

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ
PROGRAMA DE MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO

RUBENS MASCELANI FILHO

**A INFLUÊNCIA DOS SISTEMAS DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO
ADOTADOS PELO SENAC/SC NO PERÍODO DE 2000 A 2010 NO
DESEMPENHO ORGANIZACIONAL**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

BIGUAÇU-SC
2011

RUBENS MASCELANI FILHO

**A INFLUÊNCIA DOS SISTEMAS DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO
ADOTADOS PELO SENAC/SC NO PERÍODO DE 2000 A 2010 NO
DESEMPENHO ORGANIZACIONAL**

Dissertação apresentada ao Curso de
Mestrado Acadêmico em Administração, da
Universidade do Vale do Itajaí, como
requisito à obtenção do título de Mestre em
Administração.

Orientador: Prof. Dr. Sidnei Vieira Marinho

BIGUAÇU-SC
2011

RUBENS MASCELANI FILHO

A INFLUÊNCIA DOS SISTEMAS DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO ADOTADOS
PELO SENAC/SC NO PERÍODO DE 2000 A 2010 NO DESEMPENHO
ORGANIZACIONAL

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Administração e aprovada pelo Curso de Mestrado Acadêmico em Administração, da Universidade do Vale do Itajaí.

Área de Concentração: Estratégia e Gestão das Organizações

Biguaçu, Junho de 2011.

Prof. Dr. Carlos Ricardo Rossetto
Coordenador do Programa

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Sidnei Vieira Marinho
UNIVALI Biguaçu - SC
Orientador

Profa. Dra. Anete Alberton
UNIVALI Biguaçu – SC
Examinadora

Prof. Dr. Paulo Mauricio Selig
UFSC – Florianópolis – SC
Examinador externo

DEDICATÓRIA

A minha esposa Nádia, e
aos filhos Amadeu e
Gabriel.

AGRADECIMENTOS

Muitas pessoas contribuíram para que este trabalho se concretizasse e este é o momento oportuno para estes sinceros agradecimentos.

Ao Senac/SC nas pessoas dos diretores: Geral, Rudney Raulino e do Vice-Diretor, Max Roque Kincezski, por acreditarem na educação e na sua capacidade de transformação e que me oportunizaram a participação neste programa de mestrado.

Ao Sidnei Viera Marinho, orientador, por suas palavras de incentivo, cobranças e correção de rota que propiciaram meu crescimento profissional e a conclusão deste trabalho.

Ao coordenador do Programa de Mestrado da Univali, Carlos Ricardo Rossetto e toda equipe de trabalho envolvida no programa de mestrado pelo apoio e orientações.

As professoras Anete Alberton e Rosilene Marcon pelas contribuições e ensinamentos durante as reuniões do GEEP e na banca de qualificação.

Equipe do SENAC Concórdia, pelo comprometimento e apoio durante a minha ausência, em especial, ao Giovani, ao Celso, a Dian e a Jaqueline .

Aos colegas Anderson Malgueiro, José Carlos Vieira, Maurício Anisio Ferreira, Laerson Batista da Costa, Alex Luiz Mariano, Fabiano Battisti Archer, pelo companheirismo e atividades realizadas durante o programa de mestrado.

Aos diretores do Senac/SC que participaram deste trabalho através de seus depoimentos e respostas aos questionamentos necessários para o desenvolvimento deste trabalho de pesquisa.

As minhas queridas irmãs pelo convívio, auxílio, dedicação e carinho em todos os momentos de minha vida.

A minha esposa Nádia, aos filhos Amadeu e Gabriel pelo carinho e apoio em todos os momentos deste trabalho.

A dúvida não me causa
menos prazer do que o
saber

Dante Alighieri

RESUMO

Este estudo teve como objetivo identificar a influência dos sistemas de medição de desempenho utilizados pelo Senac/SC no desempenho da organização, dentro do período de 2000 a 2010. Para responder ao problema de pesquisa bem como aos objetivos propostos neste trabalho optou-se pela abordagem qualitativa e é caracterizado como um estudo de caso descritivo. A coleta de dados ocorreu de duas formas: entrevista com utilização de formulário semi-estruturado e análise documental. As entrevistas foram realizadas com quatorze colaboradores em cargo de direção superior no Senac/SC, que estão na organização no mínimo desde o ano 2000, sendo seis gestores pertencentes à administração regional e oito às unidades educacionais. Os resultados obtidos demonstram que existem quatorze sistemas de medição de desempenho em utilização no Senac/SC desde o ano 2000. Foi proposto aos gestores que analisassem os SMD's em uso no Senac/SC com base nas seguintes características: aprendizado organizacional, análise crítica, balanceamento, clareza, dinamismo, integração, alinhamento, participação, relacionamento causal, cultura e monitoramento. Os resultados indicam que dos quatorze SMD's existentes no Senac/Sc, quatro são considerados os mais utilizados e destes dois são identificados como de grande amplitude e dois têm foco restrito e atividades específicas: finanças e educação. Destes sistemas de medição de desempenho, os relacionados à perspectiva financeira são os mais utilizados na tomada de decisão, embora seja perceptível a crescente utilização de indicadores não financeiros, principalmente a partir do ano de 2005, com a adesão do Senac/SC ao Movimento Catarinense para a Excelência. Em 2008 foi iniciado o processo de implantação do *Balanced Scorecard* como ferramenta de implementação estratégica da organização, em conjunto com o desenvolvimento de um sistema próprio de gestão, identificado como Gestão Senac. Os critérios para a avaliação do desempenho da organização foram estabelecidos com base nos indicadores em uso pela organização. Como fatores relevantes dos sistemas de medição de desempenho utilizados pelo Senac/SC podem ser citados o desenvolvimento de um sistema integrador, que utiliza fundamentos da gestão por excelência, indicadores e perspectivas do *Balanced Scorecard* e as estratégias do planejamento estratégico da organização. Os resultados indicam que os SMD's utilizados pelo Senac/SC contribuem para o desempenho da organização, fato este evidenciado pelo recebimento por cinco anos consecutivos (2006-2010) de premiação ofertada pelo Movimento Catarinense de Excelência – MCE, sempre com pontuações crescentes, pelas boas práticas de gestão apresentadas pelo Senac/SC e comprovadas pelos examinadores do MCE.

Palavras-chave: Estratégia, Sistema de Medição de desempenho, Implementação estratégica.

ABSTRACT

This study aimed to identify the influence of performance measurement systems used by Senac / SC in the organization's performance within the period from 2000 to 2010. To answer the research problem and the objectives proposed in this work we opted for a qualitative approach and is characterized as a descriptive case study. The data collection occurred in two ways: interview using semi-structured form and document analysis. The interviews were conducted with fourteen employees in top management position at Senac / SC, which are in the organization at least since 2000, six regional managers within the administration and the eight educational units. The results show that there are fourteen performance measurement systems in use at Senac / SC since 2000. It was proposed that managers analyze the SMD's in use at Senac / SC based on the following characteristics: organizational learning, critical analysis, balance, clarity, dynamics, integration, alignment, participation, causal relationship, culture and monitoring. The results indicate that fourteen of the existing SMD's Senac / Sc, four are considered the most used and these two are identified as high-amplitude, narrow focus and have two specific activities: finance and education. Of these systems, performance measurement, the related financial perspective are most often used in decision making, although it is noticeable the increasing use of non-financial indicators, especially from the year 2005 with the accession of Senac / SC Movement Catarinense for Excellence. In 2008 started the process of implementing the Balanced Scorecard as a tool for implementation of the organization, in conjunction with the development of a proper system of management, management identified as Senac. The criteria for evaluating the performance of the organization were established based on the indicators in use by the organization. As relevant factors of performance measurement systems used by Senac / SC can cite the development of a system integrator that uses a foundation of management excellence indicators and the Balanced Scorecard perspectives and strategies of the organization's strategic planning. The results indicate that the SMD's used by Senac / SC contribute to the organization's performance, a fact evidenced by the receipt of five consecutive years (2006-2010) prize offered by the Movement Catarinense Excellence - MCE, always with increasing scores for the good management practices presented by Senac / SC and proven by the examiners of the MCE.

Key Words: Strategy, Performance Measurement System, Strategic Implementation.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1 – Estratégias deliberadas e emergentes | 24 |
| Figura 2 – Os seis obstáculos para a implementação da estratégia | 32 |
| Figura 3 – Desdobramentos do Tableaux de Bord..... | 46 |
| Figura 4 – A integração da Estratégia..... | 49 |
| Figura 5 – Visão geral das estratégias do BSC | 52 |
| Figura 6 –Visão geral de um mapa estratégico | 53 |
| Figura 7 – Modelo do <i>Performance Prism</i> | 58 |
| Figura 8 – Stakeholders e organizações: o que querem e precisam..... | 59 |
| Figura 9 – Entrega de valor dos stakeholders | 60 |
| Figura 10 – Visão sistêmica da gestão organizacional..... | 64 |
| Figura 11 – Diagrama de gestão MEG | 65 |
| Figura 12 – Uso do modelo gestão FNQ..... | 68 |
| Figura 13 – O Senac em Santa Catarina..... | 73 |
| Figura 14 – Mapa estratégico do Senac/SC..... | 83 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|-----|
| Quadro 1 – Sistema de medição de desempenho e suas características | 16 |
| Quadro 2 – Características das escolas do pensamento estratégico..... | 26 |
| Quadro 3 – Principais fundamentos das escolas do pensamento estratégico | 27 |
| Quadro 4 – Fatores e elementos estruturais para a formulação da estratégia..... | 28 |
| Quadro 5 – Níveis de definição das estratégias | 30 |
| Quadro 6 – Exemplos de sistema de medição de desempenho | 40 |
| Quadro 7 – Codificação das sub categorias..... | 42 |
| Quadro 8 – As 4 perspectivas do BSC e seus objetivos | 50 |
| Quadro 9 – Conceitos de excelência de gestão e pré-definições..... | 62 |
| Quadro 10 – Critérios de avaliação FNQ..... | 67 |
| Quadro 11 – Fatores relevantes na construção de um SMD..... | 77 |
| Quadro 12 – SMD's em uso no Senac/SC | 85 |
| Quadro 13 – Principais SMD's utilizados no Senac/SC (2000-2010)..... | 95 |
| Quadro 14 – Grau de aderência dos SMD's mais utilizados no Senac/SC em relação aos constructos | 96 |
| Quadro 15 – Exemplo de acompanhamento de indicadores..... | 103 |
| Quadro 16 – Ações de melhorias no período de 2000 a 2010 no Senac/SC | 106 |
| Quadro 17 – Percentual de aderência dos SMD's do Senac/SC aos constructos .. | 109 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|-----|
| Tabela 1 – Indicadores financeiros..... | 100 |
| Tabela 2 – Indicadores não financeiros..... | 101 |

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AR – Administração Regional
BSC – *Balanced Scorecard*
CG – Compromisso de Gestão
CNC – Confederação Nacional do Comércio
FECOMÉRCIO – Federação do Comércio
FNQ – Fundação Nacional da Qualidade
GS – Gestão Senac
MCE – Movimento Catarinense de Excelência
MEG – Modelo de Excelência de Gestão
PP – *Performance Prism*
SC – Santa Catarina
SENAC – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SESC – Serviço Social do Comércio
SGS – Sistema de Gestão Senac
SMD – Sistema de Medição de Desempenho
TB – *Tableau de Board*
UO – Unidade Operativa

SUMÁRIO

| | |
|---|-----|
| 1 INTRODUÇÃO | 13 |
| 1.1 Contextualização do Tema e Problema | 13 |
| 1.2 Objetivos do Estudo | 18 |
| 1.2.1 Objetivo geral | 18 |
| 1.2.2 Objetivos específicos | 19 |
| 1.3 Justificativa | 19 |
| 1.4 Estrutura do Trabalho | 21 |
| 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA | 23 |
| 2.1 Estratégia | 23 |
| 2.2 Implementação da Estratégia | 32 |
| 2.3 Sistemas de Medição de Desempenho | 37 |
| 2.4 <i>Tableau de Bord</i> – TB | 43 |
| 2.5 <i>Balanced Scorecard</i> - BSC | 47 |
| 2.6 <i>Performance Prism</i> - PP | 57 |
| 2.7 Modelo de Excelência da Gestão - MEG | 61 |
| 3 METODOLOGIA | 71 |
| 3.1 Delineamento da Pesquisa | 71 |
| 3.2 Definição das Fontes de Dados | 72 |
| 3.3 Caracterização do Objeto de Estudo e dos Sujeitos da Pesquisa | 73 |
| 3.4 Métodos e Técnicas de Coleta de Dados | 75 |
| 3.5 Procedimento para Análise dos Dados | 78 |
| 4 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS DA PESQUISA | 80 |
| 4.1 Os SMD's Adotados e seu Desenvolvimento no Senac/SC | 80 |
| 4.2 Definição de Critérios para Avaliar o Desempenho do Senac/SC com base nos Principais Indicadores Utilizados pela Organização no período de 2000 a 2010 | 97 |
| 4.3 Fatores Relevantes dos SMD's Utilizados pelo Senac/SC | 108 |
| 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS | 112 |
| REFERÊNCIAS | 114 |
| APÊNDICE | 139 |

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização do Tema e do Problema

A otimização de recursos é fundamental para o crescimento e a manutenção das organizações, onde se deve buscar novas formas e modelos de gestão com o objetivo de potencializar resultados e com isto garantir a sua permanência no mercado (QUINTANA; MOLINA, 2008).

A disponibilidade e rapidez na obtenção de informações permite uma contribuição efetiva nos processos decisórios e na gestão empresarial, principalmente por estarem enfrentando um mercado altamente competitivo, globalizado e turbulento (REZENDE, 2002; CHAVAN, 2009).

Corroborando com estas afirmativas, Ferreira *et al.* (2008) concordam que a agilidade das decisões é um fator fundamental para a sobrevivência das organizações no ambiente atual (turbulento, global e dinâmico), assim como o alinhamento das ações com os objetivos estratégicos.

Desta forma, é evidenciado na literatura que, entre outras condições, a rapidez da obtenção das informações e o alinhamento das ações aos objetivos estratégicos são fundamentais para o sucesso das organizações (KAPLAN; NORTON, 1997; KIM; MAUBORGNE, 2005).

Várias organizações utilizam os indicadores de desempenho com o objetivo de melhorar a *performance*, ajustar os objetivos e desta forma garantir a sua existência atual e futura (STOLK; WEGRICH, 2008; AL-KUWAITI, KYRIAKOPOULOS; HUSSEIN, 2008; SHANNAK, 2009; HUI, 2010).

Fernandes (2005) afirma que existe uma lacuna nas pesquisas acerca das causas da performance organizacional que conduzam a uma relação de causalidade entre direcionadores e indicadores de performance e que a busca desta relação de causalidade é um fator estrategicamente relevante para a organização, pois possibilitaria poupar recursos e focar ações de maior impacto na performance da organização, opinião corroborada por outros autores (GEROLAMO; ESPOSTO; CARPINETTI, 2002; CÁNEPA; LUDWIG, 2002; MARTINS, 2006; HOLANDA, 2007).

Usoff, Thibodeau e Burnaby (2002) indicam existir uma relação direta entre o uso de indicadores não financeiros e a melhoria do desempenho das organizações. Afirmam que, para um melhor gerenciamento da organização, é fundamental considerar indicadores de relacionamento com os clientes, fornecedores e de uso do capital intelectual.

A utilização de indicadores não financeiros por si só não é garantia de que a organização terá desempenho superior, é necessário colocar em prática as estratégias definidas. Neste sentido, é recorrente a ideia de que em muitos casos tanto pesquisadores como executivos, estão destinando maior tempo, energia e foco para as atividades de formulação em detrimento da implementação das estratégias (PRIETO; CARVALHO; FISCHMANN, 2009; GRASSEOVÁ, 2010).

Prieto, Carvalho e Fischmann (2009) afirmam que em estudos mais recentes a execução bem sucedida da estratégia é considerada pelos gestores como importante para o bom desempenho organizacional. Esta afirmativa é corroborada pelas afirmações de outros autores (HERRERO, 2005; GRASSEOVÁ, 2010; PEREIRA, 2010).

Sendo a execução da estratégia importante para o desempenho da organização, outra questão emerge como fundamental para as organizações: a medição do desempenho, que busca o desenvolvimento das vantagens internas e externas, com o foco na melhoria dos processos, viabilizando o alcance das ações capazes de estabelecer a excelência empresarial (CARVALHO, 2007; SANCHES; CORRALES, 2007).

Segundo Prieto, Carvalho e Fischmann (2009, p. 319), os estudos desenvolvidos na abordagem contingencialista, afirmam que “existe uma relação direta entre a *performance* organizacional e um alinhamento adequado entre as variáveis endógenas (estratégia, estrutura e processos gerenciais) e as variáveis exógenas (incerteza ambiental e tecnologia).

A cada dia surgem novas tendências e possibilidades de modelos de gestão. Herrero (2005) e Marinho (2006), citam o estudo desenvolvido por Nitin Nohrian, da *Havard Business School* com 160 empresas, no período de 1986 a 2000, onde uma das conclusões do estudo foi a não existência de uma relação causal entre o uso da maioria das técnicas de gestão e um desempenho superior. Outra conclusão do mesmo estudo foi que algumas práticas primárias de gestão: estratégia, execução, cultura e estrutura, aliadas a uma definição clara e uma comunicação eficiente aos

clientes, funcionários e acionistas contribui para o sucesso da execução da estratégia.

Os Sistemas de Medição de Desempenho - SMD's foram e, em alguns casos, ainda são constantemente confundidos com vigilância, mas estão em constante evolução ao longo dos anos, desde as primeiras práticas de contabilidade para o controle dos processos produtivos no século XIV até os dias atuais (FIGUEIREDO *et al.*, 2005), buscando, desta forma, colaborar para a correta implementação das estratégias.

Vários são os SMD's discutidos pela literatura, dentre eles alguns são mais conhecidos e utilizados que outros, como por exemplo, *Tableau de Bord*, Administração por Objetivos, Gerenciamento pelas Diretrizes, Melhoria de Performance, Pirâmide de Performance, Três Níveis de Desempenho, *Balanced Scorecard*, Progresso Efetivo e Medição de performance, Gerenciamento de Processos Empresariais, *Quantum*, *Human Capital Intelligence*, Navegador Skandia, Métricas de Desempenho, Navegador do Capital Intelectual, Macroprocesso de uma Organização, Gerenciamento Total de Melhoria Contínua, Modelo de Excelência de Gestão (FNQ), Monitor de Ativos Intangíveis, *Value Chain Scoreboard* e *Performance Prism*.

A adoção de SMD's baseado em indicadores de desempenho possibilita às organizações (de qualquer tipo) um olhar com foco nos resultados, permitindo a realocação de recursos com rapidez e eficiência, ao mesmo tempo em que amplia os controles da execução, dando mais segurança para o negócio (FERREIRA *et al.* 2008; GRASSEOVÁ, 2010).

Marinho (2006, p. 16) defende que “a implementação da estratégia está vinculada à coerente implementação de um SMD” e que estes “devem induzir a definição de planos de ação para os processos críticos da organização, e assim atingir as metas e objetivos estratégicos estabelecidos”.

Ferreira *et al.* (2008, p. 303) argumentam que tanto as pessoas como as organizações são impactadas por um sistema de gestão que priorize a utilização de indicadores, e complementam afirmando que “se quiserem prosperar na era da informação, as empresas devem utilizar sistemas de gestão e medição de desempenho derivados de suas estratégias e capacidades”.

Neste estudo, serão abordados mais detalhadamente os SMD's: *Tableaux de Bord*, *Balanced Scorecard*, *Performance Prism* e Modelo de Excelência da Gestão

(FNQ). A escolha destes SMD's não é ocasional e sua intencionalidade está determinada pelos seguintes critérios:

| Sistema de medição | Motivo de escolha | Principal característica |
|--------------------------------|---|---|
| <i>Tableaux de bord</i> | Considerado um dos sistemas de medição de desempenho mais antigos. Exercendo influência sobre a maioria dos SMD's. | Painel com informações financeiras e não financeiras. Deve conter informações simples e de uso do gestor. |
| <i>Balanced Scorecard</i> | Considerado uma evolução dos SMD's existentes. É na atualidade o mais utilizado, referenciado, elogiado e criticado. | Tradução da visão e da estratégia em linguagem de fácil compreensão. Relação de causa e efeito. Adoção de 4 perspectivas: finanças, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. |
| <i>Performance Prism</i> | Considerado como uma evolução dos demais SMD's. Desenvolvido a partir das críticas ao BSC. | Ampliação dos <i>stakeholders</i> . Considera fundamental saber quem são e o que necessitam seus principais <i>stakeholders</i> . |
| Modelo de Excelência de Gestão | Criado em 1992 a partir da necessidade de ampliar a competitividade das empresas nacionais. É um <i>mix</i> de outros SMD's e prêmios internacionais de qualidade existentes. | Busca promover um amplo entendimento dos requisitos para alcançar a excelência do desempenho e a melhoria da competitividade, fomentando o intercâmbio de informações sobre métodos e sistemas de gestão. |

Quadro 1 - Sistemas de medição de desempenho e suas características

Fonte: Elaborado pelo autor.

Existe grande interesse por parte de organizações, colaboradores e executivos, em descobrir uma nova ideia ou forma de tornar as empresas mais competitivas e ampliar a *performance* das mesmas. Esta busca é responsável, em parte, pelo surgimento de vários modelos e SMD's, cada um preconizando que é melhor e mais completo que o outro (HERRERO, 2005; NIVEN, 2005; GOMES; LIDDLE, 2009).

Aguiar (2004) afirma que muitas abordagens organizacionais foram desenvolvidas com vistas à eficácia na gestão das empresas lucrativas, porém ainda são relativamente poucos os estudos que envolvem as organizações sem fins lucrativos, fato este também evidenciado por outros autores (SANCHES; CORRALES, 2007; GOMES; LIDDLE, 2009).

As exigências dos mercados e dos consumidores, as novas demandas da sociedade, as disputas por recursos cada vez mais escassos, exigem das organizações (com ou sem fins lucrativos) uma postura diferenciada e pautada na

melhor relação possível entre os recursos de gestão utilizados e os resultados obtidos (CHAVAN, 2009).

Corroborando com os autores já citados, Stolk e Wegrich (2008, p. 590), fazem referência à importância dos indicadores de desempenho para as organizações, sejam com ou sem fins lucrativos, afirmando que “indicadores de desempenho podem ser considerados como o alicerce de qualquer sistema de gestão de desempenho”.

Especificamente com relação às organizações sem fins lucrativos, os indicadores de desempenho não financeiros são considerados por vários autores como mais relevantes que os financeiros. Neste sentido, Kaplan e Norton (2001, p. 98) afirmam que “para um governo ou organização sem fins lucrativos, as medidas financeiras não são os indicadores mais relevantes para saber se está se cumprindo a missão”. Sendo assim, os SMD’s das empresas sem fins lucrativos devem levar em consideração indicadores não financeiros, uma vez que estas empresas não têm por objetivo repartir seus lucros com sócios e sim cumprir com seus objetivos sociais definidos em estatuto e em sua missão (AGUIAR, 2004; SANCHES; CORRALES, 2007; QUINTANA; MOLINA, 2008; GOMES; LIDDLE, 2009).

É evidente na literatura pesquisada a importância dos indicadores de desempenho e esta evidência é explicitada por vários autores, como por exemplo, Quintana e Molina (2008) que afirmam que a utilização de indicadores de gestão é fundamental, do ponto de vista interno e externo, objetivando avaliar a gestão das organizações sem fins lucrativos e auxiliar a detectar as mudanças necessárias em busca de um resultado superior. Esta afirmativa é também corroborada por outros autores (SANCHES; CORRALES, 2007; BEARD, 2009).

Aguiar (2004) afirma que as organizações podem ser agrupadas de diversas formas: área de atuação, setores de atuação, e finalidades e constituição jurídica. As empresas agrupadas de acordo com as finalidades e constituição jurídica são divididas em: sem fins lucrativos e de direito público, com fins lucrativos e de direito privado e sem fins lucrativos e de direito privado e, além disso, são também identificadas como sendo de primeiro, segundo e terceiro setor, respectivamente.

Especificamente com relação ao terceiro setor, são encontradas as expressões designativas como: setor de caridade, setor voluntário, organizações não governamentais, economia social e filantropia (ROECKER, 2009).

A organização escolhida para este estudo, o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial - SENAC é uma instituição de ensino profissional, pública de direito privado, sem fins lucrativos, criada a partir do Decreto-Lei nº 8.621, de 10 de junho de 1946, atuante em todo o território nacional.

As administrações estaduais do SENAC gozam de autonomia administrativa e financeira e são mantidas através de recursos recolhidos compulsoriamente pelos seus mantenedores – empresas ligadas às atividades de comércio de bens, serviços e turismo e pelas receitas próprias através da realização de serviços educacionais.

O SENAC de Santa Catarina – SENAC/SC orienta suas ações através da realização de um planejamento estratégico de longo prazo, focado em ações de médio e curto prazo, que são estruturadas buscando o alcance de sua visão, monitoradas por um conjunto de indicadores estabelecidos em função dos objetivos estratégicos e de sua capacidade de acompanhamento.

Neste contexto, este trabalho busca identificar a influência dos sistemas de medição do desempenho adotados pelo SENAC/SC no período de 2000 até 2010 no desempenho da organização.

1.2 Objetivos do Estudo

1.2.1 Objetivo geral

Identificar a influência dos sistemas de medição de desempenho utilizados pelo SENAC/SC no desempenho da organização.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar os Sistemas de Medição de Desempenho adotados pelo Senac/SC e seus respectivos períodos de utilização.

- Identificar os fatores relevantes dos sistemas de medição de desempenho utilizados pelo Senac /SC.
- Definir critérios para avaliar o desempenho no Senac/SC com base nos principais indicadores utilizados pela organização no período de 2000 a 2010.

1.3 Justificativa

Em um ambiente altamente competitivo, com pressões cada vez maiores, torna-se importante para as organizações, independente de sua natureza, desenvolverem e utilizarem mecanismos que possibilitem a avaliação de seu desempenho (AGUIAR, 2004; MARTINS, 2006). Segundo Cánepa e Ludwig (2002), uma das formas de avaliar o desempenho da organização é através da utilização de um sistema de medição de desempenho – SMD, composto por um conjunto de indicadores utilizados para avaliar como a organização está caminhando. O SMD deve conter critérios de mensuração que combine indicadores financeiros e não financeiros, além de traduzir a estratégia da empresa.

Em geral, as medidas de desempenho são escolhidas para auxiliar as pessoas e organizações no sentido de mostrar se estão no caminho projetado ou se necessitam ajustes de seus posicionamentos (NEELY; ADAMS, 2001). Tezza, Bornia e Vey (2010) afirmam que a utilização de indicadores não financeiros ganhou impulso a partir de 1960, com o movimento da qualidade, onde os indicadores passaram a ser focados em questões como qualidade, flexibilidade e satisfação dos clientes, ganhando maior destaque na década de 80, com várias abordagens, propiciando que os indicadores financeiros perdessem seu caráter de exclusividade na avaliação do desempenho das organizações, possibilitando uma visão mais ampla da organização.

É muito difícil afirmar que existam sistemas de medição do desempenho suficientemente desenvolvidos e aceitos para serem utilizados, de forma generalizada, na avaliação do desempenho das empresas. No caso das empresas sem fins lucrativos a dificuldade é ainda maior, em função de seus resultados, na maioria das vezes, serem intangíveis e de longo prazo (AGUIAR, 2004).

Para Drucker (1997), as empresas sem fins lucrativos necessitam de indicadores de desempenho não financeiros, tendo em vista que seu maior objetivo não é o lucro e sim a realização de sua missão. Contudo, estes indicadores costumam ser subjetivos e com maior dificuldade de medição do que os indicadores financeiros, por exemplo. A este respeito, ainda existe a ideia de que as medidas subjetivas não são confiáveis, pois com frequência se confunde falta de objetividade com falta de confiabilidade de uma medida (AGUIAR, 2004).

Holanda (2007) afirma que os sistemas de medição de desempenho, com o passar dos anos, estão cada vez mais voltados para o gerenciamento das organizações e cada vez menos voltados para a contabilidade. Contribuem para a implementação da estratégia e avaliação do desempenho, sendo fundamentais para a competitividade da organização. Com relação a esta afirmativa, Tezza, Bornia e Vey (2010) constataram que a partir dos anos 2000, a maior utilização pelas organizações é de SMD'S com abordagens não financeiras e aqueles com a associação entre as abordagens não financeiras e financeiras.

Esta tendência já era observada por Gaparetto (2003) ao sugerir que as organizações devam ter a preocupação com os aspectos sistêmicos da avaliação do desempenho, ao invés de adotar indicadores dissociados uns dos outros, sem vinculação com as estratégias da organização, fortalecendo a ideia de integração e balanceamento.

Especificamente, com relação às organizações sem fins lucrativos, a adoção de modelos de SMD's tornou-se mais relevante a partir do momento em que ocorreu um aumento da demanda e dos níveis de exigência em relação à eficiência das organizações deste tipo, por parte da sociedade (GOHN, 1998). Diante deste cenário, as organizações sem fins lucrativos adotaram, em muitos casos, a lógica do setor privado, direcionando esforços para a busca da sustentabilidade financeira (ROECKER, 2009), muito embora tenham características diversas das privadas com fins lucrativos.

Ferreira *et al.* (2008) afirmam que a utilização de um SMD baseado em indicadores, possibilita a visualização do desempenho da organização e, desta forma, evidencia se a organização está caminhando para o atendimento de seus objetivos, opinião já manifestada por outros autores (KAPLAN; NORTON, 1997; NEELY, 1999).

O Senac/SC é uma organização sem fins lucrativos e que ao longo dos anos vem buscando se adequar às novas realidades do mercado. Figueiredo *et al.* (2005), Ferreira *et al.* (2008), Lima (2008) e Roecker (2009) afirmam que os SMD's contribuem para o desempenho das organizações e, desta forma, é fundamental que se busque identificar se os SMD's utilizados pelo Senac/SC estão, de alguma forma, contribuindo com o seu desempenho, colaborando com a realização de sua missão, que é desenvolver pessoas e organizações, promovendo ações educacionais e disseminação do conhecimento.

A realização desta pesquisa em uma organização sem fins lucrativos busca ampliar o debate sobre a utilização de SMD's para um melhor desempenho destas organizações, tendo em vista que grande parte das pesquisas é realizada com empresas com fins de lucro.

1.4 Estrutura do Trabalho

Este estudo foi organizado em cinco capítulos distribuídos conforme descrito a seguir. No primeiro capítulo, buscou-se contextualizar o tema objeto de estudo, além de um entendimento geral da relevância da proposta. Definiu-se também o problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos, a justificativa deste trabalho, bem como a forma como o trabalho está estruturado.

No segundo capítulo está contida a fundamentação teórica, que serve de suporte para o estudo. É feito um apanhado sobre o conceito de estratégia, bem como a sua implementação. Após são apresentados conceitos de sistema de medição de desempenho, enfatizando os quatro sistemas de medição de desempenho de maior interesse para este estudo: *Tableau de Bord*, *Balanced Scorecard*, *Performance Prism* e Modelo de Excelência da Gestão.

No terceiro capítulo foi descrita a metodologia utilizada para a realização da pesquisa: a população e amostra, os procedimentos para a coleta das informações e forma de análise das mesmas.

O capítulo quatro faz a análise dos dados e resultados do caso estudado, através da utilização das informações coletadas e do cotejamento destas com a fundamentação teórica apresentada no capítulo dois.

No capítulo cinco são apresentadas as considerações finais sobre a influência dos sistemas de medição de desempenho utilizados pelo Senac/SC no desempenho da organização, bem como suas limitações e as sugestões de novas possibilidades de pesquisas.

Por fim, são apresentadas as referências bibliográficas cujos autores foram citados ao longo do trabalho e o apêndice traz o formulário que serviu de instrumento de coleta de dados.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta-se dividido em sete tópicos. No primeiro são abordados conceitos de estratégia, são discutidas questões referentes ao pensamento estratégico e suas escolas e também sobre a definição das estratégias por parte das organizações. No segundo tópico são tratados aspectos referentes a implementação das estratégias. No terceiro tópico são apresentados os componentes históricos relacionados aos SMD's, bem como sua utilização pelas organizações. Do quarto ao sétimo tópicos são detalhados os SMD'S utilizados na realização deste trabalho.

2.1 Estratégia

As definições do conceito de estratégia são amplas e numerosas, tornando difícil uma única definição ser capaz de abarcar todo o conceito internalizado na palavra. Quinn (2006, p. 29) afirma que uma estratégia é “o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequências de ação da organização em um todo coeso”.

As organizações que se destacam devem contar com o desempenho de todos seus funcionários, do topo às linhas de frente. A este respeito, Kim e Mauborgne (2005) afirmam que uma organização se destaca da concorrência somente quando todos os membros desta organização estão alinhados com a estratégia e dispostos a apoiá-las em todas as circunstâncias, adotando uma postura estratégica convergente aos objetivos da organização.

A Figura 1 apresenta o caminhar das estratégias e a necessidade da organização estar alinhada e preparada para as possíveis correções de rumo ou mesmo a implementação de uma nova estratégia emergente.

