



UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS EXATAS E APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

INDICADORES DE DESEMPENHO: BSC aplicado em uma instituição do poder público

VITOR FELÍCIO MARTINS

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

JOÃO MONLEVADE

Março, 2016



VITOR FELÍCIO MARTINS

INDICADORES DE DESEMPENHO: BSC aplicado em uma instituição do poder público

Monografia apresentada ao curso de Engenharia de Produção do Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas da Universidade Federal de Ouro Preto como parte dos requisitos para a obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientador: Me. Frederico César de V. Gomes

JOÃO MONLEVADE

Março, 2016



TERMO DE RESPONSABILIDADE

O texto do trabalho de conclusão de curso intitulado “INDICADORES DE DESEMPENHO: BSC aplicado em uma instituição do poder público” é de minha inteira responsabilidade. Declaro que não há utilização indevida de texto, material fotográfico ou qualquer outro material pertencente a terceiros sem o devido referenciamento ou consentimento dos referidos autores.

João Monlevade, 18 de Março de 2016.

VITOR FELÍCIO MARTINS



ATA DE DEFESA

Aos 02 dias do mês de março de 2016, às 20 horas, na sala D302 deste instituto, foi realizada a defesa do Trabalho de Conclusão de Curso pelo (a) aluno (a) Vitor Felicio Martins, sendo a comissão examinadora constituída pelos professores: Mestre Alana Sester, Mestre Eva Bessa e Mestre Frederico César (orientador). O (a) aluno (a) apresentou o trabalho intitulado: INDICADORES DE DESEMPENHO: BSC aplicado em uma instituição do poder público. A comissão examinadora deliberou, pela:

() Aprovação

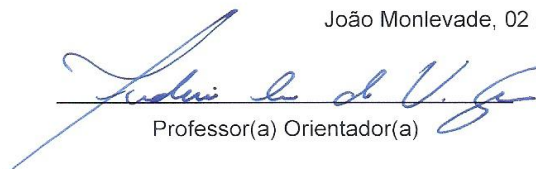
() Aprovação com Ressalva - Prazo concedido para as correções: _____

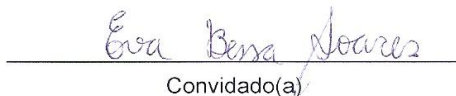
☒ Reprovação com Ressalva - Prazo para marcação da nova banca: 21/03

() Reprovação

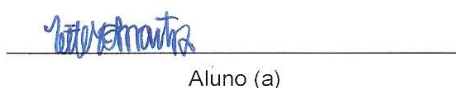
do(a) aluno (a), com a nota _____. Na forma regulamentar e seguindo as determinações da resolução COEP12/2015 foi lavrada a presente ata que é assinada pelos membros da comissão examinadora e pelo (a) aluno(a).

João Monlevade, 02 de Março de 2016.


Professor(a) Orientador(a)


Convidado(a)


Convidado(a)


Aluno (a)



ATA DE DEFESA

Aos **23** dias do mês de **março** de **2016**, às **14** horas, na sala **H203** deste instituto, foi realizada a defesa do Trabalho de Conclusão de Curso pelo (a) aluno (a) **Vitor Felício Martins**, sendo a comissão examinadora constituída pelos professores: **Mestra Alana Sester, Mestre Frederico César**. O (a) aluno (a) apresentou o trabalho intitulado: **INDICADORES DE DESEMPENHO: BSC APLICADO EM UMA INSTITUIÇÃO DO PODER PÚBLICO**. A comissão examinadora deliberou, pela:

☒ Aprovação

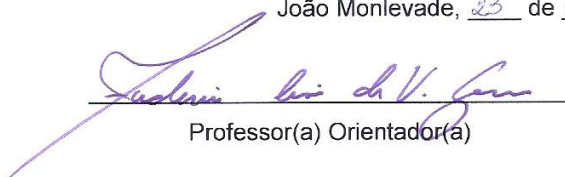
() Aprovação com Ressalva - Prazo concedido para as correções: _____

() Reprovação com Ressalva - Prazo para marcação da nova banca: _____

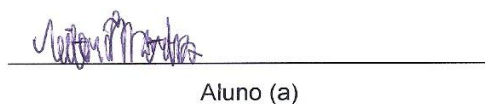
() Reprovação

do(a) aluno (a), com a nota 8,5. Na forma regulamentar e seguindo as determinações da resolução COEP12/2015 foi lavrada a presente ata que é assinada pelos membros da comissão examinadora e pelo (a) aluno(a).

João Monlevade, 23 de março de 2016.


Professor(a) Orientador(a)


Convidado(a)


Aluno (a)

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a Deus por ter me dado a oportunidade, me capacitado, e pelos milagres operados em minha vida, por ter me dado forças quando as minhas não eram suficientes e guiado minhas escolhas para o caminho do sucesso e da fé.

À toda minha família, em especial aos meus pais e irmão que me apoiaram em todos os segundos desta empreitada: cada cobrança, cada sacrifício e incentivo fizeram chegar a esse momento. E me sinto feliz de poder lhes orgulhar e alegrar com esta conquista.

Aos meus amigos, por me acompanharem nesta trajetória em busca de conhecimento e aperfeiçoamento profissional, compartilhando muitas vezes das mesmas dificuldades e provações.

À minha esposa Amanda que dedicou sua atenção total para que conseguisse realizar meus sonhos e propósitos e fez dos meus sonhos os dela. Pelo amor e dedicação e por me fazer o homem mais feliz que já conheci.

À Universidade Federal de Ouro Preto e aos mestres por todo aprendizado e conhecimento transmitido durante o período em que estive vinculado a universidade, e em especial ao Me. Frederico César de V. Gomes pela orientação neste trabalho.

E por fim, a todos aqueles que contribuíram direta e indiretamente para alcançar este momento, muito obrigado.

RESUMO

Para as organizações atuais melhorar o desempenho organizacional se tornou um dos principais objetivos a serem alcançados, ao mesmo tempo deve-se ter flexibilidade às mudanças do ambiente. Para tanto se mostra necessário formas de identificar e mensurar tal desempenho e as variáveis que o afetam. O Balanced Scorecard (BSC) é uma metodologia que pode ser usada para realizar esta medição e auxiliar na implantação de medidas para atingir tais metas.

Assim este estudo tem como principal motivação fazer um estudo sobre a viabilidade do uso do Balanced Scorecard (BSC) em uma Secretaria de Obras Municipais situado na cidade de Nova Era/MG e propor um modelo de BSC para a organização. O estudo baseou-se na identificação, e análise do alinhamento estratégico da empresa; análise de ambiente externo e interno; na criação de objetivos, de medidas ou indicadores e de metas com base nas estratégias escolhidas; e no estabelecimento da relação de causa e efeito por meio da utilização do mapa estratégico. Para apresentação dos resultados foram utilizados quadros mostrando o resumo dos objetivos criados, dos indicadores e das metas, conforme as perspectivas. E por fim relações de causa e efeito entre os objetivos.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*; Indicadores de desempenho; Secretaria de Obras Municipal.

ABSTRACT

For today's organizations improve organizational performance became one of the main objectives to be achieved at the same time must be flexible to changes in the environment. Therefore it appears necessary ways to identify and measure such performance and the variables that affect it. The Balanced Scorecard (BSC) is a methodology that can be used to perform this measurement and assist in the implementation of measures to achieve these goals. So this study's main motivation to do a study on the feasibility of using the Balanced Scorecard (BSC) in a Department of Municipal Works in the city of Nova Era/MG and propose a BSC model for the organization. The study was based on the identification and analysis of strategic alignment of the company; external and internal environment analysis; creation of objectives, measures or indicators, and goals; and establishing the relation of cause and effect by using the strategy map. For the results presentation were used pictures showing the summary of the created objectives, indicators and goals, as prospects. Finally relations of cause and effect between the objectives.

Keywords: *Strategy; Balanced Scorecard; Performance indicators; Department of Municipal works.*

LISTA DE FIGURAS

Figura 01: O Balanced Scorecard como Estrutura para Ação Estratégica	20
Figura 02: Estrutura para a tradução da estratégia.....	21
Figura 03: As perspectivas do BSC	22
Figura 04: Exemplos de Indicadores	24
Figura 05: Relações de Causa e Efeito no Balanced Scorecard	26
Figura 06: Análise SWOT.....	27
Figura 07: Correlação Matriz SWOT	29
Figura 08: Proposta de BSC para administração pública.....	35
Figura 09: Modelo de BSC para organizações públicas	42
Figura 10: Mapa estratégico dos objetivos de desempenho.....	60

LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Diferenças entre Organizações Públicas e Privadas	16
Quadro 02: Diferenciação entre Organizações Públicas e Privadas	17
Quadro 03: Peculiaridades da Gestão no serviço público	32
Quadro 04: Análise SWOT da Secretaria de Obras	49
Quadro 05: Perspectiva Financeira do BSC.....	52
Quadro 06: Perspectiva das Pessoas do BSC.....	54
Quadro 07: Perspectiva da Modernização Administrativa do BSC.....	55
Quadro 08: Perspectiva da Processos Internos do BSC	56
Quadro 09: Perspectiva do cliente do BSC.....	57
Quadro 10: Perspectiva da sociedade/cidadão do BSC	58

LISTA DE SIGLAS

BSC	Balanced Scorecard
SOSU	Secretaria de Obras e Serviços Urbanos de Nova Era
SWOT	Strengths Weakness Opportunities Threats

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.2 JUSTIFICATIVA	13
1.3 PROBLEMA DE PESQUISA	14
1.4 OBJETIVOS	14
1.4.1 Objetivo Geral	14
1.4.2 Objetivos Específicos	14
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
2.1 DIFERENCIAÇÃO ENTRE ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS E PRIVADAS	16
2.2 MISSÃO, VISÃO E VALORES	18
2.3 BSC: BALANCED SCORECARD	19
2.3.1 Definições e conceitos.....	19
2.3.2 Componentes da construção do BSC	21
2.3.3 Aliando a análise SWOT ao Balanced Scorecard	26
2.3.4 O Balanced Scorecard no setor público	30
2.3.5 Críticas ao BSC	35
3 METODOLOGIA	38
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	38
3.2 ORGANIZAÇÃO E SUJEITOS DO ESTUDO	39
3.3 COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	39
3.4 ROTEIRO DA PESQUISA.....	41
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	43
4.1 A EMPRESA	43
4.2 ELABORAÇÃO DO ALINHAMENTO ESTRATÉGICO E ANÁLISE DE AMBIENTE	44
4.2.1 Proposta de uso do BSC para a Secretaria de Obras de Nova Era	44
4.2.1.1 Missão, visão e valores da Secretaria de Obras.....	44
4.3 BALANCED SCORECARD APLICADO NA SECRETARIA DE OBRAS E SERVIÇOS URBANOS DE NOVA ERA/MG	51
4.3.1 Perspectiva financeira/orçamento	51
4.3.3 Perspectiva da modernização administrativa.....	54
4.3.4 Perspectiva dos processos internos	55

4.3.5 Perspectiva dos clientes.....	56
4.3.6 Perspectiva da sociedade/cidadão	57
4.3.7 Mapa Estratégico.....	59
5 CONCLUSÕES E SUGESTÕES	64
REFERÊNCIAS.....	66
APÊNDICE – Formulário de Entrevista A: Funcionários da Secretaria de Obras	68
APÊNDICE – Formulário de Entrevista B: Clientes/Cidadãos que recebem serviços.....	70
APÊNDICE – Formulário de Entrevista C: Gestores, diretores e secretário de obras	72

1 INTRODUÇÃO

Atingir um melhor desempenho organizacional pode ser considerado como uma das principais metas das organizações, tanto públicas quanto privadas, tudo isso devido o fato dos recursos disponíveis por vezes serem limitados, evidenciam a necessidade de busca por melhores práticas tanto na gestão quanto na execução e o cumprimento de metas.

Os autores Kaplan e Norton (1997, p.2) afirmam que, “as empresas competem em ambientes complexos; é fundamental que existam uma perfeita compreensão de suas metas e dos métodos para alcançá-las”. Desta forma é possível enxergar a necessidade dos gestores em se utilizar de variadas maneiras e instrumentos para avaliar seu desempenho no alcance de suas metas.

Ainda de acordo com os autores ao se analisar como ocorria a competição durante o período da era industrial (1850-1975), é perceptível que as empresas consideradas bem sucedidas seriam as que se aproveitavam melhor do uso dos seus ativos físicos, de forma a atingir melhores resultados financeiros.

Porém com a chegada da era da informação no fim do século 20, Kaplan e Norton (1997, p.3) afirmam: “As empresas não conseguem mais obter vantagens competitivas sustentáveis apenas com a alocação de novas tecnologias a ativos físicos e com a excelência da gestão eficaz dos ativos e passivos financeiros”.

Estes ainda afirmam que as mudanças nas empresas estão sendo implementadas em um ambiente em que relatórios financeiros têm grande domínio, pois este ainda tem por base o modelo de contabilidade financeira porém Kaplan e Norton (1997, p.7) afirmam,

O ideal é que o modelo da contabilidade financeira se ampliasse de modo a incorporar a avaliação dos ativos intangíveis e intelectuais de uma empresa, como produtos e serviços de alta qualidade, funcionários motivados e habilitados, processos internos eficientes e consistentes, e clientes satisfeitos e fiéis.

Os autores Kaplan e Norton(1997), assim afirmam que o Balanced Scorecard é um

dos instrumentos que podem ser utilizados para auxiliar no alcance de sucesso para organização, mostrando que o *Balanced Scorecard* continua enfatizando a busca de objetivos financeiros, mas também inclui os vetores de desempenho desses objetos.

Desta forma o seguinte estudo irá mostrar uma análise de como o BSC poderá ser utilizado na criação de indicadores de desempenho em uma secretaria da administração municipal localizado na cidade de Nova Era/MG, auxiliando no alcance de objetivos e medição de desempenho da mesma, que atua principalmente na prestação de serviços básicos à população.

1.2 JUSTIFICATIVA

Aumentar o desempenho organizacional pode ser considerado, como um dos principais objetivos de organizações tanto privadas quanto públicas, otimizar o uso de recursos que por vezes são limitados e alinhar-se às melhores práticas de gestão passa a ser uma das funções de gestores que desejam obter o sucesso de sua organização.

Os gestores precisam ter em mente que mudanças ocorrem todo o tempo e que é necessário, para manter a organização eficiente, encontrar formas para medir e acompanhar o desenvolvimento das atividades e ações executadas. Essa mensuração permitirá analisar o desempenho da organização tanto no curto quanto no longo prazo.

O *Balanced Scorecard* (BSC) é uma metodologia que como citado em Fernandes (2013, p.15), “agrupa uma gama equilibrada de indicadores, permitindo aos gestores visualizar a organização sob várias perspectivas ao mesmo tempo, o que possibilita a tradução e implementação da estratégia”.

Ainda de acordo com Fernandes (2013, p.15),

“no caso específico das instituições de esfera pública, o planejamento deve estar voltado para melhoria do desempenho, que deve ser observada na qualidade do atendimento às demandas sociais, na precisão e na transparência das informações e coerência das ações”.

