após entendido sua importância com apresentação de exemplos que fizeram sucesso o apoio foi absoluto.

Outra questão levantada é a respeito de como foi a reação dos servidores/colaboradores em relação à nova metodologia, a reação também não foi diferente da alta gerência, eles receberam a ideia com alguma desconfiança, mas com o passar do tempo eles foram aderindo a nova ferramenta. Para facilitar os servidores responsáveis pela implementação do Balanced Scorecard envolveram

determinados servidores de cada unidade no processo e assim difundir o planejamento. Sem contar que houve um workshop com a presença de todos para apresentação do projeto.

Em seguida foram feitas perguntas em relação as perspectivas que foram escolhidas pelos próprios servidores, os entrevistados analisaram como cada impacto mudou nos níveis estratégico, tático e operacional da ADASA.

Na perspectiva de impacto social verificou-se que as unidades internas analisaram melhor o seu “cliente” e pensar nas suas responsabilidades para com estes, melhorando muito o trabalho.

Já a perspectiva de sociedade a ADASA vai implantar o planejamento estratégico, ou seja, testar o planejado. Contudo, com relação à essa perspectiva particularmente esta é a que mais se relaciona às crenças corporativas e neste contexto são muito bem entendidas, nesse contexto não acreditamos em mudanças, mas sim em ratificar através do comportamento estas convicções.

Na perspectiva de processo interno houve conscientização de que planejamento e orçamento devem caminhar juntos, falando a mesma língua e produzindo resultados de qualidade. A partir de um planejamento adequado, foi possível elaborar instrumentos orçamentários mais coerentes na busca do cumprimento das nossas atribuições com maior propriedade.

Enquanto a perspectiva de aprendizagem e crescimento há alto investimento em qualificação profissional e o incentivo à produtividade. Ponto, aliás, a ser atacado com a implantação de um programa de remuneração variável, visando vincular definitivamente os servidores aos projetos sob sua responsabilidade.

Finalmente na perspectiva financeira o foco principal deste ponto é a racionalização dos gastos, mesmo não tendo problema com falta de orçamento há um cuidado com o investimento para melhor atender a sociedade.

5. Considerações Finais

Este estudo foi verificado os desafios na implementação do Balanced Scorecard em um órgão público, tendo como base a ADASA como um órgão público que adota essa ferramenta verifica-se que os servidores responsáveis pela elaboração da ferramenta fizeram um bom trabalho, apesar das dificuldades citadas no referencial teórico e citadas pelos próprios servidores na entrevista, com a grande maturidade da ferramenta, o processo de implementação está bem próximo de ocorrer.

Do ponto de vista do processo de elaboração do Balanced Scorecard houve uma dificuldade somente na análise SWOT, no qual o ambiente externo foi feito de maneira diferente devido a falta de informações sobre essa parte. As outras partes foram bem elaboradas sem problema algum. A pesquisa bibliográfica mostrou que a organização fez de maneira competente todas as etapas do processo de elaboração do Balanced Scorecard, seja elaborando a visão, até a criação do mapa estratégico.

Na entrevista verifica que se precisa buscar novas formas de apresentar a ferramenta que apesar de hoje ser bem aceita na organização é necessário, a realização de um novo workshop mostrou ser a melhor forma de apresentação, pois foi bastante eficiente quando utilizada na ultima vez.

Além disso, também será necessário a realização de um número maior de reuniões, de preferência mensalmente, para maior discussão a respeito da estratégia. Como foi verificado no referencial teórico, mudanças sempre irão ocorrer principalmente em uma organização nova que começou a implantar essa ferramenta a pouco tempo, e inevitável que haverá novas mudanças, principalmente no mapa estratégico,

Para futuros estudos sugiro verificar se houve mudanças de comportamento desde a sua implantação, sendo necessário esperar um tempo para que tal ferramenta tenha sido aplicada para melhor análise. Na ADASA sugiro falar sobre a gestão estratégica orientada por resultado, que junto com o Balanced Scorecard mostra-se uma combinação bastante forte para determinar a estratégia.

Referências

- (2012). *Planejamento Estratégico ADASA 2012-2020*.
- ADASA. (s.d.). Acesso em 06 de Abril de 2013, disponível em Agência Reguladora de Água, Energia e Saneamento Básico: <http://www.adasa.df.gov.br/>
- Campos, J. A. (1998). *Cenário Balanceado: painel de indicadores para a gestão estratégica dos negócios*. São Paulo: Aquariana.
- Gil, A. C. (2008). *Como elaborar projetos de pesquisa* (4^o ed.). São Paulo: Atlas.
- Mintzberg, H. (2004). *Ascensão e queda do planejamento estratégico*. (M. A. Carpigiani, Trad.) São Paulo: Bookman.
- Niven, P. R. (2005). *Balanced Scorecard passo a passo: elevando o desempenho e mantendo resultados*. (N. Freire, Trad.) São Paulo: Qualitymark.
- Norton, R. S. (2008). *A execução premium: a obtenção de vantagem competitiva através do vínculo da estratégia com as operações do negócio*. (A. C. Serra, Trad.) Rio de Janeiro: Elsevier.
- Oliveira, D. d. (2008). *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia, práticas* (27 ed.). São Paulo: Atlas.
- Robert S. Kaplan, D. P. (1997). *A estratégia em ação: balanced scorecard*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Robert S. Kaplan, D. P. (2004). *Mapas estratégicos - Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis* (13^o reimpressão ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Roesh, S. M. (2009). *Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso* (3^o ed.). São Paulo: Atlas.

