

BRUNO CAMPOS DO VALE

O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD COMO
FERRAMENTA DE MONITORAMENTO DE DESEMPENHO DO SISTEMA DE
CIÊNCIA, TECNOLOGIA E ENSINO SUPERIOR DO ESTADO DE MINAS
GERAIS

Belo Horizonte
Fundação João Pinheiro
2008

BRUNO CAMPOS DO VALE

O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD COMO
FERRAMENTA DE MONITORAMENTO DE DESEMPENHO DO SISTEMA DE
CIÊNCIA, TECNOLOGIA E ENSINO SUPERIOR DO ESTADO DE MINAS
GERAIS

Monografia apresentada à Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho da Fundação João Pinheiro, para aprovação no XV Curso Superior de Administração Pública, como requisito parcial para a obtenção do título de bacharel em Administração Pública, sob orientação de Mauro César da Silveira, professor da Fundação João Pinheiro.

Belo Horizonte
Fundação João Pinheiro
2008

BRUNO CAMPOS DO VALE

O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD COMO
FERRAMENTA DE MONITORAMENTO DE DESEMPENHO DO SISTEMA DE
CIÊNCIA, TECNOLOGIA E ENSINO SUPERIOR DO ESTADO DE MINAS
GERAIS

Monografia apresentada à Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho da
Fundação João Pinheiro, para aprovação no XV Curso Superior de Administração
Pública, como requisito parcial para a obtenção do título de bacharel em Administração
Pública.

Banca Examinadora:

Mauro César da Silveira (Mestre, orientador, Secretaria de Estado de Planejamento e
Gestão)

Elisa Maria P. Rocha (Doutora, avaliadora, Fundação João Pinheiro)

Belo Horizonte, 20 de novembro de 2008

RESUMO

Este trabalho procurou apresentar o *Balanced Scorecard* – BSC – como sistema gerencial, sua capacidade de canalizar recursos de diversos setores de uma organização para a realização de metas estratégicas e a forma como tem sido utilizado na Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior – SECTES. Inicialmente é introduzido o conceito de BSC e sua divisão em quatro perspectivas. Parte-se então para uma análise da sua utilização em órgãos do setor público e um breve relato sobre o processo de planejamento estratégico em Minas Gerais. Por fim, busca-se, principalmente através de análise documental e entrevistas junto aos envolvidos em sua implementação, analisar a utilização do BSC na SECTES.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*, gestão estratégica, Acordo de Resultados, planejamento.

LISTA DE SIGLAS

BSC – Balanced Scorecard
CDES – Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social de Minas Gerais
CEE – Conselho Estadual de Educação
CETEC – Fundação Centro Tecnológico de Minas
CONCAR – Comissão Nacional de Cartografia
CONECIT – Conselho Estadual de Ciência e Tecnologia
COPAM – Conselho de Política Ambiental
CT&I – Ciência, tecnologia e inovação
DPOF – Decreto de Programação Orçamentária e Financeira
EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
FAPEMIG – Fundação de Amparo à Pesquisa de Minas Gerais
FEAM – Fundação Estadual do Meio Ambiente
IES – Instituições de Ensino Superior
IGA – Instituto de Geociências Aplicadas
IPEM – Instituto de Pesos e Medidas
JPOF – Junta de Programação Orçamentária e Financeira
LDO – Lei de Diretrizes Orçamentárias
LOA – Lei Orçamentária Anual
PMDI – Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado
PPAG – Plano Plurianual de Ação Governamental
SECT/MG – Secretaria de Estado de Ciência e Tecnologia
SECTES – Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior
SECTMA/MG – Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Meio Ambiente
SEMAD/MG – Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável
SIMI – Sistema Mineiro de Inovação
UEMG – Universidade do Estado de Minas Gerais
UNIMONTES – Universidade Estadual de Montes Claros
UTRAMIG – Fundação de Educação para o Trabalho de Minas Gerais

SUMÁRIO

1 – INTRODUÇÃO	6
1.1 – Objetivo geral	7
1.2 – Objetivos específicos	7
1.3 – Metodologia	7
2 – O BALANCED SCORECARD	9
2.1 – Perspectiva Financeira	12
2.2 – Perspectiva dos clientes	15
2.3 – Perspectiva dos processos internos	18
2.3 – Perspectiva de aprendizado e crescimento	21
3 – O BALANCED SCORECARD NO SETOR PÚBLICO	26
4 – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM MINAS GERAIS	35
5 – O BALANCED SCORECARD NA SECRETARIA DE ESTADO DE CIÊNCIA, TECNOLOGIA E ENSINO SUPERIOR	42
5.1 – A Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior	42
5.2 – O processo de implementação do <i>Balanced Scorecard</i> na SECTES	43
5.3 – Fatores críticos de sucesso	47
5.3.1 – Alinhamento com a estratégia.....	48
5.3.2 – Operacionalização da estratégia	48
5.3.3 – Tornar a estratégia um processo contínuo	49
5.3.4 – Trabalho em equipe.....	50
5.3.5 – Envolvimento da alta administração	51
5.3.6 – Alinhamento dos sistemas de suporte: Recursos Humanos e Tecnologia da Informação.....	52
6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS	54
7 – BIBLIOGRAFIA	56
APÊNDICE – Roteiro de entrevista	60

1 – INTRODUÇÃO

Em 1990 o Instituto Nolan Norton, motivado pela crença de que os métodos de avaliação de desempenho empresarial tradicionais, baseados principalmente em indicadores financeiros, já não eram adequados, patrocinou um estudo de um ano que envolvia várias empresas. (KAPLAN e NORTON, 1997) O principal resultado desse estudo foi o desenvolvimento de um sistema de medição estratégica denominado *Balanced Scorecard*, que veio a ser implantado em diversas organizações de diferentes setores.

Tornou-se assim necessário desenvolver um tipo de administração que partisse não apenas da clara distinção entre o público e o privado, mas também da separação entre o político e o administrador público. Surge assim a administração burocrática moderna, racional-legal. (BRESSER PEREIRA, 1996, págs. 4, 5)

Entre alguns dos princípios que caracterizam a nova administração pública estão o controle por resultados, *a posteriori*, e a administração voltada para o atendimento do cidadão (BRESSER PEREIRA, 1996). De forma semelhante, uma das perspectivas do *Balanced Scorecard* visa melhorias no que diz respeito à qualidade e ao tempo de resposta de uma organização aos seus diversos segmentos de clientes.

A aplicação do *Balanced Scorecard* à administração pública, porém, é uma prática relativamente recente. Com o intuito de viabilizar a estratégia governamental, o *Balanced Scorecard* foi adotado como ferramenta de monitoramento de desempenho em vários órgãos do Estado de Minas Gerais, entre eles, os do sistema de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior.

O aumento da eficiência da Administração pública tem sido também um dos principais objetivos do Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado – PMDI. Este estabeleceu as diretrizes para a elaboração do Plano Plurianual de Ação Governamental – PPAG, a materialização, em ações, da estratégia delineada no PMDI. Visando o cumprimento de alguns dos resultados pactuados no PPAG, foi organizado o Acordo de Resultados. Os indicadores e metas definidos no Acordo de Resultados, por sua vez, foram elaborados com base no conceito de *Balanced Scorecard* (VILHENA, 2006).

Estudar a forma como ele tem sido utilizado para alinhar ações a estratégias, monitorar ações governamentais, sua adaptação ao setor público pode indicar fatores críticos de sucesso para sua implementação, evidenciar falhas e, nesse caso, se não inspirar possíveis soluções, ao menos proporcionará uma melhor visão dos problemas.

Este trabalho deve restringir-se à segunda etapa do Acordo de Resultados firmado entre o Governador do Estado de Minas Gerais e os órgãos e entidades que compõe o sistema de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, particularmente as etapas desenvolvidas na Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior – SECTES.

1.1 – Objetivo geral

Através de pesquisa bibliográfica e documental e entrevistas semi-estruturadas com os superintendentes e responsáveis pelo alcance das metas propostas, pretende-se analisar a implementação e o uso do *Balanced Scorecard* na SECTES.

1.2 – Objetivos específicos

Verificar em que medida os princípios do *Balanced Scorecard* foram adotados no Acordo de Resultados e quais deles exigiram maior esforço de adaptação para serem aplicados à realidade da SECTES.

Identificar e analisar os critérios utilizados na definição das metas que deverão ser alcançadas através de ações operacionais.

Identificar limitações da adaptação do *Balanced Scorecard*, método inicialmente pensado para o setor privado, ao setor público.

1.3 – Metodologia

O tipo de pesquisa no qual se pode enquadrar este trabalho é identificado como pesquisa exploratória e pode ser definido como o

(...) contato inicial com o tema a ser analisado, com os sujeitos a serem investigados e com as fontes secundárias disponíveis. (...) o pesquisador deve ter uma atitude de receptividade às informações e dados da realidade social, além de uma postura flexível e não formalizada. (SANTOS apud RÉVILLION, 2003, pág. 23)

As principais ferramentas utilizadas foram a pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo. A primeira se deu através de consulta à literatura dedicada ao assunto para maior familiaridade com o tema. Foram utilizadas principalmente as obras de Robert Kaplan e David P. Norton. A pesquisa de campo foi realizada por meio de entrevistas semi estruturadas que buscaram identificar como foi conduzida a implementação do *Balanced Scorecard* na SECTES. Esta foi utilizada de forma complementar, sem deixar de considerar sua imprecisão em alguns aspectos.

(...) essa técnica [entrevistas semi estruturadas] possibilita conhecer a perspectiva dos agentes quanto ao trabalho realizado (...). As entrevistas traduzem a representação dos agentes sobre o seu trabalho e, dessa forma, constituem-se sempre em uma aproximação do concreto vivido. (LIMA, ALMEIDA e LIMA, 1999, pág. 133)

Um dos meios utilizados para lidar com este tipo de problema foi a triangulação, que consiste na checagem de um dado através de diferentes técnicas de coleta de dados (NOGUEIRA-MARTINS e BÓGUS, 2004). Parte das informações, principalmente das utilizadas no estudo de caso, foi obtida através da participação direta, por um breve período, no processo de acompanhamento de um conjunto de indicadores na Secretaria. Neste período foi possível identificar os servidores mais fortemente envolvidos com a questão e com quem, posteriormente, foram realizadas as entrevistas. As informações obtidas contribuíram de forma significativa para garantir a confiabilidade do processo de pesquisa.

2 – O BALANCED SCORECARD

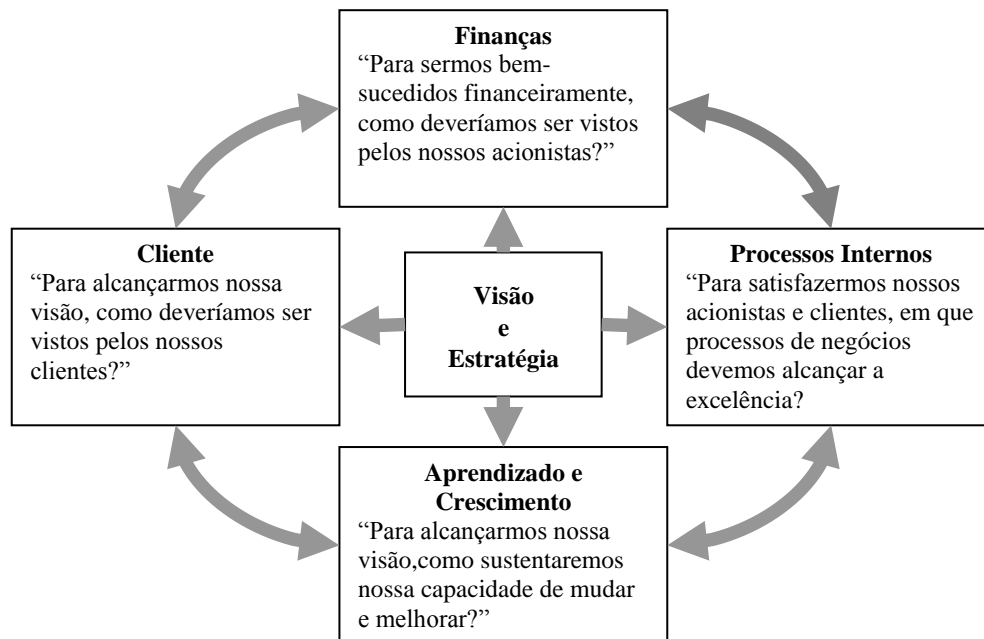
Da era industrial para a atual, o foco na produção deu lugar à preocupação constante com a questão da informação. Alcançavam a excelência empresas empenhadas em incorporar “novas tecnologias aos ativos físicos que permitiam a produção em massa eficiente de produtos padronizados” (KAPLAN e NORTON, 1997, p.3). A capacidade de gerenciar e explorar ativos intangíveis tornou-se muito mais importante ao futuro de uma organização que gerenciar o capital físico que ela detém.

Kaplan e Norton (1997) chamam atenção para o quão importante é garantir que os funcionários compreendam as conseqüências financeiras e não financeiras de suas decisões, se elas contribuirão para o sucesso da estratégia de longo prazo ou não. Um *Balanced Scorecard* é criado com o objetivo de traduzir a missão e a estratégia de uma unidade de negócios em medidas tangíveis e administrá-la a longo prazo.

O processo de construção do *Balanced Scorecard* origina-se na necessidade de transformar a estratégia de uma organização em várias pequenas metas estratégicas com o intuito de melhor traduzi-la para todos os que devem se empenhar em alcançá-la. Pode não ser algo simples a uma equipe definir o quão importante é o alcance dos objetivos estratégicos sob sua responsabilidade para o sucesso da estratégia definida para toda a organização. “O *Balanced Scorecard* produz maior impacto ao ser utilizado para induzir a mudança organizacional” e pode servir como “justificativa principal, além de foco e integração pra a melhoria contínua, a reengenharia e os programas de transformação” (KAPLAN e NORTON, 1997, p.13 e 14).

Inicialmente, metas de superação devem ser criadas de forma que, se alcançadas, produzam mudanças significativas. Essas metas devem ser criadas tendo como base quatro perspectivas definidas por Kaplan e Norton (1997) como fundamentais: perspectiva financeira, perspectiva das finanças, perspectiva dos processos internos e perspectiva do cliente.