Logo é necessário uma ferramenta de mensuração que dê uma visão sob diversos indicadores de tomada de decisão, para o acompanhamento de operações e elaboração de plano de ação, fazendo com que a instituição pública venha a atingir seu objetivo ou meta social.

Dentro desta perspectiva, o presente trabalho se justifica com a motivação de viabilizar informações que facilitem a elaboração de uma proposta de gestão do desempenho, com a utilização do BSC, para a Secretaria de Obras e Serviços Urbanos de Nova Era/MG (SOSU).

1.3 PROBLEMA DE PESQUISA

- Como o BSC poderia ser aplicado em organizações do Poder Público? Quais adaptações seriam necessárias para sua aplicação na Secretaria de Obras e Serviços Urbanos de Nova Era/MG?

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste estudo é elaborar uma proposta de uso do Balanced Scorecard (BSC) em uma Secretaria de Obras Municipais situado na cidade de Nova Era/MG.

1.4.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos deste trabalho são:

- Identificar as diferenças entre perspectivas em empresas públicas e privadas
- Identificar e analisar a Missão, Visão e Valores da empresa;
- Analisar alguns pontos fortes e fracos em relação ao ambiente externo e interno da organização;
- Criar objetivos, indicadores e metas de desempenho baseando-se nas

perspectivas do BSC;

- Estabelecer relações de causa e efeito entre tais objetivos por meio de mapa estratégico.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho é dividido em cinco partes: sendo a primeira composta por introdução, justificativa e objetivos do presente trabalho.

A segunda parte consiste de uma pesquisa teórica sobre às diferenças entre empresas públicas e privadas, sobre a ferramenta Balanced Scorecard explicando definições, como a ferramenta é composta e aplicada, mostrando a possibilidade de seu uso conjunto com outra ferramenta gerencial a matriz SWOT.

A terceira parte apresenta a metodologia de pesquisa, coleta e análise de dados; a quarta parte é uma apresentação e visão geral da organização estudada, o desenvolvimento da ferramenta e a exposição dos resultados de pesquisa obtidos; e finalizando, a quinta parte trata da conclusão do estudo, considerações finais, sugestões, referencial bibliográfico e apêndices.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 DIFERENCIAÇÃO ENTRE ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS E PRIVADAS

As diferenças entre a administração de bens e processos ligados à organizações privadas e públicas são claramente visíveis quando relacionados a seus objetivos principais: organizações privadas procuram maximizar o lucro de seus acionistas e organizações públicas buscam realizar sua função social, geralmente prezam pela eficiência dos serviços prestados à população a qual ela é relacionada.

Ghelman (2006) denota alguns Princípios Constitucionais presentes no artigo 37 da Constituição Federal, que regem sobre a administração pública:

- a) Legalidade – estrita obediência a lei;
- b) Moralidade – submissão a um conjunto de princípios morais de aceitação publica;
- c) Impessoalidade – não diferenciação de pessoas, a não ser nos casos previstos em lei, o mesmo tratamento deve ser proporcionado a todos os usuários, indistintamente;
- d) Publicidade – transparência e divulgação de dados, para induzir controle social;
- e) Eficiência – busca da melhor relação entre a qualidade do serviço e dos gastos.

O quadro 01 obtido de Ansoff (1990) apresenta algumas das diferenças que podem ser citadas:

Organizações Públicas x Organizações Privadas	
Empresas Privadas	Organizações de propriedade Pública
Aptas produtoras	Prestadora de Serviços
Internamente eficientes	Comportamento Burocrático
Extremamente empreendedoras e agressivas	Ineficiente
Empenhadas na busca do lucro com determinação inflexível	Extremamente desprovida de espírito de aventura

Quadro 01: Diferenças entre Organizações Públicas e Privadas
Fonte: Ansoff (1990)

O quadro 02 apresenta mais alguns fatores de diferenciação entre os setores privado e público.

Características	Administração Pública	Administração Privada
Objetivo	Cumprir a sua função social	Maximização do Lucro/ interesse dos acionistas
Lei	Estrita obediência à lei	Faz o que a lei não proíbe
Remuneração	Salários incompatíveis com o mercado	Salários compatíveis com o mercado
Política de Incentivo	Muito difícil de implantar política de incentivo	É possível implantar política de incentivo
Clientes	É obrigada a atender a todos sem distinção	Pode fidelizar os clientes
Fornecedores	Gestão do contrato de fornecedores	Gestão ativa dos fornecedores
Receita	Pagamentos de impostos	Pagamentos dos clientes
Cobrança	Sociedade	Acionistas
Burocracia	Presença marcante da burocracia	Pouca burocracia
Ferramentas de Planejamento e controle	Pouca tradição no uso de ferramentas de planejamento e controle	Familiaridade com ferramentas de planejamento e controle
Competitividade	Baixo grau de consciência quanto à realidade da competição	Impulso pela competitividade
Seleção de Pessoal	Por concurso público	A cargo dos gerentes
Estabilidade dos Funcionários	Estáveis após cumprirem o estágio probatório de dois anos	Não há estabilidade
Eficiência /Custos	Falta de consciência e estímulo para o aumento da eficiência	Questão de sobrevivência
Continuidade administrativa	Há um maior risco de descontinuidade	Mais permanente
Qualidade	Conceito de qualidade ainda incipiente	Voltado para qualidade

Quadro 02: Diferenciação entre Organizações Públicas e Privadas
Fonte: Ghelman (2006, p. 41)

Pode-se notar então que vários elementos diferenciam a administração de ambos os tipos de organização. Considerando o âmbito de objetivos a empresa privada tem

como objetivo principal a realização de sua atividade de produção de bens e serviços para obtenção de lucro. Em contrapartida a organização pública tem como objetivo o cumprimento de sua missão institucional gerando o bem estar da comunidade e o interesse geral.

2.2 MISSÃO, VISÃO E VALORES

Assim como no planejamento estratégico, o processo de formulação do Balanced Scorecard tem início com a definição da missão e visão da organização, para então baseando-se em seus valores, avaliar as melhores estratégias para alcançar os objetivos previstos em cada uma das perspectivas que compõem esta ferramenta.

De acordo com Santos (2006) o BSC se estrutura nestes quatro pilares básicos: a missão, os valores, a visão e a estratégia.

- a) Missão: Segundo Santos (2006) é o primeiro passo para a construção do BSC, ou seja o propósito central da organização.
- b) Visão: Para Santos (2006), é uma declaração de intenções que define o posicionamento da organização no futuro e dessa forma o BSC é a metodologia que permite controlar os objetivos intermediários, de forma a garantir o objetivo principal, ditado pela visão.
- c) Valores: Santos (2006) afirma que são as crenças mais profundas mostradas no comportamento cotidiano e que criam uma cultura comum em toda a organização.
- d) Estratégia: São as medidas que devem ser tomadas para realização dos objetivos estabelecidos. Santos (2006) mostra que o BSC é um instrumento que pode descrever a estratégia, a desdobrando por seus componentes através dos objetivos e indicadores em cada uma das perspectivas.

De acordo com Kotler (1993), a missão caracteriza a “razão de ser” da organização. Sendo que é ela que vai influenciar as mais importantes decisões, objetivos e metas a serem alcançadas pela organização.

2.3 BSC: BALANCED SCORECARD

2.3.1 Definições e conceitos

O Balanced Scorecard é um sistema de medição de desempenho e implementação de estratégias de uma organização. Ele é proveniente da necessidade de se avaliar o desempenho de uma organização além do aspecto financeiro, pois a competição já não é baseada apenas nisso como também no conhecimento e na “criação de valor”.

Em Kaplan e Norton (1997, p.8), os autores mostram que, “o Balanced Scorecard complementa as medidas financeiras do desempenho passado com medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro” e que os “objetivos do scorecard derivam da visão e estratégia da empresa”.

Kaplan e Norton (1997, p.9) ainda afirmam que “o Balanced Scorecard deve traduzir a missão e a estratégia de uma unidade de negócios em objetivos e medidas tangíveis”. E estas medidas “representam o equilíbrio entre indicadores externos voltados para acionistas e clientes, e as medidas internas dos processos críticos de negócios inovação, aprendizado e crescimento”.

Ou seja existe uma relação de equilíbrio entre medidas de resultado financeiro e clientes e as medidas que determinam o desempenho futuro que vem de processos e pessoal.

Kaplan e Norton (1997, p.9) ainda mostram que “empresas inovadoras estão utilizando o scorecard como um sistema de gestão estratégica” administrando desta forma estratégias de longo prazo como mostra a figura 01.

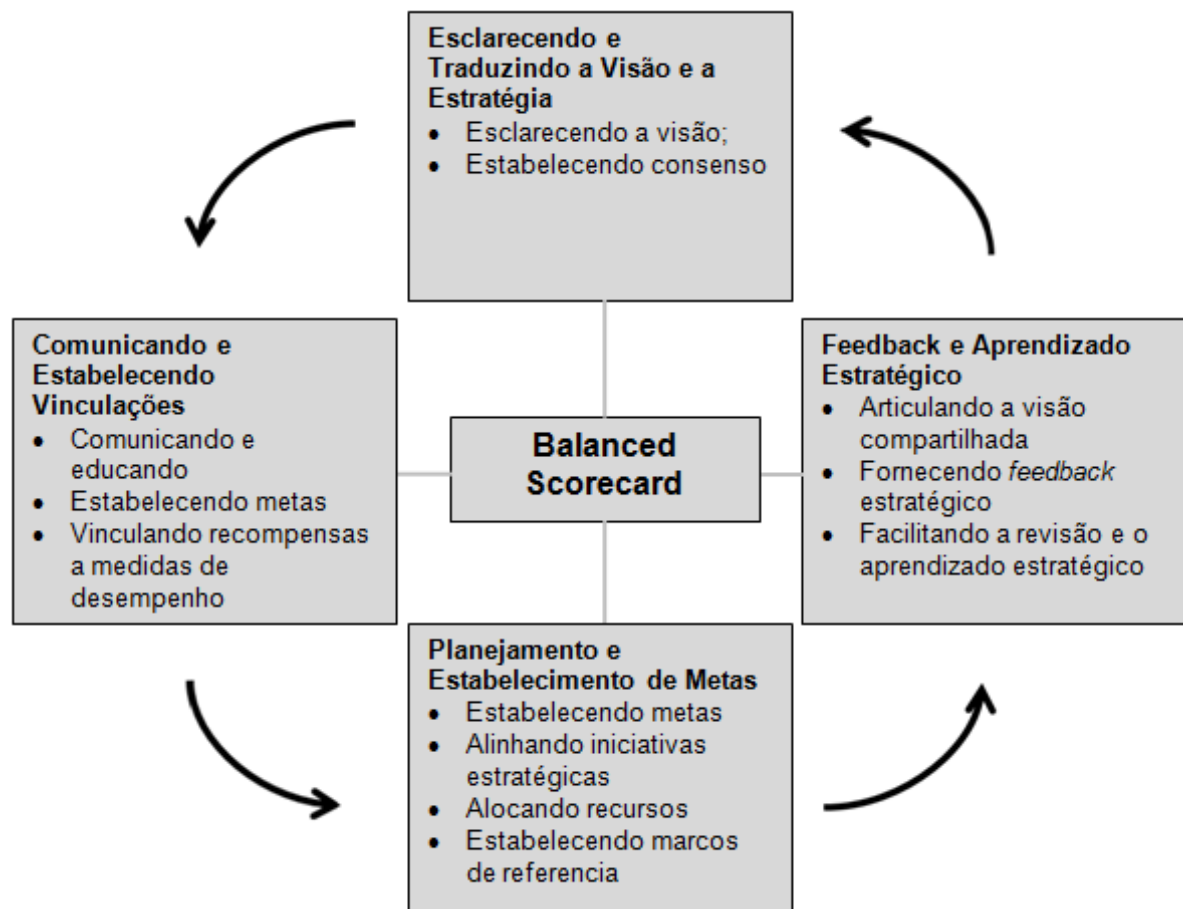


Figura 01: O Balanced Scorecard como Estrutura para Ação Estratégica
 Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 12)

Inicialmente se traduz a visão de futuro da organização, a desdobrando em indicadores e objetivos de forma a demonstrar a importância de cada ação para o alcance da visão da organização. Logo se segue comunicando as referidas estratégias a todos envolvidos e as ligando as metas definidas através de planejamento e estabelecimento de metas no referido plano de negócios e por fim através do feedback e aprendizado estratégico e pela constatação de eficácia ou não implementar um processo contínuo como o mostrado pela figura 01.

Souza (2010, p.45) afirma que,

“os maiores diferenciais apresentados pelo BSC em relação a outras metodologias de gerenciamento são a estruturação de objetivos estratégicos e seus respectivos indicadores em perspectivas ou dimensões e a construção do relacionamento entre estes objetivos por intermédio de relações de causa e efeito”.

2.3.2 Componentes da construção do BSC

Fernandes (2013, p.53), “o Balanced Scorecard procura traduzir a visão, a missão e a estratégia da organização em objetivos, indicadores, metas e iniciativas, sob a ótica de perspectivas diferentes, que equivalem a vetores ou dimensões, cuja união, consequentemente, dá forma à metodologia”.

Desta forma podemos enxergar que o BSC é composto por diferentes itens que unidos dão uma visão estratégica, e neste tópico cada elemento que forma esta ferramenta será explicado.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 8), “os objetivos e medidas do BSC focalizam o desempenho organizacional sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento.” E também afirmam (p. 26) que estas perspectivas “equilibram os objetivos de curto e longo prazo, os resultados desejados e os vetores do desempenho desses resultados”.

Kaplan e Norton (1997, p.10) utilizam a figura 02 para mostrar como é a estrutura e como é constituído o BSC e as perspectivas que eles usaram na sua criação e que serão detalhadas mais a frente neste trabalho.

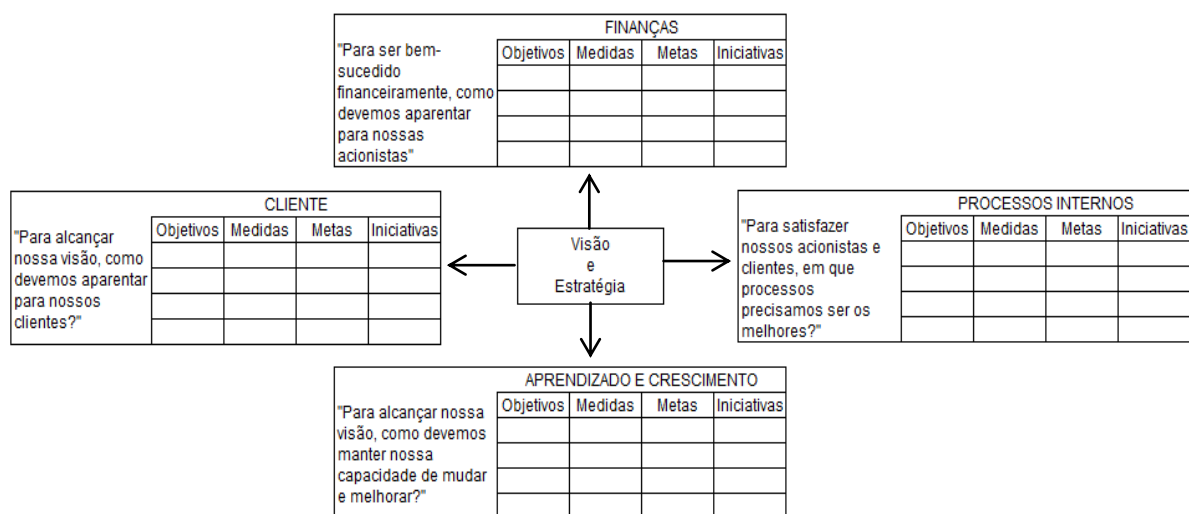


Figura 02: Estrutura para a tradução da estratégia
Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 10).