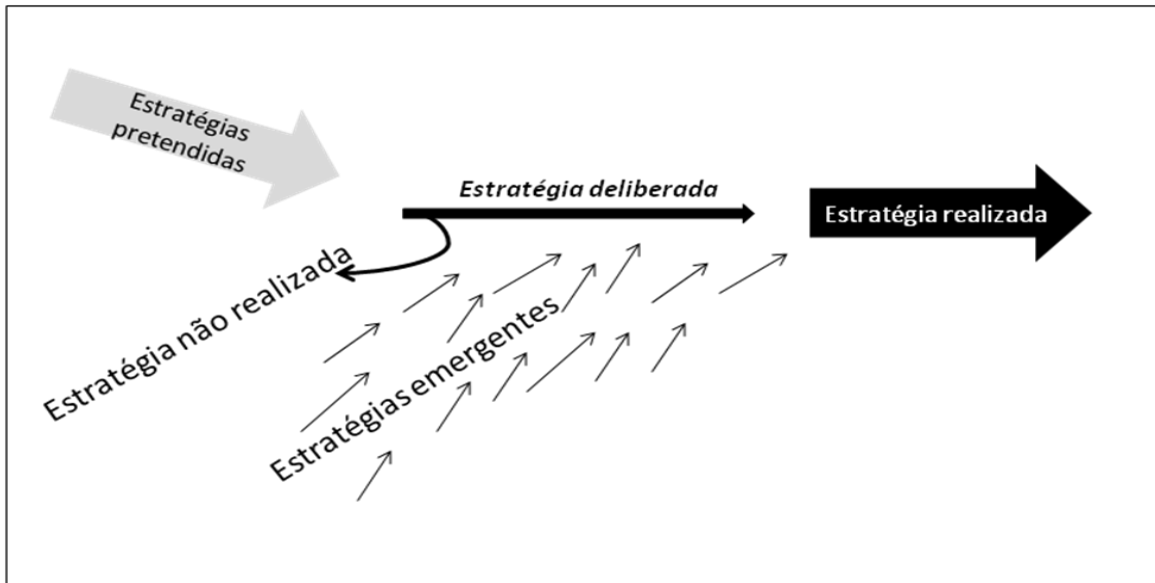


Figura 1 – Estratégias deliberadas e emergentes
 Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000).

As estratégias pretendidas (oriundas de um plano) podem se transformar em estratégia realizada (sucesso) ou estratégia não-realizada (insucesso). A transformação de uma estratégia pretendida em realizada sem alterações de percurso é um feito bastante difícil de obter, dado a quantidade de fatores que envolvem sua execução. Da mesma forma a existência de estratégias puramente emergentes é também um exagero. Mintzberg (2006), afirma que a maioria das estratégias realizadas são originárias de uma combinação de aspectos deliberados e também emergentes.

A análise da postura estratégica da organização revela o comportamento da organização, frente ao seu caminhar, de um ponto qualquer do passado até o presente e o futuro, envolvendo não somente aspectos de natureza técnica, mas também aspectos de natureza cognitiva dos gestores.

Porter (2006, p. 39) considera a estratégia como a atividade de “criar ajuste entre as atividades da empresa” e continua afirmando que “o sucesso de uma estratégia depende de fazer bem várias coisas - e não apenas algumas – e da integração entre elas”. Este ajuste é que permite a existência da diferenciação e desta forma colabora para a sustentabilidade da estratégia.

Em relação à sustentabilidade estratégica, Porter (2006) afirma que o horizonte dos posicionamentos estratégicos deveria estar direcionando a organização por uma ou várias décadas, tendo em vista que as mudanças frequentes no planejamento têm um custo muito elevado para a organização.

Kim e Mauborgne (2005) ao fazerem referência sobre a importância das estratégias para as organizações evoluem para o conceito de “movimento estratégico” que definem como o conjunto de decisões e ações gerenciais que resultam em importantes produtos e serviços capazes de criar novos mercados. Pereira (2004, p. 12) acrescenta que “um bom desempenho empresarial, não está ligado apenas ao movimento estratégico propriamente dito, é necessário também que a estratégia seja aplicada no momento certo, que os administradores sejam competentes para, a partir daí, buscar bons resultados para a empresa”.

De forma geral a estratégia é vista como a maneira pela qual uma organização responde às demandas do ambiente, considerando as pressões exercidas por ele e a influência da cognição dos membros organizacionais (COCHIA; MACHADO-DA-SILVA, 2004). Neste sentido, Quinn (2006) afirma que as estratégias podem ser vistas como declarações prévias para orientar a ação ou como resultados posteriores de um comportamento real, existindo em vários níveis da organização, desde aqueles mais corporativos até os mais elementares dentro das divisões.

Uma boa formulação da estratégia tem a função de direcionar os investimentos da organização frente à necessidade da mesma estar preparada para enfrentar os movimentos dos oponentes, buscando uma coesão de ações, baseadas em suas competências e dificuldades (QUINN, 2006). Desta forma, uma das características da boa estratégia é construir um posicionamento – sólido - capaz de levar a organização a atingir seus objetivos, independentemente de como as forças externas possam influenciar as condições do cenário organizacional.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) agruparam a partir das várias linhas de pensamento estratégico e em função das suas características, um arcabouço teórico que denominaram de as dez escolas do pensamento estratégico. Estas escolas são identificadas como: Design, Planejamento, Posicionamento, Empreendedora, Cognitiva, Aprendizado, Poder, Cultural, Ambiental e Configuração. No Quadro 2, é apresentado um resumo das características destas escolas, a mensagem pretendida, a mensagem realizada e sua categorização.

| Escola Característica | Mensagem pretendida | Mensagem Realizada | Categorização |
|------------------------------|----------------------------|---|--|
| Design | Ajustar | Pensar (criação da estratégia como um estudo de caso) | Prescritiva |
| Planejamento | Formalizar | Programar | Prescritiva |
| Posicionamento | Analisar | Calcular (em vez de criar ou comprometer) | Prescritiva |
| Empreendedora | Imaginar | Centralizar (não esperar) | Descritiva (algumas vezes prescritiva) |
| Cognitiva | Enfrentar ou criar | Preocupar-se | Descritiva |
| Aprendizado | Aprendizado | Faça | Descritiva |
| Poder | Promoção | Acumule | Descritiva |
| Cultural | União | Perpetue | Descritiva |
| Ambiental | Reação | Capitule (não enfrente) | Descritiva |
| Configuração | Integração, Transformação | Aglomere | Descritiva e Prescritiva |

Quadro 2 – Características das escolas do pensamento estratégico
 Fonte: Adaptado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000).

Bertoncello (2009) alerta para o fato de que as chamadas dez escolas do pensamento estratégico evoluíram ao longo dos tempos, desde a concepção até os dias atuais, num aprendizado que permitiu avaliar melhor a aplicabilidade e os limites de cada conceito.

As três primeiras escolas (prescritivas) estão focadas na forma como as estratégias devem ser formuladas e não no como efetivamente o são. Da quarta a nona (descritivas), o foco é a descrição de como efetivamente são formuladas as estratégias e a décima (descritiva e prescritiva), combina elementos das duas e está alicerçada na integração da formulação da estratégia.

Com o propósito de proporcionar os principais fundamentos de cada escola, são apresentados no Quadro 3 algumas de suas características, com base em Mintzberg *et al.* (2006).

| Escola | Principais fundamentos |
|--|--|
| Design (Concepção) | Para a formulação da estratégia utiliza-se do ajuste entre as forças e fraquezas internas com as ameaças e oportunidades externas. A gerência Sênior formaliza estratégias claras, simples e únicas, em um processo de pensamento consciente, de forma que todos possam implementar as estratégias. |
| Planejamento (Processo formal) | O processo não é apenas cerebral, mas também formal e podendo ser detalhado passo-a-passo. Os funcionários da área de planejamento obtêm lugar de destaque na execução. |
| Posicionamento (Processo analítico) | A estratégia é reduzida a posições genéricas selecionadas por meio de análises formalizadas da situação do segmento. Os planejadores tornam-se analistas. |
| Empreendedora (Processo visionário) | A liderança é exercida pelo principal da organização. Ao invés de um processo estruturado em planos e proposições precisas, o foco passa a ser a visão com ampla perspectiva e muitas vezes vaga. O líder mantém total controle sobre a implementação de sua visão formulada. |
| Cognitiva (Processo mental) | Tendência cognitiva na formulação da estratégia e em cognição como processamento da informação e obtenção de conceito. Em outra fase, adota uma visão mais construtivista, do processo da estratégia. A cognição é utilizada para construir estratégias como interpretações criativas. |
| Aprendizado (Processo emergente) | Estratégias como aprendizado. As estratégias são emergentes e os estrategistas são encontrados em toda a organização. A formulação e implementação são entrelaçadas. |
| Poder (Processo de negociação) | Compostas de duas vertentes, uma que vê o desenvolvimento da estratégia dentro da organização como um ato político e a outra que vê a organização utilizando seu poder sobre os outros: parceiros, redes de relacionamentos, sempre no sentido de negociar coletivamente, mas pelo interesse particular. |
| Cultural (Processo social) | Formulação da estratégia como um processo social baseado na cultura. |
| Ambiental (Processo reativo) | É possivelmente um híbrido das escolas de poder e cognitiva. Tudo para esta escola é relativo. Está centrada nas demandas do ambiente. |
| Configuração (Processo de transformação) | Vê as organizações como configurações – agrupamentos coerentes de características e comportamentos. Composta por agentes de mudanças. |

Quadro 3 – Principais fundamentos das escolas de planejamento estratégico
 Fonte: Adaptado de Mintzberg *et al.*(2006).

Para se estabelecer as estratégias, Quinn (2006) indica que existem alguns critérios básicos que devem ser levados em consideração, como a clareza, o impacto motivacional, a consistência interna, a adequação ao ambiente, aos recursos disponíveis e aos valores pessoais; a exposição ao risco e o horizonte de tempo e a funcionalidade. Estes critérios de estruturação das estratégias não são

únicos e tampouco exclusivos, eles variam dependendo do autor e dos objetivos. No Quadro 4, são apresentados de forma adaptada os critérios indicados por Quinn (2006).

| Fatores | Detalhamento |
|-------------------------------------|---|
| Objetivos claros e decisivos | As metas que são essenciais não devem sofrer alterações no decorrer da ação e devem estar suficientemente claras para todos da organização (dentro do horizonte de tempo estabelecido) e ao mesmo tempo, que sejam capazes de realmente dar o retorno desejado caso sejam atingidas. |
| Manutenção da iniciativa | A estratégia deve preservar a liberdade de ação e ser forte propulsora do comprometimento, estabelecendo o ritmo das ações e determinando o curso dos fatos. |
| Concentração | A palavra foco descreve esta condição da boa estratégia. A estratégia deve ser precisa no sentido de dotar a organização de melhores condições em relação aos oponentes, gerando sucesso com menos recursos, potencializando os ganhos. |
| Flexibilidade | A estratégia tem que ser projetada levando em consideração as possibilidades de alterações diante de mudanças no cenário a um custo inferior ao que os concorrentes terão para adotar os mesmos posicionamentos. Esta característica acaba por forçar os oponentes a gastar mais recursos para manter posicionamentos predeterminados. |
| Liderança coordenada e comprometida | A escolha da liderança para as metas deve levar em consideração a habilidade e o grau de significância que a meta possui para o líder, fomentando o comprometimento, uma vez que acredita e faz parte dos valores do indivíduo (líder). |
| Surpresa | As alterações de posicionamentos estratégicos devem ser rápidas para que os oponentes não tenham condições de adotarem na mesma velocidade, sendo muito importante, além do conhecimento do mercado, a flexibilidade de ações. A surpresa não deve estar relacionada à capacidade e ao volume de recursos e sim à necessidade imposta pelo cenário. |
| Segurança | A estratégia deve levar em consideração que os pontos fundamentais para a organização estejam seguros e sólidos. Os pontos vitais da organização devem ser protegidos e deve-se desenvolver um sistema de monitoramento da informação capaz de prever movimentos por parte dos oponentes a fim de evitar surpresas e ações inesperadas |

Quadro 4 – Fatores e elementos estruturais para a formulação das estratégias
Fonte: Adaptado de Quinn (2006).

Porter (2006, p. 36), ao citar as principais características das estratégias, faz um recorte conceitual com o objetivo de pré-definir condições para o estabelecimento da melhor estratégia e foca na característica de ser única. O autor define então estratégia como sendo “a criação de uma posição de valor e única, envolvendo um conjunto de atividades diferentes. Se houvesse apenas uma posição ideal, não haveria necessidade de estratégia”.

As organizações adotam suas estratégias com o objetivo de estar mais bem posicionadas no ambiente competitivo (MARTINS *et al.*, 2008), e em boa parte das vezes, a escolha passa por critérios condicionados a visão do gestor, levando em conta suas expectativas e experiências.

Pinto (2005) discorre que a estratégia é um conjunto de ações e procedimentos que objetiva preservar e manter resultados e posicionamentos já alcançados por determinada ação empresarial, ao mesmo tempo em que possibilita a identificação de oportunidades e novos caminhos para a organização.

Porter (2006) faz referência ao fato de que a questão mais fundamental da estratégia é efetivamente a escolha. E não é uma escolha qualquer, é principalmente a escolha do que não se deve fazer. Continua o autor afirmando que estratégia é fazer intercâmbios ao competir, ou seja, mais de uma coisa significa menos de outra, ou seja, escolher uma estratégia significa abrir mão da outra e se posicionar no mercado.

A escolha da estratégia organizacional determina o que se chama de posicionamento estratégico, que norteará as interpretações e ações que envolvem o futuro da organização. Este posicionamento não é fruto somente da influência do ambiente e sim de um conjunto de ações que incluem os esquemas interpretativos dos dirigentes, que atuam como mediadores e que determinam a escolha de determinado curso de ação (COCHIA; MACHADO-DA-SILVA, 2004; TEIXEIRA, 2007).

A orientação ou posicionamento estratégico é definido por Díaz e Waleska (2008, p. 129) como a “forma pelo qual uma empresa usa a estratégia para adaptar ou mudar aspectos em seu entorno ao seu favor”. Este processo implica em escolher a estratégia com a melhor possibilidade de êxito, levando em consideração todos os fatores envolvidos na decisão.

As estratégias são vastas e as possibilidades de escolha também são igualmente amplas, portanto, o trabalho de escolher a mais interessante está relacionado à capacidade de escolha por parte dos gestores, dentre as várias tipologias ou classificações. O perfil do gestor está proximamente ligado ao tipo de comportamento estratégico adotado e perseguido pelas organizações e é ele, em última análise, quem impulsiona e direciona todos na busca da estratégia pretendida (COCHIA; MACHADO-DA-SILVA, 2004; ARCHER, 2010).

Pérez e Sánches (2003, p. 3) buscaram sem sucesso identificar a existência de convergência entre as denominações utilizadas para as estratégias corporativas e as estratégias de negócio, seja em função da aplicação (nível da unidade de negócio, nível corporativo etc), seja em função da tipologia. No intuito de clarear seus posicionamentos, definem que as estratégias corporativas são aquelas que

“contemplam a empresa como um todo, ainda que a empresa tenha distintos negócios em distintos setores” e as estratégias de negócio são aquelas que “são específicas de cada uma das atividades realizadas pela organização e seria o plano de atuação para cada negócio”.

No Quadro 5 são apresentados três níveis de definição das estratégias e o posicionamento dos autores estudados por Pérez e Sánches (2003).

| Grupo 1 | Grupo 2 | Grupo 3 |
|---|---|--|
| Contemplam somente tipos de estratégia em nível de unidade de negócio | Contemplam tipos de estratégia em nível de negócio e estratégia em nível corporativo | Contemplam as duas variáveis anteriores e as formas de atingi-las |
| Miles; Snow (1978) Porter (1982) Abell (1980) Chrisman, <i>et al.</i> (1988) Wright <i>et al.</i> (1998) Beal (2000) | Ansoff (1965) Rumelt (1974) Buzzell <i>et al.</i> (1975) Hofer; Schendel (1978) Miller; Friesen (1978) Wissema <i>et al.</i> (1980) Galbraith; Schendel (1983) Herbert; Deresky (1987) Mintzberg (1988) Menguzzato; Renau (1991) | Vesper (1979) Simmond (1990) Morrison; Roth (1992) Mundet; Paturel (1995) Bueno (1996) |

Quadro 5 - Níveis de definição de estratégias
Fonte: Pérez e Sánches (2003).

Com relação aos níveis de estratégias (corporativas e de unidades de negócio), Porter (1989) afirma que as estratégias em nível de unidade de negócios estão relacionadas ao curso das atividades de um segmento empresarial e as estratégias em nível corporativo estariam abrangendo a composição do portfólio das unidades de negócio de uma empresa. O mesmo autor afirma que a identificação dos níveis de definição das estratégias é uma das ações iniciais em busca da formulação das estratégias e estas são realizadas através do processo formal de planejamento estratégico, convertendo-se ainda em um instrumento que possibilita a implementação e o acompanhamento das estratégias.

Na fase da implementação, a estratégia pensada se transforma em uma ação efetiva com objetivos de melhorar a *performance* da organização, mudando efetivamente o foco - da formulação para a implementação (SILVA, 2003).

De uma forma geral, as empresas possuem uma estratégia, mas são poucas as que conseguem comunicá-la corretamente ao seu pessoal (KAPLAN; NORTON, 1997) e muito mais difícil é implementá-las corretamente (KAPLAN; NORTON, 2008; ATKINSON, 2006).

Desta forma, a implementação da estratégia ocupa lugar de destaque nas organizações atuais que buscam melhorar seu desempenho e maximizar seus resultados.

2.2 Implementação da Estratégia

O processo de definição das estratégias de uma organização é complexo e envolve uma série de fatores estruturais (internos e externos), assim como os atores que participam destas definições, cada qual com suas peculiaridades, valores, cultura etc. (PORTER, 1989; COCHIA; MACHADO-DA-SILVA, 2004).

Apesar das dificuldades, grande parte das organizações consegue estabelecer suas estratégias em busca do sucesso. O grande problema é na implementação. Segundo pesquisa realizada em 2006 por Kaplan e Norton com executivos de grandes empresas norte-americanas, 46% das organizações não têm um processo formal de execução da estratégia (KAPLAN; NORTON, 2008).

Atkinson (2006) afirma que existe pouca atenção da área acadêmica para os assuntos ligados à implementação das estratégias, em comparação com planejamento estratégico e elaboração das estratégias. Lacerda e Caulliriaux (2010), ao realizarem pesquisa sobre os fatores que interferem na transformação das estratégias em ações estratégicas, concordam com as afirmativas de Atkinson (2006), opinião também corroborado por outros autores (ALEXANDER, 1985; AL GHAMDI, 1998.) no sentido de que pouca atenção tem sido dedicada às questões relacionadas ao desdobramento e implementação das estratégias nas organizações.

A despeito da pouca atenção dada à implementação, um dos motivos que pode estar relacionado à este fato é o baixo *glamour* que a implementação possui em detrimento à elaboração ou ao planejamento estratégico de longo prazo (ALEXANDER, 1985; OKUMUS; ROPER, 1998; ATKINSON, 2006).

Alexander (1985) lista alguns dos problemas que podem estar relacionadas com as falhas da implementação das estratégias e entre elas: negligência na determinação do tempo necessário para a implementação; fatores com pouco ou nenhum controle relacionados ao ambiente externo; eficácia na execução das ações; capacidade inadequada das pessoas envolvidas; liderança, informação e formação no nível de execução, incoerentes com as atividades a serem desenvolvidas e falhas nos sistemas de informações utilizados para o monitoramento das estratégias.

Mintzberg (1994), corroborando com as afirmativas de Alexander (1985), afirma que mais da metade das estratégias concebidas pelas organizações não são implementadas e atribui como causas a falha no processo de comunicação, a dificuldade para a definição correta dos indicadores de desempenho, as falhas ou ausências de sistemas de medição de desempenho estabelecidos, o papel desempenhado pela gerencia de nível médio etc.

Beer e Eisenstat (2000), preocupados com as dificuldades da implementação das estratégias, listam os obstáculos encontrados no ato de implementação das estratégias (Figura 2) e que podem ocasionar o insucesso da implementação: estilo *laissez-fair* ou *top-down* da alta administração ou gerentes sênior; falta de clareza nas intenções estratégicas e conflitos de prioridades; equipe de gerência sênior ineficiente; comunicação vertical pobre; fraca coordenação através das funções e negócios; e inadequada habilidade de liderança entre os trabalhadores.

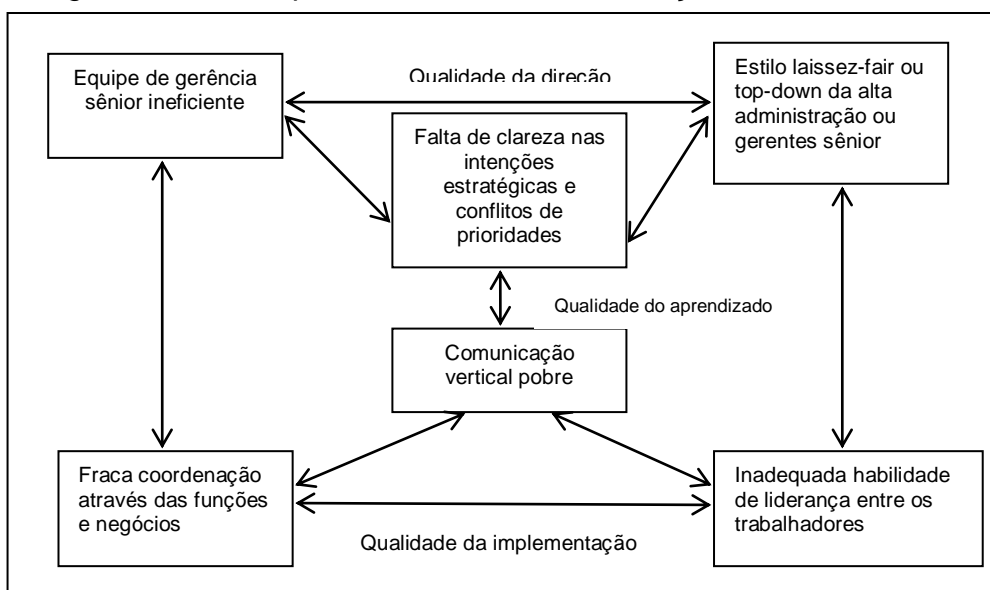


Figura 2 – Os seis obstáculos da implementação da estratégia
Fonte: Adaptado de Beer e Eisenstat (2000).

Atkinson (2006) faz citação de pesquisa realizada em 1998 por Al Ghamdi, onde, ao replicar no Reino Unido as pesquisas realizadas por Alexander em 1985, foi detectado que a execução das estratégias foi mais longa do que o definido na etapa do planejamento em 92% das empresas pesquisadas, seja por falha na eficácia da execução (75%), falhas no processo de planejamento (88%), perda de foco para outras atividades diferentes das previstas (83%) e também sistemas de informação inadequados (71%) dos casos.

Em pesquisa a respeito dos fatores relacionados a não implementação das estratégias em IES, as três principais causas encontradas são: falta de clareza dos objetivos estratégicos; falta de acompanhamento dos objetivos estratégicos e falta de priorização dos objetivos estratégicos (LACERDA; CAULLIRAUX, 2010). Os resultados apontam para uma concordância com as pesquisas realizadas por outros autores, como Alexander (1985), Mintzberg (1994), Beer e Eisenstat (2000), Atkinson (2006), Kenny (2006) e Kaplan e Norton (2008).

Lacerda e Caulliroux (2010), ao elaborarem suas conclusões sobre alguns dos motivos que levam a não implementação das estratégias, identificaram que a disponibilidade de recursos é fundamental, mas não determinante para a execução ou não das estratégias.

A existência de recursos constitui-se de uma condição necessária, mas não determinante para a realização das intenções estratégicas. Aqueles objetivos estratégicos que não são suficientemente claros ou não são especificamente priorizados e, por consequência, não são acompanhados, tendem a apresentar um nível de implementação significativamente reduzido (LACERDA; CAULLIRAUX, 2010, p 13).

Kenny (2006) apresenta dados significativos originários de sua pesquisa acerca da implementação das estratégias, corroborando com as pesquisas de Alexander, (1985), Mintzberg, (1994) e Kaplan e Norton, (2008) em que citam dados sobre a implementação das estratégias, como por exemplo: menos que 10% das estratégias são realmente implementadas; somente 5% da força de trabalho entendem a estratégia; 60% das organizações não ligam o orçamento à estratégia; e 92% não relatam com indicadores o andamento das estratégias.

Os sistemas de gestão da informação podem facilitar o entendimento dos gestores no sentido de indicar se as estratégias estão sendo implementadas ou não, e também em que medida é necessário rever as estratégias ou alterar o curso da

organização a fim de adaptar às mudanças ambientais. Não por outra razão, os sistemas de informação são reconhecidos como fundamentais para a implantação e acompanhamento das estratégias (ATKINSON, 2006).

A própria atividade de formulação das estratégias através da construção de um planejamento estratégico exerce influência no sucesso ou fracasso da implementação. Se o planejamento for elaborado por um comitê central ou mesmo pela alta administração da empresa sem considerar as bases da organização, o fracasso da implementação estaria praticamente garantido, salvo algumas exceções (COWBURN, 2005).

O ideal é que seja constituído um grupo com pessoas-chave da alta gerência e pessoas ligadas à base da organização, para garantir que as estratégias respeitem as características e objetivos inerentes às várias áreas que compõe a organização e desta forma deixar suficientemente claro os objetivos, facilitando o entendimento dos atores envolvidos e possibilitando maximizar as chances de sucesso na hora da implementação (LACERDA; CAULLIRAUX, 2010).

Lacerda e Caulliriaux (2010, p. 13), ao fazerem referência sobre a importância da clareza para ampliar o nível de implementação das estratégias, afirmam que “a clareza de um objetivo estratégico é resultante de aspectos como: i) amplitude; ii) redação; e iii) vinculação com a operação”.

Outro ponto de referência para o sucesso da implementação da estratégia é o grau de envolvimento de toda a organização em busca do alcance das estratégias, e o BSC é um dos fatores que pode facilitar o envolvimento durante o processo de execução das estratégias (ATKINSON, 2006).

Meyer Jr. (2004), ao fazer referência sobre a implementação das estratégias, em um recorte específico das Instituições de Ensino Superior – IES, afirma que 25% destas não estabelece nenhum tipo de mecanismo de controle da implementação das estratégias e 33% realizam o acompanhamento através de reuniões com o objetivo de comparar o planejado com o realizado e ainda que, em apenas 16,3% destas, existe algum tipo de metas quantitativas ou alocação orçamentária para a implementação das estratégias determinadas.

Os sistemas de controle são ferramentas essenciais para a implementação estratégica, tendo em vista que, novas estratégias, geralmente resultam em mudanças e em situações não antes experimentada pela organização. Neste contexto, uma ferramenta de controle estratégico é fundamental para oportunizar o

equilíbrio entre as metas de longo prazo e demandas de curto prazo (ATKINSON, 2006).

É inegável a necessidade de implementar mecanismos de controle de gestão das estratégias e que os mesmos devem incluir indicadores financeiros e não financeiros, dotados de flexibilidade suficiente para lidar com ambientes cada vez mais competitivos e dinâmicos (ATKINSON, 2006).

Kaplan e Norton (1997), ao fazerem referência ao uso do BSC como um modelo para a execução das estratégias, lembram que o mesmo não deve ser utilizado como uma “camisa de força”, tendo em vista que as organizações são únicas e possuem características distintas entre elas e mesmo as quatro perspectivas não são limitantes podendo ser adotadas mais em função das especificidades da empresa.

Atkinson (2006) sugere inclusive que sem um sistema de acompanhamento e medição de desempenho das estratégias estabelecidas, a sua implementação não será efetiva. Sugere ainda que, tendo como base estruturas de gestão de desempenho como o BSC, que proporcionaria uma importante relação entre estratégia e ação, é possível alcançar a eficaz implementação das estratégias.

Com o objetivo de gerir de forma eficaz uma ampla gama de organizações, muitos modelos de gestão têm sido desenvolvidos nos últimos tempos. Alguns se originando dos sistemas de gestão da qualidade (TQM), como *Baldrige*, Seis Sigma, ISO 9000, modelos de qualidade europeus e outros mais alternativos às tradicionais medidas de desempenho, como por exemplo: BSC, *performance prism* e outros (ATKINSON, 2006).

Prieto *et al.* (2006) afirmam que os métodos atualmente mais referenciados são o BSC, a Pirâmide de Desempenho e o *Performance Prism* e que, dentre eles, o BSC tem se tornado o mais difundido nas empresas.

Com relação ao uso do BSC como um sistema de medição de desempenho a ser usado visando a boa implementação das estratégias, Atkinson (2006) faz referência a existência de uma aparente falta de consenso sobre a melhor forma de sua utilização, ou seja, combinado com sistemas existentes ou suprimindo sistemas existentes e se tornando o único sistema de controle.

Kaplan e Norton (1997), ao fazerem referência ao debate sobre o uso do BSC em substituição a outros sistemas, afirmam que o ideal é utilizar o BSC em primeiro lugar para integrar os processos de planejamento estratégico e orçamento e

posteriormente o BSC pode substituir os tradicionais sistemas de controle, ou seja, é uma caminhada rumo à melhoria da implementação das estratégias.

Atkinson (2006), com base nos estudos de Lynch e Cross (1995), identificou três critérios que devem prevalecer para que um sistema de medição possa colaborar com o cumprimento e implementação das estratégias: que tenha uma relação explícita entre os objetivos operacionais e os objetivos estratégicos; que haja integração entre as informações financeiras e não financeiras; e que as atividades da organização estejam centradas no atendimento aos seus requisitos essenciais.

Embora sejam reconhecidas várias contradições entre autores sobre a importância do BSC para a implementação das estratégias, Atkinson (2006) considera que o BSC pode ser extremamente útil em questões de melhoria da comunicação, clarificação das prioridades, melhor coordenação das atividades, clareza de metas, fortalecimento das lideranças e transformar a intenção estratégica em ações específicas de gestão.

O BSC pode ser utilizado para a criação e identificação e melhor visualização de medidas de *performance* que reflitam coerentemente as estratégias da organização. O BSC possibilita o estabelecimento de um conjunto de indicadores de desempenho que deve atingir todos os níveis organizacionais, facilitando a comunicação e estimulando o comprometimento dos atores organizacionais com a estratégia da corporação (KAPLAN; NORTON, 2000; PRIETO *et al.*, 2006).

Fortalecendo a ideia da utilização do BSC para a implementação das estratégias da organização, Atkinson (2006, p. 1454) afirma que o BSC “não tem o poder de fazer acontecer à implementação da estratégia por meio de magia, a organização necessita caminhar de onde está para onde quer chegar. O BSC, não nega a necessidade de fazer esta caminhada, mas ele pode ser o veículo dentro do qual toda a organização pode avançar”.

Atkinson (2006) afirma que ainda são necessárias mais pesquisas para estabelecer o grau de sinergia que pode ser alcançado com o uso do BSC e o sucesso na implementação das estratégias. Estas pesquisas deverão rever não somente a utilização do BSC, assim como outras estruturas, como o *performance prism*, por exemplo.

Ao analisar empresas vencedoras do Prêmio Nacional da Qualidade, foi possível observar que a maioria das empresas de classe mundial, tiveram sucesso na implementação das suas estratégias e que os sistemas de medição de

desempenho utilizados são parecidos aos do BSC, exceto em duas organizações onde os SMD's eram mais identificados com a Pirâmide da Performance (OLIVEIRA, 2006; OLIVEIRA; MARTINS, 2008).

Os Sistemas de Medição de Desempenho - SMD se propõem, entre outras questões, a melhorar a comunicação da estratégia para todos na organização, ampliando a capacidade de medir e de gerenciar se as estratégias estão sendo alcançadas (implementadas).

A existência de indicadores de desempenho é fundamental para a realização da visão, missão, estratégias e objetivos das organizações e os indicadores (ou métricas) podem ser efetivamente aplicados inclusive nas organizações sem fins lucrativos, representando necessidades futuras, efetividade do negócio ou eficiência dos serviços prestados (PEREIRA, 2010).

A utilização de SMD's é recorrente nas organizações, o que contribui para o acompanhamento do alcance das estratégias implementadas, tendo ainda especial foco no acompanhamento da performance organizacional (FIGUEIREDO *et al.*, 2005; FRANCO-SANTOS *et al.*, 2007; TEZZA; BORNIA; VEY, 2010).

2.3 Sistemas de Medição de Desempenho – SMD

Largamente utilizados como uma forma de auxiliar no processo de implementação e controle das estratégias, os Sistemas de Medição de Desempenho - SMD passaram a ser mais conhecidos a partir do Século XX com a adoção do *Tableaux de Bord*, cuja aplicação visa entender a relação entre as ações e os resultados (MARINHO, 2006).

Ao fazer uma abordagem histórica sobre a origem dos SMD's, Figueiredo *et al.* (2005) defendem a idéia da existência de três fases de desenvolvimento, relacionadas aos períodos históricos. Como primeira fase, os autores indicam o surgimento das primeiras práticas de contabilidade com ênfase no controle do processo produtivo, no período compreendido entre os séculos XIV e XIX. Posteriormente, já no século XX, tem início a segunda fase, quando a medição de desempenho passou a integrar o ciclo de planejamento e controle das organizações.

Este período inicia na década de 80 e vai até pouco mais da metade desta década e a Pirâmide Du Pont é o principal modelo de utilização. Ainda durante a década de 80, tem início a terceira fase, que se estende até os dias atuais, com a criação de diversos modelos de SMD's, que buscam ampliar e melhorar o desempenho das organizações e que são desenvolvidos com base nas críticas feitas aos modelos mais tradicionais.

No início, os SMD's se caracterizavam por terem natureza essencialmente financeira atendendo apenas a dimensão dos acionistas e, após a revolução industrial, ainda que o foco permaneça financeiro, inovaram nos indicadores: retorno sobre investimento (ROI), orçamento Programa (OP) e orçamento de caixa que foram fundamentais para o sucesso das empresas fundadas neste período (KAPLAN; NORTON, 1997).

As medidas de desempenho devem ser definidas para auxiliar as pessoas no sentido de mostrar se estão no caminho projetado ou se necessitam ajustes de seus posicionamentos (NEELY; ADAMS, 2001).

Atualmente, os SMD's devem medir não somente o desempenho financeiro, que está relacionado aos interesses dos acionistas, mas também à satisfação dos clientes, à qualidade dos produtos e serviços, à satisfação do funcionário e ao clima organizacional, à imagem que a sociedade tem da organização, ao impacto ambiental de seus produtos, ao desempenho dos seus fornecedores, à inovação e ao aprendizado organizacional, e à eficácia e eficiência dos processos de negócio (FIGUEIREDO, 2003).

Tezza, Bornia e Vey, (2010 p. 89) afirmam que “os SMD são constituídos de alguns pontos-chave que são a confiabilidade das informações geradas, o mecanismo de causa e efeito e o impacto na cultura organizacional – diretamente ligada ao fator humano”.