Figura2.1 – O *Balanced Scorecard* como Estrutura para ação Estratégica



Fonte: HIKAGE, Oswaldo Keiji CARVALHO, Marly Monteiro de LAURINDO, Fernando José Barbin. Praticando o processo de implementação de estratégia utilizando o Balanced Scorecard. In XXIII Encontro Nac. de Eng. de Produção Ouro Preto/ MG, Anais. Outubro de 2003.

A filosofia do *scorecard* pode ser adotada para gerenciar alguns dos principais processos gerenciais críticos. O primeiro deles, já citado, vem da necessidade de se esclarecer e traduzir a visão e a estratégia da organização. Em seguida, comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas. Um terceiro processo seria planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas (KAPLAN e NORTON, 1997, pág. 9).

A tradução da vantagem competitiva em mais de uma vertente de mensuração possibilita identificar com maior precisão os focos de desempenho superior de determinada organização e, conforme a situação, fortalecer posições de defesa ou definir a incorporação de uma nova abordagem estratégica. (REZENDE, 2003, pág. 80)

Por último, pode-se, com o auxílio do *Balanced Scorecard*, melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico. Profissionais poderão examinar se as unidades de negócios estão acompanhando as metas definidas para cada uma das quatro perspectivas. A comparação entre resultados alcançados e as metas anteriormente definidas dirá se há a necessidade de novas iniciativas e como elas devem ser direcionadas. “Os desvios da trajetória planejada são tratados como defeitos e disparam ações corretivas destinadas a recolocar a empresa no curso pretendido” (KAPLAN E NORTON, 1997, p. 17). Pressupostos devem ser questionados e a adequação da teoria e dos métodos utilizados à realidade em que se trabalha deve ser constantemente verificada. Esse processo, que envolve testes, coleta de dados, reflexão, aprendizado e adaptação, segundo Kaplan e Norton (1997), é fundamental para o sucesso da estratégia empresarial.

Os melhores *Balanced Scorecards* não são apenas conjuntos de indicadores críticos ou fatores chave de sucesso. As diversas medidas que compõem um *Balanced Scorecard* bem elaborado devem compor uma série articulada de objetivos e medidas coerentes que se reforcem mutuamente (KAPLAN e NORTON, 1997). As quatro perspectivas devem ser ligadas por relações de causa e efeito que comuniquem a estratégia das unidades de negócios à organização. Deve haver, também, uma combinação adequada de resultados estratégicos esperados e vetores de desempenho – responsáveis por indicar se as ações que foram tomadas têm levado a organização ao alcance desses resultados.

A perspectiva financeira não deve ser ignorada. Também esse sistema de gestão por indicadores de desempenho salienta a importância de se especificar de que maneira as mudanças implementadas nas demais perspectivas contribuem financeiramente. Ao lidar com organizações do setor público, porém, essa perspectiva deve ser tratada de forma específica. Ela deve deixar o topo do *Balanced Scorecard* e ser tratada como meio de obter os recursos necessários para a real função social do órgão. “A boa execução orçamentária e a ampliação da captação de recursos financeiros são fatores essenciais para tornar uma instituição pública mais sólida e apta a cumprir sua missão” (GHELMAN, 2006, pág. 64).

Balanced Scorecards são melhor aplicados a unidades estratégicas de negócios, unidades que executam atividades de inovação, operações, marketing, distribuição, distribuição, vendas e serviço. Eles podem ser formulados em unidades de uma organização, de forma individual, desde que exista uma missão, uma estratégia, clientes e processos internos que permitam a tais unidades realizar sua missão e estratégia. Porém, segundo Kaplan e Norton (1997), é interessante que a utilização de *Balanced Scorecards*, mesmo em empresas que são constituídas por várias unidades independentes, quase sempre comece com a formulação de um *scorecard* em nível corporativo que servirá como modelo orientando os *scorecards* das unidades estratégicas:

Em todos os casos, o *scorecard* corporativo deve refletir a estratégia corporativa e articular a teoria da organização – os motivos para a existência de poucas ou muitas unidades operando dentro de uma estrutura corporativa, e não cada unidade operando como entidade independente, com sua própria estrutura administrativa e fontes independentes de capital. (KAPLAN e NORTON, 1997, pág. 177)

2.1 – Perspectiva Financeira

Objetivos financeiros podem diferir de acordo com a etapa de desenvolvimento de uma empresa. Com base no texto de Ernest H. Drew “Scaling the productivity of Investment”, Kaplan e Norton (1997) identificaram ao menos três etapas ao longo da vida de uma empresa:

- Crescimento
- Sustentação
- Colheita

Se considerada a possibilidade de expansão, empresas incipientes possuem grande potencial de crescimento.

Para aproveitar esse potencial, talvez tenham que comprometer recursos consideráveis, a fim de desenvolver e aperfeiçoar novos produtos e serviços;

construir e ampliar instalações de produção; gerar capacidades operacionais; investir em sistemas, infra-estrutura e redes de distribuição que sustentem relações globais; e alimentar e desenvolver o relacionamento com os clientes. (KAPLAN e NORTON, 1997, pág.51)

Segundo Kaplan e Norton, (1997), a maioria das empresas encontra-se em fase de sustentação, fase intermediária em que precisam obter excelentes retornos sobre o capital investido, orientam a maioria dos objetivos financeiros para a lucratividade e buscam a melhoria contínua utilizando a comparação do capital investido com o retorno financeiro obtido. Projetos de novos investimentos, em geral, são, então, avaliados por métodos convencionais de fluxo de caixa ou medidas como valor econômico agregado e valor para os acionistas.

Algumas unidades de negócios terão alcançado uma fase de maturidade em seu ciclo de vida, no qual a empresa deseja *colher* os investimentos feitos nas duas fases anteriores. Essas empresas não justificam mais investimentos – apenas o suficiente para manter equipamentos e capacidades, não para ampliar ou gerar novas capacidades. Qualquer projeto de investimento deve ter períodos de retorno muito definidos e curtos. (KAPLAN e NORTON, 1997, págs. 51, 52)

Os autores chamam atenção para o fato de que o desenvolvimento do *Balanced Scorecard* deve ser precedido de uma análise do conjunto de objetivos de cada uma das unidades visadas e da categoria financeira em que se encontram. Este tipo de análise deve ser feito periodicamente. Organizações trabalham em ambientes dinâmicos e mesmo as que se encontram em fases avançadas, num alto nível de desenvolvimento podem se ver diante de um objetivo de crescimento. Isso exigiria mudanças nos objetivos financeiros e de investimentos. Todos esses processos devem ser acompanhados de alguma forma de gerenciamento e controle de riscos, o que pode contribuir para uma gestão financeira eficaz (KAPLAN e NORTON, 1997).

Três temas financeiros que norteiam a estratégia empresarial durante as etapas de crescimento, sustentação e colheita citados:

- Crescimento e *mix* de receita.
- Redução de custos / melhoria de produtividade.

- Utilização dos ativos / estratégia de investimento (KAPLAN e NORTON, 1997).

“Crescimento e *mix* de receita” indicam a ampliação da oferta de produtos e serviços e a expansão sobre novos mercados e clientes. “Redução de custos” e “melhoria de produtividade” indicam iniciativas no sentido de reduzir os custos de produtos e serviços. “Utilização de ativos”, por sua vez, indica um esforço para reduzir os níveis de capital de giro necessários para sustentar um determinado volume e *mix* de negócios. A escolha dos vetores dos objetivos agregados pode ser organizada na forma de tabela:

Tabela 2.1 – Medição dos temas financeiros estratégicos

		Temas Estratégicos		
		Aumento e Mix de Receita	Redução de Custos/Aumento de Produtividade	Utilização dos Ativos
Estratégia da Unidade de Negócios	Crescimento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumento da taxa de vendas por segmento ▪ Percentual de receita gerado por novos produtos, serviços e clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Receita/Funcionário. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Investimento (percentual de vendas) ▪ P&D (percentual de vendas).
	Sustentação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fatia de clientes e contas-alvo ▪ Vendas cruzadas ▪ Percentual de receita gerado por novas aplicações ▪ Lucratividade por clientes e linhas de produtos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Custos versus custos dos concorrentes ▪ Taxas de redução de custos ▪ Despesas indiretas (percentual de vendas) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Índices de capital de giro (ciclo de caixa a caixa) ▪ ROCE por categoria-chave de ativo ▪ Taxas de utilização dos ativos.
	Colheita	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lucratividade por clientes e linhas de produtos ▪ Percentual de clientes não-lucrativos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Custos unitários (por unidade de produção, por transação). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Retorno ▪ Rendimento (throughput).

Fonte: KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. A estratégia em ação: Balanced Scorecard. 19 ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997, pág. 55.

O objetivo ao se decidir implantar um *scorecard* é fazer com que ele seja uma representação da estratégia, que ele parta dos objetivos financeiros de longo prazo e passe pelas ações necessárias à sua implementação nas quatro perspectivas. Segundo Kaplan e Norton (1997), para a maioria das empresas, os temas financeiros é que promoverão, de forma mais efetiva, a ligação entre as perspectivas.

No setor público, a perspectiva financeira tem como foco não o lucro, mas a eficaz execução do orçamento. Ele é responsável por limitar as ações do governo e garantir o fornecimento de recursos necessários à manutenção das suas atividades. Manter-se dentro dos limites definidos pelo orçamento, porém, pode não significar eficiência na execução de atividades ou o atendimento satisfatório dos interesses dos cidadãos. Segundo Silvio Ghelman (2006), a ampliação da captação de recursos ou dos gastos executados pela administração pública deve ser realizada de acordo com a estratégia que orienta suas ações.

A ampliação dos recursos se não estiver ligada a objetivos de ampliação da oferta de serviços ou da melhoria da qualidade da prestação dos mesmos, provavelmente não contribuirá para o objetivo maior de uma empresa pública que é o cumprimento de sua missão através do atendimento ao cidadão/sociedade. Em adição, o aumento da execução orçamentária por si só pode promover um aumento do desperdício do dinheiro público, pois a Diretoria de Administração e Finanças do órgão, com o intuito de atingir a este objetivo, pode começar a comprar mal, pagando mais caro pelos produtos/serviços adquiridos e/ou comprando uma quantidade maior que a necessidade da empresa. (GHELMAN, 2006, pág. 65)

As regras que regem o processo orçamentário público também contribuem, de forma indireta, para o uso ineficiente de recursos. Uma vez que um órgão pode ter seu orçamento reduzido no próximo exercício se não utilizar a totalidade dos recursos de que dispõe, isso pode gerar um forte incentivo para que despesas sejam criadas mesmo quando não são necessárias.

2.2 – Perspectiva dos clientes

É necessário às organizações identificar os segmentos de mercado atuais e potenciais de clientes e selecionar sobre quais segmentos irão trabalhar. Segundo Kaplan e Norton (1997), há um grupo de medidas essenciais de resultados dos clientes comum a todos os tipos de empresa e inclui indicadores de:

- Participação de mercado.
- Retenção de clientes.
- Captação de clientes.
- Satisfação de clientes.
- Lucratividade de clientes.

Essas medidas integram uma cadeia formal de relações de causa e efeito. A participação de uma empresa no mercado refere-se à proporção de negócios num determinado mercado em termos de número de clientes, valores gastos ou volume unitário vendido. A captação de clientes reflete o desempenho da empresa ao tentar conquistar novos clientes ou negócios. Retenção de clientes diz respeito à como a empresa mantém sua relação com os clientes, se de forma duradoura, contínua ou temporária. A satisfação dos clientes deve ser mensurada de acordo com critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor, do que é valorizado pelos clientes no conjunto de produtos ou serviços oferecidos a eles. Por último, a lucratividade dos clientes chama atenção para a importância de se considerar o lucro de clientes ou segmentos subtraídas as despesas específicas necessárias para sustentá-los (KAPLAN e NORTON, 1997).

As propostas de valor apresentadas aos clientes, “atributos que os fornecedores oferecem, através de seus produtos e serviços, para gerar fidelidade e satisfação em segmentos alvo” (KAPLAN e NORTON, 1997, pág. 77), podem variar. Porém, um conjunto comum de atributos pode ser utilizado na ordenação das propostas de valor da maioria das organizações. Kaplan e Norton (1997) dividiram estes atributos em três grupos:

- Atributos dos produtos / serviços.

- Relacionamento com os clientes.
- Imagem e reputação.

Funcionalidade, preço ou qualidade podem ser considerados atributos dos produtos ou serviços oferecidos. Pessoal qualificado, acesso conveniente e capacidade de resposta são exemplos de elementos que podem, de alguma forma, influenciar a dimensão de relacionamento com os clientes. Já a imagem e a reputação de uma empresa são criadas a partir de fatores intangíveis capazes de atrair clientes. Iniciativas desse tipo incluem identificar o cliente ideal e tentar influenciar seu comportamento de compra através de uma imagem associada à aquisição de seus produtos ou serviços. A partir de estudos envolvendo três grandes empresas, Kaplan e Norton (1997) verificaram que praticamente todas as propostas de valor costumam incorporar medidas relacionadas ao tempo de resposta, à qualidade e ao preço dos processos que envolvem as relações com os clientes. Logo, se focalizadas pela organização, essas medidas podem contribuir de forma significativa para a retenção dos clientes e ampliação dos negócios no mercado em que atua.

Medidas baseadas no tempo são justificadas pela importância dada ao rápido e confiável atendimento e ao cumprimento dos prazos. Elas vão além dos produtos e serviços existentes e se estendem à velocidade na inovação, à capacidade de alguns fornecedores de manter um fluxo contínuo de novos produtos e serviços, medida pelo tempo compreendido entre a identificação de uma nova necessidade no segmento alvo de clientes e o lançamento do novo produto ou serviço desenvolvido para supri-la.