Para Kaplan e Norton (1997) estas perspectivas formam um conjunto de hipóteses sobre causa e efeito que facilita para a organização detectar os seus pontos fortes e fracos. Estas perspectivas tem de estar diretamente relacionadas a visão e estratégia definidas pela empresa como a figura 03 mostra.

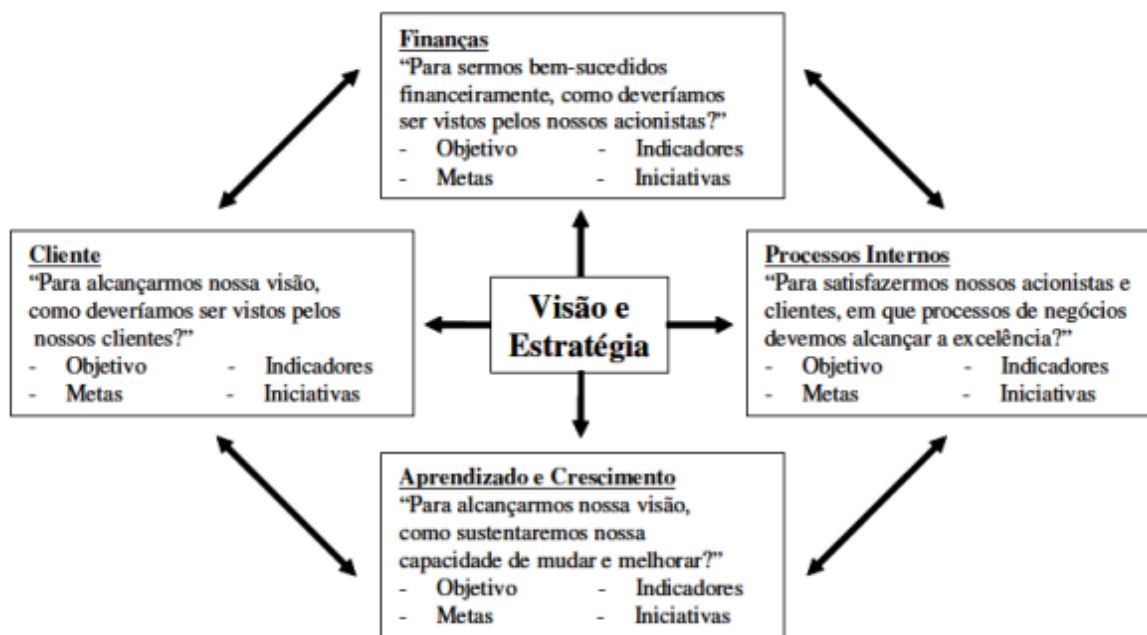


Figura 03: As perspectivas do BSC
Fonte: Kaplan e Norton (1997).

Assim Kaplan e Norton (1997) dividem as perspectivas básicas do BSC em quatro:

- Perspectiva Financeira:** Perspectiva que envolve os resultados financeiros da organização e com a lucratividade da mesma. Fernandes (2013, p.54) afirma que, "as medidas e os objetivos neste segmento devem definir a situação financeira que se espera alcançar", além de "servir de meta principal para as demais perspectivas".
- Perspectiva dos clientes:** Perspectiva que permite de acordo com Kaplan e Norton (1997, p.26), "identificar os segmentos de clientes e mercados nos quais a unidade de negócios competirá e as medidas de desempenho da unidade nesses segmentos-alvo".
- Perspectiva dos Processos Internos:** Perspectiva onde segundo Kaplan e Norton

(1997, p.27), “os executivos identificam os processos internos críticos nos quais a empresa deve alcançar a excelência” e possui medidas “voltadas para os processos internos que terão maior impacto na satisfação do cliente e na consecução dos objetivos financeiros da empresa”.

- d) Perspectiva do Aprendizado e Crescimento: Perspectiva que de acordo com os autores Kaplan e Norton (1997, p.29), idêntica a infraestrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria a longo prazo.” E esta perspectiva segundo os mesmos “provêm de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais”.

Para Niven (2005), os objetivos criados ligam a estratégia com as medidas de desempenho usadas para definir como as metas estão sendo alcançadas ou não. Para se criar esses objetivos é importante analisar cada uma das perspectivas do BSC.

Os objetivos que compõem o BSC são o que a organização busca, sua pretensão, tanto em curto prazo, quanto em longo prazo, visando alcançar sua visão por exemplo, e estão intimamente ligados a sua missão institucional.

Souza (2010, p.50) define que, “os objetivos estratégicos são os fins a serem perseguidos pela organização para o cumprimento de sua missão institucional e o alcance de sua visão de futuro”. Este autor também defende que estes objetivos constituem um elo entre diretrizes da organização e sua estratégia.

Estes objetivos definem o que a organização quer alcançar, e devem ser de acordo com Souza (2010, p.50) “distribuídos pelas perspectivas definidas no mapa estratégico da organização”.

Depois de criar os objetivos de desempenhos, são definidas as ações necessárias para que a implementação da estratégia tenha êxito. Niven (2005) denota em sua obra que só é possível identificar se os objetivos foram atingidos com o uso de medidas de desempenho.

Dentre os elementos que compõem o Balanced Scorecard, a definição de indicadores é um passo muito importante. Segundo Souza (2010, p.52) uma das ferramentas mais utilizadas para uma gestão eficiente é o “uso de indicadores para mensuração e a avaliação do desempenho organizacional”.

De acordo Kaplan e Norton (1997, p. 21), “O que não é medido não é gerenciado”. Desta forma, os autores defendem a utilização de indicadores para facilitar o processo de gerenciamento.

Souza (2010, p.52) ainda define, “indicador de desempenho é a quantificação de quão bem um negócio (suas atividades e processos) atinge uma meta específica”.

Nunes (2008, p.47) denota que “cabe a cada gestor escolher entre esta gama de indicadores aqueles que melhor se adaptem à realidade do negócio”, para que assim a sua utilização possa auxiliar no bom desempenho do negócio.

Alguns exemplos de indicadores podem ser vistos na figura 04.



Figura 04: Exemplos de Indicadores
Fonte: Fernandes (2013, p. 59).

Outros conceitos importantes denotados por Fernandes (2013, p. 60) são os de

metas e iniciativas, segundo Carvalho apud Fernandes (2013, p.60) “as metas representam um nível de melhoria requerido para o alcance do objetivo determinado dentro de cada perspectiva e estão diretamente relacionadas aos indicadores”.

E segundo Fernandes (2013, p.60),

Iniciativas estratégicas são como um conjunto de ações necessárias para atingir os objetivos e para preencher lacunas de desempenho existentes entre o desempenho atual dos indicadores e as metas estabelecidas pela organização.

Por fim os autores Kaplan e Norton (1997) afirmam que o sistema de medição do BSC deve relacionar os objetivos e medidas nas várias perspectivas para que elas possam ser gerenciadas e validadas.

Kaplan e Norton (1997, p.156) afirmam que

Toda medida selecionada por um Balanced Scorecard deve ser um elemento de uma cadeia de relações de causa e efeito que comunique o significado da estratégia da unidade de negócios à empresa.

Souza (2010, p. 51) pontua, “as relações de causa e efeito representam a correlação causal existente entre os objetivos listados e demonstram como um objetivo é impactado por outro”.

O autor Niven (2005, p. 199) define que “as vinculações de causa e efeito” ou “mapas estratégicos” permitem que se trace um caminho para alcançar o sucesso. Essas vinculações são baseadas nas medidas de desempenho e constituem dessa forma um mapa mostrando as relações de causa e efeito.

Kaplan e Norton (1997) ainda complementam que, o mapa estratégico deve desmembrar a estratégia em temáticas, problemas e oportunidades, vinculando uma das perspectivas às áreas e setores operacionais. Assim, a causa em uma dada perspectiva gera efeito em outra, e assim sucessivamente.

A figura 05 mostra um exemplo de desenvolvimento das vinculações de causa-efeito.

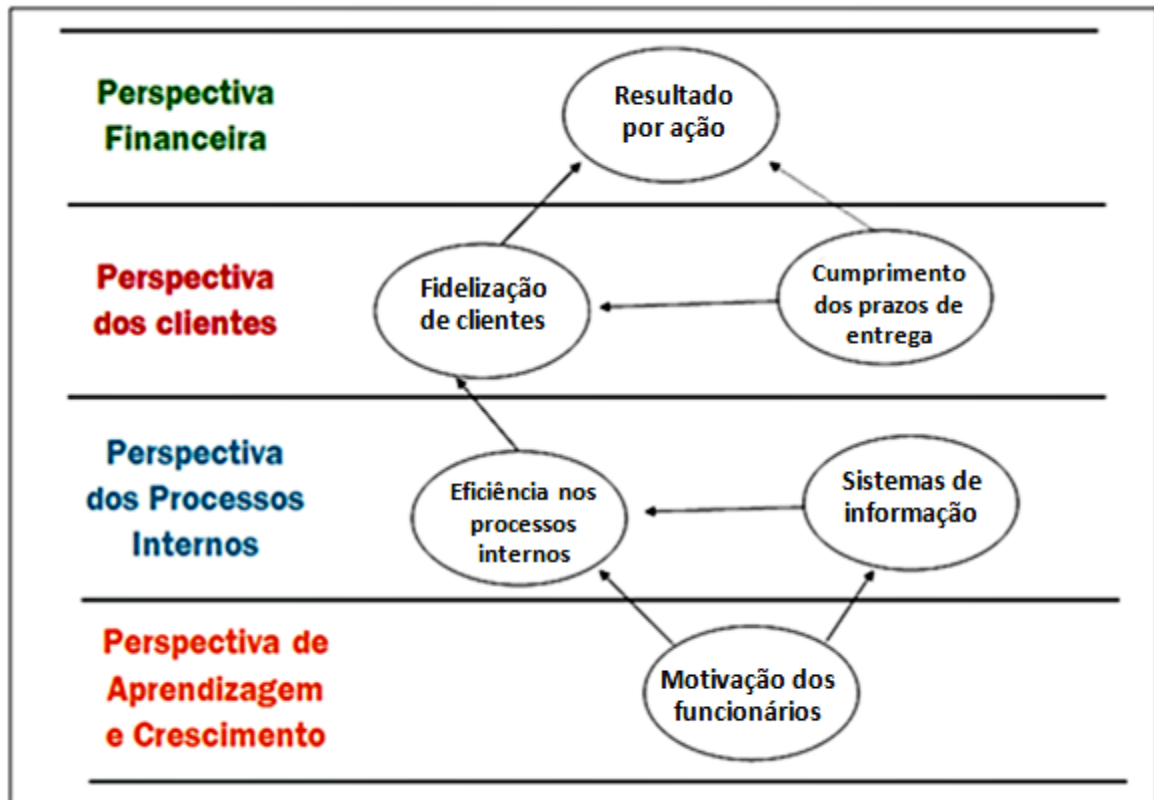


Figura 05: Relações de Causa e Efeito no Balanced Scorecard
 Fonte: Fernandes (2013, p. 57)

No exemplo acima a perspectiva financeira indica qual objetivo deverá ser alcançado: Resultado pela ação que pode ser o aumento da receita por exemplo. Contudo, para o objetivo seja alcançado, será necessário manter os clientes (fidelização de clientes), oferecendo cumprimento de prazos com o cliente, ou seja, através de eficiência nos processos dos processos internos possibilitada por funcionários motivados e competentes no uso dos sistemas.

O mapa estratégico permite a relacionar de uma série de medidas de desempenho conforme as quatro perspectivas do BSC a fim de que a estratégia escolhida seja, descrita integralmente e coerentemente.

2.3.3 Aliando a análise SWOT ao Balanced Scorecard

Segundo Fernandes (2013, p.62), “embora o BSC, estabeleça quatro perspectivas como elementos para medição de desempenho e proporcione uma base de informações para implementar planejamento em uma organização”, ele é usado

como instrumento de mensuração e não como um meio de formular a estratégia. Devido a esse fator a análise SWOT pode ser utilizada como importante ferramenta em apoio à composição da estratégia associando-se às perspectivas de desempenho do BSC.

Ele denota que, a técnica faz uma análise de ambiente (interno e externo) e é bastante utilizada em processos de planejamento estratégico, para a organização se posicionar e definir sua capacidade competitiva.

Ainda segundo Fernandes (2013) a aplicação desta técnica gera grandes possibilidades de otimizar o uso do BSC, pois ela permite que a organização desenvolva e implemente um sistema de formulação da estratégia, e auxilie a escolha dos indicadores e objetivos organizacionais do BSC.

.O termo SWOT é uma sigla em inglês, que representa um acrônimo de Forças (Strenghts), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats) (FERNANDES, 2013).



Figura 06: Análise SWOT
Fonte: Fernandes (2013)

Weihrich(1982) apud Fernandes (2013, p.63) mostra que “o aspecto referente às “forças” descreve as competências mais fortes e de maior destaque e relevância da organização, as que estão sobre sua influencia, ou seja, que se pode alterar,

melhorar e aperfeiçoar a qualquer momento”, pois está relacionado ao ambiente interno. Ainda segundo o autor algumas perguntas podem ser feitas para identificação deste pontos fortes:

- a) O que a organização e a equipe fazem bem?
- b) Quais recursos podem ser otimizados e aproveitados?
- c) O que os outros acham que a organização faz de melhor?
- d) Quais os diferenciais da empresa?

Respondendo a estas questões desenvolve-se a primeira parte da análise, considerando que quanto maior a vantagem competitiva que uma força traz, mais importante ela é para a análise (FERNANDES, 2013).

Ainda de acordo com Weirich apud Fernandes (2013, p.64) o aspecto “fraquezas” também se relaciona com competências sobre influência da organização, mas atrapalham e/ou não geram vantagem competitiva. Algumas perguntas também podem ser utilizadas:

- a) No que a organização pode melhorar?
- b) Onde há menos recursos?
- c) Meus funcionários são capacitados para suas funções?
- d) A empresa possui práticas antigas?
- e) Os clientes reclamam de quais aspectos da organização?
- f) O que os outros acham que são suas fraquezas?

De acordo com Fernandes (2013) tais fraquezas devem ser bem identificadas, pois é possível torná-las em forças, além de em alguns casos uma pequena fraqueza pode ser causa de diversos problemas maiores.