Boffi *et al.* (2010) acreditam que a criação e o uso de um SMD deva estar vinculado ao alcance da estratégia estabelecida, e sugerem que sejam utilizados alguns critérios como: entendimento da política, engajamento de todos os membros da equipe, definição de uma metodologia a ser seguida e pontualidade na atualização deste sistema, independentemente do tipo de organização.

Figueiredo *et al.* (2005, p. 306), elaboraram e disseminaram uma definição para SMD, como sendo:

O conjunto de pessoas, processos, métodos, ferramentas e indicadores estruturados para coletar, descrever e representar dados com a finalidade de gerar informações sobre múltiplas dimensões de desempenho, para seus usuários dos diferentes níveis hierárquicos. Com base nas informações geradas, os usuários podem avaliar o desempenho de equipes, atividades, processos e da própria organização, para tomar decisões e executar ações para a melhoria do desempenho (Inspirado em CLARK, 1995; BITITCI *et al.*, 2000; NEELY *et al.*, 2002).

Franco-Santos *et al.* (2007), ao efetuarem um levantamento bibliográfico sobre os SMD's, perceberam que o tema vem despertando interesse de pesquisadores de áreas tão diversas como: gestão da estratégia, operações, gerenciamento de recursos humanos, comportamento organizacional, sistemas de informação, marketing e gestão de contabilidade e controle, cabendo a cada um dar ênfase as suas áreas, mas todos contribuindo para os estudos dos sistemas de medição de desempenho. A mesma percepção é destacada por outros autores, como Neely (1999), Neely, Gregory e Platts (1995), Nelly e Adams (2001), Franco-Santos *et al.* (2007).

Marinho (2006, p. 41), com base na revisão de literatura e principalmente considerando os autores: Martins (1998), Figueiredo (2003) e Petri (2005), elaborou um resumo, onde relaciona alguns SMD's, autores e ano de publicação dos primeiros artigos de cada SDM, conforme Quadro 6. Com relação à data mencionada no *Tableaux de Bord de Gestion*, o autor informa que é referente ao ano de popularização do termo, visto que este SMD teve seu início de desenvolvimento no final do século XIX.

| SISTEMA/ABORDAGEM | AUTOR | ANO |
|---|--|------------|
| Tableaux de Bord de Gestion | Satet e Voraz (<i>apud</i> Maio) | 1932 |
| Administração por Objetivos | Drucker (<i>apud</i> Lodi) | 1954 |
| Gerenciamento pelas Diretrizes | Akao | 1960 |
| Melhoria de Performance | Sink e Tuttle | 1989 |
| Pirâmide de Performance (SMART) | Mcnair, Lunch e Cross | 1990 |
| Brignall, Fitzgerald, Johnston, Silvestro e Voss | Brignall, Fitzgerald, Johnston, Silvestro e Voss | 1991 |
| Juran | Juran | 1992 |
| Campos | Campos | 1992 |
| Três Níveis de Desempenho | Rummler e Branche | 1992 |
| Balanced Scorecard | Kaplan e Norton | 1992 |
| PEMP (Progresso Efetivo e Medição de Performance) | Adams e Roberts | 1993 |
| Gerenciamento de Processos Empresariais | Harrington | 1993 |
| Ernest & Young | Ostrenga | 1994 |
| Quantum | Hronec | 1994 |
| Human Capital Intelligence | Fitz-Enz | 1994 |
| Navegador Skandia | Edvinsson e Malone | 1995 |
| Moreira | Moreira | 1996 |
| Métricas de Desempenho | Universidade da Califórnia – USA – DoE | 1996 |
| Navegador do Capital Intelectual | Stewart | 1996 |
| Macroprocesso de uma Organização | Brown | 1996 |
| Family Nevada Quality Fórum | Family Nevada Quality Fórum – USA – DoD | 1997 |
| Sistêmica | Sandia National Laboratories – USA – DoE | 1997 |
| Gerenciamento Total de Melhoria Contínua | Harrington | 1997 |
| Monitor de Ativos Intangíveis | Sveiby | 1997 |
| Value Chain Scoreboard | Lev | 2001 |
| Performance Prism | Neely, Adams e Kennerly | 2002 |

Quadro 6 – Exemplos de sistemas de medição de desempenho
Fonte: Marinho (2006).

Sendo as pesquisas diversificadas e multidisciplinares seus resultados caminham para um dilema: as diferentes abordagens para medição de desempenho levaram a inúmeras definições do que seja um SMD, resultando em pouco consenso sobre seus principais componentes e características, gerando certa confusão conceitual, o que prejudica as possibilidades de generalizações e comparação entre as pesquisas (FRANCO-SANTOS *et al.*, 2007).

Franco-Santos *et al.* (2007) desenvolveram uma extensa pesquisa com mais de 300 artigos, periódicos, livros, anais, etc em busca de uma definição sobre SMD's. Como já afirmado anteriormente, não existe consenso e dentre as 300 buscas, identificaram 17 definições possíveis de serem utilizadas. Esta descoberta tem importantes implicações para a literatura de medição de desempenho, indicando que o uso da expressão "sistema de medição de desempenho" não é claro nem mesmo para os pesquisadores o que dirá para os leitores, dificultando às comparações entre os estudos e a generalização das conclusões.

No trabalho, os autores buscaram identificar o que de comum existia nas definições sobre as características ou aspectos que envolvem um SMD: o consenso é que 53% dos autores mencionam "medidas de desempenho" e 35% sugerem que "objetivos e metas" são características de um SMD.

Ainda sobre o estudo de Franco-Santos *et al.* (2007) é possível identificar algum consenso sobre as cinco funções de um SMD: 59% consideram "estratégia implementação / execução"; 41% sugerem "foco de atenção / fornecer alinhamento", "Comunicação interna" e "medida de avaliação de desempenho / performance"; e 35% dos autores mencionam "monitoramento do progresso", como papéis de um SMD. Outro consenso observado em 53% dos autores foi em relação à identificação de um processo característico de um SMD: prestação de informações. No estudo é também possível observar que Neely (1998) é o autor que cita 51% dos elementos constantes em todas as definições propostas pelos demais autores, em sua definição de SMD.

Tezza, Bornia e Vey (2010) identificaram e classificaram os SMD's pesquisados na literatura entre os anos 1980 até 2007, construindo categorias e sub-categorias, como será visto no Quadro 7. Com relação às duas últimas décadas estudadas, os autores evidenciaram que, com relação a abrangência, a tendência é a de que as abordagens atuais estão mais relacionadas a sub-categorias **corporativas**; com relação ao tipo de abordagem, é mais prevalente a abordagem **teórico-prática**, com um crescimento bastante relevante da abordagem **prática** nos últimos anos do estudo.

Tezza, Bornia e Vey (2010) evidenciaram ainda a tendência de se utilizar SMD's com foco **não financeiro**, embora ainda a maioria dos SMD's tenham foco nas questões financeiras. Com relação ao nível de medição, ficou evidenciada a ocorrência da maioria ser no **nível estratégico** e o grau de **complexidade médio**.

| Categoria | Sub-categoria | Codificação |
|----------------------|--|------------------------|
| Abrangência | Corporativo Cadeia de suprimentos Serviços Indivíduo | CO CS SE IN |
| Tipo de Abordagem | Teórico Prático | TE PR |
| Foco | Financeiro Não Financeiro | FI NF |
| Nível de Medição | Operacional Tático Estratégico | OP TA ES |
| Grau de Complexidade | Baixo Médio Alto | BA ME AL |

Quadro 7 – Codificação das sub-categorias
Fonte: Tezza, Bornia e Vey (2010).

Os autores Tezza, Bornia e Vey (2010), identificaram em sua pesquisa que nas décadas de 80 e 90 do século passado, as abordagens e publicações sobre SMD foram crescentes, e que a partir do ano 2000 ocorreu o incremento de aplicações e adaptações dos modelos propostos nas décadas anteriores. Também é possível observar no estudo, a tendência do surgimento de abordagens preocupadas com o estabelecimento de indicadores de desempenho social e ambiental, bem como a ampliação do fator humano nos SMD's.

Em pesquisa realizada em uma organização industrial, Boffi *et al.* (2010) concluem que a escolha dos indicadores de desempenho não são imutáveis, sendo que a principal finalidade seria cascatear os objetivos da organização e representar um conjunto de medição adaptável às possíveis mudanças advindas da evolução e aperfeiçoamento dos processos.

Figueiredo *et al.* (2005) desenvolveram pesquisa sobre os SMD's e, a partir dos resultados, elaboraram um rol de 9 atributos desejáveis (AD) e 63 variáveis observáveis (VO) para auxiliar a auto-avaliação de um SMD. Os AD's definidos foram: Aprendizado Organizacional, Análise Crítica, Balanceamento, Clareza, Dinamismo, Integração, Alinhamento, Relacionamento Causal e Participação. O AD Dinamismo foi decomposto em 3 (três) sub-atributos: Agilidade, Flexibilidade e Monitoramento.

Tezza, Bornia e Vey (2010), citando os trabalhos de Sinclair e Zairi (1995) e Gomes *et al.* (2004), afirmam que os SMD's têm impacto direto sobre a motivação dos indivíduos, obrigando os administradores a priorizarem o fator humano durante a elaboração dos SMD's. Dentro deste contexto, afirmam que a partir do final da década de 90 do século passado, começaram a surgir abordagens preocupadas em estabelecer indicadores de desempenho social e ambiental.

Existe o interesse por novos modelos de SMD's por parte das organizações, porém mais de 70% dos novos SMD's implementados não funcionam adequadamente, conduzindo a um índice de mortalidade dos novos SMD's superior a 90% (NEELY; BOURNE, 2000).

Neely e Adams (2001, p. 8) afirmam que “o interesse na medição do desempenho e no gerenciamento cresceu rapidamente nos últimos anos. Quadros de gestão e metodologias como o *Balanced Scorecard*, o modelo de Excelência Empresarial, o Valor Adicionado ao Acionista, o Custeio Baseado em Atividades, o Custo da Qualidade e o *Benchmarking* Competitivo tem gerado grande interesse, atividades e receitas de consultorias, mas nem sempre o sucesso”. O que ocorre é que cada um destes SMD's busca para si a condição de ser o melhor e o mais completo, quando na verdade, cada um oferece uma perspectiva de medição de desempenho diferenciada, mas não única e nem necessariamente a melhor.

Para o objetivo deste trabalho, faz-se necessário uma abordagem sobre alguns dos principais SMD's utilizados e referenciados pela literatura, considerando que a ênfase maior será dada aos SMD's: *Tableaux de Bord*, *Balanced Scorecard*, *Performance Prism* e Modelo de Excelência de Gestão, conforme já explicado no início deste trabalho.

2.4 *Tableaux de Bord* – TB

Por ser mais antigo que seu correspondente americano *Balanced Scorecard*, o *Tableaux de Bord* - TB tem passado por muitas mudanças e melhorias nos últimos 50 anos, originando tantas versões quanto autores sobre a área de gestão

empresarial (BOURGUIGNON; MALLERET; NORREKLIT, 2001; CEBRIÁN; CERVIÑO, 2004; FAGUNDES *et al.* 2007).

Malo (2000) sugere que o desenvolvimento do TB pode ter sido em consequência da inadequação de dados contábeis precisos para a tomada de decisão, bem como em função da criação do imposto de renda (1917), estimulando que a contabilidade financeira produzisse dados úteis para a gestão.

Bourguignon, Malleret e Norreklit (2001) inferem que naquela época, na França – início do século XX - o TB se constituía de um conjunto palpável de medidas de desempenho, como uma linguagem que pertencia mais aos engenheiros do que aos gestores, sendo coerente com o importante papel desempenhado pelos engenheiros no desenvolvimento das indústrias francesas.

Pezet (2009), através de um levantamento sobre o histórico do TB, realizado nos principais livros de contabilidade e gestão francesa, elaborou uma definição que considera bastante abrangente: um sistema de indicadores que visa monitorização e realização de operações econômicas e comportamentos individuais que sejam compatíveis com a estratégia empresarial. O TB é geralmente considerado como um complemento às medidas financeiras e contábeis, reunindo em um mesmo dispositivo dados quantitativos, qualitativos e financeiros.

Embora muitas definições podem ser apresentadas para TB, alguns autores concordam sobre suas principais características em que metaforicamente simbolizam um painel de controle de um avião e o gestor assume o papel de um piloto, direcionando a utilização da ferramenta para os integrantes do topo da organização, permitindo-lhes uma visão global e rápida de suas operações e do ambiente (COSTA, 2001; CEBRIÁN; CERVIÑO, 2004; FAGUNDES *et al.*, 2007).

Deve-se observar que este painel de controle deve ser simples e direto para não carregá-lo com muitas informações que não serão utilizadas. O painel deve conter informações sobre o desempenho passado recente, sobre o presente e informações de *benchmarking* externo (COSTA, 2001).

Cebrián e Cerviño (2004) explicam que o TB também é conhecido na Espanha como *Cuadro de Mando* – CM e que é largamente utilizado nas organizações como um instrumento de informação e controle da gestão. Tanto TB como CM serão utilizados como sinônimos neste trabalho.

Marinho (2006) afirma que o TB é mais conhecido na França, Canadá e Espanha e que sua utilização decorre do pressuposto de que o desempenho das

organizações melhora com a compreensão das relações de causa e efeito entre ações e resultados.

Costa (2001, p. 84) afirma que o “TB considera a organização como um sistema. A visão e a missão da organização devem ser traduzidas em um conjunto de objetivos, a partir dos quais as unidades identificam seus fatores críticos de sucesso, que depois são traduzidos em indicadores chaves do desempenho, quantitativos”.

O processo de desenvolvimento do TB em uma organização consiste primeiramente em fixar objetivos que serão levados à execução baseados em variáveis chaves e em segundo lugar efetuar o controle através de indicadores.

Segundo Cebrián e Cerviño (2004), a implantação e desenvolvimento do TB gira em torno de cinco ideias essenciais: ferramenta de ajuda durante o processo de tomada de decisão; desenho simples e eficaz; agrupamento de indicadores financeiros e não financeiros; flexibilidade frente às mudanças e progressos do ambiente e geração de motivação em todos os níveis de responsabilidade.

Figueiredo (2002) afirma que o modelo francês é desenvolvido de forma a não apresentar uma estrutura pré-definida de indicadores que serão utilizados, ou seja, não classificam as medidas entre critérios ou perspectivas como fazem os outros modelos. A definição dos indicadores se dá basicamente em função dos fatores críticos de sucesso.

Gasparetto (2003, p. 93) afirma que “ao utilizar um Tableau de Bord, uma empresa não irá construir um documento único para a empresa inteira”. Tomando-se por base uma empresa como a da Figura 3, cada uma das regiões (B11, B12, B13) teria um Tableau de Bord e o documento de cada departamento (B1, B2, C1,...) levaria em conta os documentos das regiões.

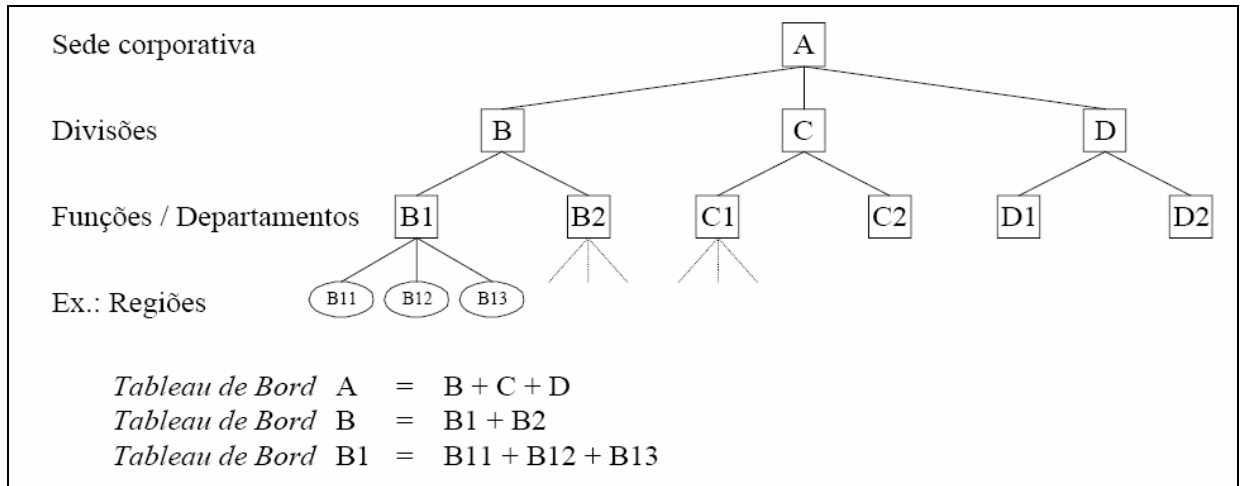


Figura 3 - Desdobramentos dos *tableaux de bord*.
 Fonte: Gasparetto (2003).

Voyer *apud* Marinho (2006, p. 52) afirma que os “gestores utilizam o TB para ver, compreender, apreciar as situações, avaliar a importância das variações e fazer as correções necessárias, localizar os problemas, decidir, agir”. A agilidade para tomar decisão é decorrente de sua visualização simples e sumarizada, onde em uma única página são apresentadas as sínteses dos desempenhos mensais, por exemplo.

É possível utilizar em um TB várias perspectivas, financeiras e não financeiras, devido a sua simplicidade e característica de apresentar um resumo das informações, em uma única tela ou impresso em um relatório (MARINHO 2006).

Em pesquisa realizada com 209 empresas francesas que utilizavam o TB, basicamente nos segmentos de serviços e indústrias, foi evidenciado o uso de indicadores financeiros e não financeiros, sendo que as empresas de maior porte utilizam maior número de indicadores financeiros que as menores. O fato é justificado pelos autores da pesquisa em função do maior relacionamento com o mercado financeiro, que induz a uma maior utilização destes tipos de indicadores (CAUVIN; BESCOS, 2005).

Os autores Cauvin e Bescos (2005) também identificaram em sua pesquisa que os indicadores financeiros por si só não são capazes de antecipar o impacto de uma decisão, desta forma, os indicadores financeiros e não financeiros não podem ser entendidos como alternativas de uns contra o outro e sim como complementos. Também foi evidenciado, que indicadores referentes aos empregados e acionistas

são pouco expressivos nos TB das empresas pesquisadas e os autores sugerem que isto é em decorrência de questões culturais específicas da França.

O TB possui características que trazem arraigados aspectos da cultura francesa, como por exemplo, não considerar a utilização de benefícios aos trabalhadores, o que de certa forma, difere da cultura americana, que valoriza a recompensa dos trabalhadores com base no desempenho. Esta característica é um dos fatores que pode estar associado a pouca difusão do TB nos Estados Unidos da América e em outros países (FAGUNDES *et al.*, 2007).

Bourguignon, Malleret e Norreklit (2001), Costa (2001), Gasparetto (2003), Cebrián e Cerviño (2004), Fernandes (2004), Marinho (2006), Fagundes (2007), Pezet (2009) apontam algumas críticas na utilização do TB, como: prevalência de medidas financeiras sobre as medidas não financeiras; pouca ou nenhuma evidência de utilização de *benchmarking* externo; utilização de indicadores de desempenho existentes e nem sempre os mais relevantes; e que devido às suas características pode induzir à administração à distância.

2.5 *Balanced Scorecard* – BSC

A proliferação de publicações sobre o BSC teve início em 1996 com o lançamento, por seus autores Robert Kaplan e David Norton, do livro "*Balanced Scorecard*", posteriormente a uma sequência de artigos publicados na *Harvard Business Review*, em 1989. Desde esta data e principalmente nos anos mais recentes, o assunto vem sido questionado, debatido, estudado e colocado em prática em diversos tipos de organizações em todas as partes do mundo (SILVA, 2003; FERNANDES, 2005; PRIETO *et al.*, 2006; ANDON; BAXTER; MAHAMA, 2008; DIETSCHI; NASCIMENTO, 2008; BROCCARDO, 2009; RIVERA, *et al.*, 2009).

O BSC é um sistema de gestão estratégica e avaliação de desempenho empresarial cujo principal diferencial é reconhecer que os indicadores financeiros, por si mesmos, não são suficientes, pois não contemplam os *drivers* de rentabilidade a longo prazo.

Norreklit (2000, p. 81) sugere que o BSC é “uma ferramenta que amplia a sistemática de medição em áreas que envolvem tradicionalmente a contabilidade. Pretende-se assim contribuir para reduzir os problemas envolvidos na utilização de apenas medidas financeiras para fins de controle”.

O BSC como um sistema de medição de desempenho, obteve uma grande aceitação de utilização, desde a sua criação, em vários países e especialmente nos Estados Unidos. Na França sua utilização não tem o mesmo destaque que em outros países, talvez em função da utilização do *Tableau de Bord* (TB), cuja origem é francesa e que considera aspectos relevantes da cultura do país (FAGUNDES *et al.* 2007).

Chavan (2009) afirma que o BSC permite, através de seu enfoque integrado e balanceado em quatro perspectivas, enfrentar os desafios e apoiar e facilitar a realização da visão das empresas, tendo como proposta olhar a organização além dos resultados financeiros, estimulando a competência e a motivação da força de trabalho, resultando em satisfação e lealdade por parte dos clientes e funcionários.

Tezza, Bornia e Vey (2010, p. 80) afirmam que “o BSC é o modelo de medição de desempenho mais difundido no mundo” e que diante da abrangência que teve na mídia em função das publicações de artigos e estudos de caso, ocorreu a sua disseminação e aplicação nas mais diversas áreas, como são os casos de Vokurka e Fliedner (1995), Heredia e Natarajan (1997), Drogelen e Cook (1997), Schneiderman (1999), Net Genesis Group (2000), Cravens *et al.* (2000), Brewer e Speh (2001), Figge *et al.* (2002) e Hubbard (2006), entre outros.

Como já dito, o BSC mede a atuação da organização a partir de quatro perspectivas básicas: finanças, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento, conforme apresentado na Figura 4. Não quer dizer que sejam única e exclusivamente estas perspectivas, devendo e podendo ser adaptadas outras perspectivas, de acordo com a necessidade e peculiaridade da empresa (KAPLAN; NORTON, 1997, 2007; NORREKLIT, 2000; DROR, 2008; BROCCARDO, 2010).

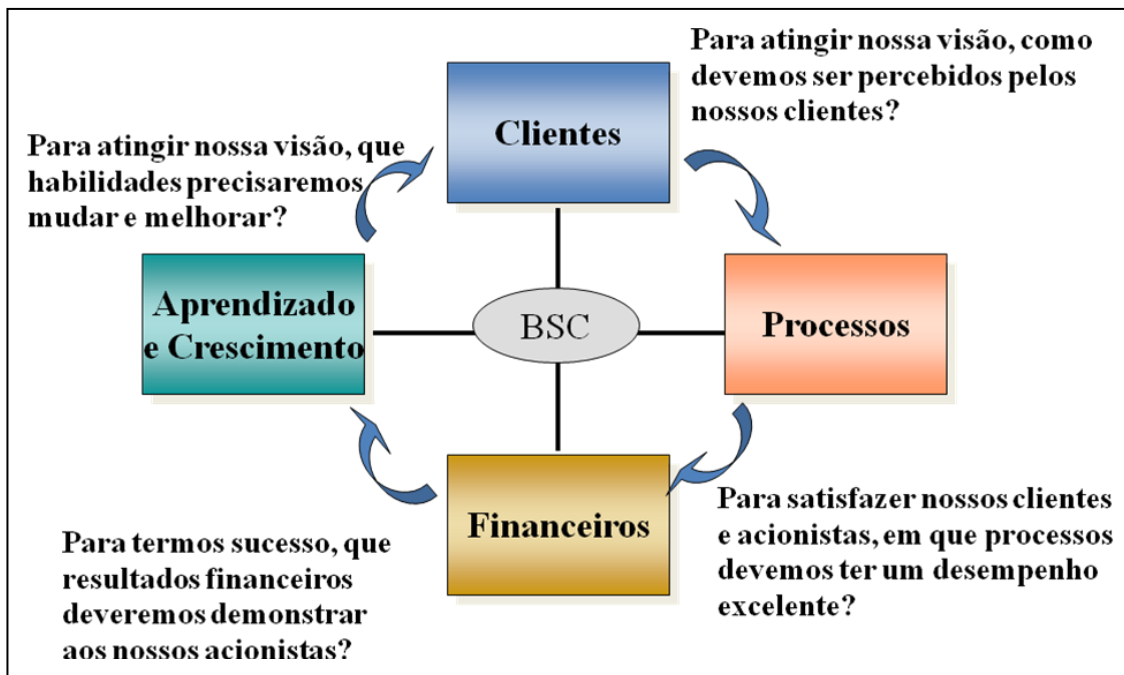


Figura 4 – A integração da estratégia
 Fonte: Kaplan e Norton (1997).

Segundo Kaplan e Norton (1997), todas as atividades propostas através do BSC partem da premissa da existência do relacionamento de causa e efeito entre os indicadores dentro das perspectivas e entre as perspectivas, que são alinhadas às estratégias globais da organização. A utilização de quatro perspectivas para a elaboração do BSC, parte do pressuposto de que estas são, em síntese, as necessárias para o alcance, comunicação, tradução e acompanhamento dos objetivos e metas da organização por todos os colaboradores, porém nada impede a adoção de outras perspectivas.

Buscando obter maior compreensão acerca das perspectivas do BSC, Kaplan e Norton (1997) apresentam questionamentos que deveriam ser feitos em cada uma das perspectivas, além de sinalizar seus objetivos, conforme apresentado no Quadro 8.

| Perspectiva | Pergunta a ser respondida | Configuração/Objetivo |
|---------------------------|---|---|
| Financeira | Se formos bem sucedidos, como seremos percebidos pelos nossos acionistas? | As medições de desempenho financeiro indicam se a implementação e a execução da estratégia da organização contribuem para melhorar a linha de resultados. Deste ponto de vista, o desempenho financeiro é o resultado das ações operacionais e os êxitos financeiros devem ser a consequência lógica de fazer bem as coisas elementares. |
| Cliente | Como os nossos clientes nos veem? | O BSC propõe que os gerentes traduzam sua declaração de missão geral sobre serviço ao cliente em medidas (controles) específicas que reflitam os fatores que realmente são importantes para os clientes. |
| Processos Internos | Em que devemos melhorar? | As medições originadas no cliente são importantes, mas devem ser traduzidas em medições do que a empresa deve fazer internamente para satisfazer às expectativas dos clientes. A organização deve decidir quais são os melhores processos e habilidades e especificar as medidas para cada um. |
| Aprendizado e Crescimento | Podemos continuar melhorando e criando valor? | A concorrência global intensa requer que as empresas realizem melhoras contínuas de seus produtos e processos existentes e tenham a capacidade de introduzir produtos totalmente novos e com mais recursos. Somente mediante a capacidade de lançar novos produtos, criar mais valor para os clientes e melhorar as eficiências operacionais constantemente, uma empresa pode penetrar em novos mercados e melhorar o seu faturamento e as suas margens de lucro. |

Quadro 8 – As 4 perspectivas do BSC e seus objetivos

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997).

Brocardo (2010) desenvolveu uma pesquisa com empresas do segmento de serviços de alimentação rápida e adicionou mais uma perspectiva em função de atender a outro grupo de *stakeholders*, que possui impacto significativo na rentabilidade das empresas estudadas, evidenciando a flexibilidade da ferramenta BSC em oferecer novas perspectivas a novas partes interessadas.

O BSC pode ser identificado como uma metodologia voltada à gestão estratégica das empresas. A utilização do termo “Indicadores Balanceados” se dá em função do pressuposto de que a escolha dos indicadores para a gestão de uma empresa não deve se restringir a informações econômicas e financeiras, abarcando outros indicadores de gestão das empresas (KAPLAN; NORTON, 1997; ANDON; BAXTER; MAHAMA, 2008; RIVERA *et al.*, 2009; BROCCARDO, 2010).

Sobre a integração e utilização de indicadores balanceados, Rivera (2004) afirma que o diferencial do BSC é a forma de articulação e valoração das quatro perspectivas, tendo em vista que o reconhecimento da importância de usar indicadores financeiros e não financeiros remonta o surgimento do BSC.

Segundo seus próprios criadores, o BSC traduz a estratégia e a missão de uma organização num amplo conjunto de medidas de atuação, que proporcionam a estrutura necessária para um sistema de gestão e medição estratégica (KAPLAN; NORTON, 1997). Isto quer dizer que ele é algo mais do que um mero sistema de medição.

Bastos, Proença e Fernandes (2001) corroboram com a afirmativa acima, afirmando que o BSC não é uma mera estrutura de indicadores de desempenho, mas, enquanto uma representação da estratégia da organização, uma ferramenta para todo o processo de gestão estratégica.

É importante observar que além de elaborar os *scorecards*, as organizações precisam estar preparadas e dispostas a utilizar os *scorecards*, pois é desta forma que conseguirão obter os melhores benefícios de uso da ferramenta para além de um sistema de indicadores (KAPLAN; NORTON, 1997, 2007).

O BSC possibilita o alinhamento das estratégias da organização e das suas unidades de negócio, com relação à funcionalidade, o nível de qualidade e o tempo de resposta (ANDON; BAXTER; MAHAMA, 2008; RIVERA *et al.*, 2009).

Na visão de seus autores, Kaplan e Norton (1997), existem cinco equívocos que devem ser considerados em sua conceituação. O BSC não é: um novo sistema de indicadores financeiros; um sistema automático de informações; um sistema de gestão operacional; um formulador de estratégias; e um projeto único e isolado nas empresas.

As organizações, hoje, estão competindo em pesquisas complexas e para isso é essencial que tenham uma exata compreensão de seus objetivos e dos métodos que terão de utilizar para alcançá-los (KAPLAN; NORTON, 2007; RIVERA *et al.*, 2009; BOLÍVAR; HERNÁNDEZ; RODRÍGUEZ, 2010). A utilização do BSC auxilia os diretores e gestores no sentido de ofertar um conjunto de instrumentos que permitem um melhor acompanhamento em direção ao êxito competitivo futuro.

Kaplan e Norton (2000, p. 36) fazem referência sobre a importância para as empresas de possibilitarem a todos os colaboradores o entendimento da visão do processo de execução do BSC, não limitando o olhar a uma ou outra perspectiva e sim analisando todo o processo estratégico de longo prazo. Afirmam os autores que o foco em um ou outro *scorecard* leva a uma subutilização em detrimento a metas organizacionais mais amplas e concluem afirmando que “as empresas precisam

substituir qualquer foco estreito e específico por uma visão abrangente em que a estratégia se situe no âmago dos sistemas gerenciais”.

Para facilitar a compreensão da estrutura do BSC como um sistema, os autores Kaplan e Norton (1997) desenvolveram a Figura 5, onde é apresentado o Sistema Gerencial Estratégico, projetado em função de uma visão estratégica de longo prazo, enfatizando a noção de sistema e não apenas a preocupação com os *scorecards*.

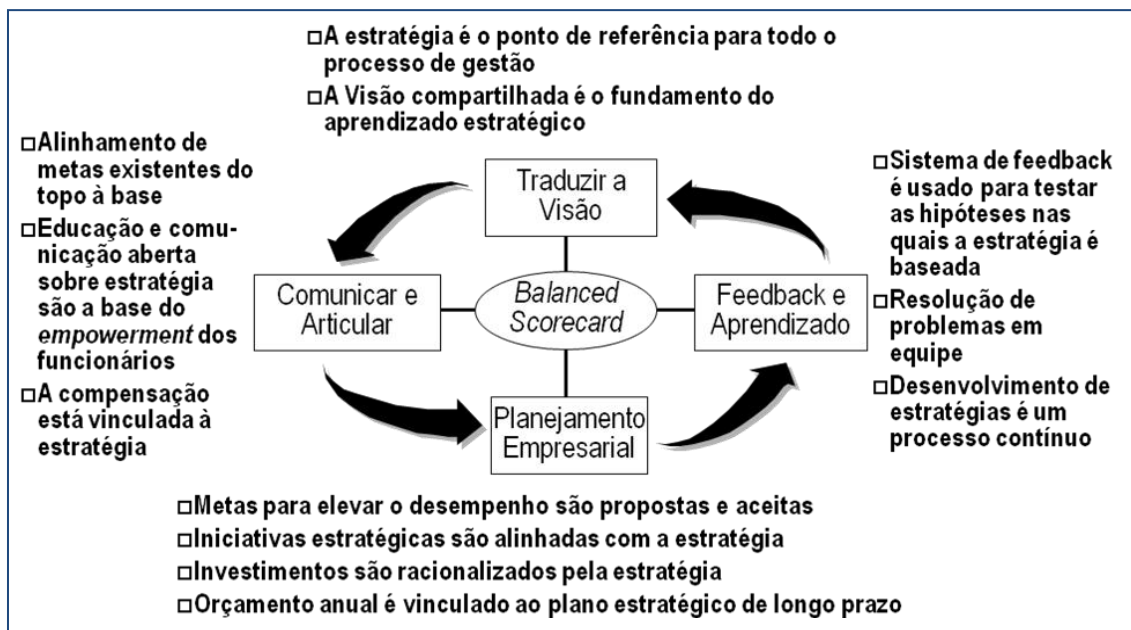


Figura 5 – Visão geral das estratégias do BSC
 Fonte: Kaplan e Norton (1997).

A ação de tradução da visão busca facilitar a definição de um consenso em torno da visão e da estratégia da organização. Quanto mais específicas forem as declarações, maior chance de êxito nas definições das medidas de desempenho (KAPLAN; NORTON, 1997). Como resultante, espera-se a transformação das estratégias em termos mais operacionais, através do desenho do mapa estratégico.

O processo de comunicação e articulação busca alinhar a comunicação em todos os níveis da organização – do topo até a base – estruturando a ligação entre os objetivos departamentais e os individuais. É nesta etapa também que são identificados os processos-chave e definidas as medidas de desempenho para estes processos.

O processo de planejamento empresarial consiste em alocar os recursos e definir as prioridades de acordo com as metas estratégicas (PRIETO *et al.*, 2006).

O processo de *feedback* e aprendizado fornece à organização a possibilidade de aprender, uma vez que possui característica de um sistema com início e não um fim, mas uma sequência de possibilidades de aprendizado durante sua execução.