As empresas devem estar estruturadas para produzirem respostas rápidas aos seus clientes, concentrando-se na eliminação de atrasos e conseguindo com isto atrair novos clientes. Aumentar a velocidade com que o fluxo de materiais e informações passa através de uma empresa, a torna mais enxuta e produtiva, além de aproximar as necessidades do cliente e a resposta da empresa dando maior satisfação ao consumidor e menor complexidade para a empresa. (DI SERIO e DUARTE, 1999, pág. 6)

Vantagens competitivas baseadas na qualidade já não são facilmente obtidas como foi há vinte anos. Muita atenção é dada atualmente à melhoria da

qualidade, o que fez com que se tornassem bem mais restritas as oportunidades para vantagens competitivas:

Na passagem dos anos 70 para os 80, as técnicas de controle da qualidade e os princípios de administração da qualidade, que já haviam evoluído para a filosofia da qualidade total, espalharam-se por todo o mundo. [...] Um dos desdobramentos bem-sucedidos dessa expansão foi a idéia da qualidade assegurada ou garantia da qualidade. (MAXIMIANO, 2004, pág. 82)

Bens manufaturados podem ter sua qualidade medida, por exemplo, pela incidência de defeitos, devoluções feitas pelos clientes, uso de garantias ou solicitações de atendimentos. Quanto ao uso de garantias pode ser ainda mais importante a empresas prestadoras de serviços, pois estas nem sempre podem oferecer aos clientes recursos como devolução ou manutenção em caso de insatisfação. O preço, outra medida que merece atenção, ainda possui grande potencial de atração de clientes. Baixos custos de aquisição e utilização também serão levados em conta.

Com relação a organizações do setor público, Kaplan e Norton (1997) afirmam que elas precisam atender a três objetivos para cumprir sua missão: criar valor, a custo mínimo, promovendo o apoio e o comprometimento contínuos de sua fonte de financiamento. Com relação a este, eles escrevem:

Um “Cliente” importante de qualquer órgão governamental é o seu “doador”, a organização – em geral o poder legislativo, que financia ou destina verbas orçamentárias ao órgão. A fim de assegurar financiamento contínuo para suas atividades, o órgão deve esforçar-se por cumprir os objetivos da fonte de financiamento – o poder legislativo e, em última instância, os cidadãos e contribuintes. (KAPLAN e NORTON, 1997, pág. 149)

2.3 – Perspectiva dos processos internos

Na perspectiva dos processos internos de uma empresa, são identificados os processos críticos que devem receber maior atenção ao se tentar atender os interesses dos clientes. Sistemas de medida de desempenho usualmente lidam com processos operacionais existentes. “Uma cadeia de valor completa dos processos internos que tenha início com o processo de inovação, [...] prossiga com os processos de operações [...] e termine com o serviço pós-venda” (KAPLAN e NORTON, 1997, págs. 97, 98)

deve ser considerada. A melhoria de processos de negócio como atendimento de pedidos, compras, planejamento e controle de produção, por envolver vários departamentos organizacionais, têm grande potencial para a melhoria do desempenho financeiro de uma empresa.

Vinculando-se os objetivos dos processos internos aos objetivos financeiros e dos clientes pode-se identificar atividades que, se otimizadas, podem levar à excelência. Kaplan e Norton (1997) constataram que três processos principais integram uma cadeia de valor genérica que pode ser adaptada na construção da perspectiva dos processos internos:

- Inovação.
- Operações.
- Serviço pós-venda.

Considere o processo de inovação como a onda longa da criação de valor, em que as empresas primeiro identificam e cultivam novos mercados, novos clientes e as necessidades emergentes e latentes dos clientes atuais. Depois, mantendo-se nessa onda de criação de valor e crescimento, as empresas projetam e desenvolvem novos produtos e serviços que lhes permitem atingir novos mercados e clientes e satisfazer às necessidades recém-identificadas dos clientes. (KAPLAN e NORTON, 1997, pág. 103)

Pesquisas de mercado identificam o tamanho do mercado, a natureza das preferências dos clientes e a faixa de preços a que devem ser oferecidos os produtos e serviços. Essas informações servem de subsídio para os processos de projeto e desenvolvimento em que pesquisas são feitas com o intuito de gerar inovações, novas tecnologias são exploradas e iniciativas são tomadas para lançar o resultado de tais esforços como produtos e serviços inovadores, no mercado.

O processo de operações basicamente “tem início com o recebimento do pedido de um cliente e termina com a entrega do produto ou a prestação do serviço” (KAPLAN e NORTON, 1997, pág. 110). Um dos pontos que devem ser focalizados nesse processo é a entrega eficiente, regular e pontual dos produtos e serviços existentes aos clientes atuais, devido à já citada importância de medidas baseadas no tempo. O

controle e monitoramento de tal processo através de medidas financeiras, como custos padrão, orçamentos e variações pode ser complementado com medidas de qualidade, de tempo de ciclo e de custo de processos operacionais (KAPLAN e NORTON, 1997).

Um dos meios de se obter processos mais eficazes é sua redução a etapas identificadas como fundamentais. A dimensão do processo cujo ciclo se busca reduzir determina a escolha do início e do término. Empresas que adotam fluxos de produção *just-in-time*, por exemplo, buscam otimizar seu ciclo de produção que compreende desde as etapas de processamento até a entrega ou estocagem do produto final ou o serviço prestado.

Serviços pós-venda incluem desde garantias, assistência técnica e devoluções a processamento de pagamentos como a administração de cartões de crédito.

As empresas que tentam atender às expectativas dos seus clientes-alvo no tocante a serviços de pós-venda de qualidade superior poderiam avaliar seu desempenho aplicando a esses processos alguns dos mesmos parâmetros de tempo, qualidade e custo descritos para os processos operacionais. (KAPLAN e NORTON, 1997, pág. 112)

De acordo com Kaplan e Norton (1997), a maioria das empresas está familiarizada com indicadores de qualidade de processos como taxas de defeito em peças por milhão, índice de acerto, desperdício, perdas, retrabalho, devoluções ou percentual de processos sob controle estatístico. Principalmente empresas prestadoras de serviços devem identificar e tratar falhas em seus processos internos capazes de gerar insatisfação dos clientes com reflexo imediato no desempenho financeiro da organização. Tempo de espera, informações imprecisas, solicitações não atendidas, comunicação ineficaz e prejuízo financeiro para o cliente podem ser considerados medidas de qualidade dos processos internos.

Além disso, as pesquisas realizadas pelos autores envolvendo diversas empresas identificaram algumas características presentes na maioria das organizações bem sucedidas na implantação do *Balanced Scorecard*.

Ainda que cada uma delas tivesse a sua particularidade, abordando a implantação de acordo com suas características e contextos, os autores observam que cinco princípios comuns sempre se fizeram presentes e, assim, os denominaram “princípios da organização focalizada na estratégia”: traduzir a estratégia em termos operacionais, alinhar a organização à estratégia, transformar a estratégia em tarefa de todos, converter a estratégia em processo contínuo e, por fim, mobilizar a mudança por meio da liderança executiva. (TOSCANO, 2008, pág. 38)

Estas características, tomadas como fatores determinantes de sucesso, devem ser focalizadas durante a implantação do sistema e, sempre que possível, revistas. Sua constante observação aliada a processos organizacionais e gerenciais eficazes pode ser decisiva para o alcance dos resultados esperados.

A busca por melhorias na perspectiva dos processos internos, quando realizada por organizações do setor público, deve também se focar na eficiente execução de ações públicas. “É através da racionalização dos recursos públicos que o Estado atende satisfatoriamente o contribuinte que é obrigado a pagar impostos, fortalece a democracia e cria condições para a ampliação da prestação dos serviços públicos” (GHELMAN, 2006, pág.70).

2.3 – Perspectiva de aprendizado e crescimento

Resultados obtidos ao se trabalhar a perspectiva de aprendizado e crescimento “oferecem a infra-estrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas outras três perspectivas” (KAPLAN e NORTON, 1997, pág. 131). Capacidades organizacionais, funcionários e sistemas, por exemplo, se não tiverem suas capacidades aprimoradas constantemente podem gerar problemas a médio e a longo prazo com conseqüências negativas diversas a diferentes segmentos de uma organização.

A perspectiva de aprendizado e crescimento, segundo Kaplan e Norton (1997) pode ser dividida em pelo menos três categorias:

- Capacidades dos funcionários.
- Capacidades dos sistemas de informação.

- Motivação, *empowerment* e alinhamento. (KAPLAN e NORTON, 1997, pág. 132)

A forma como os processos internos devem ser executados e como as necessidades dos clientes precisam ser atendidas deve ser tomada como referência para melhorias contínuas no desempenho dos funcionários e não “como padrões para o desempenho atual e futuro. [...] Essa mudança exige grande reciclagem dos funcionários, para que suas mentes e capacidades criativas sejam mobilizadas no sentido dos objetivos organizacionais” (KAPLAN e NORTON, 1997, pág. 133).

Com base nas pesquisas realizadas por Kaplan e Norton (1997), ao traçar objetivos para os funcionários, a maioria das empresas parte de uma base comum de três medidas de resultados: satisfação dos funcionários, retenção de funcionários e produtividade dos funcionários, sendo que a satisfação dos funcionários geralmente leva à retenção e ao aumento da produtividade dos mesmos. Avaliar a satisfação dos funcionários pode envolver pesquisas que levantem informações a respeito do envolvimento em decisões, do reconhecimento pela realização de um bom trabalho, acesso à informações suficientes para o desempenho de suas funções, incentivos ao uso da criatividade, iniciativa, qualidade do apoio administrativo ou satisfação geral com a empresa.

A retenção dos funcionários, reflexo da capacidade da empresa de evitar perda de capital intelectual através de saídas indesejadas, “costuma ser medida pelo percentual de rotatividade de pessoas-chave” (KAPLAN e NORTON, 1997, pág. 136). O nível de produtividade dos funcionários, por sua vez, é influenciado positivamente por um conjunto de fatores como a “elevação do nível de habilidade e do moral dos funcionários, pela inovação, pela melhoria dos processos internos, e pelos clientes satisfeitos” (KAPLAN e NORTON, 1997, pág. 136). Deve-se buscar adequar o nível de produção almejado ao nível de produtividade dos funcionários, este, segundo Kaplan e Norton (1997), pode ser medido com base na receita por funcionário.

A questão da retenção dos funcionários pode parecer pouco relevante para um regime em que funcionários públicos gozam de estabilidade em seus cargos. Porém, deve-se levar em consideração a possibilidade de funcionários pouco satisfeitos migrarem para outros órgãos, assumindo talvez novas carreiras. Richard Sennett (2001) descreve uma série de benefícios advindos de um regime estável de trabalho como o desenvolvimento de valores como a confiança, o compromisso e a lealdade.

A confiança pode, claro, ser uma questão puramente formal, como quando as pessoas concordam numa transação comercial ou dependem de que outras observem as regras de um jogo. Mas em geral as experiências mais profundas de confiança são mais informais, como quando as pessoas aprendem em quem podem confiar ou com quem podem contar ao receberem uma tarefa difícil ou impossível. Esses laços sociais levam tempo para surgir, enraizando-se devagar nas fendas e brechas das instituições. (SENNETT, 2001, pág. 24)

O capital intelectual e a experiência envolvendo todo o conhecimento a respeito do funcionamento da organização retido pelo funcionário ao longo de um período considerável de trabalho são ativos de importância inquestionável. Também esse tipo de conhecimento pode ser melhor desenvolvido no ambiente estável que atualmente caracteriza a administração pública no Estado.

Escolhidos, então, os indicadores para o grupo de medidas citadas (satisfação, retenção e produtividade), parte-se para a identificação dos vetores situacionais que dizem respeito à perspectiva de aprendizado e crescimento e podem ser obtidos a partir de três variáveis: reciclagem da força de trabalho, capacidades dos sistemas de informação e motivação, *empowerment* e alinhamento (KAPLAN e NORTON, 1997, pág. 138).

Por várias vezes, empresas se vêem diante da necessidade de executar grandes mudanças e seu corpo de funcionários precisa assumir novas responsabilidades para que a empresa alcance novos objetivos. As dimensões da então necessária reciclagem dos funcionários podem ser avaliadas através do nível de reciclagem exigido e o percentual da força de trabalho que precisa ser reciclada.

Essas reciclagens não devem restringir-se a criar novos conhecimentos, desenvolver novas habilidades, mas também fazer com que os funcionários capacitados utilizam-nas de forma alinhada com os objetivos organizacionais.

(...) o conhecimento está relacionado à ação, isto é, o conhecimento visa algum fim. A Gestão do Conhecimento deve procurar fomentar os conhecimentos aplicáveis nas atividades estratégicas identificadas nos indicadores e vetores do BSC, que estão distribuídos por todas as perspectivas. Por esta razão os autores do BSC afirmam que a perspectiva de aprendizado e crescimento é vetor de resultados excelentes nas três primeiras perspectivas (...). (HERNANDES, CRUZ e FALCÃO, 2000, pág.8)

Indicadores como a taxa de cobertura de cargos estratégicos, que monitora o número de funcionários qualificados para funções estratégicas específicas conforme necessidades organizacionais futuras podem revelar lacunas entre necessidades futuras, resultantes de uma estratégia implementada e as competências atuais do corpo de trabalho. “Essa lacuna deve servir de motivação para iniciativas estratégicas com a finalidade de eliminar essa deficiência de qualificação dos recursos humanos” (KAPLAN e NORTON, 1997, pág. 140).

Para que as equipes que atuam numa empresa ajam com o máximo de proveito de suas potencialidades é preciso que informações sobre processos internos, clientes e as conseqüências financeiras das decisões de cada integrante das equipes estejam disponíveis e, na medida do possível, sejam completas.

Serviços de informação excelentes são uma exigência para que os funcionários melhorem os processos, seja continuamente, através de iniciativas de TQM, seja descontinuamente, através do redesenho ou da reengenharia dos processos. (KAPLAN e NORTON, 1997, pág. 141)

A habilidade dos funcionários, uma equipe bem capacitada para o exercício de suas funções e o fácil acesso a informações podem não ser suficientes para melhorar o desempenho organizacional. Tais recursos não serão aproveitados se a equipe não for motivada o suficiente para buscar alcançar os objetivos que lhe são impostos. À questão da motivação Kaplan e Norton (1997) sugerem algumas ações que podem gerar resultados positivos: a divulgação de sugestões bem sucedidas, o aumento da visibilidade, dos benefícios e melhorias obtidos a partir delas e, conseqüentemente,

da credibilidade de seus proponentes; a comunicação de uma estrutura de benefícios cedidos a proponentes de dessas sugestões bem sucedidas. Além da motivação e da disponibilidade de informações, os autores chamam atenção também para o desenvolvimento da capacidade dos funcionários de atuarem em equipe, em projetos integrados.