Ainda de acordo com Fernandes (2013, p.64) temos o aspecto “oportunidades”, “que seriam forças externas à organização, sobre as quais a organização não tem controle, mas que exercem influência positiva, podendo ser reflexo de algum aspecto econômico novo, crescimento da demanda, aumento de poder aquisitivo ou melhora de renda, ações do governo, entre outros”.

E por fim Weihrich apud Fernandes (2013) especifica as “ameaças” como forças externas, não influenciadas pela organização, mas que pesam negativamente para a mesma. Podem ser consideradas como desafios e situações que prejudicam sua capacidade de gerar riquezas e alcançar de metas.

Após levantamento de tais informações é necessário cruzá-las para identificar alternativas que possibilitem a organização definir sua estratégia de ação (FERNANDES, 2013).

A combinação destes quatro aspectos é conhecida como matriz SWOT, e é estruturada em duas colunas, que correspondem a “natureza” das características que compõe a análise: pontos fortes e oportunidades no lado das características positivas e pontos fracos e ameaças no lado das negativas.

A figura 07 mostra uma representação destas quatro áreas:

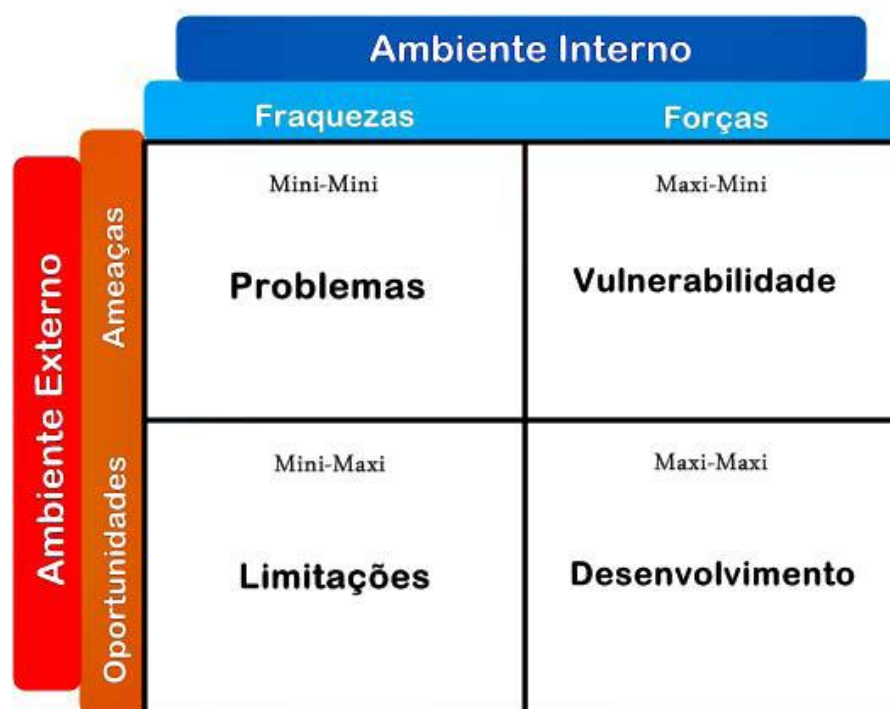


Figura 07: Correlação Matriz SWOT
Fonte: Fernandes (2013, p. 66)

As correlações denotadas por Fernandes (2013, p.66) são:

- a) Mini-mini (fraquezas e ameaças = problemas) – Nesta situação são encontrados os fatores de risco para continuidade e os resultados da organização. Ocorrência de das ameaças ganha força e essa combinação deve ser utilizada com base para uma estratégia mais defensiva.
- b) Maxi-mini (forças e ameaças = vulnerabilidade) – As organizações se questionam sobre como utilizar seus pontos fortes para reduzir o potencial das ameaças ao rendimento da organização.
- c) Mini-maxi (fraquezas e oportunidades = limitações) – Este caso refere-se a incapacidade da organização de aproveitar oportunidades em detrimento de seus pontos fracos.
- d) Maxi-maxi (forças e oportunidades = desenvolvimento) – É a relação entre os pontos fortes e oportunidades, logo é a combinação mais forte que visa maximizar as forças através das oportunidades.

O uso desta análise permite aos gestores elaborar estratégias para obter vantagem competitiva e melhoria em desempenho organizacional. Vinculando as estratégias originadas desta análise às perspectivas do BSC será possível construir um mapa estratégico integrado aos fatores críticos de sucesso, internos e externos e facilitará a elaboração do planejamento estratégico (FERNANDES, 2013).

2.3.4 O Balanced Scorecard no setor público

A gestão do desempenho proposta pelo BSC pode ser aplicada a qualquer organização, privada ou instituições públicas. Porém fica em evidencia que no caso de organizações públicas, a necessidade de adotar outros conceitos, fazer adaptações e gerenciar ações que diferenciam a gestão e planejamento estratégico entre empresas privadas e órgãos públicos.

Ghelman (2006, p.54) afirmam que no ambiente atual, caracterizado pelo ritmo acelerado de transformações, e mudanças cotidianas, o planejamento não pode estar distanciado da ação. De acordo com o autor “o setor privado reage com maior rapidez que o público, pois se adapta melhor a este cenário através de mudanças de estratégia, aumento de eficiência e redução de custos”.

A administração pública ainda segundo Ghelman (2006), pode e deve se inspirar no modelo de gestão privada, porém deve-se levar em conta a diferença em seus

objetivos onde o setor privado busca maximização de lucros diferentemente do setor público que visa cumprir sua função social.

Desta afirmação, Marini(1999) apud Ghelman (2006, p.55) afirma, “o importante é fazer apropriações e adaptações necessárias no sentido de dotar a administração pública de um modelo que, efetivamente, a ajude a cumprir com suas finalidades.”

Ainda de acordo com Ghelman (2006, p.55), o BSC vem sendo usado “exaustivamente em gestão de empresas privadas, porém a sua aplicação em um cenário diferente” – a administração pública – exige uma elaboração de proposta diferente “que preserve as especificidades da área pública e mantenha os preceitos de uma gestão pública moderna e focada em resultados”.

Norton e Kaplan (1997) afirmam que embora o foco e a aplicação do BSC seja inicialmente voltado para o setor privado, este pode ser adaptado para organizações públicas e sem fins lucrativos.

Ghelman e Costa (2006) também ressaltam que o Balanced Scorecard no âmbito de organizações públicas deve também considerar ações visando garantia de efetividade, eficácia e eficiência, de modo que uma organização pública para prestar seus serviços com excelência, precisa realizar a sua função social (efetividade) com qualidade na prestação de serviços (eficácia) e com o menor consumo possível de recursos (eficiência).

Para estes autores uma instituição governamental que busca apenas ser mais eficiente, reduzindo custos e aumentando a produtividade pode comprometer a qualidade da prestação do serviço. Da mesma forma ofertar um produto/serviço com eficiência e eficácia não garante o alcance de efetividade no cumprimento da função organizacional.

O quadro 03 retirado de Erig, Antunes Júnior e Raimundini (2009) mostra algumas das peculiaridades de organizações públicas em relação às privadas.

Características	Setor Privado	Setor Público
Objetivos: estratégicos	Competitividade Liderança	Sucesso da missão (efetividade) Melhores práticas (eficácia)
Objetivos financeiros	Lucro Crescimento Participação no mercado	Produtividade Eficiência Valor
Grupos de interesse (stakeholders)	Investidores Clientes Gestores	Contribuintes Usuários Legisladores
Resultados esperados	Satisfação dos clientes	Satisfação dos cidadãos Satisfação das instituições

Quadro 03: Peculiaridades da Gestão no serviço público
 Fonte: Adaptado de Erig Antunes Júnior e Raimundini (2009, p. 8)

Dessa forma considerando que o sucesso financeiro não é o objetivo principal nas organizações públicas, as perspectivas e mapa estratégico normais no BSC original, não podem ser utilizadas sem adaptações, visto que, no BSC original os objetivos financeiros são os principais resultados a serem alcançados e em organizações públicas os objetivos principais seriam o cumprimento de sua missão e o impacto social junto aos cidadãos (FERNANDES, 2013).

Sendo assim Ghelman (2006) propõe uma adaptação do BSC criando e excluindo perspectivas ao modelo proposto por Norton e Kaplan e alterando as relações de causa e efeito face aos objetivos de foco em resultados e orientação para o cidadão:

a) Perspectiva Financeira: se refere basicamente ao orçamento, que serve como limitador de ações de governo. Logo sem um bom uso da capacidade orçamentária, um órgão público não conseguirá recursos para seu gastos. Dessa forma ao se colocar a perspectiva financeira na base do BSC, permite um melhor funcionamento da organização. Um bom desempenho dos objetivos financeiros impacta positivamente as outras perspectivas (GHELMAN, 2006).

Ghelman e Costa (2006) destacam que o BSC customizado para organizações públicas, ao contrário do desenvolvido para empresas privadas que tem o lucro como objetivo principal, a perspectiva financeira deixa de ser o topo e passa a ser a base da estrutura do BSC.

b) Perspectiva da aprendizagem e crescimento: Kaplan e Norton apud Ghelman (2006 p.66) afirmam que, na perspectiva do aprendizado e crescimento, “estão envolvidos os funcionários e o aperfeiçoamento da gestão interna através da utilização da tecnologia da informação e melhorias de praticas gerenciais”.

Ghelman e Costa (2006) mostram que neste sentido, esta perspectiva é mais decisiva que no setor privado, devido à característica própria de serviços públicos necessitarem de concurso público para contratação de funcionários de determinado perfil, tornando assim comum a remuneração de servidores altamente especializados e capacitados estar defasada em relação ao mercado, fazendo que a retenção dos mesmos seja difícil mesmo com a estabilidade que a administração pública proporciona.

Outra consideração que estes autores fazem é sobre a política de remuneração do serviço público não diferencia os servidores que exercem suas funções com excelência, em detrimento de servidores ineficientes e não alcançam os resultados esperados.

Graças a estes fatores motivar as pessoas é uma tarefa difícil para os gestores públicos, o que prejudica o alcance dos resultados. Por isso Ghelman (2006, p.67) mostra que “para a gestão pública esteja orientada para resultados, é preciso realizar um amplo programa de sensibilização, buscando assegurar o comprometimento das pessoas, capacitar a força de trabalho e promover ações de valorização do servidor”.

Por existir certa complexidade e importância do tema gestão de pessoas na administração pública, Ghelman (2006, p.68) “justifica uma divisão desta perspectiva em duas: uma de gestão de pessoas e outra da modernização administrativa”.

A perspectiva de pessoas envolve “criar objetivos orientados para o comprometimento das pessoas, gestão do conhecimento e capacitação dos quadros para a nova realidade da administração pública” (GHELMAN, 2006).

Já segundo Ghelman (2006, p.68) a perspectiva modernização administrativa “busca o aperfeiçoamento da gestão interna através do uso da tecnologia da informação e melhoria de práticas gerenciais”.

c) Perspectiva de processos internos: Fernandes (2013) cita que o aperfeiçoamento na execução dos processos internos gera impacto positivo e contribui para que a organização busque a eficiência administrativa.

Para a administração pública melhorar seu atendimento à sociedade, é necessário melhorar a qualidade do gasto público, reduzindo custos, evitando desperdícios e aumentando a produtividade na prestação de serviços públicos. Ghelman e Costa (2006) denota que esta perspectiva ao ter seu foco na eficiência, auxilia na implementação de programas e medidas para alcançar essa racionalização das ações públicas.

d) Perspectiva do Cliente: Ghelman (2006) cita o princípio da impessoalidade que afirma que no setor público é terminantemente proibido atender um grupo de indivíduos de maneira diferenciada em detrimento dos demais cidadãos.

Este fator diferencia a forma que esta perspectiva atua em organizações privadas e públicas. Ghelman (2006) ainda destaca que, enquanto em organizações privadas existe apenas um tipo de cliente: o consumidor pagante e receptor do serviço/produto, em organizações públicas existem dois tipos: o cliente direto que recebe o serviço e o indireto que também recebe benefícios do serviço sendo este segunda a sociedade em que o primeiro se encaixa.

O autor ainda reforça que para a adaptação do BSC para o setor público, é necessário ter uma perspectiva para os clientes no atendimento quanto aos serviços prestados, e outra com foco na sociedade buscando medir a efetividade das ações públicas.

e) Relações de causa-efeito: Ghelman (2006) apresenta uma proposta de BSC adaptado a administração pública na figura 08 abaixo.

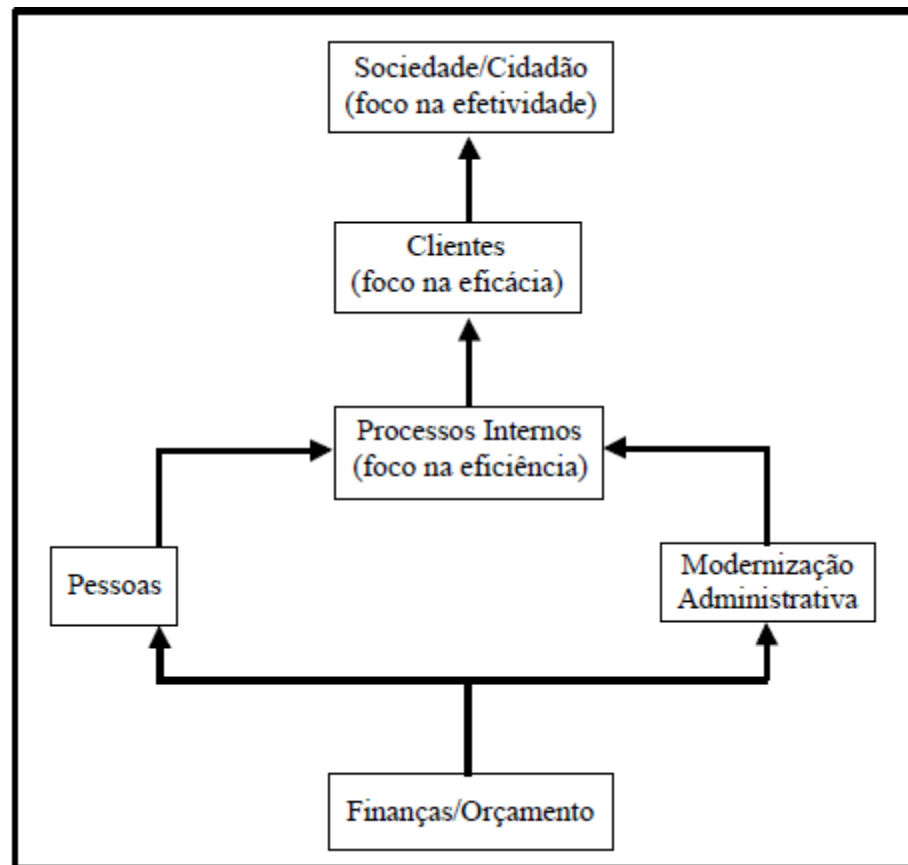


Figura 08: Proposta de BSC para administração pública
 Fonte: Ghelman (2006, p. 72)

Analisando este modelo podemos notar como cada perspectiva influencia no andamento das subsequentes. Ghelman (2006) exemplifica que um bom andamento da perspectiva de finanças impacta positivamente nas perspectivas de pessoas e modernização administrativa, pois com maior capacidade orçamentária é possível investir em capacitação de pessoas e implementação de tecnologias, estas mudanças geram melhorias nos processos internos que influenciam na qualidade dos serviços prestados, por fim todas essas influências afetam o cliente e sua perspectiva de satisfação, gerando então benefícios à sociedade e aos cidadãos que nele se inserem.