Desta forma, o BSC proporciona à organização o acompanhamento de seus resultados – nas quatro perspectivas -, permitindo que sejam tomadas medidas em tempo, no sentido de alterar e implementar outras estratégias no transcurso de seu desenvolvimento e, desta forma, dotar a organização de flexibilidade para aprender com o processo organizacional.

Kaplan e Norton (1997) indicam que este processo que envolve várias ações nas quatro perspectivas, tem um tempo de amadurecimento necessário para que a implementação seja eficazmente efetivada. São várias as considerações que envolvem este tempo, mas os autores sugerem que não ocorram antes de 30 meses. Desta forma, é prudente considerar os objetivos e prazos de cada organização antes de se definir pela implantação do BSC.

Graficamente, estas perspectivas são apresentadas através do que os autores chamam de Mapa Estratégico, que permite uma fácil visualização por parte de todos os membros da organização sobre a forma segundo a qual estão alinhados cada um dos objetivos estratégicos da empresa e sua conectividade com os resultados buscados pela empresa (Figura 6).

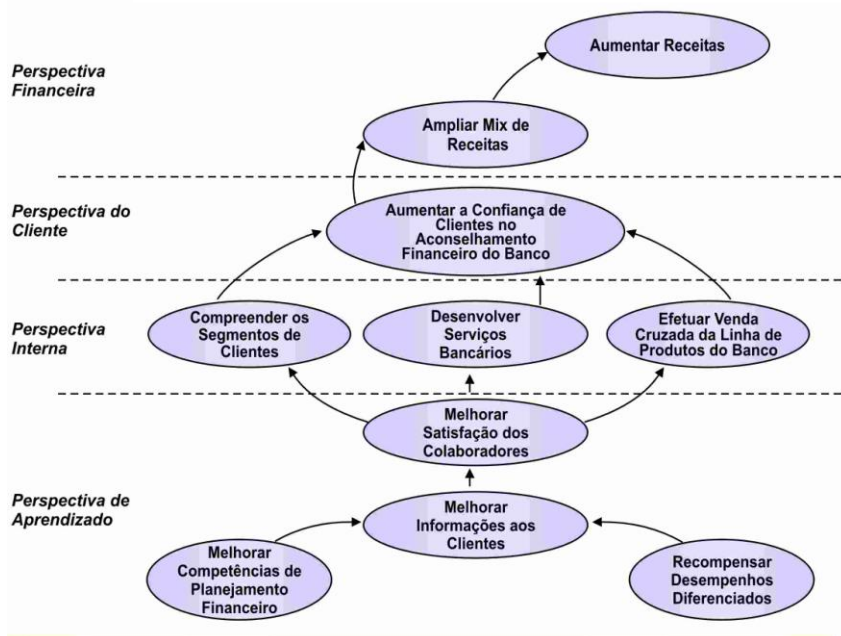


Figura 6 – Visão geral de um mapa estratégico
Fonte: Kaplan e Norton (1997).

As principais funções dos chamados “mapas estratégicos”, segundo Kaplan e Norton (2004, p. 14), estão relacionados à forma como “os ativos intangíveis impulsionam melhorias de desempenho nos processos internos da organização que exercem o máximo de alavancagem no fornecimento de valor para os clientes, acionista e comunidades”.

Ainda segundo Kaplan e Norton (2004), os mapas estratégicos cumprem as funções de: detalhar a construção das estratégias; descrever a forma de criação de valor nas perspectivas dos processos internos e de aprendizagem e crescimento; dar clareza para a representação visual das relações de causa e efeito entre os componentes das estratégias de uma organização; e auxiliar a descrever, medir e alinhar os três ativos intangíveis da perspectiva de aprendizado e crescimento – capital humano, capital da informação e capital organizacional – com os processos e objetivos estratégicos da perspectiva dos processos internos.

Luiz, Teixeira e Nossa (2004) identificam que no Brasil, o BSC já é adotado por grandes empresas e em muitas se encontra em processo de implantação. Em pesquisa realizada pela Fundação Dom Cabral (2001), com 98 das 500 maiores empresas, os resultados apontam que mais de 20% delas já utilizam o BSC.

A ocorrência de muitos artigos versando sobre o tema BSC e associando ou comparando com vários outros sistemas de medição de desempenho como EVA, *Performance Prism*, *Tableau de Board*, VBR, Modelo de Excelência Empresarial, ABC, Benchmarking Competitivo, Gestão da Qualidade, entre outros, indica que a temática é abrangente e desperta grande interesse de pesquisadores e organizações (MARINHO, 2006).

Com referência à utilização do BSC por organizações sem fins lucrativos, Kaplan e Norton (2001) orientam que as medidas financeiras não são os principais indicadores a se considerar e que o maior objetivo deste tipo de organização é o cumprimento de sua missão.

Gomes e Liddle (2009) justificam o desenvolvimento de uma pesquisa sobre a utilização do BSC em uma instituição sem fins lucrativos, afirmando que o BSC é amplamente utilizado no setor privado e público, mas que existe ainda a necessidade de investigar o comportamento do BSC como uma estratégia de gerenciamento de desempenho de organizações sem fins lucrativos, principalmente nos países em desenvolvimento.

A evolução do BSC desde sua criação nos anos 90 do século passado até os dias atuais determina que a ferramenta e seus criadores estão buscando o alinhamento do conceito com as necessidades das empresas (KAPLAN; NORTON, 2008).

Uma das principais diferenciações do BSC para os demais sistemas de medição de desempenho, não é a existência de medidas não financeiras, pois muitas organizações já trabalham com essas medidas, relacionadas aos programas de qualidade e satisfação dos clientes, mas o fato de que “os objetivos e medidas do *scorecard* derivam da visão e da estratégia da empresa” (KAPLAN; NORTON, 1997).

Prieto *et al.* (2006) ao concluírem sua pesquisa, confirmam o que Kaplan e Norton (1997) já haviam evidenciado, que um dos fatores de insucesso para a implementação do BSC é a falta de comprometimento da alta administração.

Norreklit (2000) faz algumas críticas sobre a utilização do BSC, afirmando que primeiramente em sua opinião, não existe uma relação causal, mas sim uma relação lógica entre as áreas analisadas. A satisfação do cliente não necessariamente implica em bons resultados financeiros. Em segundo lugar, o BSC não é um instrumento de gestão estratégica válido, principalmente porque não garante para as organizações a fixação das estratégias, aliás, apresenta problemas neste sentido. Por conseguinte, uma diferença deve ser esperada entre a estratégia expressa nas ações empreendidas e realmente a estratégia planejada, devendo ter cuidado no seu uso, necessitando ajustes.

O uso sem critérios e pleno conhecimento da metodologia que envolve o BSC contribui para sua proliferação e também para seu descrédito, pois uma parte significativa do conjunto total de medidas do *BSC* não está disponível nos primeiros meses de implementação do processo (KAPLAN; NORTON, 1997, 2000; BROCCARDO, 2010).

Em pesquisa realizada buscando identificar o fatores críticos de sucesso para a implantação do BSC, Prieto *et al.* (2006, p. 87) identificaram que 57% dos respondentes da pesquisa fazem confusão e acreditam que o BSC é um sistema de TI. Tal constatação é expressa através de entrevista onde o respondente afirma que “... a maior parte das empresas vê o BSC como um projeto tecnológico baseado no fato da grande incidência de projetos liderados pelos Departamentos de Sistemas”. Como sugestão para minimizar estes equívocos, os autores indicam a criação de

comitês formais de gestão superior para liderar o projeto e para delegar poderes a outras áreas da empresa na implementação do BSC.

Boffi *et al.* (2010) afirmam que, para obter sucesso na implantação do BSC, é fundamental que todos na organização estejam envolvidos, uma vez que as estratégias geralmente são elaboradas pela alta administração, mas seus resultados são obtidos nas unidades de negócios ou departamentos e a execução da estratégia e a materialização das perspectivas do BSC se dão no nível operacional.

Os autores Kaplan e Norton (1997) sugerem que as organizações devam iniciar por partes a implementação do BSC, não se prendendo a minúcias de detalhes sem fim em busca de um começo perfeito, as empresas deveriam começar pela utilização de medidas de BSC e promover uma contínua melhoria para esta abordagem e isto sim seria parte do aprendizado organizacional.

Boffi *et al.* (2010) desenvolveram um projeto de aplicação do BSC em um sistema de avaliação da qualidade em uma organização industrial e observaram melhorias no desempenho dos gestores e suas equipes a partir do momento em que passaram a incorporar os objetivos do BSC e entenderam a sua importância para a empresa, reforçando a necessidade de envolvimento para o sucesso do uso do BSC.

Toscano (2008) categoriza as críticas ao BSC de alguns autores, de acordo com as implicações: não consideração de outros *stakeholders* (NEELY; GREGORY; PLATTS, 1995; MÜLLER, 2003); e problema na relação causa e efeito (EPSTEIN; MANZONI, 1998; NORREKLIT, 2000; AHN, 2001).

Um dos fatores críticos de sucesso para a implementação do BSC é o gerenciamento de processos, portanto quanto mais avançada a organização estiver no mapeamento de processos, maior a chance de sucesso de o BSC funcionar e o inverso é também verdadeiro (CARVALHO; LAURINDO, 2003).

O balanceamento oferecido pela ferramenta se dá pela consideração do exterior – acionistas e clientes -, sendo que atualmente, recaem críticas sobre o BSC e seus autores em decorrência da não consideração de outros importantes *stakeholders* como os intermediários, empregados e fornecedores, reguladores e comunidade e que são considerados em outros SMD, como por exemplo, o *Performance Prism* (NORREKLIT, 2000; NEELY; ADAMS; CROWE, 2001).

2.6 Performance Prism – PP

A proposta do PP é baseada na constatação de que as organizações são diferentes e necessitam uma abordagem o mais específica possível. Neste sentido, Norreklit (2000) afirma que em algumas circunstâncias, uma abordagem específica sobre o valor do acionista é a melhor coisa a ser feita e em outras situações, inclusive na mesma organização, seria um suicídio a adoção desta postura.

Está claro que, seja qual for o modelo, sistema, quadro, etc., nenhum é capaz sozinho de dar todas as respostas de que a organização necessita e nem ao menos é possível que garantam os resultados desejados, até por que, o desempenho das organizações é um resultado de diversas interações (NEELY; ADAMS, 2001).

Diante da necessidade crescente das organizações de desenvolverem instrumentos de medição de desempenho que sejam adaptados a realidade das empresas do ambiente do século XXI, Nelly e Adams (2001), desenvolveram um modelo tridimensional que nominaram de *Performance Prism – PP*.

O Performance Prism é representado por um prisma. O prisma refrata a luz e ilustra a complexidade oculta de algo aparentemente tão simples como a luz branca. A figura ilustra a verdadeira complexidade da medição do desempenho e da gestão de não é unidimensional, portanto, é necessária uma visão do múltiplo e interligada às perspectivas oferecidas pelo *Performance Prism* (NEELY; ADAMS; KENNERLEY, 2002).

O PP possui cinco facetas – “as facetas superior e inferior são a satisfação das partes interessadas e as contribuições das partes interessadas, respectivamente. As três facetas laterais são estratégias, processos e capacidades” (NEELY; ADAMS, 2001, p. 8). A Figura 7, proposta por Neely e Adams (2001), busca demonstrar um modelo tridimensional que considera cinco faces da gestão organizacional.

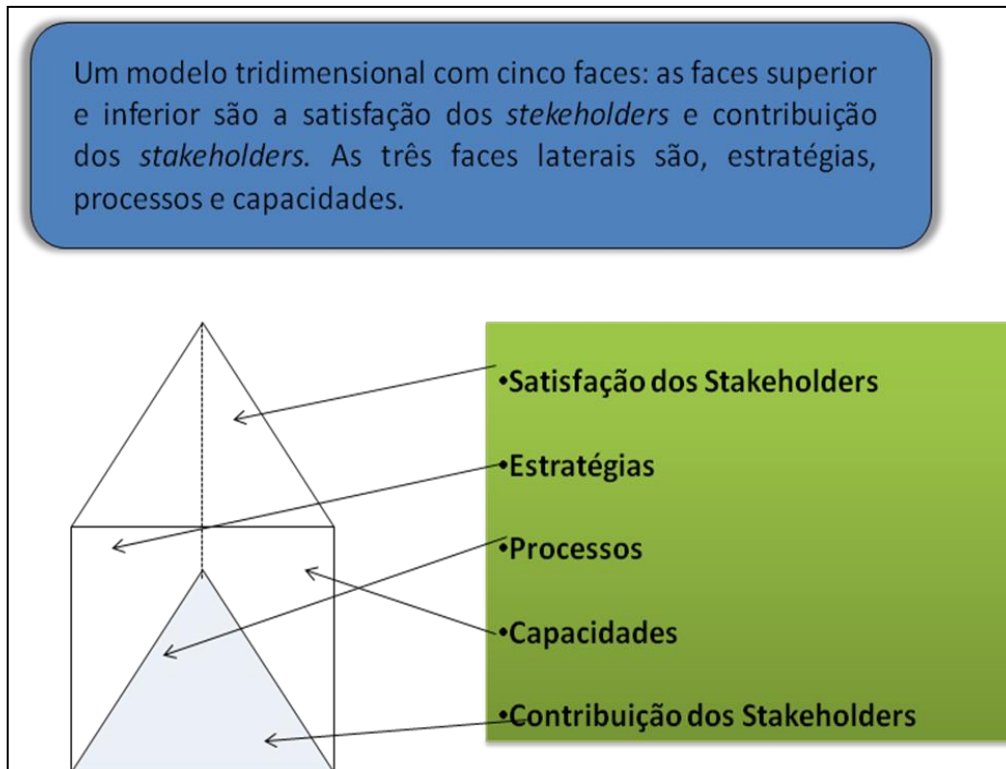


Figura 7 – Modelo do *performance prism*
 Fonte: Neely e Adams (2001).

O PP parte do pressuposto de que as organizações que desejam ser bem sucedidas devem possuir uma visão clara do que são e o que desejam seus principais *stakeholders*. Esta é, sem dúvida, uma das principais características e segundo seus autores, o PP está muito mais alinhado com as questões relacionadas às necessidades das organizações atuais, portanto, valoriza todos os grupos de interesse da organização (NEELY; ADAMS, 2001).

O PP parte da necessidade de melhorar o SMD mais utilizado no mundo atualmente, o BSC. A ótica de Neely e Adams (2001) está centrada principalmente na ampliação dos grupos envolvidos com as organizações, seus *stakeholders*. Diversos e novos *stakeholders* ganharam força e espaço nas últimas décadas, principalmente com a onda das terceirizações, do *e-commerce* e da existência e proliferação de comunidades regulamentares e legais.

Uma das principais mensagens do PP é na questão relacionamento das partes interessadas. A satisfação do acionista está diretamente ligada aos dividendos, o preço das ações, os resultados previstos, não ter surpresas desagradáveis e etc. A pergunta que também deve ser feita é: o que as organizações querem de seus acionistas? Capital de risco abundante, compromisso de longo prazo, etc. Esta tensão dinâmica que existe entre o que as partes querem e

precisam da organização e o que a organização quer e precisa de seus interessados é um exercício de aprendizagem extremamente valioso para a maioria das empresas.

Neely e Adams (2001, p.13) desenvolveram a Figura 8, onde apresentam o que os *stakeholders* e as organizações querem e precisam, clareando as responsabilidades de cada um no processo.

| Satisfação dos Stakeholders (O que querem e precisam) | Stakeholders | Contribuição dos Stakeholders (O que querem e precisam) |
|--|--------------------------|--|
| Rapidez, Direto, Barato e Fácil | Clientes intermediários | Confiança, Unidade, Lucro e Crescimento |
| Propósitos, Confiança, Habilidades e Pagamentos | Empregados | Mãos, Corações, Mentes e Vozes |
| Confiança, unidade, lucro e crescimento | Fornecedores | Rapidez, Direto, Barato e Fácil |
| Legal, Justo, Seguro e Verdadeiro | Comunidade e Reguladores | Regras, Razão, Clareza e Conselho |
| Retorno, Recompensa, Valor e Fé | Investidores | Capital, Crédito, Risco e Suporte |

Figura 8 – Stakeholders e organizações: o que precisam e querem
Fonte: Neely e Adams (2001).

Neely e Adams (2001, p. 13) apresentam um resumo das cinco perspectivas distintas do PP, mas que ao mesmo tempo são interligadas logicamente e também cinco perguntas-chave para o projeto de medição:

1. Satisfação das partes interessadas – Quem são os principais interessados e o que fazer para satisfazer o que eles querem e precisam?
2. Estratégias – Quais as estratégias que temos que por em prática para satisfazer os desejos e necessidades das mais importantes partes interessadas?
3. Processos – Que processos críticos dependem de nós para podermos executar estas estratégias?
4. Capacidades – Quais recursos necessitamos para poder colocar em prática e melhorar os processos?
5. Contribuição das partes interessadas – Que contribuições podemos solicitar de nossos acionistas, se quisermos manter e desenvolver estas capacidades?

Juntas, as cinco perspectivas ou pontos de vista, visam proporcionar um quadro integrado e global para o gerenciamento do desempenho organizacional e ao responder as perguntas, as organizações podem construir um modelo de avaliação do desempenho da organização (NEELY; ADAMS; KENNERLEY, 2002).

Hotchkiss *et al.* (2010) utilizaram o PP com sucesso em Uganda, com o objetivo de melhorar a qualidade das informações e a gestão do sistema de saúde daquele país. O PP mostrou-se adequado, facilitando a interpretação dos dados, oportunizando a adoção de metodologia para a resolução de problemas e afetando positivamente o desempenho do setor. Os autores afirmam que muitas vezes é necessário racionalizar o uso dos dados e reduzir o armazenamento de informações, selecionando apenas os indicadores que são efetivamente relevantes.

Aqil, Lippeveld e Hozumi (2009) ao concluírem trabalho de pesquisa sobre os sistemas de saúde de países em desenvolvimento, afirmam que o uso do PP, apesar de seus desafios e paradigmas concorrentes, propõe uma nova agenda para a construção e manutenção de sistemas de informação, para a promoção da uma cultura de informação, e para incentivar a responsabilidade nos sistemas de saúde.

Na Figura 9 é apresentada graficamente a entrega de valor aos *stakeholders*, proposta pelos autores do PP, envolvendo as diversas entregas, demandas, direção estratégica e o desenvolvimento de soluções.

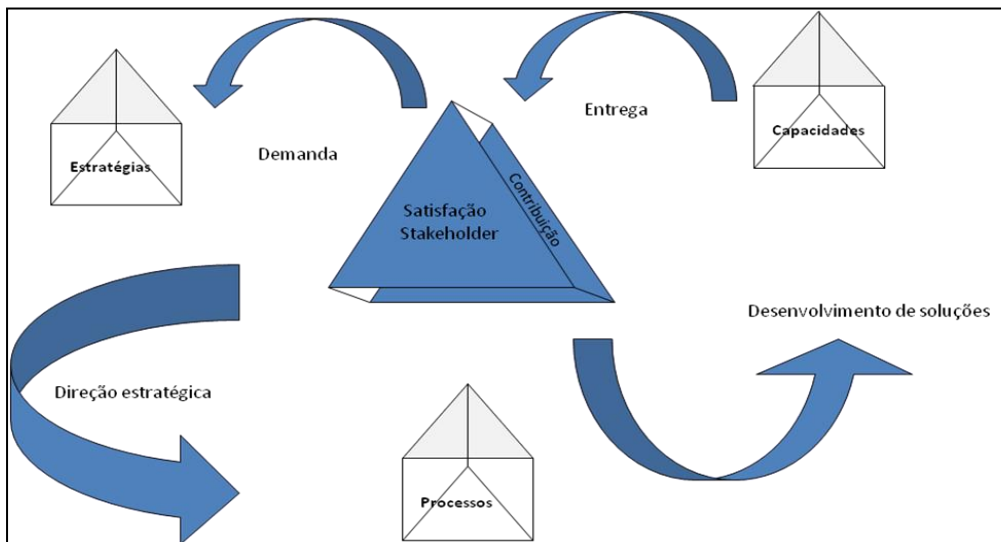


Figura 9 – Entrega de valor dos *stakeholders*
Fonte: Neely e Adams (2001).

Em função da consideração de uma gama maior de *stakeholders* que os demais SMD's (colaboradores, fornecedores, intermediários, reguladores, comunidade, etc), o PP é perfeitamente indicado para ser utilizado por empresas em processos de fusões e aquisições, onde a consideração do maior número possível

de *stakeholders* é desejável para obter uma imagem mais realista da situação (NEELY; ADAMS, 2000).

A forma de apresentação das perspectivas do PP é demonstrada através dos “mapas de sucesso”, que explicam a hierarquia de desejos e necessidades de cada *stakeholder*, através de relação de causa e efeito (MARINHO, 2006).

Como já mencionado anteriormente neste trabalho, à adoção de um modelo de SMD's ou outro depende, em grande parte, dos objetivos, capacidades e grau de maturidade das organizações e esta afirmativa é válida também para o PP (AQIL; LIPPEVELD; HOZUMI, 2009).

2.7 Modelo de Excelência da Gestão – MEG

No Brasil, a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) foi instituída em 1991 como uma organização não governamental sem fins de lucro, por uma união de 39 organizações privadas e públicas, com o objetivo de disseminação dos fundamentos da excelência para a ampliação da competitividade das organizações e do país.

A Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) no início dos anos 90 desenvolveu o Modelo de Excelência da Gestão – MEG, buscando dotar as empresas brasileiras de maior competitividade frente ao cenário internacional que se descortinava à época.

A FNQ é uma organização não governamental que, desde o ano de 1991, vem disseminando o modelo através de ciclos anuais de concessão do Prêmio Nacional da Qualidade, estimulando, desta forma, a participação de empresas dos mais variados segmentos, públicas ou privadas (FNQ, 2006).

O Prêmio Nacional da Qualidade no Brasil desenvolveu-se a partir da combinação de outras premiações como o *European Quality Award* (EQA), *Deming Prize* (DP) e *Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA), com maior ênfase para este último e com alguns critérios estabelecidos pela própria FNQ (OLIVEIRA, 2006).

As organizações consideradas como referenciais de excelência em nível internacional são aquelas que têm prosperado e alcançado a liderança internacional em suas respectivas áreas de atuação e que são exemplos reconhecidos de

atuação em harmonia com o meio ambiente e integração com a sociedade (FNQ, 2006).

O Modelo de Excelência da Gestão está pautado nas principais práticas de gestão encontradas nas empresas consideradas líderes nos segmentos em que atuam. Ao se basear nas principais empresas mundiais, o modelo é constituído a partir de vários modelos adotados por estas empresas e que, desta forma, se traduz em um modelo diferenciado no sentido de considerar o melhor de cada um dos modelos utilizados pelas empresas chamadas de classe mundial (FNQ, 2006).

Os fundamentos da excelência propostos pela Fundação Nacional da Qualidade – FNQ (2006) são: pensamento sistêmico, aprendizado organizacional, cultura de inovação, liderança e constância de propósitos, orientação por processos e informações, visão de futuro, geração de valor, valorização das pessoas, conhecimento sobre o cliente e o mercado, desenvolvimento de parcerias e responsabilidade social. No Quadro 9 os fundamentos são apresentados com algumas definições e indicações.

| Conceitos da Excelência de Gestão | Definição |
|--|---|
| Pensamento Sistêmico | Compreensão das relações de interdependência entre os diversos componentes de uma organização e desta com o ambiente externo |
| Aprendizado Organizacional | Ampliação do conhecimento organizacional através da percepção, reflexão, avaliação e troca de experiências |
| Cultura de Inovação | Estímulo à criatividade e implementação de novas ideias que agreguem valor à organização |
| Liderança e Constância de Propósitos | Atuação democrática, inspiradora e motivadora das pessoas, visando o alcance dos objetivos organizacionais e com respeito aos interesses dos envolvidos |
| Orientação por Processos e Informações | Ação através dos processos organizacionais que contribuam para a agregação de valor da organização, valendo-se de medidas e análises para a tomada de decisão |
| Visão de Futuro | Identificação dos fatores que impactam nas atividades da organização interna e externamente no curto e longo prazo |
| Geração de Valor | Obtenção de resultados consistentes, assegurando a perenidade da organização e dos demais grupos de interesse |
| Valorização das Pessoas | Respeito às pessoas oportunizando condições para a realização profissional e pessoal desenvolvendo as competências necessárias para a maximização dos resultados |
| Conhecimento sobre o Cliente e o Mercado | Conhecimento e entendimento do cliente e do mercado, visando à criação de valor de forma sustentada para o cliente e geração de maior competitividade nos mercados |
| Desenvolvimento de Parcerias | Desenvolvimento de atividades em conjunto com outras organizações objetivando uma relação de ganho mútuo |
| Responsabilidade Social | Atuação ética e transparente com os <i>stakeholders</i> , buscando o desenvolvimento sustentável da sociedade, respeitando à diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais |

Quadro 9 – Conceitos de excelência de gestão e pré-definições
Fonte: Adaptado de FNQ (2006).

Os fundamentos da excelência visam dotar às organizações dos setores públicos ou privados, com ou sem fins de lucro, de condições para superar o conceito de qualidade de produto ou serviço, tendo como premissa que esta é uma questão já superada pelas organizações, na medida em que, não ter significa estar fora do mercado (FNQ, 2009).

Ao tornar as empresas mais competitivas, o modelo evidencia a necessidade de estar buscando, além do resultado em termos de produtividade, a melhoria nos aspectos considerados intangíveis, como a credibilidade, o reconhecimento público, a satisfação dos vários *stakeholders* envolvidos e em consequência, ampliando o valor do negócio.

Com foco na competitividade, o MEG baseia-se nas experiências de empresas de classe mundial para a criação de suas premissas, o modelo prepara as empresas para uma melhor adaptação no cenário competitivo mundial, deixando-as mais competitivas para as adaptações e mudanças exigidas para a manutenção da condição de sucesso no mundo empresarial.

Oliveira (2006), ao concluir pesquisa com empresas que adotam o modelo de gestão da FNQ, afirma que a adoção do modelo pode estar relacionada às mudanças nas práticas de gestão organizacional, bem como à medição de desempenho das empresas estudadas, indicando uma adaptação as melhores práticas de gestão apresentadas pelo modelo.

Em função de possuir critérios próprios de medição do desempenho, a adoção do modelo de gestão PNQ implica em adaptações na medição do desempenho, possibilitando o desenvolvimento de um novo sistema de medição, customizado para a organização (OLIVEIRA; MARTINS, 2008).

Conforme a FNQ (2004, 2006), as principais funções de um sistema de medição de desempenho global são as seguintes: comunicar a estratégia e as prioridades da alta direção e dos gestores; servir como a base para o reconhecimento da dedicação coletiva; analisar problemas estratégicos de forma pró-ativa; apoiar a tomada de decisão; apoiar a busca de novos caminhos estratégicos para a organização; e apoiar o aprendizado da organização.

Oliveira e Martins (2008) afirmam que o modelo de gestão do PNQ necessita de maturidade por parte da organização para efetivar as medidas de desempenho e posteriormente utilizar esta informação para a tomada de decisão com o objetivo de melhorar o desempenho global da organizacional.

Sendo as organizações constituídas por uma complexa combinação de recursos humanos e organizacionais, cujo desempenho pode afetar positiva ou negativamente a organização em seu conjunto, é necessário estar preparado para a utilização das redes de relacionamentos formais, informais, interna e externa (FNQ, 2006).

O Modelo de Excelência de Gestão proposto pela FNQ privilegia a utilização de redes de relacionamentos formais e informais, ao mesmo tempo em que fortalece a utilização da medição de indicadores de desempenho como um requisito estratégico e competitivo para as organizações (OLIVEIRA; MARTINS, 2008). A representação do modelo MEG indicada pela FNQ (2009, p. 19) mostra graficamente a estruturação do MEG nos seus oito *Crítérios* de forma sistêmica, evidenciando o seu caráter interdependente e complementar, visando à geração de resultados. No Modelo (Figura 10), a “organização pode ser considerada como um sistema orgânico, adaptável ao ambiente externo. Os vários elementos do Modelo encontram-se imersos num ambiente de informação e conhecimento, e relacionam-se de forma harmônica e integrada, voltados para a geração de resultados”.

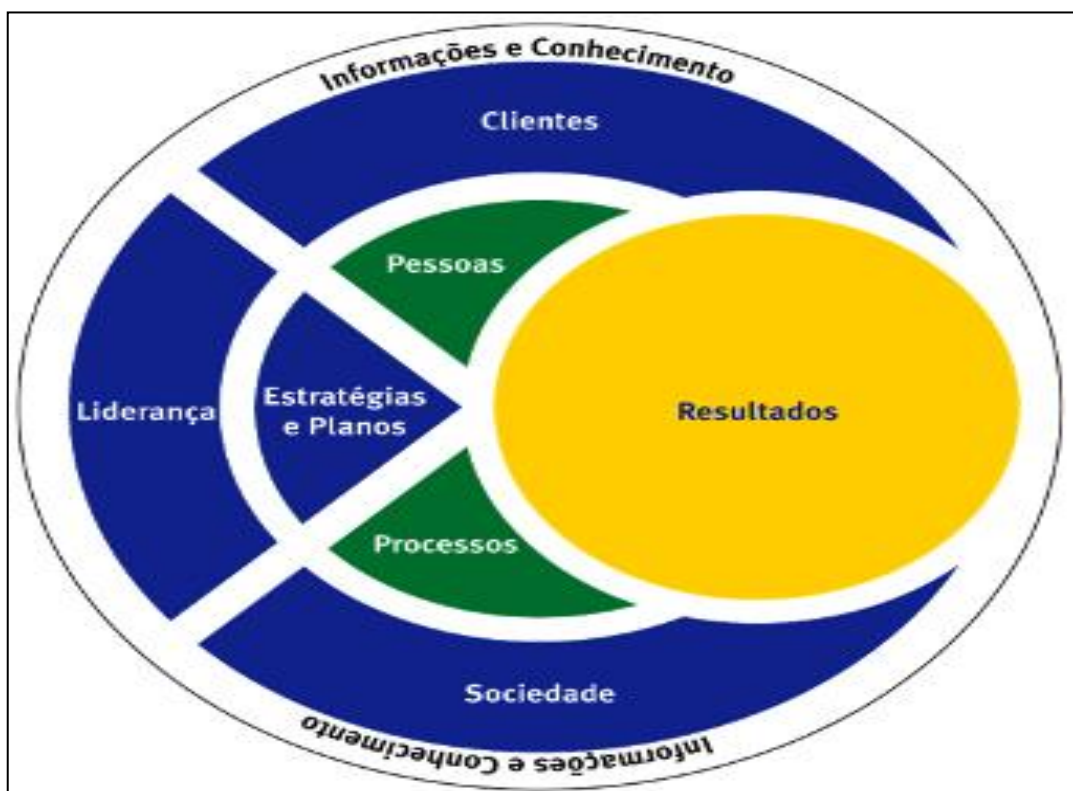


Figura 10 - Visão sistêmica da gestão organizacional
Fonte: Fundação Nacional da Qualidade (2008).

O funcionamento do Modelo de Excelência da Gestão é inspirado na utilização do ciclo de PDCL (*plan, do, check, learn*), com ênfase no aprendizado organizacional e baseado na seguinte lógica, apresentada pela FNQ (2009, p. 19):

O direcionamento da organização, dado pela **Liderança**, ouvindo os **Clientes** e a **Sociedade**, é definido por meio das **Estratégias e Planos**; a sua implementação é realizada por meio das **Pessoas**, que compõem a força de trabalho, utilizando-se dos **Processos** existentes na organização; e todo esse ciclo, ao ser executado, deverá conduzir a **Resultados**, que devem ser analisados e entendidos, gerando **Informações e Conhecimento** para serem utilizados no processo de tomada de decisão, gerando um novo ciclo de gestão.

Cabe aos líderes da organização a tarefa de estabelecerem as estratégias para a busca de seu melhor desempenho, determinando para isto o posicionamento competitivo da organização. Os desdobramentos das estratégias são dados pelo estabelecimento de metas e planos de ação, que devem ser comunicados aos demais membros da organização, assim como às demais partes interessadas (OLIVEIRA; MARTINS, 2008).

Todas as atividades implementadas na organização obedecem ao esquema funcional do ciclo do PDCL, sendo que as práticas devem ser sistematicamente implementadas e executadas a partir de um planejamento anterior. A adoção do ciclo PDCL implica em constante avaliação, estabelecimento de ações corretivas, preventivas e implementativas, sendo que as boas práticas consideradas devem ser padronizadas e disseminadas para toda a organização (Figura 11).

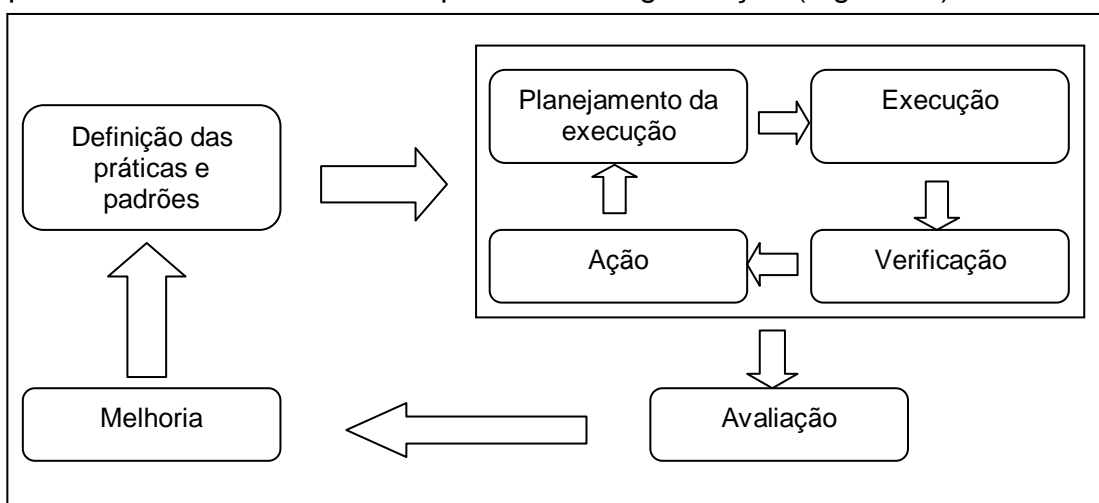


Figura 11 – Diagrama de gestão MEG
Fonte: FNQ (2009)

Pignanelli (2006) ao comparar o valor de mercado de 13 empresa finalistas do PNQ, demonstra que em 6 situações a evolução do valor de mercado da empresa vencedora ou finalista do PNQ encontra-se dentro do intervalo de confiança do setor; em outras 3 situações a evolução do valor de mercado da empresa vencedora ou finalista do PNQ é maior que a do setor e, por fim, em outras 4 é menor. Neste cenário em 10 das 13 situações não são obtidas evidência de que as empresas vencedoras ou finalistas do PNQ se valorizem a taxas acima da média do setor, contrariando o senso comum.