Muitas empresas já possuem excelentes pontos de partida no tocante a medidas específicas para os seus objetivos financeiros, dos clientes, de inovação e de processos operacionais. Mas no que se refere a indicadores específicos relativos a habilidade dos funcionários, disponibilidade de informações estratégicas e alinhamento organizacional, as empresas praticamente ignoram a medição dos resultados ou dos vetores dessas capacidades. Essa lacuna é frustrante, já que uma das metas mais importantes para a adoção do *scorecard* como ferramenta de gestão e controle é promover o crescimento das capacidades individuais e organizacionais. (KAPLAN e NORTON, 1997, pág. 149).

A reciclagem de funcionários e o seu alinhamento, das equipes e unidades organizacionais de que participam aos objetivos de longo prazo e a criação de sistemas de informações não podem ser considerados fins em si mesmos. E apesar de, muitas vezes, terem sua eficácia comprovada esses programas não podem ser vistos como os únicos meios de se alcançar objetivos estratégicos.

Acreditamos que a ausência, neste momento, de medidas empresariais mais explícitas para os objetivos de aprendizado e crescimento não é uma limitação ou uma deficiência inerente da incorporação dessa perspectiva ao *Balanced Scorecard*. Ao contrário, ela reflete o limitado progresso da maioria das empresas na vinculação de funcionários, sistemas de informação e alinhamento organizacional aos seus objetivos estratégicos. (KAPLAN e NORTON, 1997, pág. 150).

3 – O BALANCED SCORECARD NO SETOR PÚBLICO

Com a transição do modelo burocrático para a administração pública gerencial, como preconizada por Luiz Carlos Bresser Pereira (1996), houve uma série de mudanças significativas. Dentre elas, a gradual descentralização do ponto de vista administrativo através de delegação de autoridade para os administradores públicos transformados em gerentes autônomos e a transferência de recursos e atribuições para níveis políticos regionais e locais.

Paes de Paula (2005) identificou três dimensões consideradas fundamentais para a construção de uma gestão pública democrática: a dimensão econômico-financeira, que se relaciona com os problemas do âmbito das finanças públicas e investimentos estatais; a dimensão institucional-administrativa, que abrange os problemas de organização e articulação dos órgãos que compõem o aparato estatal; e a dimensão sócio-política, que compreende problemas situados no âmago das relações entre o Estado e a sociedade. “O exame da literatura demonstrou que no que se refere à vertente gerencial, a ênfase recai principalmente nas dimensões econômico-financeira e institucional-administrativa” (PAES DE PAULA, 2005, pág.7).

Nesse contexto, o setor público “está hoje colocado perante a necessidade urgente de adotar novos instrumentos de gestão” (PEDRO, 2004, pág. 14). Sandro Bergue (2008), ao discutir os processos de transposição de tecnologias de gestão para organizações públicas, diz:

as “*organizações tendem a tomar como modelo em seu campo outras organizações que elas percebem ser mais legítimas ou bem sucedidas*”. Buscam esses elementos e os incorporam como atitude de reforço de sua legitimidade no campo. (BERGUE, 2008, pág. 8)

Nesse sentido, os princípios do *Balanced Scorecard* têm sido amplamente divulgados por empresas que buscam orientação à estratégia. Embora inicialmente o *Balanced Scorecard* fosse pensado para o setor privado, Kaplan e Norton (1997) acreditam que a possibilidade de êxito da sua aplicação ao setor público é considerável:

[...] a oportunidade de o *scorecard* melhorar a administração de empresas públicas e instituições sem fins lucrativos é, no mínimo, maior. Na pior das hipóteses, a perspectiva financeira oferece uma meta clara de longo prazo para empresas que visam a lucros. A perspectiva financeira, no entanto, representa uma limitação, não um objetivo, para as instituições sem fins lucrativos. (KAPLAN e NORTON, 1997, pág. 188)

O relato de inúmeros casos de sucesso de empresas públicas que adotaram o *Balanced Scorecard* como modelo de gestão mostram que a sua utilização no setor público, mesmo na administração direta, não é impossível. Deve-se, no entanto, levar em conta as peculiaridades da esfera pública no processo de adaptação. Na aplicação do modelo em organizações privadas, a perspectiva financeira, por exemplo, é quase sempre colocada no topo da hierarquia pela sua importância para a identificação dos limites de atuação das organizações ou pela sua capacidade de refletir os resultados de mudanças em suas atividades. No setor público a perspectiva financeira perde lugar para outros objetivos que tem relação com as atividades desenvolvidas pelos órgãos e seria equivocado focar tal perspectiva por ela não ser suficientemente capaz de expressar o alcance desses objetivos.

Considerando que o sucesso financeiro não é o principal objetivo da maioria dessas organizações, é possível reformular a arquitetura para colocar os clientes ou constituintes no alto da pirâmide.

.....
 [...] as entidades governamentais e sem fins lucrativos devem pensar na inserção de um objetivo abrangente no alto de seus *scorecards*, representando seu propósito de longo prazo: por exemplo, redução da pobreza e do analfabetismo ou melhoria do meio ambiente. Em seguida, os objetivos do *scorecard* devem ser orientados para a consecução desses objetivos de alto nível. (KAPLAN e NORTON, 2000, pág. 147)

Além disso, deve-se ter em mente que a adoção do *Balanced Scorecard* tem como pré-requisitos a existência de uma missão ou estratégia para a unidade em que será implantado e a possibilidade de levantamento dos dados necessários à mensuração dos indicadores (senão de todos, da maioria).

O BSC pode ser adotado indistintamente por qualquer organização; porém, sua implementação como sistema de medição de desempenho global exige alguma maturidade e sofisticação gerencial. Tal maturidade e sofisticação podem ser caracterizadas pela disseminação de um estilo gerencial preferencialmente

participativo e pela adoção de práticas mais flexíveis de administração, tais como gerenciamento por processos ou por projetos, e relações funcionais se sobrepõem às relações hierárquicas. Além destas características, é pré-requisito de um sistema de medição de desempenho global a adoção do planejamento estratégico como uma prática permanente de gestão. (DELGADO e BACIC, 2004, pág. 11)

José Maria Pedro (2004) compara o significado de missão e estratégia em ambos os setores e faz uma análise das características de cada perspectiva definida apontando suas diferenças quando aplicadas a empresas públicas e privadas.

Tabela 3.1 – O BSC no setor privado comparativamente ao setor público

	Setor Privado	Setor Público
Missão e estratégia	<p>A estratégia fica no topo do BSC.</p> <p>A estratégia interfere com as opções relativamente a finanças, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento dos empregados.</p>	<p>A estratégia fica no centro do BSC.</p> <p>Tal como nas empresas, a estratégia interfere com as opções relativamente a finanças, clientes (cidadãos), processos internos e aprendizagem e crescimento dos funcionários.</p>
Perspectiva Financeira	<p>Trata das necessidades de satisfação dos acionistas (criação de valor sustentável) e dos clientes e de geração de cash-flow.</p> <p>A utilização isolada de indicadores financeiros faz centrar as atenções da gestão em resultados de curto prazo que podem prejudicar a criação de valor a longo prazo.</p>	<p>Os indicadores financeiros em organizações não lucrativas podem ser vistos como catalizadores do sucesso dos clientes (cidadãos) ou como restrições entre as quais a organização deve operar.</p> <p>Será difícil colocar um preço justo ao trabalho que executam (ex.: ações de apoio à prevenção da saúde).</p> <p>As estratégias de aumento da receita não vêm do aumento do valor oferecido ao cliente se o financiamento não for indexado à satisfação dos cidadãos e empresas (clientes) e da entidade que tutela o serviço (acionistas).</p>
Perspectiva do Cliente	<p>Avalia nossa atuação relativamente à principal fonte de receita da empresa.</p> <p>Para obter resultados financeiros é preciso oferecer valor aos clientes e para saber se estamos de fato a caminhar nesse sentido é indispensável medir.</p>	<p>A perspectiva do cliente sobe de nível, relativamente ao BSC aplicado a empresas privadas.</p> <p>A perspectiva do cliente emerge da missão e não da captação de recursos financeiros a partir dos interessados na empresa.</p> <p>A organização deve determinar a quem serve e qual a melhor forma de o fazer para</p>

		concretizar a sua missão.
Perspectiva dos processos internos	<p>Para oferecer valor aos clientes são necessários processos interno otimizados que permitam obter níveis de custos baixos e competitivos.</p> <p>Para isso é necessário gerir e medir sistematicamente os nossos processos.</p>	<p>Identificar processos internos que direcionam valor para o cliente.</p> <p>Que processos internos devemos melhorar até a excelência de modo a oferecer maior valor aos clientes (cidadãos e empresas)?</p> <p>Os processos escolhidos derivam normalmente dos objetivos e indicadores escolhidos na perspectiva do cliente (ex.: se queremos atuar sobre o tempo de registro de uma empresa, devemos atuar sobre as atividades que constituem esse processo)</p>
Perspectiva da aprendizagem e do crescimento	<p>O êxito do desempenho dos processos depende da capacidade de construir, manter e desenvolver as infra-estruturas básicas da organização (pessoas, tecnologia, alianças, marcas, organização, ...)</p> <p>Para saber onde estamos é necessário medir sistematicamente e comparar.</p>	<p>O sucesso em aperfeiçoar processos, depende em grande parte da habilidade dos funcionários e das ferramentas que usam como suporte da sua atividade.</p> <p>Funcionários motivados com competências e ferramentas adequadas operando num clima organizacional desenhado para sustentar os aperfeiçoamentos adotados nos processos, são os ingredientes centrais para prosseguir melhorando continuamente, dentro dos limites financeiros, em direção ao sucesso dos clientes (cidadãos) e a realização da missão.</p>

Fonte: Adaptado de PEDRO, José M. O Balanced Scorecard (BSC) no sector público. Informação & Informática - Revista do Instituto de Informática, Amadora, março, 2004, n.28, pág. 16-18.

Guimarães e Almeida (2006), ao tentar explicar o vão observado entre a estratégia e a o desempenho no setor público, falhas na construção da estratégia, listam quatro problemas a serem considerados:

Tabela 3.2 – Falhas na construção da estratégia em governos

FALHA	CONSEQUÊNCIA
1 - Inconsistência intertemporal entre os instrumentos de planeamento.	Trade-off entre ações de curto prazo e longo prazo, fazendo com que escolhas em um horizonte temporal penalizem os

	resultados de outro.
2 - Desconexões – ausência de hierarquização – entre os instrumentos de planejamento, em especial entre o plano estratégico e o orçamento.	Resultados são dificilmente verificáveis. Como as unidades executam exclusivamente as despesas autorizadas nos orçamentos, há grande risco da estratégia não se realizar e/ou ser de difícil verificação (processo administrativo de execução orçamentária sobrepuja a estratégia)
3 - Imperfeições nas negociações: estratégias são estabelecidas sem a participação das unidades administrativas executoras, com poucas informações sobre as metas.	A contratação de metas pode ser explicitamente inviabilizada (unidade se recusa a executá-la) ou de maneira implícita, uma vez que a unidade desconhece a meta ou a considera inatingível.
4 - Ausência de foco: múltiplas (excessivas) metas são estabelecidas pelos governantes para as unidades	Na presença de inúmeros objetivos, os incentivos perdem poder e as unidades, em geral, não conseguem internalizar ou internalizam parcialmente as metas.

Fonte: GUIMARÃES, T. B.; ALMEIDA, B. T. Da estratégia aos resultados concretos: a experiência do governo de minas (2003-2005). In. CADERNOS BDMG. Nº 12, abril 2006: Belo Horizonte: BDMG, 2006. Pág. 14.

A busca por soluções a algumas dessas falhas pode ser auxiliada pela utilização do sistema BSC; ao mesmo tempo, alguns obstáculos tornam-se visíveis. Sobre a primeira e terceira falhas citadas, a ligação entre os objetivos de curto prazo e os de longo prazo pode não ser clara para a maioria dos envolvidos no processo. A utilização do método *Balanced Scorecard*, com a criação de mapas estratégicos que evidenciam as relações de causa e efeito e as conseqüências das ações do presente sobre os objetivos de longo prazo, pode tornar essa ligação mais evidente. A segunda falha fala sobre a dificuldade de verificação dos resultados. A constante busca por melhores indicadores através de revisões periódicas pode gerar ganhos em aprendizado, pode criar métodos mais eficazes de avaliação de políticas.

No entanto, deve-se ter em mente que a maioria dos benefícios que podem se obtidos com a adoção do sistema tem como condição a criação de indicadores adequados à realidade com que se pretende trabalhar. Se bem formulados, o uso contínuo de indicadores no controle e avaliação de ações governamentais pode ainda

reduzir a assimetria informacional entre os envolvidos diretamente nas ações e os demais agentes.

Já existem algumas experiências de implantação do BSC no Brasil como, por exemplo, em 1997, a partir de um plano piloto executado no Centro Nacional de Pesquisa em Agroindústria de Alimentos, uma das unidades descentralizadas da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), foi iniciado um processo de implantação do *Balanced Scorecard* na empresa. A Embrapa utilizava o método de planejamento estratégico desde 1989 e

[...] na evolução do processo de planejamento estratégico, a empresa detectou a necessidade de adotar método efetivo de gestão [...], visando tirar a estratégia do papel e colocá-la em ação. (LIMA et al, 2003, pág.45)

O projeto deu origem a um Modelo de Gestão Estratégica baseado no método *Balanced Scorecard* que veio a ser estendido a toda a empresa. Em 1997, a unidade localizada no Rio de Janeiro aderiu ao processo “como laboratório experimental para adaptar o método BSC aos valores, à cultura e a forma de organização do trabalho da empresa” (LIMA et al, 2003, pág.46). Os principais resultados obtidos foram

- a) aprendizado, internalização e adaptação do método *BSC* às particularidades da Embrapa e de uma de suas unidades descentralizadas;
- b) elaboração do modelo de gestão estratégica da Embrapa Agroindústria de Alimentos.

De 2000 a 2001 foi tomada a decisão de se implementar o projeto em toda a empresa. Foi criado um diagrama modelo gerencial corporativo ao qual todas as unidades se sujeitavam, composto por 19 objetivos estratégicos. Além desses objetivos, foram criados planos de ação estratégica para cada um deles e os resultados a serem alcançados. Nos modelos desenvolvidos em algumas unidades descentralizadas foram formuladas também estratégias específicas aos seus negócios (LIMA et al, 2003).