2.3.5 Críticas ao BSC

Apesar de ser uma ferramenta que proporciona diversos benefícios com sua adoção, através da literatura verificam-se críticas e algumas fraquezas em relação à ferramenta e que devem ser consideradas para empresas que tem intenção de

adotar esta ferramenta.

Vasconcellos e Lucas (2012, p.16) citam que

“uma das críticas ao BSC se refere à determinada inflexibilidade que o modelo pode apresentar, já que, como os indicadores estão fortemente vinculados às quatro perspectivas, uma vez iniciado o processo, este somente poderá sofrer retificações após o termino do ciclo o que se torna uma restrição à ferramenta”.

Outras críticas consideradas por Vasconcellos e Lucas (2012, p.17) ao modelo do BSC é o de que “o sistema não identifica se a estratégia adotada pela organização está coerente com a complexidade e com as limitações que ela possui”.

Por fim Bornia et. al (2002, p.11-12) mais algumas críticas podem ser listadas:

- a) o insucesso, por vezes, é creditado à organização não ter um objetivo claro para a adoção do BSC, tornando-se, assim, mais uma moda passageira;
- b) o BSC é orientado para o econômico e, em especial, o quantificável, em oposição ao social e político, ou mesmo ao econômico não quantificável. Assim, até mesmo a seleção de estratégias pode ser tendenciosa, porque as estratégias de liderança em custo geralmente contam com mais dados factuais para corroborá-los do que as estratégias de diferenciação de qualidade;
- c) o BSC é pouco flexível às mudanças estratégicas, uma vez iniciado o confronto estratégico, você fica preso àquilo que tem. Mudanças, só antes ou depois.
- d) o BSC pressupõe igual importância entre os indicadores controlados nas diversas perspectivas consideradas, o que nem sempre é uma verdade. Em determinados segmentos de empresas de informática, por exemplo, o quesito “inovação” supera em muito, todos os outros indicadores controlados. Em outras palavras, em muitos momentos pode haver disposição em “sacrificar” a performance de alguns indicadores, diante de ganhos em outros;
- e) o modelo BSC é carente no que se refere a inter-relação entre os indicadores controlados e o desempenho global da organização. É possível que um conjunto de indicadores apresente valores satisfatórios e outro conjunto de indicadores não satisfatórios, ficando o analista sem um parecer seguro quanto ao desempenho global da organização.
- f) na implementação do BSC, pouca atenção é direcionada aos “fatores influenciadores” às perspectivas consideradas, tais como estilo de gestão, estrutura organizacional etc. Uma organização só pode ser maior do que a soma de suas partes quando toda a organização é “gerenciada”;
- g) a medição é o ingrediente chave no gerenciamento do desempenho. Se o desempenho não está sendo medido, ele não está sendo gerenciado. A seleção de medidas e de objetivos relacionados é o único determinante da eficácia do sistema de uma organização. A má notícia é que “não é fácil

estabelecer boas medidas". Com medidas erradas o desempenho da organização pode ser subotimizado.

O BSC apresenta diversos pontos positivos através de seu uso, mas as críticas servem como mostrado pelos autores para mostrar que o modelo precisa ser aprimorado para atender as diferentes necessidades e contextos organizacionais, devido a estas fraquezas.

3 METODOLOGIA

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A seguinte pesquisa pode ser classificada como qualitativa aplicada e descritiva.

A pesquisa é classificada como qualitativa. A pesquisa qualitativa trabalha os dados buscando seu significado, tendo como base a percepção de tais fenômenos dentro do seu contexto.

Conforme Gil (1999), o uso desse tipo de pesquisa permite aprofundamento da investigação em questões relacionadas ao objeto de estudo e suas relações através da valorização do contato com a situação estudada.

Conforme Ghelman (2006, p.52), este tipo de pesquisa aplicada, “tem como finalidade a resolução de problemas concretos ao criar uma proposta de adaptação da ferramenta Balanced Scorecard à realidade de uma gestão pública”.

O uso desta ferramenta permitirá a definição de indicadores e metas com a finalidade de acompanhamento e medição do desempenho da organização pública selecionada para esse estudo.

Para Vergara (2000), pesquisa aplicada

[...] é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos, ou não. Tem, portanto, finalidade prática, ao contrário da pesquisa pura, motivada basicamente pela curiosidade intelectual do pesquisador e situada, sobretudo no nível da especulação [...](VERGARA,2000, p.47).

A pesquisa é classificada como descritiva, pois expõe as características e os principais aspectos sobre o tema (aplicação do BSC em uma instituição do poder público). Por isso no trabalho não se busca verificar teorias, e sim dar maior familiaridade com o problema, o tornando explicitado e de fácil aplicação (GIL, 1999; VERGARA, 2000).

Este tipo de investigação é útil em diagnósticos de situações, pois visa identificação, registro e análise de características, fatores ou variáveis que se relacionem com o objeto de estudo. (GIL, 1999).

3.2 ORGANIZAÇÃO E SUJEITOS DO ESTUDO

O estudo foi realizado em Secretaria de Obras e Serviços Urbanos da cidade de Nova Era/MG. Sua escolha se deve por diversas razões: primeiro, pela facilidade de acesso às informações; segundo, pelo fato de o pesquisador estar inserido na organização e perceber interesse por parte da administração da organização demonstrar interesse em ações para melhoria e implantação de estratégia na secretaria.

Quanto aos sujeitos de estudo, farão parte do processo de disponibilização e validação das informações o secretário de obras e o diretor de serviços urbanos, bem como alguns funcionários do departamento.

3.3 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Para realizar a coleta de dados e informações que possam complementar e gerar maior coerência ao resultado final deste trabalho foi realizada durante os meses de Abril e Maio de 2015. Para a coleta de informações inicialmente, foi utilizado, como técnica de coleta de dados, a entrevista direta e semiestruturada.

Triviños (1987, p.145) define a entrevista semiestruturada da seguinte forma,

Podemos entender por entrevista semiestruturada, em geral, aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante" (TRIVIÑOS,1987, p.145).

Segundo este autor a entrevista semi-estruturada,

“(...) parte de questionamentos básicos, fundamentado nas teorias e nas hipóteses que interessam à pesquisa, oferecendo-lhe uma diversidade de interrogativas a partir das respostas dos entrevistados (informantes), ou seja, no momento que o informante, seguindo espontaneamente a sua linha de pensamento, responde os questionamentos feitos pelo investigador, esta resposta poderá gerar uma série de novos questionamentos e a partir desse momento o informante passa a participar da elaboração do conteúdo questionado pela pesquisa”.(TRIVIÑOS, 1987, p.146).

Triviños (1987) afirma que os resultados de pesquisas qualitativas que são desenvolvidas sobre entrevistas semi-estruturadas são melhores devido o fato da mesma trabalhar diferentes grupos de pessoas possibilitando uma maior quantidade de percepções por vezes diferentes.

Turrioni e Mello (2012, p.85) ainda afirmam que a entrevista “trata-se de uma conversação face a face, de maneira metódica, proporcionando ao entrevistado, de forma verbal, as informações necessárias”.

Diante dessas afirmativas, os formulários de entrevista A, B e C que se encontram nos anexos, foram utilizados como guia no momento da entrevista. Sendo que o modelo A, foi feito com quatro indivíduos representantes da área funcional da organização. Já o modelo B, foi aplicado a quatro indivíduos representantes dos clientes/cidadãos que recebem os serviços da organização. E por fim o modelo C foi aplicado a dois gestores da organização, sendo um o secretário Municipal de Obras e o outro um diretor de departamento dentro da organização. Além da entrevista, foram utilizados alguns documentos da empresa em estudo para coleta de dados configurando assim uma pesquisa documental.

.

Além destas técnicas também foi utilizada na coleta de dados deste trabalho a observação participante, que segundo Turrioni e Mello (2012, p.88) consiste em uma modalidade de observação em que o pesquisador “se incorpora ao grupo e confunde-se com ele”, participando do cotidiano da organização. Esta forma de observação foi facilitada devido o fato do autor deste estudo ser, desde maio de 2010, técnico responsável em um dos setores da organização objeto de pesquisa.

Os dados foram analisados por meio de estudos, baseados na experiência criada pelo estudo do uso da ferramenta. E com a utilização destes métodos de coleta de

dados pretendeu-se criar uma linha de investigação para obter amplitude na descrição e compreensão do objeto do estudo.

3.4 ROTEIRO DA PESQUISA

O desenvolvimento desse trabalho com o estudo teórico sobre BSC com intuito de aumentar os conhecimentos acerca dessa ferramenta. Por meio das entrevistas e por meio da utilização de documentos da organização em estudo, foram obtidas informações acerca do histórico da empresa, do seu processo produtivo e, o mais importante, informações acerca da estratégia da empresa que é a base para o desenvolvimento da pesquisa.

As informações coletadas através das entrevistas, que levaram aproximadamente duas horas, foram utilizadas para uma definição da organização, para realização de uma análise SWOT superficial da mesma e fornecer dados necessários para elaboração e a formulação de uma proposta de uso da ferramenta Balanced Scorecard.

Inicialmente foram levantados dados gerais sobre a empresa estudada, como histórico, área de atuação, processo produtivo, etc. Além disso, foram usados documentos da empresa a fim de obter mais informações. Esse passo tinha como foco principal conhecer a estratégia da empresa que serviu de base para a construção da ferramenta;

Os três diferentes tipos de formulários de entrevista realizados têm questões que possibilitaram identificar, os pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades para a Secretaria de Obras. Também continham perguntas relacionadas a identificação de metas e indicadores de desempenho que poderiam ser usados na mensuração de performance da organização, além de iniciativas que poderiam ser realizadas dentro das perspectivas do BSC.

Neste estudo, foi adotado o modelo de BSC adaptado e desenvolvido por Ghelman e Costa (2006), que compreende três das perspectivas do modelo original proposto por Norton e Kaplan – financeira, clientes e processos Internos –, duas perspectivas

novas originadas de uma divisão da perspectiva aprendizagem e conhecimento – pessoas e modernização administrativa –, e uma nova – sociedade/cidadão – sendo esta ultima para mensurar a efetividade das ações publicas em relação a sociedade como um todo. A figura 09 retrata um modelo da estrutura deste BSC.

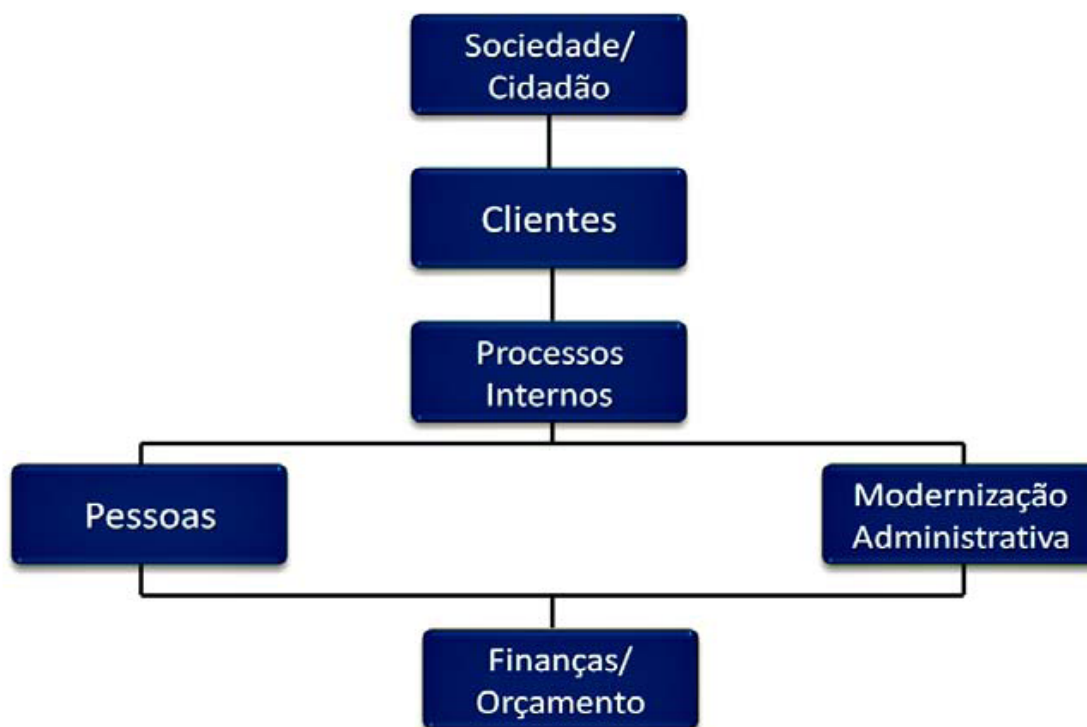


Figura 09: Modelo de BSC para organizações públicas
Fonte: Ghelman e Costa (2006, p. 7)

Este modelo foi adotado devido o fato de se aproximar da realidade vivenciada pela organização, onde na estrutura da base esta a perspectiva de orçamento e recursos financeiros, que gera as condições necessárias para realização das atividades dentro do órgão, logo em sequência temos as perspectivas referente aos recursos humanos, que são a força realizadora das ações da organização além da modernização administrativa que se refere a adoção de novos métodos e tecnologias, estas duas perspectivas influenciam totalmente a perspectiva seguinte que remete aos processos internos, à forma como são realizadas as atividades e ações da secretaria e se ela está realmente visando a eficiência. A perspectiva seguinte diz respeito aos clientes, ou seja, indivíduos que recebem os serviços prestados, serviços estes que refletem na se ultima perspectiva que engloba a sociedade e cidadãos que a compõe como um todo.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 A EMPRESA

A origem da Secretaria de Obras e Serviços Urbanos remonta a instituição da Prefeitura Municipal de Nova Era no ano de 1939. Esta mesma secretaria passou por um processo de reformulação de sua estrutura administrativa em 2009, através da lei complementar 1794/2009.

Sendo dividida em seis departamentos, que são: Departamento Municipal de Transportes, Departamento Municipal de Fiscalização de Projetos e Obras, Departamento Municipal de Serviços Públicos, Departamento Municipal de Meio Ambiente, departamento Municipal de Manutenção de Vias, e Departamento Municipal de Limpeza Urbana.

Hoje a secretaria esta estruturada em um pátio com dois prédios, que dispõe de mais de 20 garagens para carros e caminhões, um prédio administrativo, um prédio funcional que abriga refeitório, almoxarifado, serralheria, oficina mecânica, lava-jato e carpintaria.

O quadro de funcionários apresenta um total de 120 funcionários dentre os quais 15 desempenham funções administrativas, dentre os quais estão diretores de departamento, secretário de obras, fiscais e auxiliares administrativos. O restante do quadro se configura sendo: oficiais de pedreiro, serralheiro, eletricista, carpinteiros, motoristas e auxiliares de serviço geral.