Em pesquisa realizada pela FNQ e Serasa *Experian*, as empresas que adotam o modelo de excelência de gestão obtiveram desempenhos financeiros superiores às empresas do mesmo segmento que não adotaram o modelo, sejam nos setores industrial, comercial ou de serviços. Os dados foram obtidos através do demonstrativo financeiro de 182 empresas usuárias do MEG e comparados com os números gerais dos setores (indústria, comércio e serviços) ao longo de 9 anos desde o ano 2000 (FNQ , 2009).

A divergência de resultados, segundo Pignanelli (2006), pode estar relacionada ao pouco tempo de utilização do MEG no Brasil e também no reduzido número de empresas que adotam o modelo e recebem premiação, bem como ao tempo de utilização do MEG pela organização. Opinião também corroborada por Oliveira (2006).

O MEG´s é uma prática que está pautada em critérios, sendo que destes 17 são relativos à processos gerenciais e 06 relativos à resultados. A FNQ, com base nas pesquisas com empresas de classe mundial, estabeleceu critérios e pontuações, sob as quais, qualquer organização que faça aderência ao modelo pode se submeter buscando *feedback* e também a obtenção de premiação em função de suas características de aderência ao modelo (FNQ, 2006).

Em se tratando de sistemas vivos, as organizações estão em constante transformação. Desta forma, a FNQ anualmente atualiza o MEG com o objetivo de manter a vanguarda tecnológica do mesmo. Diante deste fato, as pontuações relativas aos critérios e itens são também atualizadas. A pontuação relativa ao MEG da FNQ estabelece um máximo de 1000 pontos para as empresas de excelência, distribuídos nos Critérios de Excelência (1000 pontos), conforme o Quadro 10, elaborado a partir da atualização da pontuação do modelo para o ano 2010 (FNQ, 2009).

| Crêterios | Itens | Pontua o |
|---------------------------------------|---|-----------------|
| Liderança – 110 pontos | Governança corporativa | 40 |
| | Exercício da liderança e promo o da cultura da excelência | 40 |
| | Análise do desempenho organizacional | 30 |
| | | |
| Estratégias e Planos – 60 pontos | Formula o das estratégias | 30 |
| | Implementa o das estratégias | 30 |
| Clientes – 60 pontos | Imagem e conhecimento do mercado | 30 |
| | Relacionamento com clientes | 30 |
| Sociedade – 60 pontos | Responsabilidade socioambiental | 30 |
| | Desenvolvimento social | 30 |
| Informa es e conhecimento – 60 pontos | Informa es da organiza o | 30 |
| | Ativos intangíveis e conhecimento organizacional | 30 |
| Pessoas – 90 pontos | Sistemas de trabalho | 30 |
| | Capacita o e desenvolvimento | 30 |
| | Qualidade de vida | 30 |
| Processos – 110 pontos | Principais do negócio e processos de apoio | 50 |
| | Relativos a fornecedores | 30 |
| | Econ mico-financeiros | 30 |
| Resultados – 450 pontos | Econ mico-financeiros | 100 |
| | Relativos a clientes e ao mercado | 100 |
| | Relativos   sociedade | 60 |
| | Relativos às pessoas | 60 |
| | Relativos a processos | 100 |
| | Relativos a fornecedores | 30 |
| Total de pontos possíveis | | 1.000 |

Quadro 10 – Critérios de avalia o FNQ
 Fonte: Adaptado de FNQ (2009).

Oliveira (2006) constatou alguns benefícios com a ado o do MEG's por parte de empresas concorrentes ao Prêmio Nacional da Qualidade, entre eles: reorganiza o das práticas de gestão e das medidas de desempenho; uso de análise crítica do desempenho global; simplifica o do processo produtivo; dissemina o das práticas de gestão entre os funcionários; clareza das práticas de gestão e integra o dos documentos de gestão em um único documento, o Relatório de Gestão.

Outra constata o apresentada por Oliveira (2006, p. 164)   que a ado o do MEG's oportuniza adapta es e mudanças na medi o do desempenho das empresas pesquisadas, possibilitando “a estrutura o de sistema de medi o do desempenho capaz de estabelecer relacionamentos de causa-e-efeito, correla es entre as medidas de desempenho e acesso das informa es sobre desempenho por diversos atores organizacionais nos níveis estratégicos, t ticos e operacionais”.

Na Figura 12   apresentado o esquema de utiliza o do MEG's como uma alavanca para a mudança na medi o de desempenho.

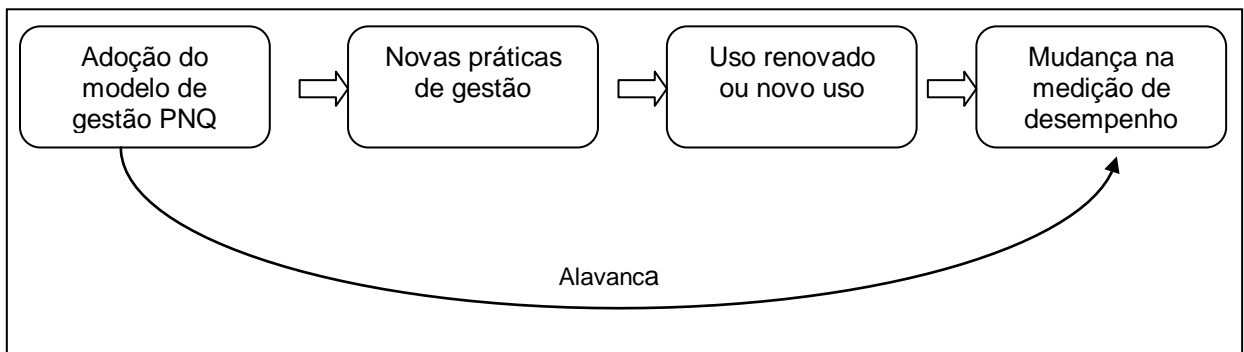


Figura 12 – Uso do modelo de gestão FNQ
 Fonte: Oliveira (2006)

Segundo Oliveira (2006), ao adotar o MEG da FNQ, a organização acaba por estabelecer novas práticas de gestão em função da necessidade de adaptação ao modelo, fazendo com que sejam estabelecidos novos indicadores de desempenho e finalizando com a alteração na sistemática de medição de desempenho da organização, servindo como uma alavanca externa para desencadear o processo de mudança na organização.

Para Oliveira (2006) os efeitos do MEG da FNQ na medição do desempenho parecem estar relacionados com a gestão da qualidade da empresa. Em outro estudo Oliveira e Martins (2005) evidenciaram a existência de um caminho natural após a adequação e consolidação da ISO 9001, direcionando-se para a adoção do modelo de excelência de prêmios da qualidade, e especificamente no caso estudado, o MEG da FNQ.

Os critérios de pontuações do MEG são atribuídos de acordo com o nível de maturidade das organizações. O Nível inicial é chamado de Compromisso com a Excelência e a pontuação a ser atingida é de 250 pontos. O nível de maturidade Rumo a Excelência, onde as práticas de gestão são implementadas na organização, possibilita o alcance de até 500 pontos. Já o estado da arte, a Excelência, das chamadas empresas de classe mundial, são obtidas com a pontuação de 1000 pontos, e utilizam os chamados Critérios de Excelência (FNQ, 2009).

Diante das características apresentadas, o MEG da FNQ é um modelo que pode ser utilizado por organizações de diferentes portes, bastando estar adequada à sua etapa de maturidade na aderência ao modelo (OLIVEIRA; MARTINS, 2005; OLIVEIRA, 2006; PIGNANELLI, 2006; FNQ, 2009).

Estudo desenvolvido por Goldszmidt e Profeta (2004) demonstra a interação do uso do MEG da FNQ com outros SMD's, no caso o BSC, conduzindo a afirmativa de que ambos os SMD's apresentam pontos de potencial sinergia.

Adotando a mesma filosofia da FNQ, existe no Brasil uma rede de organizações estaduais que aderem e disseminam o modelo de excelência de gestão, ofertando premiações aos participantes, totalizando mais de 50 tipos de premiações diferenciadas nos vários estados da federação. Em Santa Catarina, a FNQ é representada pelo Movimento Catarinense para a Excelência - MCE, com mais de 67 organizações participantes, entre Fundadores, Mantenedores e contribuintes.

O MCE – Movimento Catarinense para Excelência – é uma associação sem fins lucrativos, de organizações privadas e públicas. Sua missão é promover a excelência em gestão gerando valor para suas partes interessadas (MCE, 2011).

Além de suas atividades estaduais, o MCE está inserido na Rede Nacional da Gestão, coordenada pela Fundação Nacional da Qualidade e participa do Fórum dos Programas de Qualidade, Produtividade e Competitividade e de outros projetos nacionais coordenados pelo Movimento Brasil Competitivo (MCE, 2011). Entre os objetivos do MCE está a avaliação e o reconhecimento de uma organização em função da sua aderência ao modelo de gestão MEG, proposto pela FNQ. Esta avaliação passa por três etapas, que são apresentadas no manual da candidata MCE/FNQ:

Etapa I - Análise Crítica Individual do Relatório da Gestão. São designados até cinco examinadores, respeitando-se eventuais conflitos de interesse e, sempre que possível, com base na sua experiência anterior no ramo de atuação da Candidata, analisaram criticamente, de forma independente, os Relatórios da Gestão enviados pelas Candidatas ao Prêmio Catarinense de Excelência. Os examinadores, individualmente, tecem seus comentários sobre cada um dos 08 critérios dos Relatórios da Gestão das candidatas e atribuem suas pontuações. Os resultados são processados no Movimento Catarinense para Excelência sendo geradas tabelas contendo médias e medianas das pontuações, sendo que nesta fase tanto a candidata como os examinadores são identificados por códigos.

Etapa II - Análise Crítica de Consenso do Relatório da Gestão. As candidatas passam por um processo de análise crítica de consenso, em particular para os critérios em faixas de pontuação diferentes dentre os percentuais atribuídos pelos

examinadores. Este processo é conduzido pelo examinador sênior e acompanhado por um orientador do MCE. A equipe de examinadores, após reunião com duração variando entre 6 (seis) e 8 (oito) horas, estabelece uma pontuação de consenso, os pontos fortes, as oportunidades para melhoria e a conclusão geral. Após esta etapa, é nomeado um Juiz Relator, para cada candidatas da Etapa III.

Etapa III - Visita às Instalações. É realizada uma reunião preliminar de planejamento, com a participação da Diretoria Executiva do MCE e de representantes da candidata, na qual são definidos os aspectos de logística da equipe de examinadores, os dias da visita e os nomes dos examinadores selecionados para a equipe. Os pontos para verificação na visita, sugeridos no Relatório de Avaliação da etapa de consenso, são traduzidos numa agenda, sendo que, cada membro da equipe de visita recebe atribuições específicas. Todas as atividades são conduzidas sob a coordenação do examinador sênior, com o apoio do Movimento Catarinense para Excelência. A equipe se reúne antes e durante a visita, para assegurar a preparação, a coordenação e o cumprimento das atividades planejadas, inclusive na adequação da agenda, quando necessário. Após a visita, a equipe realiza uma nova reunião de consenso onde são atribuídas as pontuações finais a cada um dos Critérios de Excelência, comparando a situação relatada com a situação evidenciada nas instalações da candidata. É elaborado o Relatório de Avaliação contendo a conclusão geral e os comentários de pontos fortes e oportunidades para melhoria de cada critério.

A coordenação do Prêmio Catarinense de Excelência, de posse das conclusões da equipe, faz uma apresentação para os 07 (sete) Juízes que, após análise individual e por categoria de premiação, decidem com base na pontuação recebida as organizações que receberão o reconhecimento.

Esta atividade faz parte das premissas que embasam o MCE que busca disseminar o MEG em solo catarinense e ao mesmo tempo oportunizar às organizações um *feedback* sobre o estágio de desenvolvimento de suas práticas de gestão com vistas ao alcance da excelência organizacional.

O referencial teórico apresentado neste segundo capítulo teve o objetivo de situar o leitor na problemática de pesquisa que envolve esta dissertação. Na sequência é apresentado o capítulo 3 que diz respeito aos procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa.

3 METODOLOGIA

No capítulo anterior foi apresentada a base de conhecimentos teóricos, onde tratou-se do tema estratégia bem como sua implementação. Na sequência, foi abordado sobre os sistemas de medição de desempenho, fazendo-se uma descrição sobre os principais sistemas para a consecução deste estudo.

As noções apresentadas embasam o presente trabalho e conduzem ao referencial metodológico empregado para a coleta e análise dos dados. Portanto, neste capítulo, descreveu-se o método utilizado para o atingimento dos objetivos do trabalho.

3.1 Delineamento da Pesquisa

Partindo do problema de pesquisa deste estudo, que foi verificar a influência dos sistemas de medição do desempenho adotados pelo SENAC/SC no período de 2000 a 2010 no desempenho da organização, foi utilizada uma abordagem qualitativa, na medida em que, de acordo com Triviños (1995), partiu-se da descrição dos dados, que buscou captar não somente a aparência do fenômeno, como também sua essência, investigando as causas da sua existência, explicar sua origem, suas relações, suas mudanças.

Tendo em vista que esta pesquisa procurará compreender uma situação organizacional específica, ela se refere a um estudo de caso. O estudo de caso, para Goldenberg (1999 (p. 33), é “uma análise holística, a mais completa possível, que considera a unidade social estudada como um *todo* seja um indivíduo, uma família, uma instituição ou uma comunidade, com o objetivo de compreendê-los em seus próprios termos.”

Tendo em vista a natureza dos objetivos desta pesquisa, e considerando a diferenciação proposta por Merriam (1988), citada por Godoi, Bandeira-de-Mello e Silva (2006), ela pode ser caracterizada como um estudo de caso descritivo.

De acordo com Godoi, Bandeira-de-Mello e Silva (2006, p. 124), “o estudo de caso é caracterizado como *descritivo* quando apresenta um relato detalhado de um fenômeno social que envolva, por exemplo, sua configuração, estrutura, atividades, mudanças no tempo e relacionamento com outros fenômenos. [...] Frequentemente formam uma base de dados para futuros trabalhos comparativos e de formulação de teoria.”

O nível de análise desta pesquisa será institucional, contemplando as unidades operativas e a administração regional do Senac em Santa Catarina. O núcleo específico de análise, em todas as unidades e na administração regional, corresponde à direção superior.

3.2 Definição das Fontes de Dados

Os dados coletados na presente pesquisa foram de dois tipos: primários e secundários. Martins (1990) destaca que os dados primários são aqueles obtidos diretamente com o informante através de instrumentos (questionário ou entrevista). E que “os dados e informações coletados em publicações, cadastros, fichários (...) são denominados dados secundários e, portanto, exigem a identificação precisa da fonte”. (MARTINS, 1990, p. 39).

Os dados primários foram coletados através de um formulário semiestruturado (conforme Apêndice), o que permitiu o acesso às informações necessárias para a consecução deste trabalho. Essas informações, depois de identificadas e transcritas, foram analisadas descritivamente.

Os dados secundários foram coletados mediante a consulta a vários documentos da instituição, como o planejamento estratégico, o planejamento de atividades, relatórios parciais e anuais, balanços contábeis, portarias, instruções normativas, que forneceram informações da performance nas perspectivas que foram estudadas: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento. Esses dados foram examinados através da análise documental que, conforme Richardson (1985), trabalha sobre os documentos, sendo essencialmente temática, e tem como objetivo a determinação fiel dos fenômenos sociais.

3.3 Caracterização do Objeto de Estudo e dos Sujeitos da Pesquisa

O Senac – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial é uma instituição de ensino profissional, pública de direito privado, sem fins de lucro, criada a partir do Decreto-Lei nº 8.621, de 10 de junho de 1946, atuante em todo o território nacional.

Em nível nacional sua administração está sob a responsabilidade da Confederação Nacional do Comércio - CNC que delega a gestão no âmbito de cada Estado da Federação às Federações do Comércio Estaduais.

O Senac-SC (Figura 13) é parte integrante do Sistema Fecomércio que engloba as administrações regionais do Senac e do Serviço Social do Comércio – Sesc.

As administrações estaduais do SENAC gozam de autonomia administrativa e financeira e são mantidas através de recursos recolhidos compulsoriamente pelos seus mantenedores – empresas ligadas às atividades de comércio de bens e serviços e pelas receitas próprias através da realização de serviços educacionais.



Figura 13 – O Senac em Santa Catarina
Fonte: Relatório de Gestão SENAC/SC, 2010.

Formado por uma rede com 22 Unidades Operativas (16 Centros de Educação Profissional, 4 Faculdades de Tecnologia e 02 Postos Avançados) com abrangência em todas as regiões do Estado, o Senac presta serviços a todos os municípios de acordo com os pólos e instalações das Unidades Operativas em

Santa Catarina. Possui uma estrutura física de aproximadamente 34 mil m² de área construída e um corpo funcional de mais de 1600 colaboradores.

Nos municípios e localidades onde não há uma Unidade do Senac, é possível oferecer cursos às comunidades com a utilização do Senac Móvel, 04 carretas com salas equipadas para atender a demanda de alunos nos cursos.

O Senac de Santa Catarina está estruturado com um Departamento Regional que tem sua sede administrativa na Capital do Estado e que possui a responsabilidade da coordenação das ações em nível estadual.

Com mais de 65 anos de existência é uma organização que ao longo do tempo, modernizou sua gestão e buscou se adaptar às novas perspectivas e possibilidades de um mundo globalizado e de concorrência ativa.

A população foi constituída pelos colaboradores em cargo de direção superior no SENAC/SC, sejam em unidades educacionais ou na administração regional. Vergara (1998, p. 48) define população como “um conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas, por exemplo), que possuem as características que serão objeto de estudo.”

A amostra foi constituída pelos colaboradores em cargo de direção superior no SENAC/SC, de unidades educacionais e da administração regional que estivessem na organização desde o ano 2000, pelo menos. Atendendo a esta condição, fizeram parte da amostra seis colaboradores pertencentes à administração regional, todos exercendo cargo de direção e oito colaboradores pertencentes às unidades educacionais, na condição de diretores.

A amostra, para Contandriopoulos *et al.* (1999, p. 60), “é um subconjunto de indivíduos da população alvo”. Deste modo, as características da amostra devem ser as mesmas que as da população alvo.

Este estudo foi desenvolvido nas unidades educacionais e na administração regional do Senac em Santa Catarina. O núcleo específico de análise, em todas as unidades e na administração regional, corresponde à direção superior.

3.4 Métodos e Técnicas de Coleta de Dados

A fim de atingir os objetivos propostos neste trabalho, foi utilizado como instrumento de pesquisa uma entrevista, utilizando formulários semiestruturados para a obtenção dos dados primários (conforme Apêndice).

O formulário de entrevista semiestruturado na concepção de Triviños (1995, p. 146), é aquele que “parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa e que oferecem amplo campo de interrogações, à medida que se recebe as respostas do informante.”

O formulário semiestruturado foi composto, basicamente de questões abertas. Marconi e Lakatos (1996, p. 91) dizem que questões abertas, “também chamadas livres ou não limitadas, são as que permitem ao informante responder livremente, usando linguagem própria, e emitir opiniões”. Através do roteiro da entrevista, serão ressaltados os pontos de maior interesse para o alcance dos objetivos da pesquisa.

As entrevistas tiveram o objetivo de coletar informações diretamente dos dirigentes da organização, que exercem suas atividades na administração regional do Senac/SC, bem como dos diretores de unidades educacionais do Senac/SC que façam parte da organização pelo menos desde o ano 2000.

As informações que foram coletadas nas entrevistas tiveram o objetivo de esclarecer acerca dos sistemas de medição de desempenho utilizados pela organização, bem como a forma de coleta dos dados, a metodologia de construção dos indicadores, a forma de avaliação dos resultados e a cronologia de utilização dos SMD.

A adoção e a implementação de indicadores de desempenho deve possibilitar que as organizações tenham conhecimento do desempenho passado, presente e suas perspectivas de desempenho futuro, viabilizando ações de controle, feedback e aprimoramento (STOLK; WEGRICH, 2008).

A construção de um sistema de medição de desempenho deve apresentar algumas características que lhe garantam, entre outras tantas questões, coerência entre o sistema adotado e as características e estratégias da organização (FIGUEIREDO *et al.*, 2005).

Neely *et al.* (1995); Martins (1998) e Marinho; Selig (2009) elencam as características que um sistema de medição de desempenho deve possuir:

- a) ser congruente com a estratégia competitiva;
- b) ter medidas financeiras e não financeiras;
- c) direcionar e suportar a melhoria contínua;
- d) identificar tendências e progressos;
- e) facilitar o entendimento das relações de causa e efeito;
- f) ser inteligível para os funcionários;
- g) abranger todo o processo, desde o fornecedor até o cliente;
- h) ter as informações disponíveis em tempo real, para toda a organização;
- i) ser dinâmico;
- j) influenciar a atitude dos funcionários;
- k) avaliar o grupo e não o indivíduo.

As características anteriormente citadas são identificadas e corroboradas por vários outros autores em períodos históricos diferentes e agrupadas em função das pesquisas realizadas.

Para maior clareza e identificação dos principais atributos necessários para a construção e utilização efetiva de um sistema de medição de desempenho, elaborou-se o Quadro 11, com os principais construtos e os respectivos autores que dão suporte à sua utilização em um SMD.

A partir deste quadro, foi possível a construção do questionário semiestruturado que foi utilizado nas entrevistas com os líderes da empresa pesquisada, com o objetivo de identificar as características dos sistemas de medição de desempenho utilizados pela organização, bem como a forma de coleta dos dados, a metodologia de construção dos indicadores, a forma de avaliação dos resultados e a cronologia de utilização dos SMD na organização.

| Construtos | Autores de referência |
|--|--|
| Aprendizado Organizacional – capacidade de proporcionar melhorias significativas aos diversos processos da organização | Neely, Gregory e Platts (1995); Kaplan e Norton (1997); Martins e Costa Neto (1998); Pezerico (2002); Attadia e Martins (2003); Buosi (2003); Müller (2003); Sonneborn (2004); Figueiredo <i>et al.</i> (2005); Martins (2006); Holanda (2007); Rafaeli e Müller (2007); FNQ (2008); Quintana e Molina (2008); Hui (2010); Tezza, Bornia e Vey (2010). |
| Análise Crítica – geração de informações capazes de proporcionar <i>feedback</i> sobre o desempenho da organização | Martins e Costa Neto (1998); Pezerico (2002); Buosi (2003); Müller (2003); Figueiredo <i>et al.</i> (2005); Martins (2006); Rafaeli e Müller (2007); Tezza, Bornia e Vey (2010). |
| Balanceamento – capacidade de fornecer informações de diferentes dimensões do desempenho | Neely, Gregory e Platts (1995); Kaplan e Norton (1997); Martins e Costa Neto (1998); Cánepa e Ludwig (2002); Pezerico (2002); Buosi (2003); Müller (2003); Sonneborn (2004); Figueiredo <i>et al.</i> (2005); Martins (2006); Holanda (2007); FNQ (2008); Quintana e Molina (2008); Beard (2009); Hui (2010); Tezza, Bornia e Vey (2010). |
| Clareza – indicadores de fácil entendimento e uso por diferentes níveis hierárquicos da organização | Kaplan e Norton (1997); Cánepa e Ludwig (2002); Martins (2002); Pezerico (2002); Attadia e Martins (2003); Buosi (2003); Sonneborn (2004); Figueiredo <i>et al.</i> (2005); Martins (2006); Holanda (2007); Quintana e Molina (2008). |
| Dinamismo – possibilidade de rápida adaptação às alterações ocorridas no ambiente interno e externo | Neely, Gregory e Platts (1995); Attadia e Martins (2003); Figueiredo <i>et al.</i> (2005); Holanda (2007). |
| Integração – capacidade de interação com todas as partes da organização e seus principais sistemas de informação | Cánepa, Ludwig, 2002; Pezerico, 2002; Buosi, 2003; Figueiredo <i>et al.</i> , 2005; FNQ, 2008; Boffi <i>et al.</i> , 2010. |
| Alinhamento – grau de vinculação com as estratégias e principais processos organizacionais | Neely, Gregory e Platts (1995); Kaplan e Norton (1997); Martins e Costa Neto (1998); Cánepa e Ludwig (2002); Pezerico (2002); Attadia e Martins (2003); Buosi (2003); Figueiredo <i>et al.</i> (2005); Martins (2006); Holanda (2007); FNQ (2008); Boffi <i>et al.</i> (2010); Hui (2010). |
| Participação (interna e externa) – possibilidade de interação e integração com os principais <i>stakeholders</i> | Neely, Gregory e Platts (1995); Martins e Costa Neto (1998); Pezerico (2002); Sonneborn (2004); Figueiredo <i>et al.</i> (2005); Holanda (2007); Valadares e Silva (2007); Boffi <i>et al.</i> (2010); Hui (2010). |
| Relacionamento Causal – capacidade de interrelacionar os diversos indicadores buscando a compreensão das relações causais entre as estratégias, processos e indicadores da organização | Neely, Gregory e Platts (1995); Kaplan e Norton (1997); Sonneborn (2004); Figueiredo <i>et al.</i> (2005); Martins (2006); Holanda (2007); Hui (2010); Tezza, Bornia e Vey (2010). |
| Cultura – consideração de aspectos únicos inerentes à cultura da organização | Martins (2002); Tezza, Bornia e Vey (2010). |
| Monitoramento – identificar as tendências e progressos | Neely, Gregory e Platts (1995); Kaplan e Norton (1997); Pezerico (2002); Rafaeli e Müller (2007); FNQ (2008). |

Quadro 11 – Fatores relevantes na construção de um SMD

Fonte: Elaborado pelo autor.

A elaboração do Quadro 11 levou em consideração as características existentes nos SMD's discutidos na revisão de literatura deste trabalho, no sentido de permitir a identificação do grau de aproximação dos SMD's existentes na

organização em estudo com os SMD's discutidos no trabalho. Também foi utilizado como referência na escolha e construção dos constructos, o trabalho de Figueiredo *et al* (2005). A cada um dos constructos elencados, buscou-se identificar autores que partilhassem do mesmo pensamento em relação ao seu grau de importância em um SMD.

O questionário semiestruturado (conforme Apêndice) foi validado, seguindo os passos indicados por Malhotra (2006) e Almeida *et al.* (2006), que inclui verificar se todas as partes estão completas, analisar se o entrevistado não entendeu ou não seguiu as instruções e se as respostas acusam pequena variância. Além disto, buscou-se estabelecer o tempo necessário ao preenchimento, possíveis críticas e sugestões dos participantes do pré-teste.

Essa etapa foi realizada tendo como participantes dois líderes da empresa pesquisada que não fizeram parte da amostra, mas que possuem as mesmas características funcionais dos líderes participantes da pesquisa. A eles foi solicitado um *feedback* sobre a pesquisa. A partir deste *feedback*, alterações estruturais foram propostas e acrescentada ao questionário semi-estruturado que estavam mais adequadas as necessidades e realidade da empresa pesquisada.

As entrevistas foram realizadas pessoalmente pelo autor do estudo, com prévio agendamento, tendo por local as instalações laborais de cada um dos entrevistados. Com a obtenção da permissão dos entrevistados, as entrevistas foram gravadas digitalmente, para facilitar posterior análise.

Alguns entrevistados responderam ao questionário por meio de e-mail e posteriormente nas entrevistas foram feitos os ajustes das respostas. Esta ação buscou facilitar e recordar os temas da pesquisa, cujo horizonte de tempo é de 10 anos.

3.5 Procedimento para Análise dos Dados

Os dados das entrevistas, ou seja, dados primários foram analisados por meio da técnica de análise descritiva. Oliveira (1997, p. 128) entende que a análise

descritiva tem por finalidade “observar, registrar e analisar os fenômenos sem, entretanto, entrar no mérito do seu conteúdo”.

Os dados secundários, obtidos através da consulta a documentos do SENAC/SC, foram analisados através de análise documental que, conforme Richardson (1985), trabalha sobre os documentos, sendo essencialmente temática, e tem como objetivo a determinação fiel dos fenômenos sociais.

4 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo é apresentada a análise dos dados e dos resultados da pesquisa, a partir da aplicação de entrevista com 14 integrantes da administração superior do SENAC/SC, utilizando formulário semiestruturado, bem como através da análise de dados secundários originados de relatórios anuais de gestão, relatórios do modelo de gestão SENAC/SC, balanços patrimoniais, portarias, instruções normativas etc, dentro do período de 2000 a 2010.

Para a realização da análise, foram feitas as transcrições das entrevistas com os gestores que estavam enquadrados no perfil necessário para a participação da pesquisa, bem como foram identificados os SMD's disponíveis e utilizados pelo SENAC/SC e a definição dos indicadores para a análise do desempenho da organização e que estavam disponíveis e em uso no período da pesquisa. Os gestores são identificados numericamente de 1 a 14 , não indicando qualquer tipo de prevalência, tendo em vista que estão todos no mesmo nível da hierarquia da organização.

Este capítulo está organizado em três partes, de forma a atender aos objetivos específicos propostos nesta pesquisa. A primeira descreve os SMD's adotados pelo SENAC/SC e seus respectivos períodos de utilização. A segunda parte traz uma análise da performance da organização SENAC/SC, nas perspectivas; financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento, dentro do período de estudo desta pesquisa. A terceira parte busca identificar os fatores relevantes dos SMD's utilizados pelo SENAC/SC.

4.1 Os SMD's Adotados e seu Desenvolvimento no Senac/SC

Medidas de desempenho vem sendo utilizadas pelas organizações buscando auxiliá-las no sentido de mostrar o caminhar da organização frente ao que foi projetado, fornecendo informações sobre a necessidade ou não de se promover alterações de percurso (NEELY; ADAMS, 2001).

Com o passar dos anos, os SMD's evoluíram de uma abordagem essencialmente financeira para uma abordagem mais holística da organização, analisando também aspectos relacionados à satisfação dos clientes e colaboradores, a qualidade dos produtos e serviços, o clima organizacional, os fornecedores etc. (KAPLAN; NORTON, 1997; FIGUEIREDO, 2003; MARINHO, 2006; TEZZA; BORNIA; VEY, 2010)

A partir da definição de SMD apresentada no instrumento de coleta de dados, os componentes da amostra foram solicitados a opinar se o Senac/SC possui um SMD. O reconhecimento de um SMD na organização em estudo é evidenciado por 67% dos gestores entrevistados. Os demais (33%) acreditam na existência de um conjunto de indicadores, apurados de forma não sistemática e nem padronizada. Dos gestores que afirmam a existência de um SMD, 30% não o consideram de forma ótima e completa, e afirmam que se fazem necessárias melhorias nos sistemas. Independentemente de concordar com a existência de um SMD, todos afirmam que a existência de indicadores financeiros é evidente na organização e que eles contribuem para a tomada de decisões.

Ainda em relação ao Senac/SC possuir um SMD, os gestores também indicam a existência do Modelo de Gestão Senac, a partir da adesão da organização ao modelo de excelência de gestão da FNQ no ano de 2004, e que este permite conhecer e acompanhar indicadores nas perspectivas financeira, clientes, pessoas, processos internos e educação.

Ao ser questionado sobre a existência e uso de um SMD no SENAC/SC, o gestor 1 dá a seguinte opinião:

Temos um conjunto de indicadores e pessoas empenhadas na busca de informações sobre determinado desempenho. Essas informações, mesmo quando disponibilizadas não garantem que servirão para uma tomada de decisão em busca de melhorias de desempenho. O processo de acompanhamento não é claramente definido e quando é nem sempre é seguido à risca. Temos muito a melhorar em métodos, ferramentas, sistemas para coletar e divulgar informações dos indicadores, sendo necessário investir em uma metodologia que seja adequada à nossa realidade.

É possível constatar na organização SENAC/SC uma dificuldade por parte de seus gestores em definir com clareza o entendimento do que seja um SMD, fato este

citado também por Franco-Santos *et al.* (2007), que indicam existir pouco consenso sobre seus componentes e características diante das muitas definições existentes sobre um SMD.

Nas entrevistas, os gestores foram questionados se as características presentes nos SMD's em utilização no Senac/SC eram assemelhadas às características dos SMD's discutidos neste trabalho. Neste sentido, foi apresentada uma breve descrição de quatro SMD's: *Tableau de Bord - TB*, *Balanced Scorecard - BSC*, *Performance Prism - PP* e Modelo de Excelência de Gestão – FNQ e os gestores deveriam informar se estes estavam presentes no Senac/SC.

O resultado deste questionamento indica que, para 50% dos entrevistados, é possível identificar a utilização de um SMD com características do TB, porém a organização não tem formalizado o processo de adoção ou implementação do TB nos seus documentos internos. O que se pode identificar é a utilização de uma série de planilhas em excel, assemelhadas aos painéis de controle propostos pelo TB. Na verificação dos documentos da organização é pouco provável que o TB tenha sido intencionalmente implementado na organização, pelo menos no período de 2000 a 2010.

Ao analisarem as informações que descrevem um BSC, os gestores identificaram a existência de um SMD com as mesmas características, ou seja, utilização das quatro perspectivas: finanças, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Nos documentos da organização, o BSC foi formalmente adotado como um SMD a partir do ano 2008, embora em anos anteriores (2005) tenham existido implementações isoladas em algumas unidades e departamentos da organização.

Nas entrevistas, o BSC foi amplamente citado pelos gestores como sendo uma esperança de operacionalização do PE, embora reconheçam que está mais fortemente identificado nos documentos organizacionais do que nas atividades práticas. Apontam falhas no processo de comunicação, no sentido de que carecem de clareza, dificultando o entendimento e uso pelos diferentes níveis hierárquicos da organização. Ainda identificam falhas no processo de estabelecimento dos indicadores e forma de apuração dos mesmos.