O acompanhamento da implementação de alguns dos objetivos estratégicos do modelo de gestão mostra a realização de 45 a 80% das iniciativas analisadas. À época em que foi feito o estudo ainda não era possível avaliar em que medida foram alcançadas as mudanças pretendidas. Mas foram observadas melhorias na integração dos funcionários envolvidos; “ampliação da capacidade gerencial, decorrente da seleção de gerentes de objetivos estratégico [gerentes responsáveis por um objetivo específico], que possibilitou a democratização do processo decisório” (LIMA et al, 2003, pág.57); e o desenvolvimento de novos canais de comunicação.

Outro exemplo, o Hospital de Caridade de Carazinho, no Rio Grande do Sul, responsável por atender aproximadamente 200 mil pessoas, iniciou em 1996 um programa de planejamento estratégico.

O planejamento estratégico foi estruturado tendo como base uma macroestratégia: buscar o equilíbrio econômico e financeiro do Hospital; e cinco diretrizes: (1) desenvolvimento e gestão de recursos humanos; (2) qualificar a assistência ao cliente (foi utilizado o termo cliente ao invés de paciente para seguir a mesma linha do BSC); (3) implementar alternativas para aumentar os recursos financeiros e reduzir custos; (4) envolvimento do hospital com a comunidade; e, (5) obter certificação de qualidade. (CERETTA e QUADROS, 2003, pág.11)

Decididos pela utilização do *Balanced Scorecard*, foram definidas a missão, a visão do hospital e, para cada uma das cinco diretrizes, foram estabelecidas metas de desempenho de curto, médio e longo prazo.

[...] a visão e a estratégia do Hospital foram traduzidas em metas e indicadores estratégicos dentro de cada uma das quatro perspectivas do BSC, incluindo mais a perspectiva da comunidade para avaliar o envolvimento do Hospital com a comunidade. (CERETTA e QUADROS, 2003, pág.12)

O *Balanced Scorecard* foi implementado no Hospital de Caridade de Carazinho em 2001. Há, porém, registros a respeito dos índices desde 1999 que permitem uma avaliação razoável de alguns dos resultados obtidos. Apesar das dificuldades que envolvem a implementação do modelo e de problemas externos ao *Balanced Scorecard* como ferramenta de gestão do desempenho – como o uso de um *software* inadequado de gestão financeira (CERETTA e QUADROS, 2003, pág.15) –

foram observados resultados positivos na maioria das perspectivas como um maior envolvimento de toda a equipe e a identificação de pontos frágeis na estrutura do Hospital.

O modelo *BSC* foi adotado também na Divisão de Biblioteca e Documentação da Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz” da Universidade de São Paulo. Apesar da carência de dados para a avaliação da implantação do modelo à época em que o estudo foi realizado, “pode-se dizer que este formato motiva a equipe, catalisa esforços, cria sinergia na medida em que envolvem todos, em direção às metas” (FACCO e SAAD, 2006, pág.11).

Em todo caso, deve-se ter em mente a importância de um conjunto equilibrado de indicadores de resultados e de vetores de desempenho. Os indicadores de resultados indicam a ocorrência de determinados fatos esperados. Já os vetores de desempenho indicam tendências e são responsáveis por sinalizar se as ações desenvolvidas pela organização no presente a levarão a alcançar os objetivos pretendidos no longo prazo.

As medidas de resultados sem os vetores de desempenho não comunicam a maneira como os resultados são alcançados, além de não oferecerem uma indicação clara de que a estratégia esteja sendo implementada com sucesso ou não. Por outro lado, os vetores de desempenho sem as medidas de resultados podem permitir que a unidade de negócios alcance melhorias operacionais em curto prazo, mas não revelarão se essas melhorias representam a expansão de negócios com clientes existentes e novos e, conseqüentemente, um melhor desempenho financeiro. (AIRES, 2006, pág.5)

Há vários outros exemplos de casos envolvendo empresas governamentais ou sem fins lucrativos em que o *Balanced Scorecard* foi adotado proporcionando melhorias em relação ao alinhamento da organização com vistas à execução da estratégia. Por isso, pode se inferir que, “resguardadas as peculiaridades da área pública, as estratégias e ferramentas utilizadas na gestão das organizações privadas com o modelo *BSC* podem ser adaptadas à administração pública” (CARLAILI, 2000, pág.33).

No entanto, esse processo de adaptação deve ter como ideal o conceito de sugerido por Thomaz Wood Jr. e Miguel Caldas e citado em artigo de Sandro Bergue (2008). Sobre a *antropofagia organizacional*, os autores dizem:

É uma prática despreconceituosa e consciente de garantir a adoção apropriada – ou seja, adequada às especificidades locais – de tecnologia administrativa estrangeira que carregue conhecimentos úteis a países emergentes. Nesse tipo de prática, a organização não adota cegamente, tampouco nega indiscriminadamente, modelos vindos de fora. Ela relê e reinterpreta essa tecnologia, procurando entender seus pressupostos fundamentais. Ela desconstrói com base em suas próprias especificidades locais. E, por fim, ela reconstrói criativamente, “devorando” a essência de seu valor e atendendo de forma apropriada a seus propósitos singulares e a sua realidade local (...). (WOOD Jr.; CALDAS apud BERGUE, 2008, pág. 10)

4 – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM MINAS GERAIS

Em 2002, um estudo do Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais denominado “Minas Gerais do Século XXI” apontava para a “falta de um princípio estruturador que fundamente e defina o campo de atuação do poder público estadual e norteie sua organização” (BANCO DE DESENVOLVIMENTO DE MINAS GERAIS S. A., 2002, pág.66). Ações coordenadoras frágeis, problemas decorrentes da estrutura salarial e cortes de custeio foram exemplos de problemas observados em diversos sistemas que compunham a máquina pública mineira. Esses problemas, ao menos em parte, comprometiam a execução eficaz de políticas públicas e, agravados por entraves impostos pela burocracia interna, reduziam a qualidade dos serviços prestados à população.

Quanto às finanças, a situação foi descrita como de desequilíbrio crescente no curto e no longo prazo. Foi observado um aumento das receitas tributárias estaduais a partir de 1999 que, porém, foi acompanhado de um aumento nas despesas mantendo a situação deficitária. Sem recursos para custeio e investimentos, a eficiência da máquina pública foi comprometida. As finanças públicas foram, então, apontadas como um dos principais alvos da necessária reforma.

O Estado deveria ser reformulado para atender novas demandas.

[...] outras diretrizes precisam ser contempladas, entre elas a nova divisão de trabalho entre o poder público e o privado, o imperativo da gestão eficiente das coisas públicas – o choque de gestão –, a descentralização, em parte, dos serviços públicos, e as exigências de abertura de espaços de participação para a atuação dos setores organizados da sociedade no Estado e, particularmente, no processo de desenvolvimento. (BANCO DE DESENVOLVIMENTO DE MINAS GERAIS S. A., 2002, pág.65)

A reestruturação em Minas, segundo o documento, deveria ser orientada por quatro vetores de mudanças: a adaptação do aparato institucional às exigências do novo modelo de desenvolvimento, o revigoramento do planejamento governamental, a melhoria da gestão pública, o revigoramento do aparato institucional de fomento e o saneamento das finanças públicas.

Em 2002 o déficit orçamentário verificado no Governo de Minas desde 1996 prevalecia. Faltavam recursos para despesas como o pagamento regular da folha de pessoal. No início de 2003, a situação financeira do setor público em Minas Gerais era crítica. Investimentos com recursos do Tesouro em setores vitais como educação, saúde, segurança pública e transporte foram comprometidos

[...] com uma década de déficits fiscais crônicos e endividamento crescente, planejamento e orçamento desarticulados, com conseqüente descrédito dos planos, despesas orçamentárias sem cobertura financeira, acarretando sérias dificuldades com fornecedores e ausência de instrumentos de controles gerenciais, especialmente de planejamento e orçamento. Dado esse contexto, uma das plataformas da campanha do Governador eleito foi a necessidade de revigorar o planejamento público em Minas. (VILHENA et al, 2006, pág. 43)

Ao perceber-se que o problema ia além da questão financeira, uma solução que envolvesse mudanças em toda a forma de gestão na Administração Pública se fez necessária. Pensando nesse sentido foi criado o programa Choque de Gestão. Baseado nos princípios da administração pública gerencial, o programa busca “[...] simplificar procedimentos, racionalizar gastos e produzir resultados eficientes, ou seja, aproveitar da melhor maneira os escassos recursos de que dispõe para produzir bens e serviços de qualidade” (FRANCO apud BORGES, 2008, pág. 47). O Choque de Gestão passou, desde então, a orientar o programa governamental do Estado

Foi solicitada delegação de poderes à Assembléia Legislativa para que a estrutura administrativa do Poder Executivo do Estado fosse reformulada. A nova estrutura sinalizava um Estado moderno, preocupado com conjuntos de resultados e metas que foram definidas como vitais à nova Administração. A Secretaria de Estado de Planejamento e Coordenação geral e a Secretaria de Estado de Recursos Humanos e Administração foram unidas dando origem à Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão – SEPLAG. A SEPLAG foi o primeiro passo na implantação do projeto e passou então a ser responsável pela sua condução.

Em Minas Gerais destacam-se os seguintes instrumentos de planejamento:

- Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado – PMDI
- Plano Plurianual de Ação Governamental – PPAG
- Lei de Diretrizes Orçamentárias – LDO
- Lei Orçamentária Anual – LOA

Instrumento de planejamento responsável pela definição da estratégia de longo prazo do Governo, o PMDI “foi proposto ao legislativo pelos membros do Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social de Minas Gerais (CDES), por meio de seu presidente, o Governador Aécio Neves, ainda no primeiro ano da atual gestão” (GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS, 2005, pág. 7). O PMDI busca formular um diagnóstico da situação atual, definir objetivos futuros desejados, a estratégia e os programas que devem ser priorizados para a materialização desses objetivos.

A Constituição Mineira prevê o instrumento e, em seu artigo 231, §2º, apresenta como sendo seus objetivos: I – Desenvolvimento socioeconômico integrado do Estado; II – A racionalização e a coordenação das ações do Governo; III – O incremento das atividades produtivas do Estado; IV – A expansão social do mercado consumidor; V – A superação das desigualdades sociais e regionais do Estado; VI – A expansão do mercado de trabalho; VII – O desenvolvimento dos municípios de escassas condições de propulsão socioeconômica; VIII – O desenvolvimento tecnológico do Estado.

Diferente do PMDI que não possui prazo de vigência, o PPAG representa seu desdobramento para um período de quatro anos. No PPAG há um detalhamento maior de cada objetivo prioritário, o que pode ser considerado uma ponte entre o planejamento de longo prazo e o de curto prazo.

O PPAG [...] tem como elemento organizativo centra o programa, entendido como o instrumento de organização da ação governamental com vistas ao enfrentamento de um problema ou a busca de oportunidades. O programa é constituído por um conjunto articulado de ações, associadas a um produto (bem

ou serviço) ofertado à sociedade que contribui para atender aos objetivos dele. (GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS, 2005, pág. 24)

A Lei de Diretrizes Orçamentárias – LDO – estabelece as orientações para a elaboração dos orçamentos anuais. De conformidade com a Constituição (arts. 51, IV; 52, XIII; art. 99, § 1º; arts. 127, §3º; 165 §2º; e 169, §1º, II), a lei de diretrizes orçamentárias compreenderá as metas e prioridades da administração pública federal, incluindo as despesas de capital para o exercício financeiro subsequente; orientará a elaboração da lei orçamentária anual; disporá sobre as alterações na legislação tributária e estabelecerá a política de aplicação das agências financeiras oficiais de fomento.

Significando efetiva inovação no sistema orçamentário brasileiro, a LDO representa uma colaboração positiva no esforço de tornar o processo orçamentário mais transparente e, especialmente, contribui para ampliar a participação do Poder Legislativo no disciplinamento das finanças públicas. (GIACOMONI, 2008, pág. 221)

Em cada exercício, a Lei Orçamentária Anual – LOA – detalha as previsões financeiras e físicas do PPAG. A LOA é constituída por três orçamentos: fiscal, seguridade social e investimento das empresas. O orçamento fiscal refere-se aos Poderes, seus fundos, órgãos e entidades da administração direta e indireta. O orçamento da seguridade social abrange despesas classificadas como de seguridade social, entidades e órgãos relacionados. O orçamento de investimento das empresas refere-se aos investimentos realizados pelas empresas em que o poder público detenha a maioria do capital social com direito a voto.

Em 2003, o planejamento adotado em Minas foi denominado Duplo Planejamento. Esta forma de planejamento contou com estratégias de curto prazo para o primeiro ano e um planejamento estratégico de médio e longo prazo – PPAG e PMDI respectivamente. Dada a necessidade de competir no presente e, ao mesmo tempo, se preparar para o futuro, a abordagem dual exigia duas estratégias. “Uma com foco na excelência da gestão das atividades atuais e outra concentrada na competência para gerenciar as mudanças necessárias para o futuro” (VILHENA et al, 2006, pág. 45).

As mudanças consideradas necessárias para o futuro orientou dois movimentos simultâneos: a formulação de uma Carteira de Projetos Estruturadores, catalisadores do desenvolvimento no Estado – GERAES –, e a elaboração do planejamento estratégico de longo e médio prazo mantendo a consistência da abordagem dual através do PMDI.