As tarefas que a secretaria realiza são licenciar e fiscalizar obras no município, fiscalizar o cumprimento do Código de Posturas Municipal, gerir os serviços públicos como cemitério, torres de televisão, gerenciar a coleta de lixo municipal alem da pavimentação e manutenção das vias urbanas, limpeza e varrição de praças e jardins entre outras atividades pertinentes à manutenção dos prédios públicos.

Os recursos que a secretaria utiliza para seu cálculo de gastos orçamentários são

provenientes de recursos próprios da prefeitura e recursos provenientes do governo estadual e federal, recebidos mediante apresentação de projeto e justificativa. Sendo assim o montante, referente à Matriz orçamentária repassada pela Administração Municipal, é o recurso disponível para que o departamento arque com suas despesas e a demanda de material para seu funcionamento.

4.2 ELABORAÇÃO DO ALINHAMENTO ESTRATÉGICO E ANÁLISE DE AMBIENTE

4.2.1 Proposta de uso do BSC para a Secretaria de Obras de Nova Era

Após apresentar o perfil da organização e um pouco de seu histórico, o próximo passo desta pesquisa é demonstrar a elaboração de uma proposta de alinhamento, baseando-se nas informações coletadas através das entrevistas com servidores da secretaria, munícipes que representam os clientes e alguns gestores da organização, através de análise de documentos institucionais e da observação participante do autor deste estudo.

Sendo assim a proposta de utilização da ferramenta BSC para a organização será apresentada em três partes como mostrado em Fernandes (2013, p.115):

- a) definição da missão, visão e valores organizacionais;
- b) análise do ambiente externo e interno;
- c) formulação do Balanced scorecard, e suas relações de causa-efeito no mapa estratégico, fixação de objetivos, indicadores e metas.

Após estas partes serão relacionados outros aspectos e fatores a serem levados em consideração para a implementação do plano na organização.

4.2.1.1 Missão, visão e valores da Secretaria de Obras

A Secretaria de Obras e Serviços Urbanos de Nova Era (SOSU), não possui

estabelecidos a sua missão, visão e os valores que regem as ações de seus colaboradores. A definição destes três fatores, conforme Niven (2005), caracterizam o primeiro passo para a formulação do planejamento estratégico, para tal buscou-se, delinear quais seriam a missão, a visão e os valores do departamento, tomando como base a percepção de seus clientes e servidores que foram entrevistados.

Grande parte dos entrevistados, quando questionados sobre a missão da secretaria, elencou como principais finalidades da organização, o atendimento às necessidades básicas da população e melhorar a qualidade de vida dos mesmos, agindo de forma a atender as expectativas da população.

Algumas das respostas de dois dos entrevistados mostram um exemplo da idéia de missão que se tem dentro da organização.

A missão do SOSU é servir a população nos serviços básicos, como limpeza da cidade, coleta de lixo, iluminação, etc. Além de dar manutenção e execução as obras públicas, de forma que beneficie a todos cidadãos (Entrevistado 1)

Melhorar a qualidade de vida da população, através de serviços prestados à mesma, desde atendimento a necessidades básicas com a coleta de lixo, cemitério, limpeza e iluminação de praças etc. (Entrevistado 4)

Assim, após todas as opiniões, levantadas, é possível sintetizar a missão da secretaria da seguinte forma: **A missão da Secretaria de Obras e serviços Urbanos é contribuir para o desenvolvimento e alcance da melhor qualidade de vida dos cidadãos, provendo os serviços necessários à sociedade, além de fiscalizar e executar obras para o desenvolvimento do município.**

Após definir a missão da secretaria, o próximo passo é a determinação de sua visão. Esta visão relaciona-se à situação em que a Secretaria pretende estar daqui a determinado período, onde ela pretende chegar.

Niven (2005) define visão, como um desdobramento da missão da organização, esta relação é percebida através de análise das respostas dadas, pois as respostas obtidas se relacionam as respostas dadas quando perguntados sobre a missão.

Neste aspecto foram mencionados nas entrevistas, alguns fatores como aperfeiçoamento na forma como o serviço é prestado, aproximar o departamento da sociedade, buscar resultados práticos e eficientes.

Alguns entrevistados denotaram o fato de não haver uma visão bem definida, devido a algumas das peculiaridades da gestão pública.

Não consigo ter uma ideia de visão na secretaria, levando em conta que, a cada quatro anos tudo pode mudar com a eleição de outro candidato, e esta visão pode acabar se alterando (Entrevistado 2)

Não consigo imaginar uma perspectiva de longo prazo na secretaria, geralmente ela se foca apenas no atendimento das demandas a curto prazo (Entrevistado 3)

Estas afirmações podem ser explicadas pela natureza da secretaria. Pois esta por fazer parte do setor público está suscetível às particularidades inerentes a essas organizações, como mudança periódica de gestão, entre outras.

Para tanto considerando tais características, nota-se que a visão de uma organização deve ser inspiradora e motivar seus colaboradores, porém também deve estabelecer metas concretas e passíveis de serem realizadas. Baseando-se nisso a visão da Secretaria de Obras pode ser definida como: **Se tornar referência no município, quanto ao atendimento das demandas da população, sendo eficiente em seus processos e aumentando a satisfação da população.**

Nesta primeira etapa do planejamento estratégico da Secretaria de Obras ainda é necessário fazer a definição dos valores presentes no ambiente da organização e nas relações interpessoais na mesma.

Através de análise das respostas dadas na entrevista destaca-se aspectos como respeito, honestidade e transparência, companheirismo, compromisso com o bem comum e com a qualidade do serviço foram muito citados, como mostra os trechos da entrevista abaixo.

Para mim valores como companheirismo, procurar o interesse coletivo, honestidade e comprometimento com o serviço é o mais importante na secretaria (Entrevistado 2)

O que orienta o ambiente para mim é o companheirismo e o compromisso (Entrevistado 4)

Assim é possível elencar alguns valores que norteiam a Secretaria como: **Honestidade, compromisso, coletividade, companheirismo, qualidade no serviço, etc.**

Após definidos estes conceitos termina-se a primeira etapa da proposta de planejamento e parte-se para a segunda que consiste em uma avaliação dos ambientes interno e externo com o uso de uma ferramenta adequada.

4.2.1.2 Análise SWOT da Secretaria de Obras e serviços Públicos de Nova Era

Através de questões comuns aos três grupos de entrevistados pelos formulários, questões estas que abordavam a percepção de pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, foi possível traçar um panorama geral da secretaria do ponto de vista interno (funcionários, gestores) e externo (cidadãos munícipes).

A existência de funcionários qualificados foi uma das respostas mais observadas nas opiniões dos entrevistados, se configurando então como uma peculiaridade positiva.

Outra característica que é citada nas entrevistas como ponto positivo na organização e a preocupação dos funcionários em uma prestação de serviço de qualidade contribui para um ambiente de trabalho diferenciado e agradável, apesar de alguns problemas de relacionamento pontuais, o clima amigável é apontado como um diferencial positivo também. Trechos como os que se seguem retratam tal percepção.

Na área administrativa e operacional o pessoal é muito competente, existem algumas rixas, mas nada que impede o bom andamento do trabalho (Entrevistado 1)

O ambiente de trabalho a é muito tranquilo, os companheiros são muito bons e ajudam no que podem para que todo trabalho seja bem feito (Entrevistado 4)

Temos diversos funcionários muito capacitados, e eficientes, considero este um ponto forte da secretaria (Entrevistado 7)

A pesquisa também procurou identificar pontos ruins, e que precisam melhorar na Secretaria de Obras. Algumas destas características foram convergentes, em várias das entrevistas, o que facilitou determinar algumas das principais fraquezas e pontos negativos da organização.

O excesso de burocracia torna os processos lentos, e a distancia a organização da realidade da sociedade, pois o serviço público fica impossibilitado de atender as demandas do público com rapidez, foi colocado por vários dos entrevistados como um dos pontos fracos da organização como mostrado nos trechos de entrevista.

A burocracia no atendimento do contribuinte é um fator negativo muito presente na organização, não existe um sistema de protocolização de pedidos eficiente na organização, sendo tudo feito manualmente, isto faz com que ocorram atrasos no atendimento e por vezes estes papéis se perdem (Entrevistado 7)

Existe muita burocracia para tudo que se vai fazer, compra de material, por exemplo, isto faz diversas tarefas serem muito demoradas (Entrevistado 1)

Outro elemento negativo muito comentado pelos entrevistados diz respeito à divergências entre alguns indivíduos e grupos. Mesmo na afirmação de pontos positivos de ambiente amigável algumas ressalvas eram colocadas em relação a esta questão. Os trechos de entrevista mostram esta situação.

Existem algumas brigas internas que atrapalham um pouco o andamento de certas atividades (Entrevistado 2)

Um fator negativo que tem aqui, são alguns indivíduos que eu não gosto e não me vejo satisfeito trabalhando junto (Entrevistado 9)

Após identificar tais pontos, fortes e fracos, a pesquisa buscou dentro da organização, quais seriam as oportunidades e ameaças, aos quais a secretaria estão sujeitas.

Dentre as ameaças citadas pelos entrevistados se destacaram, o aumento da demanda constante devido a política de desenvolvimento da administração central, e a existência de divergências entre a administração central e a secretaria.

Para alguns dos entrevistados uma ameaça externa que afeta o andamento da organização, o aumento acelerado da demanda pode fazer com que a qualidade do serviço prestado seja reduzida, além de tornar a prestação dos serviços ineficiente pois o quadro de funcionários pode se tornar sobrecarregado.

Já as divergências entre alguns setores da administração faz com que a secretaria possa ser prejudicada tendo, por exemplo, seus projetos dificultados, através de retenção de recursos, por dificuldades impostas em compra de materiais e processos licitatórios entre outros.

Nas oportunidades que são destacadas nas entrevistas, o aumento de investimento em obras e em serviços por parte da administração, permite que a secretaria ofereça mais serviços e com mais qualidade. Como exemplo uma das citações da entrevista.

O prefeito tem espírito empreendedor, uma oportunidade que a secretaria pode receber com isto e o aumento em investimento em obras e na secretaria (Entrevistado 7)

O quadro 04 mostra uma análise dos ambientes externo e interno.

Forças	Profissionais capacitados	Ambiente Organizacional
Fraquezas	Lentidão Burocrática	Divergências entre indivíduos
Ameaças	Aumento acelerado da Demanda	Divergências entre setores
Oportunidades	Aumento de investimentos em obras	

Quadro 04: Análise SWOT da Secretaria de Obras
Fonte: Elaborado pelo autor

Desta análise é possível fazer relação, entre elas, e fazer identificação dos cenários possíveis.

a) Fraquezas e ameaças: o aumento da demanda, aliado a lentidão causada pela burocracia comum a organizações públicas, gera grandes perdas para a secretaria pois a mesma não consegue atender aos cidadãos de forma eficiente e rápido o que gera acúmulo de tarefas e prejudica a perspectiva do cliente, a divergência entre os

setores também torna mais lento ainda todo esforço dado que isso aumenta ainda mais a demora de atendimento à demanda.

b)Forças e ameaças: um quadro composto por profissionais capacitados , poderá deixar de explorar suas potencialidades e desenvolvimento de seus projetos, por aumentar a pressão por quantidade, em detrimento da qualidade e até o ambiente amigável pode ser prejudicado por essa pressão .

c)Fraquezas e Oportunidades: a lentidão em alguns processos, associada a estrutura burocrática, pode se tornar um fator limitante para que a secretaria tenha uma atuação mais efetiva e aproveite nos constantes investimentos em obras e serviços que a administração central, focada na pessoa do gestor central o prefeito, tem feito no departamento.

d) Forças e Oportunidades: uma secretaria em que seus funcionários têm compromisso, e são capacitados é o ambiente ideal para se implementar novas obras e serviços, aproveitando o bom momento de investimentos provenientes da administração central.

Após a análise, e a visualização de cenários possíveis entre fatores externos e internos, passa-se para a terceira etapa na proposta para a Secretaria de Obras e Serviços Urbanos de Nova Era, que é a elaboração do Balanced Scorecard, seus objetivos, indicadores e metas como se segue.

4.3 BALANCED SCORECARD APLICADO NA SECRETARIA DE OBRAS E SERVIÇOS URBANOS DE NOVA ERA/MG

O BSC transforma a missão e estratégias de uma organização em objetivos, indicadores e metas, através de suas perspectivas. Assim a proposta de formulação do BSC na Secretaria de Obras se baseia em; decompor a missão da organização em elementos para formalizar o Balanced Scorecard.

Então para este estudo , adotou-se o modelo proposto por Ghelman e Costa (2006) citado no item 3.4 deste estudo, este modelo é composto por seis perspectivas (finanças/orçamento, pessoas, modernização administrativa, processos internos, clientes e sociedade/cidadão), devido o fato dele adaptar-se muito bem ao ambiente em que a secretaria de Obras se situa.

Assim neste tópico serão apresentados os objetivos e suas medidas de desempenho, para cada uma das seis perspectivas, seguidas da formulação de mapa estratégico para visualização das relações de causa-efeito entre os mesmos.

4.3.1 Perspectiva financeira/orçamento

Os objetivos e indicadores associados a esta perspectiva, são em sua maioria ligadas a matriz orçamentária que a Secretaria de Obras dispõe para custear suas operações.

Recurso este usado para pagar as despesas de telefone, eletricidade, material de escritório, e materiais de construção, ferramentas, combustível, diárias e demais despesas relacionadas ao funcionamento da organização. Também existem os recursos disponibilizados por outras entidades ligadas ou não ao poder público em esfera estadual e federal, recursos estes conseguidos através de apoios políticos e aprovação de projetos junto a estas entidades governamentais ou privadas. Porém o principal recurso ainda é o proveniente da matriz orçamentária da administração do município.

Através das opiniões dos entrevistados, verifica-se dois aspectos que caracterizam

objetivos que a perspectiva financeira da organização pode afetar, primeiro o aumento do valor total da matriz orçamentária através da otimização dos gastos, e segundo a procura por mais fontes de recursos.

Um órgão público não busca lucro, mas uma boa execução orçamentária e o aumento da capacidade de captar recursos fortalecem a organização para atingir o cumprimento de sua missão.

O quadro 05 mostra, alguns objetivos, indicadores, metas e sugestão de iniciativas para a perspectiva financeira da Secretaria de Obras de Nova Era.

PERSPECTIVA FINANCEIRA			
Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Redução de Despesas da Secretaria	% gastos com telefonia	Reduzir em 10% o total gasto com despesas e desperdícios	Estimular o uso de comunicação virtual via internet/email
	% material perdido por vencimento de validade		Estimular o controle de estoque visando reduzir a perda de materiais
	% gastos com combustível		Planejamento de rotas e passageiros
Aumento de recursos disponíveis	nº de projetos aprovados junto a órgãos de fomento	Aumentar em 10 % os recursos financeiros	Estabelecer normas e metas para apresentação de novos projetos
	nº de parcerias com empresas privadas com retorno financeiro		Criar comissão de desenvolvimento e busca de parcerias para a organização.