É possível identificar que a implementação do BSC no Senac/SC é recente, pois formalmente, os esforços foram iniciados em 2008 e os próprios autores do BSC, Kaplan e Norton (1997) indicam que é necessário prever um tempo de

amadurecimento para que a implementação seja eficaz e que este tempo é em média 30 meses, dependendo de organização para organização.

Uma das formas de minimizar os problemas de comunicação listados pelos gestores do Senac/SC é através da utilização do mapa estratégico, que entre outros objetivos, busca clarear a visão e o estabelecimento das relações de causa e efeito entre as perspectivas e objetivos (KAPLAN; NORTON, 2004).

Na pesquisa documental foi identificado o mapa estratégico da organização Senac/SC, conforme a Figura 14 elaborada no ano de 2008. O referido mapa estratégico foi divulgado através de vários documentos da organização e comunicado a todos os níveis hierárquicos da mesma, através de cartilhas, intranet, atividades educacionais mediadas com o ensino a distância e documentos de circulação interna, como por exemplo, os relatórios de gestão.

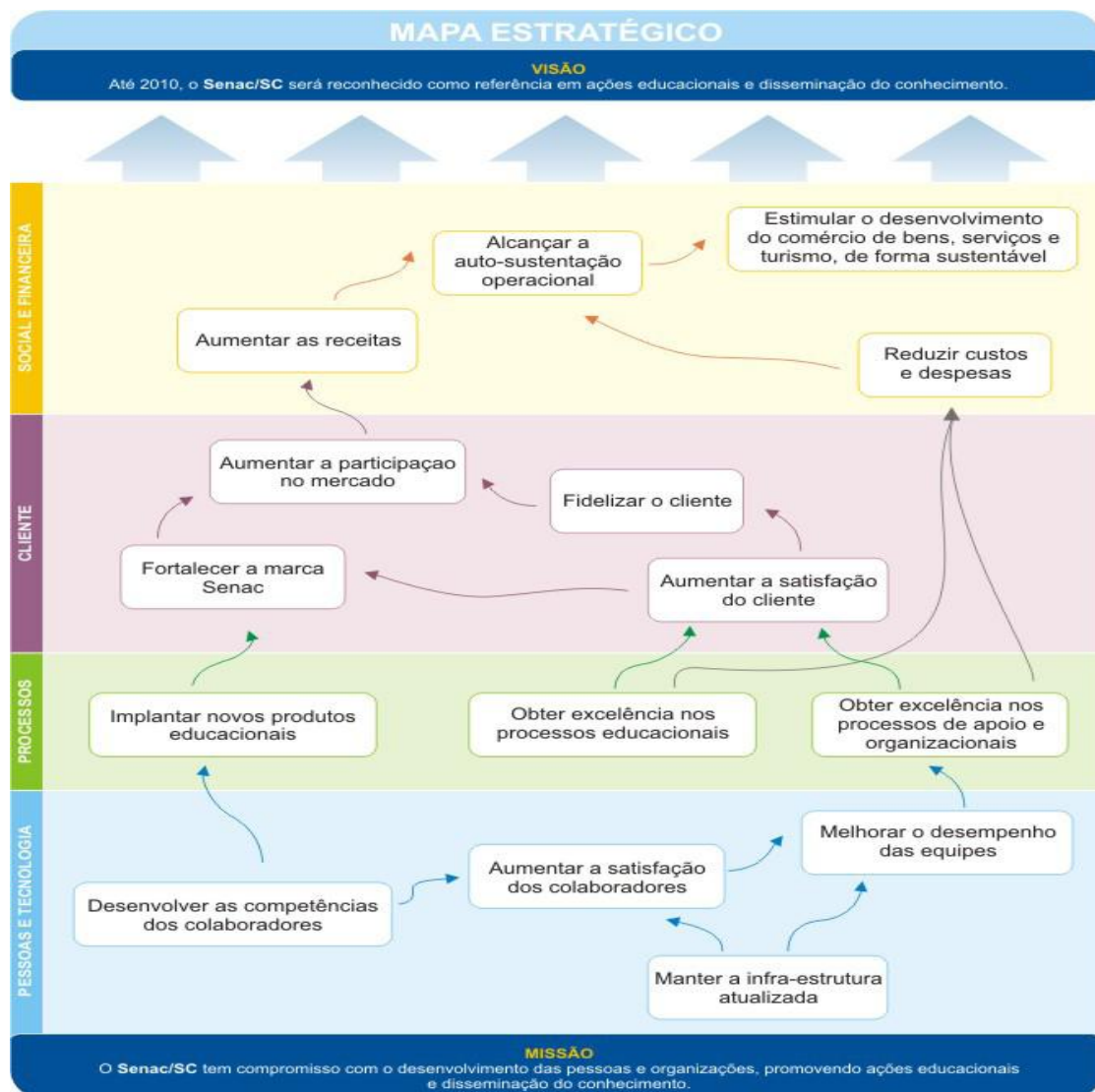


Figura 14 – Mapa estratégico do Senac/SC, 2000-2010

Fonte: Relatório de Gestão 2009.

O sucesso na implementação do BSC está fortemente relacionado com o grau de envolvimento dos funcionários da organização, bem como a capacidade de integração entre os diversos níveis da hierarquia, tendo em vista que, em geral, quem define as estratégias é a cúpula e cabe aos colaboradores operacionais a sua execução (BOFFI *et al.*, 2010).

Quando questionados sobre a existência ou reconhecimento de um SMD que privilegie a ampliação dos relacionamentos entre os *stakeholders*, uma das características marcantes do PP (NEELY; ADAMS, 2001), apenas 14% dos gestores afirmam que é possível identificar a existência de um SMD com estas características no Senac/SC.

No ano de 2008, a organização iniciou um processo de ampliação do relacionamento com os fornecedores e prestadores de serviço da organização buscando atender às diretrizes do Modelo de Gestão Senac implementado a partir da participação da organização no Movimento Catarinense de Excelência – MCE e, este fato foi apontado pelos respondentes como sendo característica marcante de um SMD assemelhado ao PP.

Como outra opção apresentada no questionário, os gestores foram estimulados a verificar se a organização possui um SMD, cuja característica principal seja promover um amplo entendimento dos requisitos para alcançar a excelência do desempenho e a melhoria da competitividade, fomentando o intercâmbio de informações sobre métodos e sistemas de gestão. Para 64% dos respondentes, um SMD com estas características está presente na organização Senac/SC.

Os respondentes afirmam que este SMD é o Sistema de Gestão Senac - SGS, derivado do MEG da FNQ. Em 2008 o Senac/SC promoveu uma alteração em sua denominação passando a se chamar Gestão Senac – GS.

Nas respostas dadas às questões formuladas anteriormente, ficou evidenciado que os gestores entendem que o modelo de excelência de gestão da FNQ é utilizado pelo Senac/SC como um SMD, alinhado ao BSC da organização, embora sejam contundentes as afirmativas de que os diversos indicadores são de difícil apuração e sofrem alterações de metodologia constantemente.

Oliveira (2006), em pesquisa com empresas que adotam o modelo de gestão da FNQ, indica que posterior à implantação, a organização inicia um processo de adaptação de sua prática de gestão bem como de sua medição de desempenho.

Na análise documental dos relatórios do SENAC/SC, é possível identificar a existência de 14 sistemas de informação com características de um SMD, dentro do período estudado e que são listados no Quadro 12.

| Sistemas | Principais aplicações | Início | Situação |
|--|--|----------------------|-----------------|
| Advance: Sistema de gestão de ensino, administrativo e financeiro | Coleta e registra informações rotineiras relacionada aos alunos, à produção das Unidades Operativas, às compras e às operações financeiras. Apoiar decisões sobre cobranças de mensalidades, evasão, produção, rentabilidade, pagamentos e recebimentos, além de disponibilizar informações para clientes e comunidade em geral, por meio de divulgação dos cursos ofertados, através do Portal Senac/SC. | 1995 | Em uso |
| Sistema de Contabilidade e Controle - SCC | Gera relatórios que são disponibilizados na intranet para apoiar as decisões financeiras. Utiliza vários indicadores financeiros | 1998 | Em uso |
| Sistema de Pesquisa de Mercado | Uso do software de pesquisa e análises quantitativas e qualitativas de dados(Sphnix). Destinado ao apoio de decisões referentes ao lançamento de novos produtos, demanda de mercado, satisfação dos clientes e imagem da marca. | 1998 | Em uso |
| Intranet | Disponível via internet, acessível a todos os colaboradores do Senac/SC. É o principal sistema de comunicação interna, disponibilizando dados e divulgando informações. | 1999 | Em uso |
| Sistema Benner | Destinado a fornecer dados referente à gestão estratégica de recursos humanos. São fornecidas análises e indicadores relacionadas às pessoas da organização, incluindo rotinas trabalhistas, folha de pagamento, capacitações, banco de horas. | 2002 | Em uso |
| SICS | Sistema de informações e conhecimentos sobre assuntos pertinentes à rede de bibliotecas do Senac/SC e Senac/DN. Fornece dados e indicadores qualitativos e quantitativos. | 2002 | Em Uso |
| Sistema de Gestão de Documentos | Acessado pela internet ou rede local, disponível para gestores das Unidades Operativas e da Administração Regional relacionado à operacionalização do PE, BSC e Gestão de Documentos. | 2005 | Em uso |
| Sistema de Avaliação de Desempenho – MCE | Elaborado a partir das informações da organização para encaminhamento aos avaliadores externos. Permite identificar todos os processos organizacionais, indicadores, desempenho presente e passado e indicações sobre variáveis futuras. | 2005 | Em uso |
| Sistema de Gestão Senac | Destinado a fornecer informações para os diversos níveis hierárquicos da organização e está baseado em integração das ações com o planejamento estratégico, atuando em parceria com as áreas do Departamento Regional e as Unidades Operativas. É composto pela adoção dos Onze Fundamentos da Excelência que são: Pensamento sistêmico; Aprendizado organizacional; Cultura de inovação; Liderança e constância de propósitos; Orientação por processos e informações; Visão de futuro; Geração de valor; Valorização das pessoas; Conhecimento sobre o cliente e o mercado; Desenvolvimento de parcerias e Responsabilidade Social. Envolve o PE, o Compromisso de Gestão, Banco de Melhores Práticas, Benchmarking, Cartilhas colecionáveis e site. | 2005 2008 2009 | Em uso |
| BSC | Busca traduzir a estratégia e a missão da organização | 2005 | Em uso |

| | | | |
|---|--|------|--------|
| | organização num amplo conjunto de medidas de atuação em quatro perspectivas: Finanças, Clientes, Processos Internos e Aprendizagem e Crescimento. Tem a visão ampliada de clientes, incluindo fornecedores e grupos das sociedade organizada, como Ong's, Sindicatos, Governo | 2008 | |
| Sistema de Análise de Informações | Disponível a partir do servidor Senac/SC, acessado pelos gestores da organização, permite a visualização da dados consolidados das Unidades Operativas, permitindo a análise financeira e de produção. | 2008 | Em uso |
| Sistema GCA | Sistema de avaliação e gestão de Competências profissionais e pessoais. Gera dados comparativos para o crescimento e desenvolvimento das pessoas da organização, assim como para os processos de capacitação, recrutamento, seleção e reaproveitamento de colaboradores. Preve o uso de avaliação 360º e atualmente utiliza a avaliação de 180º. | 2009 | Em uso |
| Sistema de Gestão do Programa Senac de Gratuidade | Acesso on line às informações, inscrição, seleção e acompanhamento dos candidatos ao Programa Senac de Gratuidade – PSG, fornecendo dados de acompanhamento e indicadores de desenvolvimento do programa | 2009 | Em uso |
| SoftExpert Suite – SE | Destinado ao tratamento de indicadores e informações estratégicas para a organização. De uso dos gestores da organização | 2010 | Em uso |

Quadro 12 – SMD's em uso no SENAC/SC (2000 – 2010)

Fonte: Elaborado pelo autor com base em pesquisa documental

É possível observar que a organização Senac/SC possui vários SMD's em uso no período compreendido por esta pesquisa, porém, dentre os SMD's listados, percebe-se que alguns atuam como parte de um SMD ou como fornecedores de indicadores para determinadas perspectivas de um SMD mais encorpado.

Os gestores que compõem a amostra desta pesquisa estão atuando na direção superior do Senac/SC há pelo menos dez anos, conforme já citado. Neste período muitos destes gestores tiveram a oportunidade de participar de programas de mestrado em administração, cursos de MBA em gestão empresarial, finanças, projetos etc, além de participar pelo menos duas vezes por ano de cursos in company, consultorias e workshops relacionados às questões que envolvem a implementação e o acompanhamento das estratégias organizacionais.

Os SMD's não são para a amostra uma novidade e mais precisamente em relação aos SMD's BSC e Gestão Senac, nos últimos anos muitas atividades foram sendo desenvolvidas no sentido de clarear conceitos e afinar as práticas. Em função da existência de muitos SMD's em atividade de forma simultânea na organização, é natural que exista uma certa falta de clareza das características essenciais de cada SMD em particular, sendo possível até que no Senac/SC não exista o

desenvolvimento puro de um ou outro SMD e sim a construção de um SMD próprio com características de vários SMD's implementados ao longo dos anos.

Quando questionados se os indicadores utilizados haviam sido sistematizados e formalizados dentro dos diversos níveis hierárquicos, relacionando à questão ao construto "Participação" (interna e externa) que se refere à possibilidade de interação e integração com os principais *stakeholders*, os gestores entrevistados afirmam que os indicadores não foram sistematizados/formalizados dentro dos diversos níveis hierárquicos do Senac/SC (53%). Já 47% dos gestores afirmam que a maioria, mas nem todos os indicadores foram formalizados dentro dos diversos níveis da organização, evidenciando uma oportunidade de melhoria em processos posteriores.

O documento compromisso de gestão - CG é uma forma de sistematizar o acompanhamento dos indicadores, porém seu alcance está centrado apenas no nível de direção, não sendo ainda desdobrado para os demais níveis da organização.

Os gestores explicam que uma ação de desdobramento de indicadores para os demais níveis da organização é exemplificada através da gestão de competências e gestão do clima organizacional, onde existem indicadores e metas estabelecidas para outros níveis da hierarquia organizacional, mas, seu reconhecimento e prática são bastante recentes na organização, tendo iniciado suas atividades formais no ano de 2008, com a implantação do BSC.

O gestor 10 faz o seguinte depoimento sobre esse assunto:

Não percebo uma sistematização tão clara ainda, considero diferenças de atuação e responsabilidades dentro de cargos de diretores de faculdades e de centros de formação profissional e coordenadores de núcleos, por exemplo, que deveriam contemplar mecanismos de medição diferenciados (Gestor 10).

Os SMD's devem considerar, entre outras questões, aspectos relacionados à cultura da organização, terem confiabilidade nos dados gerados e principalmente considerar os aspectos humanos envolvidos em sua implementação (TEZZA; BORNIA; VEY, 2010).

Questionados se os indicadores de desempenho utilizados pelo Senac/SC levam em consideração aspectos relacionados à cultura organizacional,

consideração relevante do construto “cultura”, que se refere à capacidade de um SMD de levar em consideração as particularidades culturais de uma organização, 60% dos gestores concordam que os indicadores estabelecidos pela organização levam em consideração estes aspectos.

Ao fazer referência a esta afirmação, o gestor 1 manifesta a seguinte opinião:

A cultura organizacional é um conjunto de valores que define nosso comportamento, nossos limites, são os referenciais que orientam nosso trabalho, portanto acredito que consideramos nossa cultura na definição indicadores, pois não seria coerente estabelecer indicadores sem levar em consideração as políticas internas, os valores e princípios da nossa organização. Temos vários exemplos para comprovar isto (Gestor 1).

Em sua resposta, o gestor 11 não concorda com esta afirmativa de forma integral e vai mais além, conforme seu relato:

Além de não considerar aspectos relacionados à cultura, os indicadores não possuem credibilidade suficiente, dificultando sua utilização. Os aspectos relacionados à atuação política da instituição são negligenciados no estabelecimento dos indicadores e eles possuem um peso importante (Gestor 11).

Diante dos relatos divergentes dos entrevistados, percebe-se que se está diante de uma organização com uma cultura própria, mas que abarca várias sub-culturas dentro de seu corpo de gestores. O gestor 10 expressa a seguinte opinião:

É possível perceber a existência de uma organização com culturas diferenciadas, para a administração central e para as unidades operativas, dificultando a existência de indicadores capazes de atender a demandas culturais distintas (Gestor 10).

Faz-se necessário entender a forma de funcionamento na organização dos SMD's utilizados ao longo dos anos e até mesmo definir se atendem às expectativas e características de um SMD, conforme dados da literatura pesquisada.

Um dos questionamentos reflete a capacidade do SMD fornecer informações de diferentes dimensões de desempenho para que a organização visualize um conjunto de dados indicativos e, desta forma, consiga tomar decisões a partir de uma base maior de informações. Esta característica ideal de um SMD é defendida pelos trabalhos de vários autores e está alinhado ao construto “Balanceamento” já apresentado neste trabalho e que é corroborado pelos autores (NEELY; GREGORY;

PLATTS, 1995; KAPLAN; NORTON, 1997; MARTINS; COSTA NETO, 1998; CÁNEPA; LUDWIG, 2002; PEZERICO, 2002; BUOSI, 2003; MÜLLER, 2003; SONNEBORN, 2004; FIGUEIREDO *et al.*, 2005; MARTINS, 2006; HOLANDA, 2007; FNQ, 2008; QUINTANA; MOLINA, 2008; BEARD, 2009; HUI, 2010; TEZZA; BORNIA; VEY, 2010).

As respostas dos gestores sobre o atendimento da premissa do construto “balanceamento” indicam que os SMD’s mais atuais podem ter estas características, mas os SMD’s mais antigos estão fortemente focados no fornecimento de informações de origem financeira.

Na opinião da maioria dos gestores (86%) não existe o equilíbrio entre indicadores financeiros e não financeiros. Apesar de reconhecerem a existência de indicadores não financeiros, apontam que a ênfase maior se dá com relação aos indicadores de origem financeira, em função da praticidade, tempo de utilização, forma de apuração, disponibilidade e facilidade de entendimento, vindo ao encontro das afirmativas de outros autores (FIGUEIREDO *et al.*, 2005; ROECKER, 2009).

Mesmo diante da prevalência de uso dos indicadores financeiros sobre os demais indicadores, percebe-se nos relatos que, com o passar dos anos, principalmente após 2005, está ocorrendo uma busca pela valoração e utilização mais permanente dos indicadores não financeiros. Aliam esta situação ao evento de adoção do modelo de gestão da excelência baseado nos conceitos da FNQ, assim como às experiências de desenvolvimento e implantação do BSC como ferramenta de apoio à implementação e acompanhamento do PE.

Kaplan e Norton (1997) e Figueiredo (2003) concordam no sentido de que em passado recente (anterior a década de 80 do século passado) os SMD’s inicialmente eram focados em medidas essencialmente financeiras e que atendiam as empresas de um determinado período (anterior a década de 80) e que atualmente os SMD’s devem medir para além do desempenho financeiro, como também à satisfação do cliente, do funcionário, a melhoria dos processos organizacionais, a capacidade de inovação, o impacto ambiental etc.

É possível observar, mediante a análise documental do Senac/SC (relatórios de Gestão, 2000 a 2010), que várias providências foram tomadas no sentido de minimizar a prevalência dos indicadores financeiros sobre outros não financeiros, como por exemplo, a adoção da prática do Compromisso de Gestão - CG.

O CG é um documento formalizado entre a Administração Regional – AR e os diretores das Unidades Operativas - UO, individual e coletivamente (por região), onde são estabelecidos compromissos e indicadores de gestão de ambas as partes. Neste documento, são incluídos indicadores financeiros e não financeiros específicos de cada unidade, investimentos, metas de qualidade etc.

Apesar da existência deste instrumento, é possível identificar na fala dos gestores, vários aspectos a serem melhorados, como por exemplo, o depoimento do gestor 6, que diz:

O Senac/SC privilegia os indicadores financeiros, olhamos apenas para as receitas e despesas e percebo que, embora hajam outros indicadores, esses parecem não ter muita importância para a gestão. Nossa referência é se alcançamos a meta (financeira e econômica) ou não. E, normalmente, baseamos no mês de referência e não na meta proposta e no desdobramento desta meta no período de 1 ano (Gestor 6).

Nesta questão é identificado uma das falhas dos SMD's utilizados pelo SENAC, pois, apesar dos indicadores estarem formalizados e, estabelecidos os critérios para apuração e avaliação dos indicadores, para a maioria dos gestores, não é perceptível este cuidado e valoração para além dos aspectos financeiros.

Em pesquisa realizada pelos autores Tezza, Bornia e Vey (2010) fica evidenciado que os indicadores de gestão com foco nas questões financeiras ainda são os mais utilizados e valorizados, embora reconheçam a tendência de se utilizar indicadores com foco não financeiro.

Ainda em referência ao construto “balanceamento” os gestores afirmaram que os indicadores têm o propósito de medir além dos resultados financeiros, exemplificam a utilização de indicadores do setor educacional, como por exemplo, os indicadores de evasão, desistências, matrículas, qualidade dos cursos, satisfação dos clientes, avaliação dos docentes etc. Nos documentos formais da organização, estes indicadores são presentes e apurados. O que os gestores mais questionam é que a utilização ou ações em decorrência dos indicadores são muitas vezes esquecidas diante da valoração dada aos indicadores financeiros.

O depoimento do gestor 2, indica a importância percebida na utilização de indicadores diversos, além dos econômico-financeiros:

Na minha atividade utilizo indicadores não financeiros, porque tenho indicadores paralelos que me permitem o monitoramento

do progresso no sentido de atingir as metas estabelecidas e a melhoria do desempenho. Já globalmente parece que se discute apenas a medição de desempenho baseados em práticas financeiras e de custos. Muito embora conheça mais fácil os indicadores financeiros que medem a auto-sustentabilidade, podemos perceber claramente a evolução dos indicadores não financeiros no Senac/SC (Gestor 2).

Ao serem questionados sobre a importância da utilização de um SMD para a gestão da organização, considerando os construtos “monitoramento” e “análise crítica”, os gestores afirmam que a utilização de um SMD pelo Senac/SC é fundamental para o alcance dos objetivos e metas da organização, podendo contribuir para a melhoria do desempenho organizacional. Afirmam que este SMD (único ou não) deve estar integrado e alinhado com as estratégias da organização, definidas de forma participativa no processo de planejamento estratégico. A opinião dos gestores esta respaldada nas afirmativas de vários autores, entre os quais: Neely, Gregory e Platts (1995); Kaplan e Norton (1997); Martins e Costa Neto (1998); Cánepa e Ludwig (2002); Pezerico (2002); Attadia e Martins (2003); Buosi (2003); Figueiredo *et al.* (2005); Martins (2006); Holanda (2007); FNQ (2008); Boffi *et al.* (2010) e Hui (2010).

Na opinião dos gestores entrevistados, o uso de indicadores financeiros e não financeiros é considerado como vital para a organização, e afirmam que no período em análise, para a tomada de decisão, houve a prevalência dos indicadores financeiros sobre os não financeiros, fato já observado em outras organizações (MIRANDA, *et al.*, 2003).

A consideração de indicadores de desempenho para além dos aspectos econômicos adquire uma importância maior em se tratando de uma organização sem fins lucrativos, que deve perseguir a efetividade de sua missão e visão, baseada em seus princípios e estatutos (DRUCKER, 1997; KAPLAN; NORTON, 2001; SANCHES; CORRALES, 2007; QUINTANA; MOLINA, 2008; GOMES; LIDDLE, 2009; ROECKER, 2009).

A este respeito, o gestor 12 deu o seguinte depoimento:

Com o uso de um SMD adequado, as informações são coletadas, tratadas e divulgadas com agilidade, contribuindo na tomada de decisão, auxiliando os gestores no momento de realização de novos investimentos, criação de novos produtos, retração em determinados mercados etc, ou seja,

instrumentalizando as decisões com fatos e dados para o alcance da missão e da visão do Senac/SC (Gestor 12).

Os gestores afirmam que, para a escolha dos indicadores, deve-se ter em mente que os mesmos devam possuir as características de medir aquilo que realmente impacta no desempenho da organização, que seja de domínio de todos na organização a sua forma de apuração, bem como, seja possível de serem medidos em tempo de serem utilizados para a tomada de decisão.

Esta noção de facilidade de entendimento presente no construto “clareza” é uma das características ideais de um SMD e é apontada também por vários autores como fundamentais para o sucesso de sua utilização nas organizações, sejam estas com ou sem fins lucrativos (KAPLAN; NORTON, 1997; CÁNEPA; LUDWIG, 2002; MARTINS, 2002; PEZERICO, 2002; ATTADIA; MARTINS, 2003; BUOSI, 2003; SONNEBORN, 2004; FIGUEIREDO *et al.*, 2005; MARTINS, 2006; HOLANDA, 2007; QUINTANA; MOLINA, 2008).

Os gestores também se manifestaram no sentido de que estes indicadores sejam originários do planejamento estratégico e que de fato contribuam com a melhoria do desempenho da organização, oferecendo uma possibilidade de controle das ações executadas e seu alinhamento com os objetivos e metas, vindo ao encontro das afirmativas de Martins e Costa Neto (1998).

Afirmam os gestores, que não se trata de um tipo de controle para achar culpados e sim um controle capaz de indicar o quão próximo dos objetivos e metas está a estratégia, que em última instância está ou deveria estar em sintonia com a visão da organização, opinião também corroborada por Marinho (2006). Este questionamento está embasado no construto “monitoramento” e possibilita a correção de rumos quando necessário e no decorrer do processo.

Uma percepção que demonstra o grau de maturidade dos gestores da organização foi expressa pelo gestor 10, fazendo uma reflexão e auto-avaliação sobre o processo de crítica aos SMD's utilizados pelo Senac/SC:

Considero importante valorizar o empenho que existe hoje em desenvolver, melhorar, avaliar e mudar os SMD's vigentes. Percebo que na condição de avaliar, me é favorável criticar, mas não tenho dúvidas de que quem está na batalha para que isto realmente aconteça tem as melhores expectativas e intenções possíveis, e estão preparados para receber

feedback. É um processo que envolve pessoas e com tal estará sempre em construção (Gestor 10).

Quando questionados se os indicadores de desempenho utilizados pelo Senac/SC fornecem informações úteis, facilitando a tomada de decisão, referindo-se ainda ao construto clareza, os gestores afirmaram que a organização sabe do que precisa para acompanhar o seu desempenho. No entanto, não consegue operacionalizar seus procedimentos para acompanhar de uma maneira simples, pontual, geral e confiável e disponibilizar para sua equipe para a tomada de decisão.

Percebe-se que falta na organização uma maior agilidade na tomada de decisão e que isto pode ser um fator influenciador no seu desempenho, principalmente em se tratando de um período em que as mudanças ocorrem de forma muito rápida. A preocupação com a agilidade de um SMD é também evidenciada por Neely, Gregory e Platts (1995); Attadia e Martins (2003); Figueiredo *et al.* (2005) e Holanda (2007) e está presente no construto “dinamismo” apresentado neste trabalho.

O depoimento do gestor 12 simboliza a percepção do mesmo com relação à eficácia de utilização dos indicadores de desempenho:

No início da década o foco estava voltado somente para o resultado econômico e financeiro. Nos últimos anos, tenho a percepção de que apenas o resultado financeiro não basta para garantir o sucesso. Outros indicadores como satisfação do aluno e evasão também são utilizados, mas ficam restritos à área educacional. Acredito que na tomada de decisão é necessário levar em consideração outros aspectos que não apenas o resultado financeiro (Gestor 12).

Ao serem questionados se os indicadores utilizados pelo Senac/SC possibilitam identificar uma relação de causalidade entre as ações executadas e os indicadores estabelecidos, propostas no construto “relacionamento causal” o posicionamento dos executivos é divergente, pois 58% afirmam que a existência da relação de causa e efeito é pouco perceptível e 42% afirmam que a relação é direta.

Responderam ainda que existe um baixo grau de integração entre os indicadores, dificultando o entendimento e a percepção da existência da relação de causa e efeito proposta pelo BSC, por exemplo.

A principal justificativa dos que afirmam que o relacionamento de causalidade é prejudicado afirmam que o processo de sistematização e da coleta dos dados

originários dos indicadores precisa ser melhorado, pois é relativamente recente na organização (a partir de 2005) dificultando a percepção desta relação de causalidade entre indicador e desempenho. É possível notar que a dificuldade em estabelecer e acompanhar os indicadores é presente na organização e influencia na percepção dos executivos sobre o uso dos mesmos. Mesmo entre os que afirmam existir a relação de causalidade entre os indicadores e os resultados, apontam que é necessário promover a melhora dos critérios de estabelecimento dos indicadores, o alinhamento com as estratégias organizacionais e a forma de obtenção e análise dos resultados, ou seja, é preciso aprimorar os processos.

O gestor 1 faz um depoimento sobre esta situação:

Ainda temos muita dificuldade de trabalhar e tomar decisões com base em indicadores, nossas decisões ainda são muito fundamentadas em dados subjetivos e opiniões pessoais. Não conseguimos estabelecer uma diferença clara entre causa e efeito, logo a identificação da causalidade entre as ações que são executadas e os resultados dos indicadores ainda não são perfeitamente percebidos. Entendo que é um processo e que estamos caminhando, a prova disto é a implantação do BSC, mas ainda acredito que falte sensibilização para que esta mudança ocorra (Gestor 1).

O gestor 6., ao fazer referência à integração e ao relacionamento dos vários indicadores existentes com os resultados da organização, fez o seguinte comentário:

Alguns indicadores estão ligados diretamente com o resultado do Senac/SC, principalmente os financeiros, porém, há outros indicadores vinculados ao critério de processos que, na minha opinião, não estão integrados ou relacionados com o desempenho do Senac/SC e precisariam ser ajustados (Gestor 6).

Sobre a integração e utilização de indicadores balanceados, vários autores se posicionam no sentido de fortalecer a importância do relacionamento entre os diversos sistemas existentes em uma organização, com o objetivo de garantir uma mínima eficácia dos mesmos (CÁNEPA; LUDWIG, 2002; PEZERICO, 2002; BUOSI, 2003; FIGUEIREDO *et al.*, 2005; FNQ, 2008; BOFFI *et al.*, 2010). Rivera (2004) afirma que um dos diferenciais do BSC é a forma de articulação e valoração das

quatro perspectivas, tendo em vista que o reconhecimento da importância de usar indicadores financeiros e não financeiros remonta ao surgimento do BSC.

Após a realização da pesquisa documental e a finalização das entrevistas, é possível concluir que a organização Senac/SC possui em uso atualmente vários SMD's que estão fornecendo dados e indicadores para a organização. A integração destes dados e indicadores é baixa e é possível fazer melhorias significativas na capacidade de fornecer informações úteis e em tempo de tomar as decisões. Esta afirmativa é citada por 100% dos gestores entrevistados na pesquisa, uns com maior grau de intensidade e outros menos, mas todos concordam a este respeito.

Os entrevistados citam que melhorias na utilização de indicadores de desempenho podem ser observadas a partir da entrada da organização como participante do MCE, a partir do ano 2005 e com a implementação (ainda em desenvolvimento) do BSC a partir do ano 2008.

Oliveira e Martins (2008) afirmam que a adoção do modelo de gestão como o preconizado pela FNQ favorece ao desenvolvimento de um sistema de medição único e adaptado para a organização.

No caso específico da organização estudada, é possível identificar que os SMD's mais utilizados e considerados mais relevantes para a organização na opinião dos entrevistados, e também com base na análise documental, são os apresentados no Quadro 13.

| SMD | Início de uso | Grau de Integração | Enfoque |
|--------------|----------------------|---------------------------|---|
| Advance | 1995 | médio | Educacional |
| SCC | 1998 | baixo | Financeiro |
| GESTÃO SENAC | 2005 | médio | Liderança, estratégias e planos, clientes, sociedade, pessoas, processos e resultados |
| BSC | 2008 | médio | Finanças, clientes, processos internos, aprendizagem e crescimento |

Quadro 13 – Principais SMD's utilizados no Senac/SC (2000-2010)

Fonte: Elaborado pelo autor com base em pesquisa documental e entrevistas

Percebe-se na organização uma busca na melhoria da integração dos SMD's existentes e um indicativo de junção de dois SMD's para trabalhar a gestão da organização no futuro, sendo eles o Gestão Senac e o BSC. Este processo encontra amparo na literatura (GOLDSZMEDT; PROFETA, 2004) citada no item 2.7 deste

trabalho, assim como, nas diretrizes da FNQ (2008), que sugere a adoção dos indicadores formalizados e integrados pelo BSC na execução do Modelo de Excelência de Gestão.

Com o propósito de avaliar o grau de aderência dos SMD's mais utilizados pelo Senac/SC aos constructos propostos no Quadro 11, identificando os SMD's mais aproximados da situação ideal, com base na literatura pesquisada, foi elaborado o Quadro 14.

| SMD's | Advance | SCC | Gestão Senac | BSC |
|--|----------------|------------|---------------------|------------|
| Constructos | | | | |
| Aprendizado Organizacional – capacidade de proporcionar melhorias significativas aos diversos processos da organização | Médio | Médio | Alto | Alto |
| Análise Crítica – geração de informações capazes de proporcionar <i>feedback</i> sobre o desempenho da organização | Médio | Alto | Médio | Médio |
| Balanceamento – capacidade de fornecer informações de diferentes dimensões do desempenho | Baixo | Baixo | Alto | Alto |
| Clareza – indicadores de fácil entendimento e uso por diferentes níveis hierárquicos da organização | Médio | Alto | Médio | Médio |
| Dinamismo – possibilidade de rápida adaptação às alterações ocorridas no ambiente interno e externo | Baixo | Baixo | Alto | Médio |
| Integração – capacidade de interação com todas as partes da organização e seus principais sistemas de informação | Baixo | Baixo | Alto | Alto |
| Alinhamento – grau de vinculação com as estratégias e principais processos organizacionais | Baixo | Médio | Alto | Alto |
| Participação (interna e externa) – possibilidade de interação e integração com os principais <i>stakeholders</i> | Baixo | Baixo | Médio | Médio |
| Relacionamento Causal – capacidade de interrelacionar os diversos indicadores buscando a compreensão das relações causais entre as estratégias, processos e indicadores da organização | Baixo | Baixo | Médio | Médio |
| Cultura – consideração de aspectos únicos inerentes à cultura da organização | Médio | Alto | Alto | Alto |
| Monitoramento – identificar as tendências e progressos | Médio | Alto | Alto | Alto |

Quadro 14 – Grau de aderência dos SMD's mais utilizados no Senac/SC em relação aos constructos
Fonte: Elaborado pelo autor com base em pesquisa documental e entrevistas

Analisando o Quadro 14, é possível identificar que os SMD's que possuem maior aderência aos constructos são o Gestão Senac (63,5%) e o BSC (54,5%). Estes dois SMD's mostram-se com nível alto de aderência ao constructo balanceamento, que está relacionado à capacidade de fornecer informações de diferentes dimensões de desempenho, condição muito importante em se tratando de uma organização sem fins lucrativos.