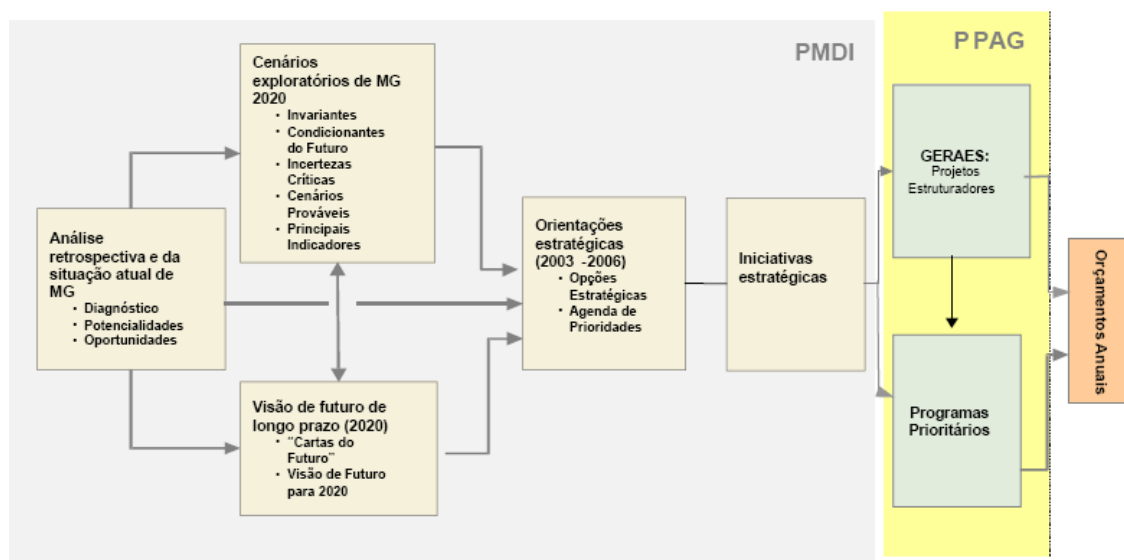
Inicialmente, 30 projetos estruturadores compunham o portfólio de projetos submetidos à Gestão Estratégica de Recursos e Ações – GERAES. Segundo Vilhena et al (1996), Projetos Estruturadores caracterizam-se como iniciativas que buscam transformar a visão de futuro em resultados concretos que sinalizam a mudança desejada; possui efeito multiplicador do desenvolvimento econômico e social em virtude de sua capacidade de gerar outras iniciativas privadas ou públicas; mobiliza e articula recursos públicos, privados ou em parceria; gera a percepção na sociedade de que quem governa tem uma visão de futuro que está sendo construída mediante ações concretas; pode-se organizar como um projeto com elementos que permitem um gerenciamento intensivo. Os estruturadores foram detalhados no PPAG, parte do processo de institucionalização do GERAES.

O PMDI, por sua vez, é proposto à Assembléia Legislativa de Minas Gerais pelo Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social – CDES – que, com o apoio da área de Planejamento do Governo, elabora o PMDI. A elaboração teve início com a análise de quatro questões: onde estamos? Onde podemos chegar? Onde queremos estar? Como chegar lá? (VILHENA et al, 2006, pág. 57). A partir da questão “onde estamos?” foi feita uma análise retrospectiva e da situação atual do Estado. A questão “onde podemos chegar?” levou à criação de cenários futuros buscando prever oportunidades e riscos. A busca por uma resposta à questão “onde queremos chegar?” resultou na redação, por membros do CDES, das “Cartas do futuro”, uma tentativa de descrever o Estado em 2020.

Em resposta à questão “como chegar lá?” foram identificadas três Opções Estratégicas e uma Agenda de Prioridades. Uma Agenda Comum entre o Governo e os setores mais representativos da sociedade foi elaborada, do detalhamento

da Agenda de Prioridades surgiram os Objetivos Prioritários que, por fim, deram origem às iniciativas estratégicas. Estas iniciativas são responsáveis por ligar a visão de longo prazo às ações iniciais no momento presente.

Figura 4.1 – Elaboração do Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado



Fonte: GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão, Subsecretaria de Planejamento e Orçamento. Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado. Belo Horizonte, 2003, pág. 6. Disponível em <www.planejamento.mg.gov.br>. Acesso em: 2 de outubro de 2008.

A “reorganização e modernização do setor público estadual”, eleita uma das opções estratégicas deu origem, então, ao programa Choque de Gestão. Em 2007 o PMDI 2003-2020 foi reformulado:

[...] a principal preocupação no PMDI 2003-2020 era reestruturar a máquina estatal e estabelecer prioridades para as ações do governo, buscando a eficiência e eficácia da administração pública. Já no revisado PMDI 2007-2023, o foco são as entregas para a sociedade, ou seja, os resultados finalísticos vislumbrados neste plano. Além disso, se estabelecem agendas setoriais de gestão para que cada órgão ou entidade contratualize as ações que impactarão diretamente a vida dos cidadãos. (BORGES, 2008, pág. 52)

De forma semelhante, o Choque de Gestão teve sua segunda geração. Os projetos estruturadores permaneceram como destaque. O foco, porém, foi dado aos resultados com base no binômio qualidade fiscal e gestão inovadora e eficiente. O mapa estratégico final formulado tem a seguinte forma:

Figura 4.2 – Interligação das Áreas de Resultados com as Estratégias de Governo e de Desenvolvimento



Fonte: GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado 2007-2023. Belo Horizonte, 2007, pág27. Disponível em <www.planejamento.mg.gov.br>. Acesso em: 2 de outubro de 2008.

As áreas de resultados são interligadas com as estratégias de governo e de desenvolvimento e à visão de futuro. A idéia é que a materialização da estratégia em seus seis segmentos (área superior da figura) resultará nas transformações objetivadas no longo prazo.

5 – O BALANCED SCORECARD NA SECRETARIA DE ESTADO DE CIÊNCIA, TECNOLOGIA E ENSINO SUPERIOR

5.1 – A Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior

No dia 16 de dezembro de 1976, a Secretaria de Estado de Ciência e Tecnologia (Sect/MG) foi criada através da Lei nº 6.953. Com o Decreto 18.534, de 14 de janeiro de 1977, a Secretaria tornou-se o órgão central do Sistema Operacional de Ciência e Tecnologia, mantendo o Instituto de Geociências Aplicadas – IGA – em sua estrutura e tendo como órgãos vinculados, a Fundação Centro Tecnológico de Minas Gerais – Cetec – e o Instituto de Pesos e Medidas – Ipem. Posteriormente, em julho de 1992, o IGA deixaria de fazer parte da estrutura da Secretaria

A Lei nº 9.514, de 29 de dezembro de 1987, denominou Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Meio Ambiente – Sectma/MG – o órgão que passou a integrar, e ter como subordinados, o Conselho Estadual de Ciência e Tecnologia – Conecit, Comissão Nacional de Cartografia – Concar e Conselho de Política Ambiental – Copam. E, como instituições vinculadas, o Ipem, a Fundação Estadual do Meio Ambiente – Feam, a Fundação de Amparo à Pesquisa de Minas Gerais – Fapemig e o Cetec. Em 6 de setembro de 1995, a Lei 11.903, desmembrou a Sectma/MG em Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável – Semad/MG e Secretaria de Estado de Ciência e Tecnologia – Sect/MG. Em 2003 a organização da Secretaria de Estado de Ciência e Tecnologia e Ensino Superior foi alterada vinculando-se a ela, a Universidade Estadual de Montes Claros – Unimontes – e a Universidade do Estado de Minas Gerais – Uemg.

Em 26 de novembro de 2006, através da Lei nº 14.797, a então Sect/MG recebeu nova denominação, passando a se chamar Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior – SECTES. E, em 12 de dezembro de 2006, foi publicado o Decreto nº 44.418 que instituiu o Sistema Mineiro de Inovação – SIMI, cuja finalidade é “promover convergência de ações governamentais, empresariais,

acadêmicas de pesquisa e tecnologia para o desenvolvimento da inovação no Estado de Minas Gerais” (GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS, 2008).

Em 2007, foram criadas as subsecretarias de Ensino Superior e a de Inovação e Inclusão Digital. Nesse mesmo ano, através da Lei delegada nº 115 que dispõe sobre a estrutura orgânica básica da SECTES, foram ratificadas as finalidades e competências da Secretaria que passou a ter como vinculadas a Fundação de Educação para o Trabalho de Minas Gerais – Utramig – e a Fundação Helena Antipoff.

A Secretaria tem como missão promover a ciência, a tecnologia, a inovação e o ensino superior para o desenvolvimento sustentável e a melhoria da qualidade de vida em Minas Gerais. Sua visão se resume em ser referência nacional na formulação e implementação de políticas públicas que assegurem o desenvolvimento científico e tecnológico, a inovação e o ensino superior.

Atualmente, são vinculadas à SECTES a Fundação Centro Tecnológico de Minas Gerais – CETEC, a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais – Fapemig, a Fundação Helena Antipoff, o Instituto de Geociências Aplicadas – IGA, o Instituto de Pesos e Medidas – Ipem, a Universidade do Estado de Minas Gerais – Uemg, a Universidade Estadual de Montes Claros – Unimontes – e a Fundação de Educação para o trabalho de Minas Gerais – Utramig.

5.2 – O processo de implementação do *Balanced Scorecard* na SECTES

O processo de gestão estratégica na Secretaria teve início em março de 2007 sendo pensado com o horizonte para 2011. Para a formulação das políticas foram criados dois grupos – Grupo CT&I e o Grupo Ensino Superior – e convidados a participar membros das instituições vinculadas e técnicos da Secretaria. Foram realizadas cinco sessões. Ao final de cada uma delas houve apresentações em que os resultados foram discutidos, algumas vezes alterados e, só então, validados. Essas atividades podem ser descritas sucintamente em seis fases da seguinte forma:

Fase 1 – Identificação das variáveis e fatores-chave de relativo impacto no desempenho da Secretaria. Nessa etapa, os grupos identificaram todas as variáveis intervenientes em seus respectivos objetos de estudo e para cada uma delas foram feitas inferências considerando o nível de incerteza que as caracterizou. Ao final dessa fase, houve a validação e a unificação das variáveis afins.

Fase 2 – Identificação das variáveis direcionadoras nas quais se fundamentam a construção de cenários de maneira a construir eixos ortogonais de cenários. Após o agrupamento das variáveis por afinidade, primeira etapa da redução do número de variáveis, os grupos classificaram-nas em relação ao seu grau de dependência, o que deu origem aos direcionadores de cenários, os quais foram validados ao final da fase.

Fase 3 – Construção de estruturas causais representativas dos cenários. Depois de identificados os direcionadores, as variáveis foram dispostas em uma estrutura de causa e efeito, observando-se a dependência entre elas e as inferências anteriormente postuladas. Concluiu-se a fase com a validação dos cenários.

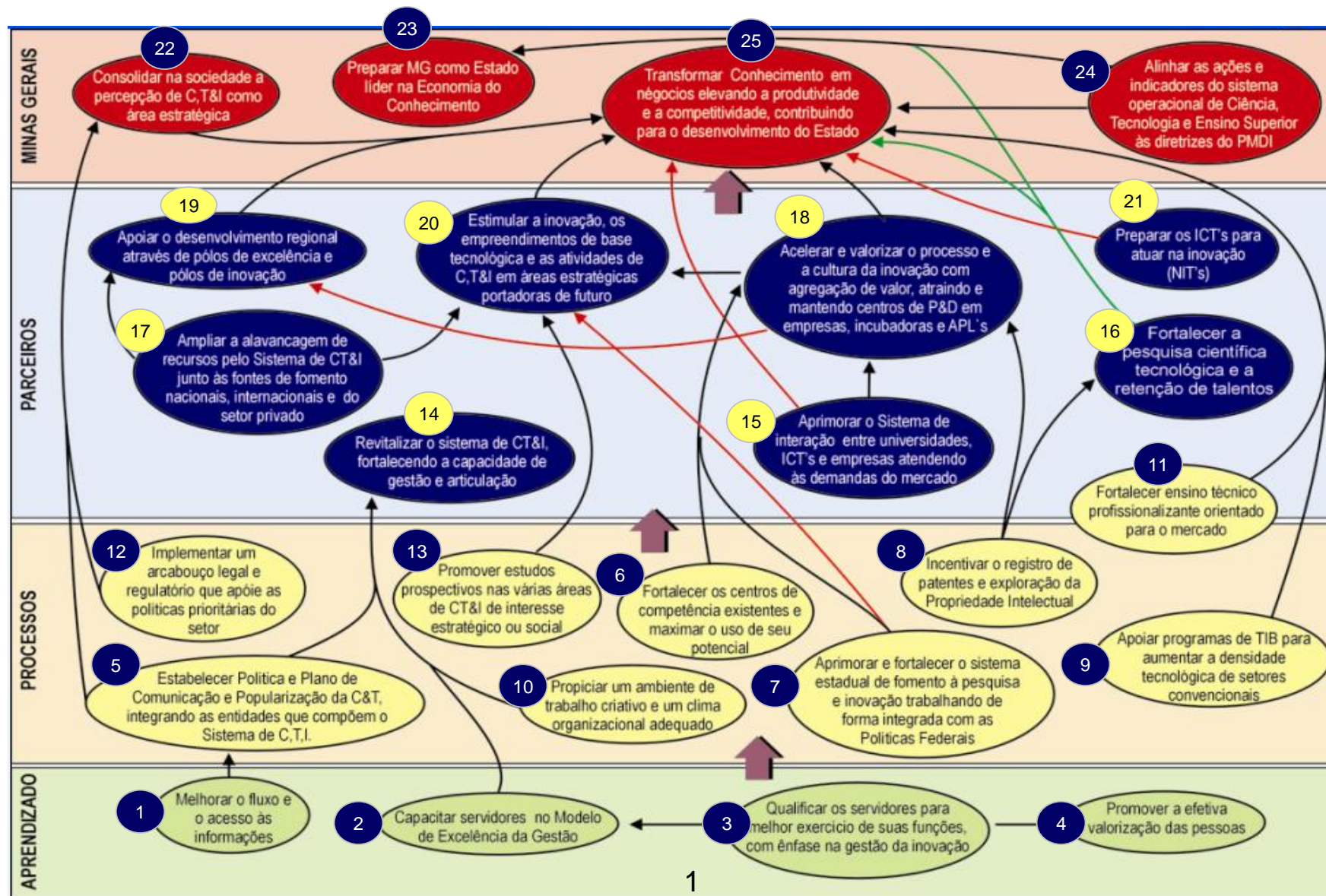
Fase 4 – A construção dos cenários contemplou a análise dos ambientes externo e interno, levando em conta: os fatores intervenientes nas variáveis definidas, assim como o estabelecimento de inferências em relação às incertezas; a integração dos fatores e a identificação dos principais direcionadores ou invariantes dos cenários; a construção de cenários alternativos; e, no âmbito interno, os principais indicadores de desempenho que permitissem refletir a respeito das potencialidades e oportunidades de melhoria.

Fase 5 – A definição das políticas. Nessa atividade utilizou-se a matriz SWOT (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças), quando se promoveu o cruzamento, de um lado, do ambiente externo (oportunidades e ameaças) e, do outro, do ambiente interno (pontos fortes e pontos fracos) da Secretaria.