Quadro 05: Perspectiva Financeira do BSC
Fonte: Elaborado pelo autor

4.3.2 Perspectiva de Pessoas

Dentro da Secretaria de Obras o aspecto de recursos humanos tem grande influência sobre como os serviços chegam a seu consumidor final, o cidadão, logo o

reflexo de realização de políticas voltadas para a gestão desta perspectiva gera grandes ganhas e avanços para a organização no cumprimento de sua missão e na aproximação da realidade de sua visão.

De acordo com a opinião de vários dos entrevistados, e de vital importância que a Secretaria insira em seu contexto ações que promovam o desenvolvimento profissional e a satisfação dos servidores.

Nosso trabalho deveria ser mais reconhecido, conseguimos fazer muitos serviços mesmo com o numero menor de pessoas que o necessário, e muitos aqui nunca receberam treinamento nesse tipo de trabalho (Entrevistado 3)

Tenho autonomia para fazer meu trabalho e isso me faz exercer as tarefas de maneira que fique melhor para mim, porem gostaria de adquirir mais conhecimento para manter essa autonomia e trabalhar satisfeito. (Entrevistado 4)

Outro fator muito citado e que repercute no clima organizacional e que na análise SWOT se destacou como uma das fraquezas da organização é a existência de divergências entre funcionários, portanto na perspectiva de pessoas é necessário estabelecer objetivos a respeito desta situação.

O quadro 06 apresenta objetivos, indicadores, metas e sugestão de iniciativas para a perspectiva de pessoas.

PERSPECTIVA DE PESSOAS			
Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Aumentar a satisfação e o crescimento profissional	Reconhecimento	Aumentar a % de funcionários satisfeitos e qualificar 100% dos servidores para realização de suas atividades	Promover iniciativas como premiar com folgas funcionários destaque, etc.
	% de servidores com cursos de capacitação		Destinar parte do orçamento para que servidores possam fazer cursos
Fortalecer as relações interpessoais	nº de confraternizações/palestras do departamento	Aumentar o envolvimento de todos as atividades promovidas na secretaria	Realizar ao menos duas confraternizações por ano
	% de servidores que participam		Promover conciliação entre os grupos divergentes e estimular trabalho em equipe

Quadro 06: Perspectiva das Pessoas do BSC

Fonte: Elaborado pelo autor

4.3.3 Perspectiva da modernização administrativa

A perspectiva da modernização administrativa, tem como objetivo o aperfeiçoamento da gestão interna da organização por meio da utilização de tecnologia da informação e melhorias nas praticas administrativas e gerenciais, tornando a gestão publica ágil, transparente e orientada ao cidadão.

Partindo deste ponto de vista, dentro da secretaria foi notada a necessidade de um sistema para facilitar o acesso às informações e dados da administração central, que não tem um sistema integrado ao da Secretaria de Obras. O trecho de entrevista exemplifica esta situação.

Nosso trabalho deveria ser mais reconhecido, conseguimos fazer muitos serviços mesmo com o numero menor de pessoas que o necessário, e muitos aqui nunca receberam treinamento nesse tipo de trabalho (Entrevistado 3)

O quadro 07 apresenta objetivos, indicadores, metas e sugestão de iniciativas para a perspectiva de modernização administrativa.

PERSPECTIVA DE MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA			
Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Desenvolver novas ferramentas administrativas	% de servidores que recorrem à secretaria para ter acesso a documentos, formulários e ordens de serviço.	Reunir todas as informações, formulários e protocolos em um único sistema.	Criar um sistema de intranet dentro da secretaria e prefeitura

Quadro 07: Perspectiva da Modernização Administrativa do BSC
Fonte: Elaborado pelo autor

4.3.4 Perspectiva dos processos internos

Esta perspectiva tem uma ligação direta com as duas anteriores pois tanto a gestão de pessoas e recursos humanos quanto a modernização de práticas administrativas são fatores importantes no alcance de eficiência em seus processos internos.

Alguns entrevistados, denotaram que um fator que dificulta que as atividades da Secretaria de Obras se torne eficiente, é o número reduzido de funcionários capacitados para certos tipos de tarefa em determinados departamentos. O aumento da demanda pode prejudicar a eficiência da secretaria no curto-médio prazo por torna-la incapaz de atender as demandas com rapidez.

Além deste aspecto outro que foi destacado nas entrevistas, é a necessidade de amenizar a burocracia e a lentidão nos processos, para tal a padronização dos processos poderia garantir, uma maior produtividade nos processos desempenhados, maior facilidade no compartilhamento de informações e dados, e melhora no atendimento devido à maior velocidade na execução das atividades e atendimento a pedidos.

O quadro 08 apresenta objetivos, indicadores, metas e sugestão de iniciativas para a perspectiva de processos internos.

PERSPECTIVA DE PROCESSOS INTERNOS			
Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Melhorar os processos e práticas internas	nº de funcionários capacitados a exercer mais de uma função	Treinar os funcionários para exercer tarefas em qualquer departamento quando necessário	Promover rodízio entre auxiliares de serviços nos departamentos da secretaria
	nº de procedimentos padronizados	tornar 100% dos procedimentos administrativos padronizados	Criar manual de procedimentos administrativos

Quadro 08: Perspectiva da Processos Internos do BSC
Fonte: Elaborado pelo autor

4.3.5 Perspectiva dos clientes

No caso da Secretaria de Obras e Serviços Urbanos de Nova Era, os clientes são os cidadãos que recebem os serviços prestados por ela de forma direta ou indireta. Ghelman e Costa (2006) destacam ser o objetivo principal desta perspectiva, a satisfação e atendimento das necessidades desses cidadãos.

Na opinião de grande parte dos entrevistados, alguns dos pontos a serem destacados quanto à perspectiva do cliente são a falta de conhecimento sobre os serviços que a Secretaria de Obras pode oferecer e a demora em atender algumas demandas.

Objetivos que podem afetar a perspectiva do cliente que podem ser destacados nesse caso são: diminuir o distanciamento entre o cliente e o órgão público, além de aumentar a satisfação quanto aos serviços prestados.

O quadro 09 apresenta objetivos, indicadores, metas e sugestão de iniciativas para a perspectiva de clientes.

PERSPECTIVA DOS CLIENTES			
Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Incentivar a aproximação entre a secretaria e os cidadãos	% da população que conhecem os serviços que a secretaria presta	Expandir os canais de integração dos cidadãos com a secretaria	Promover a interação dos cidadãos como a Secretaria através de novos canais de solicitação de pedidos como internet, telefone, e rádio
Aumentar a satisfação dos clientes através da melhora no atendimento	Índice de reclamações dos consumidores	Reduzir o número de reclamações em veículos de comunicação como rádios e reclamações	Capacitar os funcionários para responder às reclamações no primeiro contato, captando um feedback em relação à reclamação, visando evitar reincidência
	Tempo médio de resposta aos pedidos de clientes	Reduzir o tempo de espera em 30%	Implementar Sistema de Ordem de Serviço, organizando por prioridades o atendimento à demandas

Quadro 09: Perspectiva do cliente do BSC
Fonte: Elaborado pelo autor

4.3.6 Perspectiva da sociedade/cidadão

Esta perspectiva da sociedade/cidadão é a que se encontra no topo do modelo de Balanced Scorecard proposto, pois o principal objetivo da secretaria é alcançar efetividade no serviço prestado, com foco orientado ao cidadão e a coletividade.

Fazem-se então necessárias para aumentar essa efetividade e eficiência nos serviços, medidas que possibilitem a secretaria avaliar o impacto que ela provoca na

sociedade, fortalecer a sua imagem e aumentar os efeitos positivos dos serviços e ações desenvolvidas por ele.

Um dos aspectos observados quanto a esta perspectiva, diz respeito ao relacionamento da secretaria com outros órgãos públicos, o que gera grandes benefícios à sociedade, e melhora a imagem da secretaria quanto à população.

Outro dos aspectos que influência na perspectiva dos cidadãos são os índices relacionados à quantidade de pessoas beneficiadas pelas atividades da Secretaria de Obras e Serviços Públicos, por exemplo, os clientes de uma padaria que passa por fiscalização sanitária tem ganhos sobre a qualidade dos produtos que devem atender aspectos básicos de higiene e qualidade.

O quadro 10 apresenta objetivos, indicadores, metas e sugestão de iniciativas para a perspectiva da sociedade/cidadão.

PERSPECTIVA DA SOCIEDADE			
Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Satisfazer a sociedade no que se refere aos serviços prestados pela secretaria	nº de pessoas beneficiadas pelos serviços	Alcançar reconhecimento por aumentar a qualidade de vida dos cidadãos através de suas atividades	Dedicar maior apoio à atividades que beneficiam o coletivo.
	nº de convênios com outras instituições e entidades públicas		Apoiar atividades que divulgam o nome da secretaria e promovem benefícios a sociedade

Quadro 10: Perspectiva da sociedade/cidadão do BSC
Fonte: Elaborado pelo autor

4.3.7 Mapa Estratégico

Apresentadas as seis perspectivas do BSC proposto para a Secretaria de Obras e Serviços Urbanos, o passo seguinte é a construção do mapa estratégico, com a identificação das relações de causa-efeito entre os objetivos em cada perspectiva e entre perspectivas diferentes.

O mapa estratégico mostra, de maneira visual, a estratégia da empresa através das relações de causa e efeito entre os elementos de cada perspectiva. Para a empresa em estudo, foi criado um mapa estratégico formado por seis perspectivas, e através desta estrutura permite-se verificar, se os planos de ação estão sendo seguidos. Estas ligações também possibilitam ações envolvendo as diferentes perspectivas que repercutem no cumprimento das metas e objetivos estabelecidos no BSC.

A figura 10 mostra um mapa estratégico baseado nos objetivos elencados anteriormente e relacionados à Secretaria de Obras e Serviços Urbanos de Nova Era.

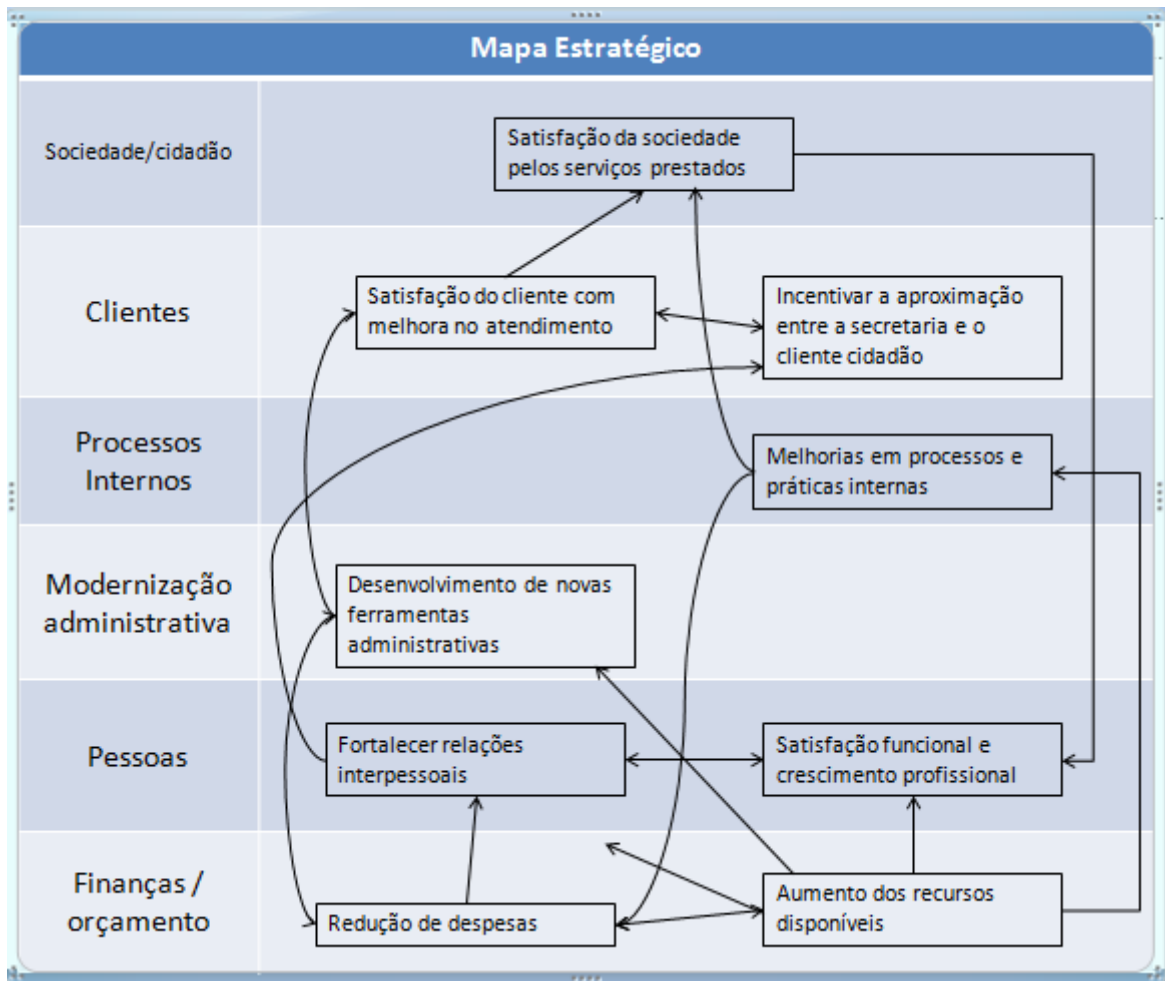


Figura 10: Mapa estratégico dos objetivos de desempenho
Fonte: Elaborado pelo autor

Observando-se as relações de causa-efeito na figura 10 nota-se que:

a) O aumento de recursos disponíveis influencia:

- A satisfação funcional e o crescimento profissional por exemplo com investimento em cursos de aperfeiçoamento.
- A melhoria de processos e práticas internas: investir em capacitação e treinamento nas práticas chave da organização.
- A redução de despesas: ao passo que poderá investir em compra de materiais em maior quantidade evitando-se compras emergenciais que geralmente tem preços maiores.

- Fortalecimento das relações interpessoais: investimentos em confraternizações e reuniões no ambiente da secretaria.

b) A redução de despesas tem relações:

- No aumento de recursos disponíveis, pois haverá mais recursos para investir em outras finalidades levando em conta que a matriz orçamentária tem de ser gasta.
- Também sobre as relações interpessoais, para que essa economia ocorra é necessário esforço coletivo dos funcionários, através da colaboração e envolvimento de todos.
- A redução de despesas também se relaciona com o desenvolvimento de novas ferramentas administrativas, pois para que ela ocorra demandará novas formas de controle de custos e recursos.

c) O fortalecimento de relações interpessoais tem reflexo sobre:

- A satisfação funcional e o crescimento profissional, pois fortalece o trabalho em equipe, trocas de experiência e melhora o ambiente de trabalho.
- A aproximação entre a secretaria e os clientes/cidadãos, o fortalecimento das relações gera uma maior aproximação entre os funcionários administrativos, os funcionais e consequentemente com os clientes que se envolvem na cadeia de prestação de serviços.

d) A satisfação funcional relaciona-se com:

- A satisfação da sociedade com os serviços prestados, pois os servidores podem se sentir motivados ante o reconhecimento de seus serviços e esforçar-se ainda mais na qualidade da prestação dos mesmos.

e) O desenvolvimento de novas ferramentas administrativas tem reflexo sobre:

- A redução de despesas ao passo que, novas ferramentas otimizadas podem reduzir os insumos consumidos como tempo de ligação telefônica, papéis de notas e protocolos, etc.

f) As melhorias em processos e práticas internas se relacionam:

- A satisfação da sociedade com os serviços prestados, o aumento da eficiência e qualidade nos serviços reflete sobre as vantagens que a sociedade recebe com os serviços da secretaria.