O SMD SCC apresenta alto nível de aderência aos constructos propostos (36,5%), focados na capacidade de identificar as tendências e progressos, na clareza das informações e na capacidade de gerar informações capazes de fornecer *feedback* sobre o desempenho da organização. Este SMD é essencialmente de controle financeiro e apresenta baixo índice de aderência aos constructos: balanceamento, dinamismo, integração, participação e relacionamento causal. É um SDM's fechado com pouca possibilidade de adaptação.

Já o SMD Advance, é considerado um sistema superficial pelos gestores, tendo em vista que é mediamente aderente aos constructos: aprendizado organizacional, análise crítica, clareza, cultura e monitoramento, sendo que nos demais constructos sua aderência é baixa.

Ao se considerar os períodos de utilização, os SMD's: Gestão Senac e BSC são os mais recentes na organização e ao mesmo tempo são os que os gestores depositam maior confiança, conforme já citado nas entrevistas neste trabalho.

Ao relacionar os sistemas de medição de desempenho adotados pelo Senac/SC no período de 2000 a 2010, na perspectiva dos gestores e da análise documental, busca-se argumentos para definir os critérios que serão adotados para avaliar o desempenho do Senac/SC no período compreendido por esta pesquisa.

4.2 Definição de Critérios para Avaliar o Desempenho do Senac/SC com base nos Principais Indicadores Utilizados pela Organização no período de 2000 a 2010.

A globalização e os avanços da tecnologia da informação aumentaram significativamente a competitividade do mercado, fazendo com que as empresas

necessitem cada vez mais de ferramentas que permitam avaliar seu desempenho (CÁNEPA; LUDWIG, 2002).

O desempenho de uma organização pode ser determinado de acordo com a implementação das estratégias, principalmente levando em conta os comportamentos frente aos clientes, a forma de considerar e analisar os concorrentes, como se posicionam em relação às inovações e ao controle de seus custos (OLSON; SLATER; HULT, 2005).

A importância de se analisar o desempenho da organização para além de medidas financeiras é exemplificado metaforicamente por Kaplan e Norton (2004), quando comparam a gestão de uma empresa ao ato de pilotar um avião, ou seja, não se pode depender de apenas um tipo de indicador, necessita-se analisar o combustível, a altura, a velocidade etc. O mesmo ocorre na organização.

Gallon *et al.* (2008) afirma que medir o desempenho é um procedimento indispensável para a sustentação e sobrevivência das empresas no longo prazo e é composto por um conjunto de métodos, ferramentas e indicadores.

Na opinião de Neely e Adams (2001), o desempenho de uma organização é resultante de diversas interações e muito provavelmente um único sistema não é capaz de proporcionar à organização todas as respostas que ela necessita.

A organização Senac/SC, é uma organização sem fins lucrativos e a partir da adesão ao modelo de Excelência da Gestão da FNQ no ano de 2005, passou a avaliar seu desempenho através de outros indicadores além dos financeiros, tradicionalmente utilizados, vindo ao encontro das indicações já apresentadas (KAPLAN; NORTON, 1997; FIGUEIREDO, 2003).

Tenório (2005) afirma que nas organizações sem fins lucrativos, a forma de mensuração de seu desempenho pode ser através da observação direta, do contato pessoal, através de relatórios orais e escritos etc. Na opinião do autor, a observação direta possui a vantagem da rápida percepção da situação e dos eventuais problemas de gestão.

A avaliação do desempenho da organização em estudo, a partir de indicadores de diversas perspectivas, como financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento é pautada nas informações constantes nos relatórios de gestão da organização e corroborado pelos depoimentos dos gestores entrevistados.

Os indicadores utilizados para a avaliação do desempenho são originários dos SMD's listados no item 4.1 deste trabalho e que são utilizados pela organização e gestores para a avaliação do desempenho.

Os critérios para a escolha dos indicadores foram estabelecidos de acordo com as entrevistas e com a análise documental, tendo como base as seguintes considerações:

- a) Indicadores usuais da organização;
- b) Que representem as questões financeiras e não financeiras;
- c) Que sejam originários de pelo menos um dos SMD's utilizados pelo Senac/SC;
- d) Que sejam relevantes para o negócio do Senac/SC;
- e) Que possibilitem identificar as tendências e progressos da organização;
- f) Preferencialmente que possam ser comparáveis ao longo do período de 2000 a 2010.

Na sequência são apresentados indicadores de desempenho divididos em: origem financeira (Tabela 1) e não financeira (Tabela 2). A divisão é didática e intencional, tendo em vista que a organização em estudo, embora seja sem fins lucrativos, possui um maior número de indicadores financeiros. Isto foi amplamente evidenciado nas entrevistas e análise dos documentos da organização, embora seja perceptível o incremento de indicadores não financeiros a partir de 2005.

Alguns indicadores não eram apurados desde o ano 2000 e, desta forma são apresentados a partir de sua inclusão.

Tabela 1 – Indicadores financeiros

| Ano | Evolução faturamento total (%) | (%) Investimento em relação ao faturamento | Inadimplência (%) | Varição balanço patrimonial (%) |
|------------|---------------------------------------|---|--------------------------|--|
| 2000 | 9,5 | 3,42 | 9,15 | -6,34 |
| 2001 | 11,6 | 4,15 | 11,23 | 15,89 |
| 2002 | 12,5 | 4,81 | 11,86 | 44,04 |
| 2003 | 11,4 | 1,86 | 12,89 | -28,39 |
| 2004 | 13,4 | 8,38 | 13,56 | 73,68 |
| 2005 | 12,1 | 6,30 | 13,12 | 25,26 |
| 2006 | 9,9 | 9,96 | 15,77 | 18,72 |
| 2007 | 10,4 | 7,52 | 14,88 | 13,30 |
| 2008 | 12,8 | 11,23 | 6,94 | 16,95 |
| 2009 | 11,8 | 6,35 | 10,05 | 15,11 |
| 2010 | 10,8 | 17,76 | 4,94 | 24,43 |

Fonte: Elaborado pelo autor com base em pesquisa documental

A geração e controle dos indicadores da Tabela 1 são fornecidos pelo SMD SCC, que é um sistema de contabilidade e controle da organização, que fornece dados para a tomada de decisão em nível de Santa Catarina, assim como, fornece dados para o sistema do Departamento Nacional do Senac, onde são analisadas estes principais indicadores e que afetam a tomada de decisão da organização. Os indicadores financeiros são utilizados pela organização desde antes do ano 2000 e ainda permanecem em uso atualmente.

O controle destes indicadores é realizado de forma mensal e serve de parâmetro para as principais decisões e, embora exista entre os gestores uma crítica bastante contundente sobre a forma de apuração e principalmente sobre a demora para a divulgação dos resultados. É claro e evidente, tanto na análise dos documentos da organização como nas entrevistas, que se tratam dos indicadores de maior importância na organização ao longo dos anos, assim como são os de maior confiança por parte dos gestores.

É possível observar que os mesmos estão em crescimento contínuo a partir da adesão do Senac/SC ao MEG em final de 2004 e início de 2005. Os relatórios de gestão após 2004 apresentam-se mais completos e confiáveis.

Porém, é evidenciado nos relatórios de 2006 a 2010 um crescimento do Senac/SC, no que se refere aos indicadores financeiros, superior à organização utilizada para *benchmarking*. O volume de investimentos alocados no Senac/Sc também apresenta crescimento compatível com o faturamento e com a variação do balanço patrimonial.

Os indicadores de desempenho oriundos do SMD SCC, na opinião dos gestores entrevistados, estão contribuindo para o crescimento da organização ao longo dos anos. A análise destes indicadores é necessária em conjunto com os indicadores não financeiros.

Embora a partir do ano 2008 a organização tenha iniciado a implementação do seu BSC, na Tabela 2 são apresentados os indicadores gerados pelos demais SMD's em uso no Senac, independentemente da perspectiva a que se relacionam: clientes, processos e aprendizado e crescimento, sendo identificadas somente como tabelas de indicadores não financeiros.

Tabela 2 – Indicadores não financeiros

| Ano | Carga horária total | Aderência aos critérios do MEG nível II | Evasão (%) | Satisfação do cliente (%) | Investimentos em projetos sociais | Satisfação dos colaboradores (%) | Área construída m2 | Investimento em capacitação | Matrícula total |
|------|---------------------|---|------------|---------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|--------------------|-----------------------------|-----------------|
| 2000 | 295.832 | - | - | - | - | - | 18.363 | - | 69.136 |
| 2001 | 196.505 | - | - | - | - | - | 19.363 | - | 42466 |
| 2002 | 320.489 | - | - | - | - | - | 19.754 | - | 43937 |
| 2003 | 263280 | - | - | - | - | - | 19.754 | - | 45080 |
| 2004 | 227.280 | - | - | - | - | - | 21.075 | - | 49.068 |
| 2005 | 230.984 | - | 8,01 | 81 | 494.200 | - | 25.430 | - | 49.086 |
| 2006 | 299.119 | 250 | 8,78 | 86 | 1.158.228 | - | 29.494 | - | 49.135 |
| 2007 | 216.323 | 263,5 | 5,10 | 88 | 1.778.851 | 87,54 | 31.622 | 233.729 | 77.198 |
| 2008 | 241.753 | 300,5 | 7,91 | 89 | 3.228.580 | 87,54 | 33.126 | 217.195 | 60.291 |
| 2009 | 242.902 | 393,5 | 8,09 | 89 | 4.578.000 | 87,07 | 33.498 | 362.860 | 53.151 |
| 2010 | 268.877 | 386,0* | 8,04 | 91 | 5.780.890 | 87,07 | 34.889 | 408.300 | 40.001 |

Fonte: Elaborado pelo autor com base em pesquisa documental

* ocorreu alteração na métrica do MCE

A partir do ano 2005 com a aderência do Senac/SC ao Modelo de Excelência de Gestão - MEG e posterior transformação em Gestão Senac, iniciou-se a medição dos indicadores de satisfação dos clientes, investimentos em projetos sociais, aderência aos critérios do MEG II, satisfação dos colaboradores, capacitação e evasão, todos fornecidos pelo SMD Gestão Senac. A utilização de parâmetros de comparação dos dados oportunizou o crescimento organizacional, evidenciado, por exemplo, nos índices de satisfação dos clientes, crescentes e atualmente acima dos 90%.

Com o passar dos anos, o Senac/SC vem experimentando mudanças e crescimentos em vários aspectos, como por exemplo, o oferecimento de cursos de graduação tecnológica a partir de 2003. A partir deste ano, também foram

consolidadas as ações do Senac nos cursos técnicos de nível médio, proporcionando uma expressiva redução do número de alunos com a ampliação crescente da carga horária total destinada aos alunos.

Ao fazer uma análise global do desempenho da organização Senac/SC, além de comparar os dados dos indicadores apresentados, é fundamental trazer para a discussão aspectos relacionados às atividades desenvolvidas pela organização ao longo dos anos.

A análise das tabelas de indicadores mostra que os indicadores de origem financeira possuem um histórico de longevidade e quantidade mais expressiva do que os demais indicadores. Esta característica em parte é responsável pelo surgimento de SMD's como o BSC que, em sua origem, busca ampliar a medição em área que envolve tradicionalmente a contabilidade, buscando minimizar os problemas de se utilizar apenas indicadores financeiros (NORREKLIT, 2000).

Dos gestores entrevistados, 67% afirmaram que as informações proporcionadas pelos indicadores utilizados pelo SENAC/SC não possibilitam uma visão completa do desempenho passado, presente e futuro da organização. Alguns auxiliam com uma visão do passado e em alguns casos, alguns indicadores podem fornecer uma visão do presente.

Dentre os indicadores com maior probabilidade de permitir uma visão global da organização (passado, presente e futuro), os indicadores econômicos e financeiros são os que apresentam as melhores informações, embora em alguns casos ainda ocorram atrasos na sua definição.

A capacidade de propiciar melhorias nos diversos processos organizacionais e, desta forma, contribuir para o desempenho dos processos e da organização, é citada como fundamental para um SMD, por vários autores, entre os quais Neely, Gregory e Platts (1995), Kaplan e Norton (1997), Martins e Costa Neto (1998), Pezerico (2002), Attadia e Martins (2003), Buosi (2003), Müller (2003), Sonneborn (2004), Figueiredo *et al.* (2005), Martins (2006), Holanda (2007), Rafaeli e Müller (2007), FNQ (2008), Quintana e Molina (2008), Hui (2010) e Tezza, Bornia e Vey (2010).

A partir da utilização dos indicadores de desempenho dos SMD's utilizados no Senac/SC, tem sido possível acompanhar o crescimento da organização, refletido na ampliação de suas instalações que passaram de pouco mais de 18.000 m² de área construída para mais de 34.000 m², representando um crescimento de mais de 80%

nos últimos 10 anos. O mesmo pode ser observado com relação ao número de colaboradores, que passou de 1.100 colaboradores para mais de 1.600 no período compreendido por esta pesquisa.

A forma de atuação do Senac/SC nestes dez últimos anos também foi fundamental para o crescimento e desenvolvimento da organização, passando da oferta de cursos de capacitação profissional e das aprendizagens, para a atuação com cursos técnicos de nível médio, cursos de graduação e pós-graduação próprios, presenciais e na modalidade de EAD.

Atualmente, o Senac/SC conta com uma rede de sete faculdades e com mais três unidades em processo de credenciamento com atuação em 21 regiões do Estado de Santa Catarina.

O desempenho da organização, além de ser observado em indicadores numéricos, pode também ser comprovado pela conquista do troféu prata (2010) e pela quinta vez consecutiva, a primeira em 2006, recebendo uma premiação ofertada pelo Movimento Catarinense para a Excelência – MCE, em decorrência do aprimoramento dos processos e resultados, comprovados por avaliadores externos.

A forma de acompanhamento dos objetivos estratégicos é determinada através dos SMD's em uso no Senac/SC e são exemplificados no Quadro 15.

| FCS – Colaboradores Satisfeitos - 2007 Ano Referência 2006 | | | | | | | | | |
|---|--------------|--------------|------------|------------|-------|--------|--------|-----------|------------|
| Indicadores % | Critério | Fonte | Meta | Frequência | Líder | 2007 % | 2006 % | Tendência | Ação |
| Turn over | Menor Melhor | Sist. BENNER | -15% a.a | 3 meses | DRH | -12 | -14 | queda | Manter |
| clima organizacional | Maior Melhor | Sist. GCA | + 80% a.a. | anual | DRH | 83 | 83 | estável | Plano Ação |
| Absenteísmo | Menor Melhor | Sist. BENNER | - 8% a.a | 3 meses | DRH | 7 | 9 | queda | Manter |
| Responsável / Líder: | | | | | | | | | |

Quadro 15 – Exemplo de acompanhamento de indicadores
Fonte: adaptado do Relatório de Gestão Senac 2009

Os líderes de cada objetivo estratégico são os responsáveis pelo fornecimento de insumos nos sistemas e também pelos acompanhamentos. As tendências observadas podem, caso sejam diferentes das metas estabelecidas, geram planos de ação de melhoria e correções. Para a comunicação dos resultados,

são utilizadas as reuniões de acompanhamento, que em sua maioria tem freqüência trimestral. A definição dos indicadores e análise de resultados é estabelecida através de reuniões com os gestores da organização e os principais usuários dos indicadores, como forma de garantir sua implementação e ampliar a análise dos resultados, evitando dúvidas com relação aos seus objetivos. Esta ação vem ao encontro da fala de Marinho (2006, p. 37), onde afirma que “para que um SMD seja efetivamente implementado, os funcionários devem estar motivados para as mudanças decorrentes da análise dos resultados e para a possibilidade de uma aprendizado completamente novo que obrigue a esquecer os antigos modelos mentais”.

A alteração de MEG para Gestão Senac, mais do que mudar o nome, alterou os conceitos. Definido com um conjunto de valores e princípios que devem estar internalizados e praticados diariamente por todos os colaboradores da organização, é composto por um conjunto de instrumentos como: PE, Compromisso de Gestão, Plano Tático Operacional – PTO e sistemas de informação que subsidiam as tomadas de decisões, apoiados no desenvolvimento do BSC corporativo desde o ano de 2008.

Os entrevistados afirmam que se pode pensar em duas organizações: uma antes da adoção pelo Senac/SC dos conceitos e práticas originados do Modelo de Excelência de Gestão - MEG da FNQ e outro, muito mais ágil, moderno e adequado às novas necessidades, após a adesão ao MEG, o mesmo foi comprovado na pesquisa documental através dos relatórios de gestão dos anos 2000 a 2010.

Embora seja perceptível a melhora do desempenho do Senac/SC em todos os seus processos e indicadores, existe ainda um longo caminho a ser trilhado na busca da excelência de gestão, tendo em vista que, os SMD's Gestão Senac e BSC ainda estão em fase embrionária dentro da organização.

Os gestores foram questionados se é possível observar a relação de causalidade entre os indicadores estabelecidos e as ações executadas. O posicionamento dos gestores foi divergente, pois 58% afirmam que a existência da relação de causa e efeito é pouco perceptível e 42% afirmam que a relação é direta e clara. A principal justificativa dos que afirmam que o relacionamento de causalidade é prejudicado, dizem que o processo de sistematização e da coleta dos dados originários dos indicadores precisa ser melhorado, pois é relativamente recente na organização (a partir de 2005 com o MEG e 2008 com o BSC),

dificultando a percepção desta relação de causalidade entre indicador e desempenho.

Uma das muitas críticas feitas ao BSC está relacionada à dificuldade de se identificar com clareza a relação de causa e efeito, seja pela não relação entre os indicadores, seja pela não consideração de um “tempo” entre uma ação e o seu resultado impactando em outra atividade (EPSTEIN; MANZONI, 1998; NORREKLIT, 2000; AHN, 2001).

É possível notar que a dificuldade em estabelecer e acompanhar os indicadores é presente na organização e influencia na percepção dos gestores sobre o uso dos mesmos. Mesmo entre os que afirmam existir a relação de causalidade entre os indicadores e os resultados, apontam que é necessário promover a melhora dos critérios de estabelecimento dos indicadores, o alinhamento com as estratégias organizacionais e a forma de obtenção e análise dos resultados, ou seja, é preciso aprimorar os processos.

O aprimoramento e o gerenciamento de processos é considerado um dos fatores críticos de sucesso para a implementação do BSC (CARVALHO; LAURINDO, 2003).

O gestor 1 faz um depoimento sobre esta situação:

Ainda temos muita dificuldade de trabalhar e tomar decisões com base em indicadores, nossas decisões ainda são muito fundamentadas em dados subjetivos e opiniões pessoais. Não conseguimos estabelecer uma diferença clara entre causa e efeito, logo a identificação da causalidade entre as ações que são executadas e os resultados dos indicadores ainda não são perfeitamente percebidos. Entendo que é um processo e que estamos caminhando, a prova disto é a implantação do BSC, ma ainda acredito que falte sensibilização para que esta mudança ocorra (Gestor 1).

Todas as melhorias observadas nas Tabelas 1 e 2 estão inclusas no mapa estratégico do Senac/SC, estabelecido formalmente a partir do ano 2008, mas já se identificava na organização através dos outros SMD's evidenciados e já citados.

Com o objetivo de demonstrar algumas das alterações ocorridas no Senac/SC no período de 2000 a 2010, foi construído o Quadro 16, onde são apresentadas algumas alterações em ordem cronológica, relacionadas ao crescimento da organização para além dos aspectos físicos e financeiros (já demonstrados anteriormente) e que são, em grande parte, originários da utilização dos SMD's pela

organização, tendo em vista que as mais expressivas alterações ocorreram posteriormente à adesão e utilização pelo Senac/SC do MEG e BSC.

| Ano | Ações de melhoria |
|------|---|
| 2003 | <ul style="list-style-type: none"> -Início da atuação na modalidade de ensino superior, oferecendo cursos de graduação tecnológica. -Oferecimento de curso de pós-graduação <i>lato sensu</i> em parceria com a PUC/PR – Pontifícia Universidade Católica do Paraná. |
| 2004 | <ul style="list-style-type: none"> -Oferecimento de cursos de pós-graduação <i>Lato sensu</i> a distância em parceria com a Rede Senac de Educação a Distância. |
| 2005 | <ul style="list-style-type: none"> -Criação dos Centros Especializados: Senac Tecnologia da Informação, Centro Senac de Desenvolvimento Social e Senac Bistrô Johannastift. -Criação do NESS – Núcleo de Estudos e Serviços Senac em Blumenau. -Reconhecimento do Prêmio Top of Mind. -Início da utilização dos fundamentos e critérios do MEG. -Criação do Comitê do PNQ, para desenvolvimento e implantação do MEG em nível estadual. -Primeira participação no Prêmio Catarinense de Excelência. |
| 2006 | <ul style="list-style-type: none"> -Implantação do Programa Senac/SC de pós-graduação <i>Lato sensu</i>, desenvolvendo seus próprios produtos nesta modalidade. -Segunda participação no Prêmio Catarinense de Excelência. -Reconhecimento no Prêmio Catarinense de Excelência com a Medalha Prata. |
| 2007 | <ul style="list-style-type: none"> -Padronização do Portfólio dos Cursos das modalidades formação Inicial e Continuada. -Início da implantação da gestão dos processos do Senac/SC. -Terceira participação no Prêmio Catarinense de Excelência. -Reconhecimento, pela segunda vez consecutiva, no Prêmio Catarinense de Excelência com o Troféu Bronze. -Conquista do Prêmio Destaque em Marketing 2007. -Conquista do Prêmio Ímpar. -Implementação da ferramenta de gestão BSC – <i>Balanced Scorecard</i> Corporativo. -Criação do modelo próprio de gestão MEGS – Modelo de Gestão da Excelência Senac, culminando com a alteração do Comitê do PNQ para Comitê do MEGS. -Criação de Comissões por Critério de Excelência, com o objetivo de implementar melhorias no Modelo de Excelência da Gestão Senac. |
| 2008 | <ul style="list-style-type: none"> -Disseminação dos Critérios de Excelência em Gestão do MEG, através de um programa de capacitação disponibilizado aos colaboradores. -Quarta participação no Prêmio Catarinense de Excelência. -Programa de capacitação em Mestrado para Líderes. -Implantação do Web Educacional. -Integração do Compromisso de Gestão e Gestão de Indicadores por meio dos indicadores de desempenho. -Implantação do projeto de qualidade de vida: Boa Vida Faça parte... faça a sua parte. -Implantação do Núcleo de Educação a Distância. -Autorização junto ao MEC de mais quatro Faculdades de Tecnologia Senac/SC. -Criação do projeto e da equipe de Gestão de Documentos. |
| 2009 | <ul style="list-style-type: none"> -Autorização junto ao MEC de mais duas Faculdades de Tecnologia Senac/SC. -Projeto Café Mensal em todas as Unidades Operativas do Senac/SC. -Informativo Gestão Senac – enviado quinzenalmente aos colaboradores para disseminar as melhores práticas do Senac/SC. -Curso de Gestão Senac a Distância, baseado nos Critérios de Excelência. -Criação do catálogo Gestão Senac. -Implantação do Programa Senac de Gratuidade. -Criação do Senac EAD. -Melhoria na implementação do Compromisso de Gestão, referente aos projetos executados pelas áreas do DR. -Reconhecimento no Prêmio Catarinense de Excelência com o Prêmio Prata. |
| 2010 | <ul style="list-style-type: none"> -Implantação do Ambientação Senac. |

| | |
|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> -Lançamento do curso de Pós-graduação <i>Lato sensu</i> em Didática da Educação Superior, criado especialmente para os docentes do Senac/SC. -Cadastramento dos colaboradores nos Planos de Orientação Profissional e Pessoal – POPPE. -Implantação do novo Plano de Cargos e Salários – PCS. -Definição de novo Planejamento Estratégico período 2010-2020. -Lançamento do Programa de Pesquisa e Extensão da Educação Superior. -Reconhecimento no Prêmio Catarinense de Excelência com o Prêmio Prata. |
|--|--|

Quadro 16 – Ações de melhoria no período de 2000 a 2010 no Senac/SC

Fonte: Elaborado pelo autor com base em pesquisa documental

A avaliação do desempenho do Senac/SC parte da premissa da necessidade da organização estar em sintonia com sua missão e visão, ao mesmo tempo em que proporcione melhoria nos serviços prestados a comunidade, à sociedade e aos empresários que são os financiadores da existência do Senac/SC. Ao analisar os índices de satisfação dos clientes, por exemplo, é possível perceber que a busca dos mesmos, evidenciada nos SMD's Gestão Senac, Advance e BSC, tem sido coroada de êxito, indicando que a organização caminha em direção ao atendimento das necessidades de seus clientes.

A definição de critérios para avaliar o desempenho das organizações, principalmente as sem fins lucrativos, tem um caráter de subjetividade, pois implica em considerações particulares de cada organização. A este respeito, Holanda (2007) faz considerações semelhantes, afirmando que se trata de uma tarefa complexa, tendo em vista que os mesmos variam ao longo do tempo, de setor para setor, de empresa para empresa, sendo muito difícil sua generalização.

A série de premiações (cinco) obtidas junto ao Movimento Catarinense para a Excelência é um indicativo de que os SMD's adotados pelo Senac/SC contribuem para seu desempenho, tendo em vista que são eles, em última instância, que indicam os caminhos da organização, permitindo o acompanhamento de cada ação na busca da excelência.

Como já mencionado neste trabalho, o Senac/SC aderiu ao MEG da FNQ no dia 2005 e a partir de 2006 iniciou a participação concorrendo aos prêmios de gestão do MCE. Desde 2006 até o ano 2010, o Senac/SC foi sendo premiado e tendo pontuações crescentes (tabela 2) a cada ano. Nas entrevistas e na análise documental, é possível perceber que a organização teve melhoras significativas em todos os seus processos, através de melhor acompanhamento, remodelagens e uso de novas ferramentas.

Os principais SMD's utilizados pelo Senac/SC possuem aderência aos critérios de premiação do MCE, que são: liderança, estratégias e planos, clientes,

sociedade, informações e conhecimento, pessoas, processos e resultados. Desta forma, os resultados das avaliações realizadas pelo MCE são por si só, critérios mais que suficientes para a avaliação do desempenho do Senac/SC, até por que, incluem indicadores dos vários SMD's em uso no Senac/SC.

4.3 Fatores relevantes dos SMD's utilizados pelo Senac/SC

Figueiredo *et al.* (2005) afirmam que um SMD deve ter avaliada sua consistência como uma forma de disseminar o processo de mudança, porém, continuam os autores, existem poucos estudos dedicados ao tema.

Figueiredo (2003) afirma que um SMD deve levar em consideração aspectos relacionados não somente à medidas de interesse financeiro e sim, ser mais abrangente no sentido de captar a satisfação dos clientes, colaboradores, clima da organização, impacto ambiental dos produtos e serviços etc.

Marinho (2006) destaca a importância da avaliação dos SMD's como uma forma de garantir a sua existência, tendo em vista que é elevado o índice de mortalidade dos SDM's.

Neely, Gregory e Platts (1995), Martins (1998) e Marinho (2006) definem onze características que um SMD deve possuir: ser congruente com a estratégia competitiva; ter medidas financeiras e não financeiras; direcionar e suportar melhoria contínua; identificar tendências e progressos; facilitar o entendimento das relações de causa e efeito; ser inteligível para os funcionários; abranger todo o processo desde o fornecedor até o cliente; ter informações disponíveis em tempo real; ser dinâmico; influenciar a atitude dos funcionários e avaliar o grupo e não o indivíduo.

Após realizar uma revisão na literatura visando identificar as características essenciais de um SMD eficiente, Figueiredo (2003), elaborou uma lista com nove atributos desejáveis de um SMD: aprendizado organizacional, análise crítica, balanceamento, clareza, dinamismo, integração, alinhamento, participação e relacionamento causal.

Neste trabalho, após a revisão de literatura, foi construída uma lista de construtos (Quadro 11) que deveriam estar presentes em um SMD. Este conjunto de

fatores relevantes de um SMD contém os nove atributos desejáveis propostos por Figueiredo (2003) e acrescenta outros dois: cultura e monitoramento e embasaram a construção do instrumento de coleta de dados utilizados nas entrevistas com os gestores da organização estudada.

No Quadro 17 são apresentados os quatro SMD's mais utilizados pelo Senac/SC: Sistema Advance, Sistema de Controle Contábil - SCC, Gestão Senac e BSC e comparados com base na aderência aos constructos apresentados no Quadro 11.

| SMD | Alta Aderência | Média Aderência | Baixa Aderência | Utilização |
|--------------|-----------------------|------------------------|------------------------|-------------------|
| | % | % | % | % |
| Advance | - | 45,5 | 54,5 | Diária |
| SCC | 36,5 | 18 | 45,5 | Mensal |
| Gestão Senac | 63,5 | 36,5 | - | Diária |
| BSC | 54,5 | 45,5 | - | Diária |

Quadro 17 – Percentual de aderência dos SMD's do Senac/SC aos constructos
Fonte: Elaborado pelo autor com base em pesquisa documental e entrevistas

Os SMD's, Gestão Senac e BSC, que são utilizados no Senac/SC apresentam aderência de 63,5% e 54,5% respectivamente em comparação com os constructos propostos para modelar a eficiência de um SMD, indicando que, sob o ponto de vista dos construtos, são adequados.

Uma das características dos SMD's utilizados no Senac/SC é que os quatro são adequados nas variáveis: aprendizado organizacional, cultura e monitoramento, indicando que pelo menos nestas variáveis os SMD's mais utilizados pelo Senac/SC são compatíveis.

Ainda com relação às questões de relevância, é possível observar que os quatro SMD's mais utilizados pelo Senac/SC apresentam baixos índices de aderência às variáveis: participação e relacionamento causal. Esta característica foi evidenciada claramente nas entrevistas com os gestores do Senac/SC e foi apontada como uma das deficiências apresentadas pelos SMD's e que deveriam melhorar.

Nas entrevistas foi possível observar, assim como na análise documental, que os SMD's Gestão Senac e BSC são percebidos pelos gestores como pontos

positivos da gestão organizacional e que colaboram para o desempenho da organização.

Outro fato de relevância diz respeito ao SMD SCC, que é essencialmente financeiro. O mesmo mereceu críticas dos gestores em função de sua grande utilização para a tomada de decisão, em detrimento de outros mais abrangentes e balanceados, mas, ao mesmo tempo, é o que traz maior confiança por parte dos gestores, não teve mudanças significativas nos últimos dez anos e continua atendendo às expectativas dos gestores e contribuindo para o desempenho da organização.

A convivência de vários sistemas fornecendo informações sobre indicadores diferenciados e não integrados, poderia gerar o caos em outro tipo de organização, mas na organização estudada, convivem de forma harmônica. Esta questão foi evidenciada pelos entrevistados que afirmam se tratar de uma característica peculiar da cultura da organização.

Oliveira (2006) afirma que a adoção do modelo pode estar relacionada às mudanças nas práticas de gestão organizacional, bem como à medição de desempenho das empresas estudadas, fato este evidenciado na organização em estudo.

A implementação do BSC como um SMD integrador da organização é um desafio da organização, pois, em que pese ser o SMD mais difundido no mundo, nas empresas sem fins lucrativos sua utilização como uma estratégia de gerenciamento de desempenho ainda não é tão expressiva, principalmente em países em desenvolvimento (GOMES; LIDDLE, 2009).

Os SMD's utilizados pelo Senac/Sc auxiliam o alinhamento das estratégias da organização, tanto na forma de um processo como na forma de um resultado, vindo ao encontro das afirmativas de (PRIETO, CARVALHO e FISCHMANN, 2009); porém, conforme já citado por Kaplan e Norton (1997), os SMD's não são mágicas e dependem de dedicação de todos na organização.

A organização Senac/SC está desenvolvendo um modelo próprio de gestão organizacional suportado pelos referenciais de excelência do modelo da excelência de gestão da FNQ, integrado ao BSC e ao PE, com o suporte dos demais SMD's existentes na organização. As melhorias estão sendo percebidas a cada ano pelos gestores que participaram desta pesquisa e paulatinamente estão permeando toda a organização, com mudanças nas suas práticas cotidianas, conforme pode ser

observado nas Tabelas 1 e 2 já apresentadas anteriormente, e nas melhorias de processos de acompanhamento dos indicadores, presentes nos relatórios gerenciais internos e nos relatórios elaborados pelo MCE em decorrência do reconhecimento da organização através das premiações ofertadas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo são apresentadas as conclusões a partir dos resultados obtidos e analisados no capítulo anterior, partindo-se de cada um dos objetivos específicos da pesquisa. Serão apresentadas ao final do tópico as limitações, bem como sugestões para futuras pesquisas.

Com o atendimento dos objetivos específicos, foi possível caminhar no sentido de responder ao objetivo geral proposto neste trabalho: identificar a influência dos sistemas de medição de desempenho utilizados pelo Senac/SC no desempenho da organização.

Utilizando os objetivos específicos como norteadores para a pesquisa, pode-se concluir que o primeiro objetivo específico, qual seja, relacionar os sistemas de medição de desempenho adotados pelo Senac/SC e seus períodos de utilização, foi atingido através da realização das entrevistas semi-estruturadas com os 14 gestores da organização que fizeram parte da amostra e também através da análise de dados secundários obtidos por meio da consulta de documentos da organização.