Fase 6 – Construção do Mapa Estratégico. Nessa atividade, as políticas foram organizadas também obedecendo a uma relação de causa e efeito sob a ótica de quatro perspectivas: Aprendizado, Processos, Parceiros e Minas Gerais. Em seguida, coube validar o Mapa Estratégico das Políticas Preliminares de CT&I e Ensino Superior. (GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS, 2008b, pág. 22)

O mapa estratégico de CT&I do Estado de Minas apresenta objetivos específicos dentro dessas quatro perspectivas e tomou o formato apresentado a seguir.

Figura 5.1 – Mapa Estratégico de CT&I do Estado de Minas Gerais



Fonte: GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior. Gestão Estratégica: Plano Diretor 2007 – 2011. Belo Horizonte, 2008, pág.32. Disponível em: <www.tecnologia.mg.gov.br>. Acesso em: 17 de outubro de 2008.

Na perspectiva “Aprendizado” concentra-se as políticas que têm como objetivos principais informar, capacitar, qualificar e valorizar o capital humano. Na perspectiva “Processos” estão agrupadas as políticas que visam ampliar a eficiência, a produtividade e a competitividade dos diversos processos executados pela Secretaria. As políticas restritas ao campo “Parceiros” dizem respeito aos usuários e beneficiários individuais, coletivos ou institucionais, públicos ou privados das ações desenvolvidas pelo órgão. E, por fim, em “Minas Gerais”, estão as ações que objetivam benefícios diretos ao Estado principalmente nas áreas de ciência, tecnologia e inovação (GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS, 2008b).

As quatro perspectivas adotadas na construção do Mapa Estratégico podem ser claramente associadas às quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*: perspectiva de aprendizado e crescimento, perspectiva dos processos internos, perspectiva dos clientes e perspectiva institucional.

Antes da decisão de implantar o sistema de avaliação de desempenho baseado no *Balanced Scorecard*, a Secretaria não havia experimentado nenhum tipo de planejamento estratégico. A mais simples forma de planejamento era feita com o intuito de organizar ações de rotina. Logo, o treinamento de um conjunto de funcionários se fez necessário. Inicialmente, a Secretaria contou com o apoio de uma empresa de consultoria com experiência na implantação de *scorecards*.

A empresa de consultoria contratada, como parte dos serviços prestados, promoveu reuniões explicando o processo de gerenciamento estratégico junto de alguns dos conceitos básicos referentes ao sistema *Balanced Scorecard*. Houve também cursos promovidos em parceria com o CETEC nos quais algumas das vagas foram preenchidas com servidores membros da SECTES. Além de promover reuniões introdutórias, a empresa de consultoria participou das etapas de discussão que culminaram com a criação do Mapa Estratégico de Ciência, Tecnologia e Inovação. Foi pensada a definição do painel de indicadores, a divisão dos indicadores, dos produtos e sua atribuição a cada uma das superintendências e assessorias que passariam a ser responsáveis pelo seu acompanhamento.

A cada superintendência ou assessoria foi atribuído um conjunto de indicadores e produtos que são, de alguma forma, relacionados às atividades que desempenham. Isso tornou mais fácil seu acompanhamento e a definição dos meios de alcançar as metas propostas. A criação e distribuição desses indicadores levaram em conta as disposições do Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado que tem, entre seus objetivos prioritários a

(...) consolidação de um Sistema Estadual de Inovação que viabilize uma maior articulação das competências instaladas nas universidades e centros de pesquisa e o sistema produtivo estadual, especialmente as cadeias produtivas mais relevantes e os arranjos produtivos baseados em atividades de alto conteúdo tecnológico (biotecnologia, eletroeletrônica e tecnologia da informação) (GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS, 2003, pág. 95).

A esse alinhamento “agregam-se as diretrizes nacionais, as de caráter regional e, ainda, os elementos das agendas dos diversos setores empresariais” (GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS, 2008b, pág. 57). A metodologia de avaliação baseada no *Balanced Scorecard* foi adotada não só na SECTES, mas também em outras Secretarias. A sinergia entre as estratégias do órgão e os objetivos definidos por níveis de governos mais elevados torna suas ações mais efetivas, com maiores chances de êxito.

5.3 – Fatores críticos de sucesso

As pesquisas realizadas por Kaplan e Norton (2000) revelam que, entre as empresas que foram bem sucedidas com o uso do *Balanced Scorecard*, é observado um conjunto comum de cinco princípios que eles chamaram de princípios da organização focalizada na estratégia. São eles: o alinhamento da organização à estratégia, a operacionalização da estratégia, a conversão da estratégia num processo contínuo, o trabalho em equipe (ou transformar a estratégia em tarefa de todos), e o envolvimento da alta administração (KAPLAN e NORTON, 2000, pág. 19). Além destes parece conveniente citar um sexto princípio, identificado no trabalho desenvolvido por Toscano (2008), referente ao alinhamento dos sistemas de suporte.

5.3.1 – Alinhamento com a estratégia

Fazem parte da estrutura organizacional da Secretaria de Estado de Ciência e Tecnologia quatro assessorias, duas sub secretarias e sete superintendências. Apesar de ampla, os canais de comunicação entre estas diversas partes funcionam de forma satisfatória. As funções que cada uma exerce, porém, segundo o primeiro entrevistado, quase sempre eram vistas independentemente das suas respectivas conseqüências para os demais setores da Secretaria.

A adoção do *Balanced Scorecard* como mecanismo de avaliação de desempenho e alinhamento estratégico tornou mais claro às equipes as formas como cada uma delas podem colaborar com o alcance dos objetivos finalísticos da Secretaria. Avançado o processo de implementação, as posições que cada unidade componente do órgão assume no Mapa Estratégico tornaram-se mais evidentes. A identificação do papel de cada uma delas no processo de execução da estratégia foi simplificada. As conseqüências das atividades desenvolvidas são melhor visualizadas quando enquadradas no conjunto de relações de causa e efeito que compõem o mapa (ENTREVISTADO 3).

5.3.2 – Operacionalização da estratégia

Buscou-se efetuar a operacionalização da estratégia traduzindo-a, segundo o conceito de *Balanced Scorecard*, em um conjunto de indicadores e metas que, se alcançadas, levarão a organização à concretização da sua missão. Estes indicadores e metas e os objetivos que devem ser alcançados através deles, organizados no mapa estratégico, tornou mais nítida a seqüência de relações de causa e efeito que, de outra forma, poderiam não ser facilmente identificadas como um meio de atingir os objetivos de longo prazo.

Elaborou-se um total de 52 indicadores e 29 produtos que foram distribuídos por 11 equipes (ENTREVISTADO 2). O número de indicadores supera a média identificada por Kaplan e Norton (1997) em seus estudos:

(...) os exemplos do Metro Bank e da National Insurance, bem como a nossa experiência com outras empresas, indicam que as organizações podem, de fato, formular e transmitir sua estratégia com um sistema integrado de aproximadamente 24 medidas. (KAPLAN e NORTON, 1997, pág. 170)

No entanto, os autores chamam atenção para o fato de que o número de indicadores pode variar desde que estejam adequadamente relacionados. Se puderem ser claramente vistos como integrantes de um único meio de se chegar a um objetivo, mesmo um grande número de indicadores pode ser administrado. Deve-se apenas ter em mente que um maior número de objetivos estratégicos pode aumentar proporcionalmente a possibilidade de ocorrerem falhas durante o processo de implementação do sistema (SIMÕES, VIEIRA e DOMINGOS apud TOSCANO, 2008, pág. 43). Não houve relato de falhas significativas durante as entrevistas. Porém, para se analisar o efetivo gerenciamento destes indicadores será necessário um maior distanciamento da sua fase de implementação.

5.3.3 – Tornar a estratégia um processo contínuo

Kaplan e Norton (1997) afirmam que a estratégia deve ser um processo contínuo, devendo ser revisada periodicamente. Um sistema de *feedback* estratégico deve testar, validar e modificar constantemente os meios definidos para se alcançar a estratégia.

Na SECTES, são realizadas reuniões bimestrais que expõem como as atividades desenvolvidas na Secretaria vêm correspondendo aos objetivos descritos no Mapa Estratégico. De acordo com o entrevistado 2, todos os servidores são convidados a participar; o intuito é manter os servidores atualizados com relação à posição do órgão diante das metas definidas e extrair o maior número de benefícios que possam advir de um melhor fluxo de informações. Foram definidas também reuniões trimestrais. Estas, diferente das reuniões bimestrais que se dedicam ao monitoramento dos resultados, são destinadas à análise e da estratégia. Outras reuniões são realizadas de forma mais freqüente. Destas, participam apenas o Secretário, superintendentes e alguns membros das assessorias. Diferentes das reuniões trimestrais que visam tratar especificamente de

questões estratégicas, essas reuniões, em geral, têm como pauta assuntos de caráter mais operacional.

A Secretaria possui um comitê gestor e esse comitê gestor é responsável por garantir que as estratégias estão sendo alcançadas, que a gestão da Secretaria está melhorando. Esse comitê está se reunindo a cada três meses, serão quatro reuniões anuais. Uma delas, a primeira reunião do ano, será uma reunião de análise da estratégia onde estaremos verificando se o que está no mapa estratégico da Secretaria precisa sofrer alguma alteração ou se são aquelas mesmas estratégias que precisam ser seguidas. As demais reuniões são reuniões de monitoramento de resultados. (ENTREVISTADO 2)

Nas reuniões trimestrais que tratam principalmente da análise da estratégia está sempre presente o conselho gestor. Este conselho é constituído de um grupo responsável por garantir que as metas estão sendo alcançadas e avaliar a necessidade de alterações nos meios escolhidos para alcançá-las. Na primeira reunião do ano as discussões concentram-se na análise da estratégia, na eficácia dos caminhos definidos no Mapa Estratégico para o alcance dos objetivos definidos como prioritários. As demais reuniões concentram-se nos trabalhos de monitoramento de resultados. Das reuniões de monitoramento participam o conselho gestor, superintendentes e assessores. Da reunião inicial, de análise estratégica, além do conselho gestor, dos superintendentes e assessores, participam também dirigentes dos órgãos vinculados à SECTES.

5.3.4 – Trabalho em equipe

O processo de implantação do *Balanced Scorecard* na SECTES abrangeu o trabalho desenvolvido por todas as superintendências. Porém, apenas uma parte dos servidores participou de algum tipo de treinamento que objetivava apresentar a forma de funcionamento deste sistema.

As pessoas entendem como as coisas são construídas, mas não necessariamente detalhes da metodologia. Num determinado nível, não é importante todos os funcionários saberem detalhes, eles precisam entender quais são as estratégias, como alcançar as estratégias e como eles participam delas. (ENTREVISTADO 2)

Inicialmente, então, foram capacitados apenas alguns servidores, representantes de cada uma das equipes organizadas nas diretorias. Com o intuito de garantir, em alguma medida, o empenho de todos, alguns dos resultados esperados foram vinculados a um sistema de remuneração variável. Tal sistema foi previsto no Acordo de Resultados como uma forma de incentivo para que os servidores se empenhem no alcance dos objetivos propostos e definido “prêmio por produtividade”. O prêmio por produtividade deverá ser custeado através da economia em despesas correntes e da ampliação da arrecadação de receitas – algumas das conseqüências esperadas com alcance das metas propostas.

Além de comprovar a fonte de recursos em decorrência da economia com despesas correntes ou da ampliação real da arrecadação de receitas, o pagamento do prêmio fica condicionado a um resultado satisfatório na avaliação do Acordo de Resultados e individualmente, ao resultado satisfatório na avaliação de desempenho do servidor, nos termos da legislação vigente. É considerado satisfatório o desempenho dos órgãos e entidades cujo resultado da avaliação do acordo de resultados for superior a 70% do total. (MELO e NEVES, 2007, pág. 5)

5.3.5 – Envolvimento da alta administração

A participação intensiva da alta administração em todas as etapas que envolvem a implementação de um *Balanced Scorecard* é fundamental para o bom andamento do processo. Por, entre outros aspectos, possuir uma visão mais ampla do Sistema de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior que os demais servidores, o empenho do Secretário juntamente com os superintendentes contribui consideravelmente na escolha dos pontos chave a serem abordados com a estratégia criada

O Secretário já tinha uma experiência anterior em outra organização, a EMBRAPA, ele já conhecia a metodologia. Ele veio para a Secretaria e, com o apoio de uma empresa de consultoria, ele implantou o BSC aqui conosco. (ENTREVISTADO 2)

O envolvimento do Secretário em uma experiência anterior envolvendo a implementação de um *scorecard* em segmentos da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – EMBRAPA – contribuiu consideravelmente com o andamento do processo de implementação do sistema na Secretaria. Com a liderança do Secretário,

junto de uma equipe de assessores e o auxílio dos serviços da empresa de consultoria contratada, foi dado início ao processo de definição da estratégia e o seu desdobramento em objetivos mais restritos.

5.3.6 – Alinhamento dos sistemas de suporte: Recursos Humanos e Tecnologia da Informação

“Os sistemas de suporte auxiliam a organização na obtenção e síntese das informações, importantes para a tomada de decisão e acompanhamento dos projetos, indicadores e metas” (LEITE, 2008, pág. 69). Além de um esforço constante de se manter os servidores atualizados através de cursos de capacitação (alguns indicadores têm como meta o treinamento periódico de um percentual de servidores), a Secretaria vem buscando melhores canais de comunicação através de sistemas de informação (ENTREVISTADO 1).

O acompanhamento dos indicadores na SECTES tem sido feito através de planilhas. A Secretaria adquiriu recentemente um sistema que deverá organizar os valores referentes a todos os indicadores e produtos e tornar essas informações mais acessíveis. Isso vai ao encontro de uma das políticas definidas no Mapa Estratégico que destaca a importância de um banco de dados “permanentemente atualizado e disponível ao Governo, à SECTES, ao Conselho Estadual de Educação (CEE), às IES e à sociedade em geral” (GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS, 2008b, pág. 33). Após a fase de implantação e teste do novo sistema, está previsto o treinamento de parte dos servidores para que todos os recursos oferecidos por ele sejam aproveitados ao máximo.