- A redução de despesas, fazendo-se o serviço com qualidade reduz-se os desperdícios e consumos exagerados o que reduz os gastos para a prestação do serviço.

g) A aproximação entre a secretaria e os clientes pode refletir:

- Na satisfação dos clientes com o atendimento, o cidadão tem atendimentos rápidos de sua demanda o que gera satisfação e melhora a imagem da secretaria.

h) A aumento na satisfação do cliente com as melhoria no atendimento se relaciona com:

- O desenvolvimento de novas ferramentas administrativas, que facilitam o atendimento no primeiro contato, e agilizando o atendimento à demanda, esse ganho afeta expressivamente a satisfação percebida pelo cliente.

i) E por fim nas relações exemplificadas no mapa temos a satisfação da sociedade ante aos produtos prestados que:

- Relacionada ao aumento da satisfação do cliente individuo na perspectiva anterior recebe ganhos imensos em relação a satisfação da sociedade como um todo, atendendo assim os dois tipos de clientes (pessoa e sociedade) e atingindo alta satisfação de ambos.

Após estas relações de causa-efeito, estando definidas a missão, visão, valores, análise de ambiente pela matriz SWOT e elaboração de Balanced Scorecard, a proposta de aplicação do BSC para a Secretaria de Obras e Serviços Urbanos de Nova Era/MG está concluída.

Porém para que ocorra a implementação deste plano estratégico e importante ressaltar a função do Balanced scorecard não apenas como um instrumento de controle e medição, mas como um sistema de gestão da organização.

Exigindo assim a participação de todos os funcionários no projeto, o que justifica no processo de coleta de dados terem sido envolvidos funcionários de todos os departamentos e níveis hierárquicos.

Assim respeitando a estrutura administrativa já consolidada e implantando as técnicas abordadas nesta pesquisa é possível adaptar a ferramenta à esta organização.

5 CONCLUSÕES E SUGESTÕES

Com a realização desta pesquisa buscou-se estruturar uma proposta de Balanced Scorecard para a Secretaria de Obras e Serviços Urbanos de Nova Era/MG. Identificando se a ferramenta se apresentava como um instrumento gerencial válido para a organização do estudo, e quais adaptações seriam necessárias para aplicação do mesmo.

Desta forma pode-se observar uma das críticas que se refere a adaptações necessárias ao modelo original de Norton e Kaplan, pois as perspectivas originais do BSC não são suficientes para analisar a organização do estudo.

Assim foram necessárias novas perspectivas, dessa forma apresentou-se um modelo de BSC adaptado para organizações públicas como o desenvolvido por Ghelman e Costa (2006).

Outro fator importante observado neste estudo vem do fato de o BSC originalmente não ser pensado para organizações sem fins lucrativos, o que muda o foco de importância das perspectivas.

Com a base teórica estruturada, utilizou-se pesquisa de documentos, observação e entrevistas semiestruturadas para coletar as informações necessárias à determinação de missão, visão e dos valores da secretaria, análise dos ambientes interno e externo e por fim a determinação dos elementos que compõe o BSC da organização, para desta forma elaborar o planejamento.

Inicialmente a conscientização dos conceitos de missão, forças e fraquezas, etc, geram grandes ganhos a secretaria, pois permitem posicionamento da organização para mudanças efetivas em direção á organização estratégica.

Através das constatações adquiridas do estudo empírico, pode-se notar que apesar do conceito de medição de desempenho não estar difundido na secretaria, todos os colaboradores se mostraram favoráveis ao estabelecimento de um plano de ação e objetivos estratégicos para a secretaria.

A metodologia BSC pode proporcionar uma visão sistêmica da organização, identificar relações de causa-efeito e definir indicadores tangíveis e intangíveis de resultado e tendência. Estes fatores também permitem mais eficiência no controle dos processos.

Procurou-se demonstrar na pesquisa como a utilização da ferramenta poderá contribuir na busca do objetivo de atender cada vez mais a população com eficiência e qualidade.

A união da análise de ambiente interno e externo, com a metodologia BSC proporcionou muitas informações importantes para a definição dos elementos da proposta do BSC elaborada.

O BSC pode ser muito útil também para as organizações públicas, porém, pode-se concluir neste estudo que o mesmo possui limitações, e assim adaptações no modelo original devem ser realizadas não só em empresas públicas visando se adequar as características das mesmas, como também deve ser analisado se o modelo original não é muito limitado visto que perspectivas diferentes surgem para cada tipo de negócio mesmo no ramo privado.

O presente estudo configura-se como uma pequena contribuição para investigação sobre o BSC e desenvolver propostas de planejamento no setor público no qual a organização se situa.

Uma proposta interessante seria realizar uma pesquisa sobre os impactos da aplicação da proposta no SOSU, após a completa implementação, pois assim seria possível verificar se os objetivos estratégicos estabelecidos foram efetuados e se ocorreu envolvimento efetivo por parte dos colaboradores da organização.

Como sugestão para trabalhos futuros, seriam interessantes novas pesquisas que permitam expandir a aplicação da ferramenta às demais secretarias da Prefeitura Municipal de Nova Era, considerando as especificidades de cada uma delas.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. I. A. **Administração Estratégica**. Ed. Atlas, São Paulo: 1990.

BORNIA, A.C.; LUNKES, R.J.; WERNKE, R. **Balanced Scorecard**: Considerações Acerca das Dificuldades na Implementação e das Críticas ao Modelo. In: Congresso Brasileiro de Custos, 9., 2002, São Paulo. *Anais*: São Paulo, 2002. Disponível em: <<http://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/2655>> Acesso em: Fevereiro de 2016.

ERIG, R.; ANTUNES JÚNIOR, J. A. V.; RAIMUNDINI, S. L. Balanced Scorecard na administração pública municipal: um estudo de caso na Prefeitura Municipal de Porto Alegre. **Revista Administração Pública e Gestão Social**, Viçosa, MG, v. 1, n. 2. 2009. Disponível em: <<http://www.seer.ufv.br/seer/apgs/index.php/APGS/article/viewArticle/9>>. Acesso em: Abril de 2015.

FERNANDES, Alan Gabriel. **Balanced Scorecard aplicado à Administração Pública** : uma proposta de planejamento estratégico para o Departamento de Administração e Economia da Universidade Federal de Lavras. Dissertação de Mestrado, Lavras/MG, Universidade Federal de Lavras, 2013. Disponível em: <http://repositorio.ufla.br/bitstream/1/1012/1/DISSERTACAO_Balanced%20Scorecard%20aplicado%20a%20Administra%C3%A7%C3%A3o%20P%C3%BAblica....pdf>. Acesso em: Abril de 2015.

GHELMAN, S. **Adaptando o Balanced Scorecard aos preceitos da nova gestão pública**. Rio de Janeiro: UFF, 2006. Disponível em: <http://repositorios.inmetro.gov.br/bitstream/10926/647/1/Ghelman_2006.pdf>. Acesso em: 3 dez. 2014.

GHELMAN, S.; COSTA, S. R. R. Adaptando o BSC para o setor público utilizando os conceitos de efetividade, eficácia e eficiência. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 3., 2006, Resende. **Anais...** Resende, 2006. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos06/422_Adapt%20BSC%20efic%20eficacia%20e%20efetivid.pdf>. Acesso em: 9 dez. 2014.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HITT, Michael A; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. **A estratégia em ação: *Balanced Scorecard***. 4ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas S.A., 1993.

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

NUNES, Arcenildo Valderes da Silva. **Indicadores de desempenho para as micro e pequenas empresas: uma pesquisa com as MPE's associadas a microempres de Caxias do Sul/RS**. Dissertação de Mestrado, Caxias do Sul/RS, Universidade de Caxias do Sul, 2008. Disponível em: <http://tede.ucs.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=202>. Acesso em Fevereiro de 2015.

SANTOS, R. A. **Balanced Scorecard em Portugal: visão, estratégia e entusiasmo**. Cascais: Gestão Plus Edições, 2006.

SOUZA, Daniel Luiz de. **Planejamento Estratégico em Organizações Públicas**. Planejamento de longo prazo em organizações públicas com a utilização do Balanced Scorecard e de cenários prospectivos. Brasília, 2010. Disponível em: <<http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2507576.PDF>>. Acesso em Dezembro de 2015.

TRIVIÑOS, Augusto Nibaldo Silva. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a Pesquisa Qualitativa em Educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

TURRIONI, João Batista; MELLO, Carlos Henrique Pereira. **Metodologia de pesquisa em Engenharia de Produção: estratégias, métodos e técnicas para condução de pesquisas quantitativas e qualitativas**. Unifei 2012. Disponível em: <http://www.carlosmello.unifei.edu.br/Disciplinas/Mestrado/PCM-10/Apostila-Mestrado/Apostila_Metodologia_Completa_2012.pdf>. Acesso em: Maio de 2015.

VASCONCELLOS, A. L.; LUCAS, S.F. **Análise crítica do BSC na visão da Excelência em Gestão**. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 8., 2012, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro, 2012.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

APÊNDICE – Formulário de Entrevista A: Funcionários da Secretaria de Obras

- 1) Na sua opinião, qual é a “MISSÃO”, ou seja, qual a razão da existência (finalidade) da Secretaria de Obras e Serviços Urbanos (SOSU)?
- 2) Na sua opinião, qual é a “VISÃO” do SOSU, ou seja, o que secretaria pretende realizar ou onde pretende chegar daqui alguns anos?
- 3) Quais são os valores (princípios) que você considera principais para o SOSU?
- 4) Cite diferenciais (qualidades, pontos positivos) que você acredita que o SOSU possui.
- 5) Cite aspectos negativos que você julga que precisam ser melhorados no SOSU.
- 6) Levando em conta o contexto da atual gestão da prefeitura e suas políticas e ações voltadas às obras urbanas, que fatores você considera como oportunidades que possam ser aproveitadas pela secretaria?
- 7) Dentro da mesma perspectiva da questão anterior, quais seriam as ameaças a que a secretaria está sujeita?
- 8) Você acredita que os recursos do SOSU são bem administrados?
 - Se sim, quais ações você sugeriria para melhorar ainda mais?
 - Se não, o que você acha estar sendo feito de forma errada? O que sugere para corrigir estes erros?
- 9) Você vê alguma(s) forma(s) de aumentar a capacidade financeira da secretaria? Como?
- 10) Como você classifica a relação interpessoal e a convivência com os demais funcionários da secretaria?

11) O que você acha que deveria ser feito para melhorar o ambiente organizacional? E quais ações seriam importantes para valorizar e motivar os funcionários?

12) Como você vê a gestão da secretaria? Onde acha que pode ocorrer melhorias?

13) Você possui autonomia para realizar suas atividades e tomar decisões relacionadas à execução do seu trabalho?

- Se sim, como isso afeta o desempenho da sua função?

- Se não, como isso prejudica seu desempenho?

14) Você acredita que ser necessário treinamento ou capacitação para realizar ou melhorar suas atividades? Qual (is) e por quê?

15) Você acha que possui os equipamentos e ferramentas necessários para executar bem seu trabalho? Se não, o que acha que está faltando?

16) E os demais funcionários, você acredita que possuam o necessário para desempenhar suas tarefas? O que precisa melhorar?

17) Onde você acredita que a secretaria possa melhorar para agilizar e dinamizar a execução das tarefas cotidianas dos funcionários, para assim prestar um melhor serviço aos cidadãos e à sociedade?

18) Como você avalia o atendimento proporcionado pela secretaria aos cidadãos? O que você acredita que possa ser melhorado?

19) Como você percebe os reflexos do serviço prestado pelo secretaria na sociedade de forma geral? O que você acredita que possa ser trabalhado para aperfeiçoar este serviço favorecendo ainda mais a sociedade?

APÊNDICE – Formulário de Entrevista B: Clientes/Cidadãos que recebem serviços

- 1) Na sua opinião, qual é a “MISSÃO”, ou seja, qual a razão da existência (finalidade) da Secretaria de Obras e Serviços Urbanos (SOSU)?
- 2) Na sua opinião, qual é a “VISÃO” do SOSU, ou seja, o que secretaria pretende realizar ou onde pretende chegar daqui alguns anos?
- 3) Quais são os valores (princípios) que você considera principais para o SOSU?
- 4) Cite diferenciais (qualidades, pontos positivos) que você acredita que o SOSU possui.
- 5) Cite aspectos negativos que você julga que precisam ser melhorados no SOSU.
- 6) Levando em conta o contexto da atual gestão da prefeitura e suas políticas e ações voltadas às obras urbanas, que fatores você considera como oportunidades que possam ser aproveitadas pela secretaria?
- 7) Dentro da mesma perspectiva da questão anterior, quais seriam as ameaças a que a secretaria está sujeita?
- 8) Como você avalia o atendimento prestado pelos funcionários do SOSU? O que acredita que possa ser melhorado?
- 9) Na sua opinião, qual a situação da secretaria em relação a equipamentos e materiais necessários para a boa execução de suas atividades? O que sugere como melhorias?
- 10) Como você avalia a gestão da secretaria? Quais são os aspectos positivos? E quais o negativos?

11) Qual a sua percepção sobre a qualidade do serviço prestado pelo SOSU em relação aos serviços ofertados? O que acredita que possa ser melhorado?

APÊNDICE – Formulário de Entrevista C: Gestores, diretores e secretário de obras

- 1) Comparado a outros departamentos e secretarias da prefeitura, quais diferenciais (qualidades, pontos positivos) que você acredita que o SOSU possua.
- 2) Comparado também a outros departamentos e secretarias da prefeitura, cite aspectos negativos que você julga que precisam ser melhorados na secretaria.
- 3) Tendo em vista o contexto da atual gestão da prefeitura e a forma como o atual governo desenvolve políticas e ações voltadas às obras urbanas, que fatores você considera como oportunidades que possam ser aproveitadas pela secretaria para crescer, se desenvolver?
- 4) Levando em conta o contexto da atual gestão da prefeitura e suas políticas e ações voltadas às obras urbanas, que fatores você considera como oportunidades que possam ser aproveitadas pela secretaria?
- 5) Dentro da mesma perspectiva da questão anterior, quais seriam as ameaças a que a secretaria está sujeita?
- 6) Qual a sua percepção sobre a forma como o SOSU é administrado? Quais os pontos positivos e quais os aspectos que precisam ser trabalhados?