Os SMD's foram relacionados, bem como identificados seus respectivos períodos de utilização, tendo sido possível identificar 14 sistemas de indicadores com características de um SMD. Destes foi evidenciado ainda que quatro são os mais utilizados sendo dois de maior abrangência e outros dois mais específicos, sendo um diretamente relacionado aos aspectos financeiro e outro relacionado aos aspectos educacionais.

Em relação ao segundo objetivo específico: definir critérios para avaliar o desempenho do Senac/SC com base nos principais indicadores utilizados pela organização no período de 2000 a 2010, pode-se concluir que o mesmo também foi atingido. Após a realização das entrevistas e suas transcrições, e a análise de dados secundários, foram identificados os principais indicadores de gestão utilizados pela organização e com base na evolução destes indicadores, das melhorias implementadas, da ampliação da atuação da organização em outros níveis de ensino e principalmente em função das premiações conferidas pelo MCE ao Senac/SC por boas práticas de gestão e de melhorias implementadas, desde o ano 2006 até o ano 2010.

No tocante ao terceiro objetivo específico, identificar os fatores relevantes dos sistemas de medição de desempenho utilizados pelo Senac/SC, foi feita a análise dos principais SMD's utilizados, com base na pesquisa documental e também na análise dos depoimentos dos gestores, sendo possível identificar que os SMD's em uso no Senac/SC auxiliam o alinhamento das estratégias com a missão e visão da organização, possuem um bom nível de integração entre os SMD's, embora seja considerado pelos gestores como um ponto de melhoria futura e também há de se reconhecer que ainda são mais utilizados os indicadores financeiros do que os não financeiros. A adoção do modelo Gestão Senac, baseado nos fundamentos da Excelência de Gestão da FNQ, em conjunto com o BSC, proporciona à organização uma configuração sistêmica própria, adaptada às suas necessidades e realidade.

Conclui-se a presente pesquisa afirmando que os sistemas de medição de desempenho utilizados pelo Senac/SC estão exercendo uma influência positiva no desempenho da organização nos últimos anos (2000 a 2010), influenciando na mudança estrutural da organização e até em alguns de seus aspectos culturais, trazendo maior agilidade e modernidade para a organização, vindo ao encontro das abordagens de autores citados neste trabalho.

Em se tratando de uma organização sem fins lucrativos, os SMD's são utilizados com características próprias da organização, o que pode influenciar nos resultados apresentados se comparados com outro tipo de organização, sendo difícil estabelecer um padrão comparativo da organização estudada com outros tipos de organizações.

O número de indicadores reduzidos em algumas das perspectivas analisadas e que possuíam dados de acompanhamento em todos os períodos deste estudo (2000 a 2010), constitui-se uma limitação ao estudo, assim como o pouco tempo de utilização do BSC, como ferramenta de suporte às decisões, evidenciando que seu grau de maturidade organizacional ainda é baixo.

Sugere-se o desenvolvimento de estudo comparativo com outras organizações com características similares para ampliar as possibilidades de análises e também a extensão da pesquisa aos demais componentes da organização, buscando desta forma, uma visão ampliada da realidade e não apenas a visão dos gestores da administração superior da organização.

REFERÊNCIAS

ACKOFF, Russell L. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos S.A., 1983.

AGUIAR, Andson Braga de. **Relação entre estruturas organizacionais e indicadores de desempenho das organizações não governamentais do Estado de São Paulo**. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

ALEXANDER, L. D. Successfully implementing strategic decisions. **Long Range Planning**, v. 18, n. 3, p. 91-97, 1985.

AL GHAMDI, S. Obstacles to successful implementation of strategic decisions: the British experience. **European Business Review**, v. 98 n. 6, p. 322-7, 1998.

AL-KUWAITI, Mohamed; KYRIAKOPOULOS, Nicholas; HUSSEIN, Sayed. Towards a standardized terminology for network performance. **IEEE Transactions on Reliability**, v. 57, n. 2, p. 267-271, 2008.

ANSOFF, H. Igor. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

ANDON, Paul; BAXTER, Jane; MAHAMA, Habib. The balanced scorcard: slogans, seduction, and state of play. **Australian Accounting Review**, Australia, v. 15, p. 29-38, 2008.

AQIL, Anwer; LIPPEVELD, Theo; HOZUMI, Dairiku. Prism framework: a paradigm shift for designing, strengthening and evaluating routine health information systems. **Health Policy and Planning**. v.24, p. 217-228, 2009.

ARCHER, Fabiano. **Monitoramento do ambiente e comportamento estratégico das unidades do Senac da região oeste de Santa Catarina**. 2010. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração) - UNIVALI, Biguaçu – SC, 2010.

ATKINSON, Helen. Strategy implementation: a role for the balanced scorecard? **Management Decision**. v. 44, n. 10, p. 1441-1460, 2006.

ATTADIA, Lesley; MARTINS, Roberto. Medição de desempenho como base para evolução da melhoria contínua. **Revista Produção**. v. 13, n. 2, p. 33-41, 2003.

BASTOS, Alexandre; PROENÇA, Adriano; FERNADES, Amarildo. Mais que orientar, ensinar: o *balanced scorecard* e a gestão estratégica. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 21., 2001, [S.l.]. **Anais eletrônicos...** [S.l.], 2001. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGERP2001TR72_0884.pdf>. Acesso em: 04 jan. 2011.

BEARD, Deborah. Successful applications of the balanced scorecard in higher education. **Journal of Education for Business**. May/june, p. 275-282, 2009.

BECKER, Howard S. **Métodos de pesquisa em ciências sociais**. 3. ed. São Paulo: Hucitec, 1997.

BEER, M., EISENSTAT, R. A. The silent killers of strategy implementation and learning. **Sloan Management Review**. v. 41, n. 4, p. 29-40, 2000.

BERTONCELLO, Silvio Luiz Tadeu. **O processo de planejamento estratégico de empresas tipo empreendedora, máquina, profissional e inovadora**: um estudo de casos múltiplos. 2009. Tese. (Doutorado em Administração) - USP, São Paulo, 2009.

BOFFI, Sandra *et al.* Aplicação da metodologia do balanced scorecard no sistema de avaliação da qualidade de uma unidade estratégica de negócios. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**. São Paulo, v.9, n.3, p. 133-167, set/dez. 2010.

BOLÍVAR, Manuel Pedro; HERNÁNDEZ, Antonio; RODRÍGUEZ, David. Implementing the balanced scorecard in public sector agencies: An experience in municipal sport services. **Academia, Revista Latinoamericana de Administración**. n. 45, p. 116-139, 2010.

BOURGUIGNON, Annick; MALLERET, Veronique; NORREKLIT, Hanne. Balanced scorecard versus French tableau de bord: beyond dispute, a cultural and ideological perspective. **Les Cahiers de Recherche**. HEC, Paris, n. 724, p. 1-41, mar, 2001.

BROCCARDO, Laura . An empirical study of the Balanced Scorecard as a flexible strategic management and reporting tool. **Economia Aziendale Online**, Web 2, pp. 81-91, 2010.

BUOSI, Thiago. Sistemas de medição de desempenho: uma análise e proposição de um roteiro para a sistematização do processo de definição de requisitos. VI SEMEAD, FEA, USP, 2003. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br>>. Acesso em: 01 mar. 2011.

CÁNEPA, Daniela; LUDWIG, Vanelli. Avaliação de desempenho empresarial: estudo de caso de uma agroindústria no RS. **Revista ConTexto**, Porto Alegre, v.2, n. 3, 2002.

CARVALHO, José. **Medição de desempenho empresarial**: um estudo nas organizações do setor salineiro no Estado do Rio Grande do Norte. 2007. Dissertação (Mestrado em Ciências Econômicas) - UnB; UFPE; UFPB e UFRN, Natal – RN, 2007.

CARVALHO, M.; LAURINDO, F. **Estratégias para a competitividade**. São Paulo: Futura, 2003.

CAUVIN, Eric; BESCOS, Pierre-Laurent. Les déterminants du choix des indicateurs dans les tableaux de bord des entreprises françaises : une étude empirique. **Finance Contrôle Stratégie**. v. 8, n.1, p. 5-25, 2005.

CHAVAN, Meena. The balanced scorecard: a new challenge. **Journal of Management Development**. v. 28, n. 5, p. 393-406, 2009.

CEBRIÁN, Mónica; CERVIÑO, Esther. Un análisis de la flexibilidad del cuadro de mando integral (cmi) en su adaptación a la naturaleza de las organizaciones. **Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión**. v. II, n. 4, Julio-Diciembre, 2004.

COCHIA, Camila; MACHADO-DA-SILVA, Clovis. Ambiente, interpretação e estratégia em organizações paranaenses dos setores de vestuário e alimentos. **Revista de Administração Contemporânea da ANPAD**, Rio de Janeiro, v. 8, Ed. Especial, p. 11-35, 2004.

CONTANDRIOPOULOS, André-Pierre *et al.* **Saber preparar uma pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Hucitec; Rio de Janeiro: Abrasco, 1999.

COSTA, Ana Paula. **Contabilidade gerencial**: um estudo sobre a contribuição do *balanced scorecard*. 2001. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) – Universidade de São Paulo, USP. São Paulo, 2001.

COWBURN, Sarah. Strategic planning in higher education: fact or fiction? **Journal Perspectives: policy and practice in higher education**, v. 9, n. 4, p. 103-109, oct, 2005.

DÍAZ, Schlesinger; WALESSKA, María. Percepción del posicionamiento estratégico em EI âmbito de lãs franquicias de comida rápida em España. **Revista Venezolana de Gerencia (RVG)**. a.13, n. 41, p. 126-147, 2008.

DIETSCHI, Daniel; NASCIMENTO, Auster. Um estudo sobre a aderência do *balanced scorecard* às empresas abertas e fechadas. **Revista Contabilidade e Finanças – USP**, São Paulo, v. 19, n. 46, p. 73-85, jan./abr. 2008.

DROR, Shuki. The Balanced Scorecard versus quality award models as strategic frameworks. **Total Quality Management**. Vol. 19, n. 6, p. 583–593, June 2008.

DRUCKER, Peter. **Administração em organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas**. 4. Ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

FAGUNDES, Jair *et al.* Tableau de bord vs balanced scorecard. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, Rio de Janeiro, v.12, n.1, p. 1-16, jan/abr, 2007.

FERNANDES, Amarildo. Scorecard dinâmico: em direção à integração da dinâmica de sistemas com o Balanced Scorecard. 2003. 320 f. Tese (Doutorado em Ciências da Engenharia de Produção) - Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), Rio de Janeiro-RJ, 2003.

FERNANDES, B. H. R. **Competências e performance organizacional: um estudo empírico**. 2004. Tese. (Doutorado em Administração). Universidade de São Paulo (USP), São Paulo-SP.

FERNANDES, Bruno. Rastreado os direcionadores da performance organizacional: uma proposta metodológica. **Cadernos EBAPE.BR.**, v. III, n. 1, p. 1-17, março, 2005.

FERREIRA, Mauro Pacheco *et al.* Gestão por indicadores de desempenho: resultados na incubadora empresarial tecnológica. **Prod. [online]**. 2008, vol.18, n.2, p. 302-318. ISSN 0103-6513.

FIGUEIREDO, J. R. M. Identificação **de indicadores estratégicos de desempenho a partir do balanced scorecard**. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de

Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis – SC, 2002.

FIGUEIREDO, Moacyr Amaral Domingues. **Sistemas de medição de desempenho organizacional: um** modelo para auxiliar a sua autoavaliação. 2003. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), 2003.

FIGUEIREDO, Moacyr Amaral Domingues *et al.* Definição de atributos desejáveis para auxiliar a auto-avaliação dos novos sistemas de medição de desempenho organizacional. **Gestão & Produção**, v.12, n.2, p.305-315, mai.-ago. 2005.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria: teoria e prática.** São Paulo: Atlas, 1992.

FRANCO-SANTOS, Monica *et al.* Towards a definition of a business performance measurement system. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 27 n. 8, p. 784-801, 2007.

FUNDAÇÃO Nacional da Qualidade. **Conceitos fundamentais da excelência em gestão.** São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2006.

FUNDAÇÃO Nacional da Qualidade. **Rumo à excelência e compromisso com a excelência.** São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2007.

FUNDAÇÃO Nacional da Qualidade. **Cadernos rumo à excelência: introdução ao modelo de excelência da gestão.** São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008.

FUNDAÇÃO Nacional da Qualidade. **Critérios de excelência.** São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2009.

FUNDAÇÃO Nacional da Qualidade. **Critérios compromissos com a excelência e rumo à excelência.** São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2009.

GALLON, Alessandra *et al.* Mapeamento das ferramentas gerenciais para avaliação de desempenho disseminadas em pesquisas da área de engenharia. **Revista P&D em Engenharia de Produção**, n. 7, p. 53-72, 2008.

GASPARETTO, Valdirene. **Proposta de uma sistemática para avaliação de desempenho em cadeias de suprimentos**. 2003. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC, Florianópolis – SC, 2003.

GEROLAMO, Mateus; ESPOSTO, Kleber; CARPINETTI, Luiz. Modelo para identificação de ações de melhoria de desempenho alinhadas à estratégia. ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 22, 2002, Curitiba, PR. **Anais...**Curitiba, PR: ENEGEP, 2002.

GODOI, Christiane Kleinübing; MATTOS, Pedro Lincoln C. L. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, Christiane Kleinübing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Arielson Barbosa da. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GOHN, M. G. M. O Cenário da participação em práticas de gestão da coisa pública. **Cidadania Textos**, Campinas, n. 12, p. 09-20, 1998.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais**. 3. ed. Rio de Janeiro: Record, 1999.

GOLDSZMIDT, Rafael; PROFETA, Rogério. Implementação da estratégia: um estudo de caso da interação BSC-PNQ. **Revista Alcance**. Itajaí, SC. v. 11, n.1, p. 101-119, 2004.

GOMES, Ricardo; LIDDLE, Joyce. The balanced scorecard as a performance management tool for third sector organizations: the case of the Arthur Bernardes foundation, Brazil. **Brazilian Administration Review**. v. 6, n. 4, art. 5, p. 354-366, Oct./Dec., 2009.

GRASSEOVÁ, Monika. Utilization of balanced scorecard in public administration. **Revista academieî fortelor terestre**. n. 1, p. 49-57, 2010.

HERRERO, Emílio. **Balanced scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

HOLANDA, Fernanda. **Indicadores de desempenho: uma análise nas empresas de construção civil do município de João Pessoa – PB**. 2007. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Universidade de Brasília, Universidade Federal da Paraíba,

Universidade Federal de Pernambuco e Universidade Federal do Rio Grande do Norte. João Pessoa – PB, 2007.

HOTCHKISS, David; AQIL, Anwer; LIPPEVELD, Theo; MUKOOYO, Edward. Evaluation of the Performance of Routine Information System Management (PRISM) framework: evidence from Uganda. **BMC Health Services Research**. v.10, n. 188, p.1-17, 2010.

HUI, Li. Building up a performance indicator system of international projects, based on the balanced scorecard. **Management Science and Engineering**. v. 4, n. 2, p. 82-91, 2010.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campos, 1997.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. **Organização orientada para a estratégia**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: part I. **Accounting Horizons**, v. 15, n.1, p. 87-104, 2001.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. **Mapas estratégicos – balanced scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. **Kaplan e Norton na prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004

KAPLAN, Robert; NORTON, David. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. **Harvard Business Review**, July–August 2007.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. **A execução premium: a obtenção de vantagem competitiva através do vínculo da estratégia com as operações no negócio**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

KENNY, John. Strategy and the learning organization: a maturity model for the formation of strategy. **The Learning Organization**. v. 13, n. 4, p.353 – 368, 2006.

KIM, Chan; MAUBORGNE, Renée. **A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

LACERDA, Daniel Pacheco; CAULLIRAUX, Heitor Mansur. Compreendendo os possíveis fatores que influenciam a transformação das intenções em ações estratégicas: Um estudo de caso em uma Instituição de Ensino Superior. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 34, 2010, Rio de Janeiro, RJ. **Anais...** Rio de Janeiro, RJ: ANPAD, 2010.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LIMA, Rafael. **Desenvolvimento e aplicação de uma ferramenta informatizada de medição de desempenho**. 2008. 197f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2008.

LUIZ, Ivone; TEIXEIRA, Aridélmo; NOSSA, Valcemiro. A eficiência do *balanced scorecard* medida por meio do EVA: o caso da Cia Suzano de Papel e Celulose. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 4., 2004, São Paulo. **Anais....** São Paulo: 2004. p. 1-14.

MALO, Jean-Louis. Tableaux de bord. Encyclopédie de La Contabilité du Contrôle et de l'Audit. **Economica**. article 84 p. 1133-1144, 2000.

MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

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

MARINHO, Sidnei Vieira. **Uma proposta de sistemática para operacionalização da estratégia utilizando o *balanced scorecard***. 2006. 241f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC, Florianópolis, 2006.

MARINHO, Sidnei Vieira; SELIG, Paulo Maurício. Análise comparativa do *balanced scorecard* com alguns dos principais sistemas de medição de desempenho. **Revista Gestão Industrial**, v. 05, n. 03, p. 177-197, 2009.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias: trabalhos acadêmicos, projetos de pesquisa, relatórios de pesquisa, dissertações, 50 resumos de dissertações**. São Paulo: Atlas, 1990.

MARTINS, Roberto; COSTA NETO, Pedro. Indicadores de desempenho para a gestão pela qualidade total: uma proposta de sistematização. **Revista Gestão e Produção**. São Carlos, v.5, n. 3, p. 298-311, dez. 1998.

MARTINS, Roberto. Uso da informação sobre desempenho como direcionador de projeto de sistema de medição de desempenho. ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 22, Curitiba, PR, 23 a 25 de outubro de 2002.

MARTINS, M. A. Avaliação de desempenho empresarial como ferramenta para agregar valor ao negócio. **Revista ConTexto**. Porto Alegre, v. 6, n. 10, p. 1-27, 2006.

MARTINS, T. S. et. al. A influência da tipologia estratégica de Miles e Snow no grau de orientação para o mercado de instituições de ensino fundamental e médio do estado do Paraná. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32, 2008, Rio de Janeiro, RJ. **Anais...**Rio de Janeiro, RJ: ANPAD, 2008.

MAXIMILIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

MAY, Tim. **Pesquisa social: questões, métodos e processos**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

MEYER Jr., V. Planejamento universitário: ato racional, político ou simbólico: um estudo de Universidades brasileiras. In ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 28, 2004, Curitiba, PR. **Anais...**Curitiba, PR: ANPAD, 2004.

MINTZBERG, Henry. The fall and rise of strategic planning. **Harvard Business Review**, p. 107-114, 1994.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safari de estratégias: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H. *et al.* **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4. ed. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MIRANDA, Luiz; MEIRA, Juliana; WANDERLEY, Cláudio; SILVA, Ana Carolina. Indicadores de desempenho organizacional divulgados por empresas norte-

americanas. **Revista Contabilidade Vista & Revista**. Belo Horizonte, v. 14, n. 2, p. 85-103, ago. 2003.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello; ALVES, José Osmar de Carvalho; FISCH, Sílvio. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. Florianópolis: Ed. da UFSC, Fundação ESAG, 1993.

MOVIMENTO Catarinense para Excelência. O MCE. Florianópolis: Movimento Catarinense para a Excelência, 2011. Disponível em <http://www.mbc.org.br/mbc/sc>, Acesso em 02 maio 2011.

MÜLLER, Cláudio José. **Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos** (MEIO – modelo de estratégia, indicadores e operações). 2003. Tese (Doutorado em Engenharia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, UFRG, Porto Alegre – RS, 2003.

NEELY, A. D. GREGORY, M. J. PLATTS, K. W. *Performance measurement system design – a literature review and research agenda*. **International Journal of Operations & Production Management**. v. 15, n. 4, p. 80-116, 1995.

NEELY, Andy. *The performance measurement revolution: why now and what next?* **International Journal of Operations & Production Management**. v. 19, n. 2, p. 20-5-228, 1999.

NEELY, Andy; BOURNE, M. *Why measurement initiatives fail*. **Measuring Business Excellence**, v. 4, issue 4, p. 3-6, 2000.

NEELY, Andy; ADAMS, Chris. *The performance prism to boost M&A success*. **Measuring Business Excellence**, v. 4, n.3, p. 19-23, 2000.

NEELY, Andy; ADAMS, Chris; CROWE, Paul. *The performance prism in practice*. **Measuring Business Excellence**, Cranfield, UK, n.5, p. 6-12, 2001.

NEELY, Andy; ADAMS, Chris. *Perspectives on performance: the performance prism*. **Journal of Cost Management**, v. 15, issue 1, p.7-15, 2001.

NEELY, Andy; ADAMS, Chris; KENNERLEY, Mike. **The performance prism: the scorecard for measuring and managing business success**. Knowledge interchange book summaries, 2002.

NEELY, Andy. *The future of performance measurement*. **New Age CFO**, v. issue, p. 38-41, apr. 2003.

NICOLAU, Isabel. O conceito de estratégia. **Working Paper 01-01, INDEG/ISCTE**. Lisboa, Portugal, 2001.

NIVEN, Paul. **Balanced scorecard passo-a-passo**: elevando o desempenho e mantendo os resultados. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

NORREKLIT, Hanne. The balance on the balanced scorecard – a critical analysis of some of its. **Management Accounting Research**. v. 11, pp. 65-88, 2000.

OKUMUS, F.; ROPER, A. Great strategy, shame about the implementation. In: PROCEEDING OF THE 7TH ANNUAL HOSPITALITY RESEARCH CONFERENCE (CHME), Glasgow, UK, p. 218-236. **Anais...**Glasgow, UK: CHME, 1998.

OLIVEIRA, Gerusa. **Investigação empírica sobre os efeitos da adoção do modelo do Prêmio Nacional da Qualidade na medição do desempenho**. 2006. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos – SP, 2006.

OLIVEIRA, Gerusa; MARTINS, Roberto. Efeitos da adoção do modelo do Prêmio Nacional da Qualidade na medição de desempenho: estudos de caso em empresas ganhadoras do prêmio. **Revista Gestão e Produção**. São Carlos, v.15, n.3, p. 247-259, maio-ago. 2008.

OLIVEIRA, Silvio. **Tratado de metodologia científica**: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira, 1997.

OLSON, E. M., SLATER, S. F.; HULT, G. T. M. The Performance implications of fit among business strategic, marketing organization structure, and strategic behavior. **Journal of Marketing**. v. 69, n. 3, p. 49-65, 2005.

PEREIRA, Francisco Eugênio. **Processo de gestão usando o balanced scorecard em organizações sem fins lucrativos**. 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas) - Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC, Florianópolis – SC, 2004.

PEREIRA, Jorge Ribeiro. **Processos de gestão estratégica e performance empresarial**: uma análise das empresas no Brasil. 2010. Dissertação (Mestrado em Administração) - PUC, Belo Horizonte – MG, 2010.

PÉREZ, Matilde; SÁNCHEZ, Ramon. Relaciones entre estratégia y ciclo de vida de La empresa. **Revista Madrid+D**, Madrid-ES, n. 20, dez, 2003.

PEZERICO, Luiz Antonio. **Sistemas de avaliação de desempenho no transporte urbano**: uma abordagem para o setor metroferroviário. 2002. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Engenharia) - UFRGS, Porto Alegre – RS, 2002.

PEZET, Anne. The history of the French tableau de bord (1885-1975): evidence from the archives. **Accounting Business and Financial History**. v. 19, n. 2, p. 103-125, 2009.

PIGNANELLI, Alexandre. O impacto da adoção de critérios de excelência na maximização da riqueza dos acionistas. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, 9, 2006, São Paulo, SP. **Anais...** São Paulo, SP: FGV-EAESP, 2006.

PINTO, Luiz Fernando da Silva. **O homem, o arco e a flecha**: em direção à teoria geral da estratégia. 2. ed., Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 14. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PORTER, Michael. O que é estratégia. In: MINTZBERG, Henry *et al.* **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. p. 34-39.

PRIETO, V. C.; CARVALHO, M. M.; FISCHMANN, A. A. Análise comparativa de modelos de alinhamento estratégico. **Produção**, v. 19, n. 2, p. 317-331, 2009.

PRIETO, V. C. *et al.* Fatores críticos de sucesso na implementação do balanced scorecard. **Gestão & Produção**, v. 13, n.1, p. 81-92, 2006.

QUINN, James Brian. Estratégias para mudança. In: MINTZBERG, Henry *et al.* **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. p. 29-34.

QUINTANA, María José; MOLINA, Encarnación. Los indicadores de gestión y el cuadro de mando en lãs entidades no lucrativas. **CIRIEC-ESPAÑA**, n. 63, p. 227-252, 2008.

RAFAELI, Leonardo; MÜLLER, Cláudio. Estruturação de um índice consolidado de desempenho utilizando o AHP. **Revista Gestão e Produção**. São Carlos, v.14, n.2, p. 363-377, maio-ago. 2007.

REZENDE, Denis Alcides. **Alinhamento do planejamento estratégico da tecnologia da informação ao planejamento empresarial**: proposta de um modelo e verificação da prática em grandes empresas brasileiras. 2002. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC, Florianópolis, 2002.

RICHARDSON, Roberto. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1985.

RIVERA, Dianelys Nogueira. El cuadro de mando integral para La toma de decisiones efectiva y proactiva. Caso GET Varadero. **Control de Gestión**. 2004. Disponível:< <http://www.5campus.com/leccion/cmiget>>. Acesso em: 14 mar. 2011.

RIVERA, Dianelys Nogueira *et al.* Control de gestión y cuadro de mando integral: énfasis em la perspectiva financiera – aplicación em uma empresa de servicios de informática. RAUSP – **Revista de Administração**, v. 44, n. 3, p. 222-235, jul/ago./set. 2009.

ROECKER, Rejane. **Desempenho em organizações sem fins lucrativos**: as concepções dos atores envolvidos. 2009. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina ,UFSC, Florianópolis, 2009.

SANCHES, Mariano; CORRALES, Enrique. Análisis de la eficiencia en la gestión de las fundaciones: uma propuesta metodológica. **Revista de Economía Pública, Social e Cooperativa**. n. 57, p. 117-149, 2007.

SERAPIONI, Mauro. Métodos qualitativos e quantitativos na pesquisa social em saúde: algumas estratégias para a integração. **Ciência e Saúde Coletiva**. v. 5, n. 1. Rio de Janeiro, 2000. Disponível em: <www.scielo.br>. Acesso em: 15 nov. 2010.

SHANNAK, Rifat. Measuring knowledge management performance. **European Journal of Scientific Research**. v. 35, n. 2, p. 242-253, 2009.

SILVA, Leandro Costa. O *balanced scorecard* e o processo estratégico. **Caderno de Pesquisa em Administração**, São Paulo, v.10, n. 4, p. 61-73, out/dez, 2003.

SONNEBORN, Marcelo. **Desenvolvimento de um modelo de apoio à gestão para uma instituição de educação superior baseado em indicadores de desempenho**. 2004. 116f. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Engenharia) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, UFRGS, Porto Alegre – RS, 2004.

STOLK, Christian van; WEGRICH, Kai. Convergence without diffusion? A comparative analysis of the choice of performance indicators in tax administration and social security. **International Review of Administrative Sciences**. v. 74, n.4, p.589–614, 2008.

TEIXEIRA, Omar. **A relação entre ambiente e comportamento organizacional** – um estudo no setor hoteleiro de Florianópolis – SC. 2007. 137f. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração) – Universidade do Vale do Itajaí, UNIVALI, Biguaçu – SC, 2007.

TENÓRIO, Fernando. **Gestão de ONG's**: principais funções gerenciais. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

TEZZA, Rafael; BORNIA, Antonio Cezar; VEY, Ivan Henrique. Sistemas de medição de desempenho: uma revisão e classificação da literatura. **Gestão & Produção**. v.17, n.1, pp.75-93, 2010.

TOSCANO, Thiago Coelho. **Fatores críticos de sucesso para a implantação e uso do *Balanced Scorecard* como ferramenta de gestão da estratégia**: estudo de caso de duas empresas brasileiras. 2008. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração). PUC, Belo Horizonte – MG, 2008.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1995.

USOFF, Catherine; THIBODEAU, Jay; BURNABY, Priscilla. The importance of intellectual capital and its effect on performance measurement systems. **Managerial Auditing Journal**. v. 17, n. 1, p. 9-15, 2002.

VALADARES, Rodrigo; SILVA, José Gomes. A influência dos sistemas de gestão de desempenho sobre o comportamento dos indivíduos no atual contexto das organizações. **Revista Gestão e Planejamento**. v.8, n.01, p. 51-67, jan/jun, 2007.

VERGARA, Sylvia. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

WEST, Marcos Antonio Moreira. **Planejamento estratégico: a influência da TI e da análise de stakeholder na implementação de estratégias públicas**. 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC, Florianópolis – SC, 2003.

Apêndice – Questionário semi-estruturado

Prezado(a) Colega de Trabalho:

Eu, **Rubens Mascelani Filho**, estou desenvolvendo uma pesquisa sobre a influência dos sistemas de medição de desempenho utilizados pelo SENAC no desempenho global da organização. A pesquisa é desenvolvida com a orientação do Professor Dr. Sidnei Vieira Marinho.

Para tanto, necessito que responda ao questionário apresentado, de acordo com as instruções a seguir.

Instruções:

- 1) A análise compreende o período de **2000 até 2010**;
- 2) Para responder ao questionário você poderá consultar suas observações como gestor, bem como os relatórios gerenciais encaminhados pela Administração Regional do SENAC/SC nos diversos períodos;
- 3) Preciso da informação o mais completa possível, com riqueza de detalhes e considerações pessoais. Evite as respostas do tipo sim ou não.
- 4) Com o objetivo de padronizar os conceitos, apresento na sequência, a definição de Sistema de Medição de Desempenho apresentada por Figueiredo *et al.*, (2005, p. 306), e que será dotada neste trabalho:

“O conjunto de pessoas, processos, métodos, ferramentas e indicadores estruturados para coletar, descrever e representar dados com a finalidade de gerar informações sobre múltiplas dimensões de desempenho, para seus usuários dos diferentes níveis hierárquicos. Com base nas informações geradas, os usuários podem avaliar o desempenho de equipes, atividades, processos e da própria organização, para tomar decisões e executar ações para a melhoria do desempenho”

- 5) Solicito que encaminhe suas respostas para os e-mail's: rubens@sc.senac.br e rubensmas@uol.com.br.
- 6) Em caso de dúvida, coloco-me à disposição para os esclarecimentos adicionais.

Questões

- 1) Com base na definição acima, em sua opinião, o SENAC/SC possui um “**sistema de medição de desempenho**”?
- 2) Considerando que existem **indicadores de desempenho** no SENAC/SC responda:
 - a) Os indicadores utilizados foram sistematizados/formalizados dentro dos diversos níveis hierárquicos? (diretor regional, diretores e assessores, coordenadores de áreas, demais colaboradores administrativos, instrutores)
 - b) Existe desdobramento dos indicadores para os diversos níveis?

- c) Como é feito o acompanhamento dos indicadores?
- d) Os indicadores de desempenho estabelecidos no SENAC/SC são coerentes com os objetivos e metas da organização?
- e) Você participou da escolha dos indicadores utilizados pelo SENAC/SC?
- f) Os indicadores utilizados pelo SENAC/SC permitem monitorar o ambiente interno e externo?
- g) Ao longo dos anos, no período de 2000 até 2010, a forma de apuração dos indicadores de desempenho foi estabelecida com clareza, não gerando dúvidas quanto à sua operacionalização?
- h) Os indicadores de desempenho utilizados pelo SENAC/SC levam em consideração aspectos relacionados à cultura Organizacional? Por favor, justifique sua resposta.
- i) Os indicadores de desempenho do SENAC/SC fornecem informações úteis aos usuários, facilitando a tomada de decisão?
- j) As informações proporcionadas pelos indicadores utilizados pelo SENAC/SC possibilitam uma visão do desempenho passado, presente e futuro da organização?
- k) Os indicadores utilizados pelo SENAC/SC facilitam no entendimento dos principais processos da empresa?
- l) Os indicadores utilizados pelo SENAC/SC possibilitam identificar uma relação de causalidade entre as ações que são executadas e os indicadores estabelecidos?
- m) Em sua opinião, o sistema de medição de desempenho utilizado pelo SENAC/SC privilegia a existência de equilíbrio entre indicadores financeiros e não financeiros?

- n) Com base na sua experiência de acompanhamento e utilização dos indicadores adotados pelo SENAC/SC, como você percebe o relacionamento e a integração destes indicadores com o desempenho do SENAC/SC?
- o) Eles conseguem medir além dos resultados financeiros? Explique em que medida isto pode ser constatado.
- p) Neste período compreendido entre os anos 2000 e 2010, o SENAC/SC adotou alguns indicadores de desempenho. A partir dos relatórios gerenciais, você identifica quais foram mais eficazes para a garantia dos resultados do SENAC/SC?
- q) Na tabela 1 são apresentadas algumas características de sistemas de medição de desempenho. No período entre 2000 e 2010 você identifica o uso de sistema de medição de desempenho com as características listadas na tabela 1? Escreva sim ou não e se possível identifique estes indicadores utilizados.

| Existência do indicador e possível identificação | Principais características |
|--|---|
| | Painel com informações financeiras e não financeiras. Contendo informações simples e de uso do gestor. |
| | Tradução da visão e a estratégia em linguagem de fácil compreensão. Relação de causa e efeito. Adoção de 4 perspectivas: finanças, clientes, processos e aprendizado e crescimento. |
| | Consideração mais abrangente dos grupos de interesse (<i>stakeholders</i>). Leva em consideração as necessidades dos <i>stakeholders</i> , ou seja, amplia a visão da perspectiva do cliente. |
| | Busca promover um amplo entendimento dos requisitos para alcançar a excelência do desempenho e a melhoria da competitividade, fomentando o intercâmbio de informações sobre métodos e sistemas de gestão. |

Tabela 1 – Descrição sumária de alguns sistemas de medição de desempenho

Fonte: Elaboração própria

- r) Você acredita que a utilização de um sistema de medição de desempenho contribui para melhora do desempenho do SENAC? Como?
- s) Deseja fazer outras considerações?

Muito Obrigado!