Apêndice

Entrevista feita com servidor A:

1. Como foi decidido que o Balanced Scorecard seria uma ferramenta importante para o planejamento estratégico da ADASA?

A ADASA em termos de planejamento estratégico optou primeiramente por uma metodologia assemelhada ao que chamamos de Gerenciamento por Diretrizes ou GPD. A alta direção da Agência definia diretrizes estratégicas e os projetos da casa deveriam estar alinhados a essa estratégia. Com o tempo verificou-se que seria necessário produzir algo além das diretrizes com base em algum diagnóstico ou análise de cenários, além de manter coerência com a missão da AGÊNCIA. Neste sentido, e por volta de 2008, passa a ser difundido largamente o uso do BSC em entidades e órgãos públicos. Ao se ter contato com a metodologia no princípio de 2009 em um curso de formação, a Agência entende que o BSC traria para o planejamento estratégico mais robustez e coerência, seria em tese uma ferramenta mais completa, e capaz de atender as necessidades que este tipo de planejamento requeria no âmbito da entidade.

2. Como a implementação do Balanced Scorecard ajudou na melhoria da estruturação do planejamento estratégico?

Principalmente em produzir um sistema de relações em seus vários níveis, visando o atingimento de objetivos e a própria visão da Agência. O primeiro trabalho que foi o de produzir uma agenda de mudança estratégica, por exemplo, foi um instrumento poderoso para que a entidade entendesse em que ponto se encontra, aonde se quer chegar, e principalmente qual o tamanho do esforço que será necessário empreender para o deslocamento necessário. Sem contar o fato, a possibilidade de visualização gráfica (mapa estratégico) deixa muito mais claro para todos os servidores e colaboradores da casa, o rumo, a estratégia pretendida em si.

3. Como é o apoio da alta gerência em relação à implementação do Balanced Scorecard?

Inicialmente, e muito comumente é difícil para a alta gerência entender a técnica formal deste tipo de processo. No entanto, ao que interessa de fato, que trata da consciência quanto aos benefícios e resultados da aplicação prática dessa metodologia, tão logo entendidos, foram apoiados sem maiores

problemas, inclusive ao longo do processo quão melhor entendido, mais apoio foi recebido por este perfil dentro da entidade.

4. Com relação aos servidores/colaboradores, como foi a reação deles em relação a nova metodologia? De que maneira participaram?

Como em qualquer processo que envolve mudança, a reatividade é de certa forma uma reação esperada. Na agência não foi diferente, porém como no caso da alta direção, quanto mais os servidores se apropriaram da metodologia, melhor foi sendo a aceitação. A Superintendência de Planejamento envolveu determinados servidores, contemplados em todas as unidades setoriais, no processo de construção e implantação do planejamento estratégico, e pretende que estes sejam multiplicadores em seus setores para ampliar o alcance do planejamento. Sem contar o fato, tanto a alta administração quanto a SPE fizeram questão de no lançamento do projeto, fazer um workshop com a presença de todos para apresentação do projeto.

5. De acordo com os objetivos descritos na perspectiva de impacto social no mapa estratégico da ADASA, quais mudanças se pode verificar no nível operacional tático e estratégico da organização?

Maior clareza quanto às entregas da AGÊNCIA e que impacto social os seus trabalhos produzem de fato, melhor ainda, dentro de determinado horizonte temporal.

6. De acordo com os objetivos descritos na perspectiva de sociedade no mapa estratégico, quais mudanças se pode verificar no nível operacional tático e estratégico da organização?

Neste momento a AGÊNCIA está se preparando para implantar o planejamento estratégico, ou seja, testar o planejado. Contudo, com relação à essa perspectiva particularmente esta é a que mais se relaciona às crenças corporativas e neste contexto são muito bem entendidas, nesse contexto não acreditamos em mudanças, mas sim em ratificar através do comportamento estas convicções.

7. Verificando os objetivos de Processo Interno, quais as mudanças foram vistas no nível operacional, tático e estratégico da organização?

Até o momento a grande mudança consiste em conhecer melhor os processos críticos que necessitam de aperfeiçoamento para alcance da meta

(s) estratégica(s). A alta direção com a definição dos modelos de negócio da Agência contribuíram sobremaneira para promover um entendimento de como atuar frente às várias demandas da entidade. Nos níveis táticos e operacionais, ressalta-se um reconhecimento dos objetivos estratégicos em relação às competências e necessidades da Agência para alcançar o deslocamento proposto.