(...) no coração das iniciativas de melhoramento da performance dos processos está frequentemente a capacidade dos sistemas de informação da empresa para apoiar as pessoas que tomam decisões. Para tomar as decisões adequadas é preciso ter informação adequada em tempo útil. (PEDRO, 2004, pág. 21)

Dos poucos problemas relatados envolvendo o levantamento de dados referentes a indicadores, a maioria dizia respeito a indicadores que exigiam em sua base de cálculo dados criados em períodos anteriores à implantação do BSC ou informações

sob controle de terceiros. Nestes casos, a existência de algum tipo de sistema de informações, uma base de dados minimamente completa, com informações referentes também a exercícios anteriores tornaria mais simples a solução da maioria desses problemas.

6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta do Acordo de Resultados visa pactuar o cumprimento de metas de curto e longo prazo alinhadas aos objetivos do Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado – PMDI. Neste sentido, a escolha do método *Balanced Scorecard* na Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior mostrou-se adequada. Utilizado como ferramenta de comunicação e tradução da estratégia além de eficaz meio de acompanhamento por indicadores de desempenho, o BSC permite o controle satisfatório das variáveis que influenciam o alcance dos objetivos de longo prazo.

A construção de um Mapa Estratégico e de um conjunto de painéis de indicadores passou a auxiliar na tomada de uma série de decisões, sendo utilizados em várias das reuniões estratégicas. Estas ações estão de acordo também com o que foi determinado, em nível federal, nas diretrizes estratégicas para o Sistema Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação. Um dos grandes objetivos propostos visa, além do aperfeiçoamento, consolidação e modernização do aparato institucional de CT&I,

(...) reforçar a eficácia e a eficiência de estratégias empresariais e das políticas de CT&I; fortalecer a capacidade de planejamento estratégico do Sistema e das instituições responsáveis pela formulação e gestão da política na área (BRASIL, 2002, pág. 64)

A atuação da Secretaria foi mais racionalizada. A maioria dos problemas que geralmente se verificam, principalmente na fase de implementação do *Balanced Scorecard*, foi amenizada com a participação de servidores que já possuíam alguma experiência anterior com este tipo de sistema. O apoio e o acompanhamento da Symnetics também garantiram que a implementação fosse feita sem maiores problemas. Foi observado um maior comprometimento das equipes de cada setor e uma melhora no envolvimento entre elas. “A elaboração do planejamento estratégico agilizou as decisões a alinhavou os trabalhos, concatenando esforços de áreas até então díspares” (ENTREVISTADO 3).

Com relação ao Acordo de Resultados e o prêmio por produtividade garantido aos servidores da Secretaria se alcançados os objetivos propostos, é necessário atentar para um ponto em especial. Segundo um dos entrevistados,

A partir do ano que vem [2009], com base nos resultados desse ano, o prêmio por produtividade será mais específico para cada área da Secretaria. Cada superintendência e assessoria terão uma nota diferenciada e, conseqüentemente, um prêmio por remuneração também diferenciado. (ENTREVISTADO 1)

A instituição do Acordo de Resultados e do sistema de premiação por produtividade em um determinado órgão pressupõe que haja indicadores estratégicos aos quais possa ser vinculado o prêmio. Isso não é problema no caso de se tomar como foco as atividades desenvolvidas em toda a Secretaria. Quando, porém, o foco passa a ser cada uma das superintendências ou assessorias, podem ser aumentados os incentivos para que atividades de pouca relevância (e fácil desenvolvimento) sejam indicadas para a vinculação ao Acordo.

Alguns indicadores podem ainda sofrer algumas modificações. Indicadores como, por exemplo, “número de servidores capacitados num determinado programa de treinamento”, podem passar a levar em conta não só o número de servidores capacitados, mas a carga horária das aulas de capacitação. Há, porém, espaço e tempo definidos para a discussão de tais alterações nas reuniões de revisão, periódicas e sistemáticas.

7 – BIBLIOGRAFIA

AIRES, Leonardo Julien. Definição de um modelo de Balanced Scorecard para a Prefeitura Municipal de Barra do Ribeiro. 2006. 11 pág. Projeto de monografia (Graduação em Sistemas de Informação) - Universidade Luterana do Brasil. Canoas / RS, 2006.

BANCO DE DESENVOLVIMENTO DE MINAS GERAIS S. A. Minas Gerais do século XXI. Belo Horizonte: Rona, 2002.

BERGUE, Sandro Trescastro. *A Redução Gerencial* no Processo de Transposição de Tecnologias de Gestão para Organizações Públicas. XXXII Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, 6 a 10 de setembro de 2008.

BORGES, Thiago Bernardo. A construção do alinhamento estratégico no Estado de Minas Gerais. 2008. 82 f. Monografia – Graduação – Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, Belo Horizonte, 2008.

BRASIL. Constituição Federal. Pinto, Antônio Luiz de Toledo et al. 35 ed. São Paulo: Saraiva, 2005. 423pág.

BRASIL. Livro Branco: Ciência, Tecnologia e Inovação Ministério da Ciência e Tecnologia. 2002. 80 pág.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial. *Revista do Serviço Público*, Brasília, 47(1) janeiro-abril de 1996.

CARLAILI, Rodrigues da Silva. Acompanhamento e avaliação de desempenho organizacional: estudo de aplicações do modelo balanced scorecard. 2000. 206 f. Dissertação - mestrado – Curso de Mestrado em Administração Pública da Escola de Governo – Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 2000.

CERETTA, P. S.; QUADROS, C. J. Implementação do *balanced scorecard*: um caso prático. *Revista Eletrônica de Administração - REAd/Ufrgs*, Porto Alegre, v. 9, n. 4, p. 1-17, 2003.

DELGADO FILHO, Adauto Bezerra; BACIC, Miguel Juan. Medição do Desempenho Global: O BSC Como Uma Possibilidade Para A Administração das Universidades. Florianópolis: NUPEAU/UFSC – IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul, 2004.

DI SERIO, Luiz C.; DUARTE, André L. C. M. Competindo em Tempo e Flexibilidade – Casos de Empresas Brasileiras. In XXIII Enanpad, 1999, Foz do Iguaçu – PR, Anais. Setembro de 1999.

DREW; Ernest H. “Scaling the productivity of Investment”. *Chief Executive*, julho / agosto de 1993.

FACCO, Antonio Carlos Fabretti; SAAD, Marcia Regina Migliorato. A construção do Balanced Score Card (bsc) na divisão de biblioteca e documentação da ESALQ – USP. In SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 14, 2006. Anais. Salvador: SNBU, 2006.

GHELMAN, Silvio. Adaptando o Balanced Scorecard aos preceitos da nova gestão pública. 2006. 86f. Dissertação (Mestrado Profissional em Sistema de Gestão pela Qualidade Total) - Centro Tecnológico, Laboratório de Tecnologia, Gestão de Negócios e Meio Ambiente, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2006.

GIACOMONI, James. Orçamento Público. 14 ed.. São Paulo: Atlas, 2008. 365 pág.

GIL, Antônio C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4 ed. São Paulo (SP): Atlas; 1991. 175p.

GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS. Relatório anual de avaliação PPAG 2004 – 2007: Exercício 2004. Belo Horizonte, 2005. Disponível em <www.planejamento.mg.gov.br>.

GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior. Belo Horizonte, 2008 Disponível em: <www.tecnologia.mg.gov.br>. Acesso em: 17 de outubro de 2008.

GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior. Gestão Estratégica: Plano Diretor 2007 – 2011. Belo Horizonte, 2008. Disponível em: <www.tecnologia.mg.gov.br>. Acesso em: 17 de outubro de 2008.

GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão, Subsecretaria de Planejamento e Orçamento. Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado. Belo Horizonte, 2003. Disponível em <www.planejamento.mg.gov.br>. Acesso em: 2 de outubro de 2008.

GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado 2007-2023. Belo Horizonte, 2007. Disponível em <www.planejamento.mg.gov.br>. Acesso em: 2 de outubro de 2008.

GUIMARÃES, T. B.; ALMEIDA, B. T. Da estratégia aos resultados concretos: a experiência do governo de minas (2003-2005). In. CADERNOS BDMG. Nº 12, abril 2006: Belo Horizonte: BDMG, 2006. Págs. 5-64.

HERNANDES, Carlos Alberto Mamede; CRUZ, Cláudio Silva da; FALCÃO, Sérgio Dagnino. Combinando o *Balanced Scorecard* com a gestão do conhecimento. São Paulo, v.01, nº12, 2º trim./2000.

HIKAGE, Oswaldo Keiji CARVALHO, Marly Monteiro de LAURINDO, Fernando José Barbin. Praticando o processo de implementação de estratégia utilizando o

Balanced Scorecard. In XXIII Encontro Nac. de Eng. de Produção Ouro Preto/ MG, 2003, Ouro Preto. Anais. Outubro de 2003.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. A estratégia em ação: Balanced Scorecard. 19 ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997. 344p.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. 10 ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2000. 411p.

LAKATOS, Eva M., MARCONI, Marina A. Fundamentos de metodologia científica. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991. 270p.

LEITE, Flávia Lo Buono. Balanced Scorecard: Análise dos fatores críticos de sucesso da implantação do BSC no setor público. 2008. 79 f. Monografia – Graduação – Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, Belo Horizonte, 2008.

LIMA, Maria Alice Dias da Silva; ALMEIDA, Maria Cecília Puntel de; LIMA, Cristiane Cauduro. A utilização da observação participante e da entrevista semi-estruturada na pesquisa em enfermagem. Revista Gaúcha de Enfermagem, Porto Alegre, v.20, n. esp., págs.130 - 142, 1999.

LIMA, Edla M. B. et al. *Balanced Scorecard* (BSC) – uma visão metodológica para o acompanhamento de sua implementação. Revista do Serviço Público, Brasília, Ano 54, Número 3, pág. 45 a 62, Jul-Set 2003.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Introdução à administração. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2004. 434 p.

MELO, Frederico César Silva; NEVES, Fernanda de Siqueira. O Estado para resultados em Minas Gerais: inovações no modelo de gestão. In XII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Sto. Domingo, Rep. Dominicana, 30 oct. – 2 nov. 2007.

NOGUEIRA-MARTINS, Maria Cezira Fantini; BÓGUS, Cláudia Maria. Considerações sobre a metodologia qualitativa como recurso para o estudo das ações de humanização em saúde. Saúde soc. Vol.13, no.3 São Paulo. Set./Dez. 2004. Disponível em <www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-12902004000300006&lng=en&nrm=iso&tlng=pt>. Acesso em: 2 de novembro de 2008.

PAES DE PAULA, Ana Paula. Administração Pública Brasileira entre o Gerencialismo e a Gestão Social. Revista de Administração de Empresas (RAE). Debate jan./mar. 2005, p. 37–49.

PEDRO, José M. O Balanced Scorecard (BSC) no sector público. Informação & Informática - Revista do Instituto de Informática, Amadora, março, 2004, n.28, p.14-23.

PRIETO, Wanderli Correia et al. Fatores críticos na implementação do Balanced Scorecard. *Gestão & Produção*, São Paulo, jan. – abr. 2006, v.13, n.1, p.81-92.

RÉVILLION, Anya Sartori Piatnicki. A Utilização de pesquisas exploratórias na área de marketing. *RIMAR – Revista Interdisciplinar de Marketing*, v.2, n.2, págs. 21-37, Jul./Dez. 2003.

REZENDE, José Francisco. *Balanced Scorecard e a gestão do Capital Intelectual: Alcançando a performance balanceada na Economia do Conhecimento*. 1 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003. 306 p.

SENNETT, Richard. *A corrosão do caráter*. 5 ed. Rio de Janeiro: Record, 2001. 205 p.

SILVA, Leandro C. O Balanced Scorecard e o processo estratégico. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, out. – dez. 2003, v.10, n.4, p.61-73.

TELLES, Renato; LUCCHESI, Rodrigo. O desafio da implementação do Balanced Scorecard como ferramenta de gestão do capital intelectual. In *SEMEAD - SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO*, VII, 2004, São Paulo.

TOSCANO, Thiago C. Fatores críticos de sucesso para implantação e uso do *Balanced Scorecard* como Ferramenta de gestão da estratégia: estudo de caso de duas empresas brasileiras. 2008, 136f. Dissertação (Programa de Mestrado Profissional em Administração) - Pontifícia Universidade Católica, Minas Gerais, 2008.

VILHENA, Renata et al. *O Choque de Gestão em Minas Gerais: políticas da gestão pública para o desenvolvimento*. 1 ed. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006. 363 págs.

APÊNDICE – Roteiro de entrevista

Tema	Perguntas
Histórico do BSC	Como o BSC chegou à Secretaria?
	Quem teve a idéia de implantar o BSC?
	Qual foi a motivação (motivos/razões) para implantar o BSC?
Processo de Implantação	Como foi o processo de implantação do BSC?(Quais foram as ações tomadas?)
	Quem foram os responsável/área da Secretaria pela implantação do BSC?
	Até que nível o BSC foi implantado?
	Os BSC's das vinculadas são derivados ou estão conectados com o BSC da Secretaria?
	O BSC da Secretaria está conectado ao do Governo?
	Qual o horizonte de tempo do BSC? (Para quanto tempo está projetado?)
Alinhamento com a Estratégia	A Secretaria tem alguma experiência previa de planejamento estratégico?
	Há quanto tempo a Secretaria faz o planejamento estratégico?
	Como era o planejamento na Secretaria antes da implantação do BSC?
	O que mudou com a implantação?
Operacionalização da Estratégia	O órgão adota mapa estratégico ou painel de indicadores?
	Quantos indicadores há e como estão distribuídos?
	É possível classificá-los entre ocorrência e tendência?
	Existe algum acompanhamento periódico ou sistemático para assegurar que as metas e os objetivos traçados sejam alcançados, além de corrigir desvios?
Alinhamento com as Pessoas	As pessoas estavam preparadas para trabalhar com a ferramenta?Foi necessário treinamento?
	Como as informações do BSC são repassadas aos funcionários?
	O que os funcionários acham do BSC (eles conhecem a metodologia?)? Como eles são incentivados a cumprirem seus indicadores?
	Existe algum tipo de recompensa quando do alcance das metas, isto é, ele está ligado ao sistema de remuneração variável?
Alinhamento com os Sistemas de TI	As informações do BSC são geradas através de planilhas ou existe algum sistema?
	Existia alguma base de dados de onde as informações já estavam disponíveis ou foi necessário criá-las?
Envolvimento da Alta Administração	Como o BSC é usado no dia-a-dia?
	Nas reuniões com a alta administração ele é pauta na agenda?
	Há cobrança pelo cumprimento de metas?