8. De acordo com a perspectiva de aprendizagem e crescimento, quais as mudanças ocorridas no nível operacional, tático e estratégico?

Verificamos que para o nível operacional atualmente existe uma grande expectativa quanto a esta perspectiva uma vez que a mesma interfere diretamente nas expectativas individuais dos servidores. O nível tático questiona quanto ao esforço necessário e a quem cabe a responsabilidade de desenvolver projetos e processos relativos aos objetivos estratégicos dessa perspectiva. Quanto ao “top down”, entendem o quanto é necessário e premente iniciar o desenvolvimento dessas ações.

9. Em relação à perspectiva financeira quais as mudanças ocorridas no nível operacional, tático e estratégico?

Uma mudança marcante foi a de aliar o planejamento ao orçamento para todos os níveis.

Entrevista feita com o servidor B;

1. Como foi decidido que o *Balanced Scorecard* seria uma ferramenta importante para o planejamento estratégica da ADASA?

Desde seu início a ADASA tem uma preocupação em implementar as melhores formas de gestão. Depois de algumas pesquisas chegou-se à conclusão de que a Agência necessitava de ferramentas que priorizassem o planejamento estratégico. Alguns intentos anteriores foram elaborados, mas o foco maior acabou sendo o mapeamento dos processos e a definição de diretrizes estratégicas, sem contudo avançar como se desejava. Depois de estudos mais elaborados, já no âmbito da Superintendência de Planejamento e Programas Especiais – SPE, é que se definiu pela gestão orientada para resultados e o *Balanced Scorecard* despontou como uma ferramenta de grande utilidade.

2. Como a implementação do Balanced Scorecard ajudou na melhoria da estruturação do planejamento estratégico?

O Balanced Scorecard é uma ferramenta poderosa visando a medição/monitoramento dos resultados a serem alcançados. Assim sendo, tornou-se imprescindível para que se pudesse avaliar a assertividade das ações tomadas.

3. Como é o apoio da alta gerência em relação à implementação do Balanced Scorecard?

Não se consegue conceber uma implementação de Balanced Scorecard sem o peso do apoio da alta gestão, pois em razão das grandes mudanças (e a resistência natural a elas) ficaria inviável qualquer ação. Após um trabalho intenso de demonstração dos benefícios trazidas pela possível implantação houve sim grande apoio do Top administrativo da ADASA.

4. Com relação aos servidores e colaboradores, como foi a reação deles em relação à nova metodologia? De que maneira participaram?

A reação inicial, em sua maioria foi de desconfiança (em razão até de projetos anteriores no mesmo sentido), mas à medida em que foram conhecendo e participando do processo, a aceitação foi muito boa.

5. De acordo com os objetivos descritos na perspectiva de impacto social no mapa estratégico da ADASA, qual o entendimento pode-se verificar no nível operacional tático e estratégico da organização?

O principal ponto a se considerar é que esta ação fez com que as unidades internas passassem a olhar um pouco mais para seus “clientes” e pensar nas suas responsabilidades para com estes.

6. De acordo com os objetivos descritos na perspectiva de sociedade no mapa estratégico, qual o entendimento pode-se verificar no nível operacional tático e estratégico da organização?

A partir do olhar para esta perspectiva torna-se necessário o enquadramento das atividades da ADASA como forma de resposta aos “usuários – clientes” que de algum modo (direta ou indiretamente) nos sustentam com sua

contribuição e, naturalmente, esperam ver suas necessidades e anseios atendidos por meio das nossas ações.

7. Verificando os objetivos de Processo Interno, qual o entendimento foi visto no nível operacional, tático e estratégico da organização?

De grande impacto nos processos internos foi a conscientização de que planejamento e orçamento devem caminhar juntos, falando a mesma língua e produzindo resultados de qualidade. A partir de um planejamento adequado, foi possível elaborar instrumentos orçamentários mais coerentes na busca do cumprimento das nossas atribuições com maior propriedade.

8. De acordo com a perspectiva de aprendizagem e crescimento, qual o entendimento foi verificado no nível operacional, tático e estratégico?

Não se concebe uma regulação de qualidade sem servidores com altíssima qualificação, por outro lado, não se tem reguladores disponíveis e prontos abundantemente no mercado de trabalho (principalmente pelas múltiplas competências da ADASA). Portanto, não outro caminho que não passe pelo alto investimento em qualificação profissional e o incentivo à produtividade. Ponto, aliás, a ser atacado com a implantação de um programa de remuneração variável, visando vincular definitivamente os servidores aos projetos sob sua responsabilidade.

9. Em relação à perspectiva financeira qual o entendimento foi visto no nível operacional, tático e estratégico?

O foco principal deste ponto é a racionalização dos gastos, por, em tese, não termos problemas com falta de orçamento, como a maioria dos órgãos, temos que tomar todo um cuidado com a priorização dos investimentos para gerarmos realmente os benefícios que a sociedade espera do nosso trabalho.