

Universidade Federal de Pernambuco  
Centro de Ciências Sociais Aplicadas  
Departamento de Ciências Administrativas  
Programa de Pós-Graduação em Administração – PROPAD

Eduardo Morais Jucá

**Que pessoas? A superintendência de Gestão de  
Pessoas e o Balanced Scorecard da Compesa**

Recife, 2015

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

CLASSIFICAÇÃO DE ACESSO A TESES E DISSERTAÇÕES

Considerando a natureza das informações e compromissos assumidos com suas fontes, o acesso a monografias do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco é definido em três graus:

- "Grau 1": livre (sem prejuízo das referências ordinárias em citações diretas e indiretas);
- "Grau 2": com vedação a cópias, no todo ou em parte, sendo, em consequência, restrita a consulta em ambientes de biblioteca com saída controlada;
- "Grau 3": apenas com autorização expressa do autor, por escrito, devendo, por isso, o texto, se confiado a bibliotecas que assegurem a restrição, ser mantido em local sob chave ou custódia.

**A classificação desta dissertação se encontra, abaixo, definida por seu autor.**

**Solicita-se aos depositários e usuários sua fiel observância, a fim de que se preservem as condições éticas e operacionais da pesquisa científica na área da administração.**

---

Título da Dissertação: Que pessoas? A Superintendência de Gestão de Pessoas e o Balanced Scorecard da Compesa.

Nome do Autor: Eduardo Morais Jucá

Data da aprovação: 24/03/2015

Classificação, conforme especificação acima:

Grau 1

Grau 2

Grau 3

Recife, 24 de Março de 2015.

---

Assinatura do autor

Eduardo Morais Jucá

**Que pessoas? A Superintendência de Gestão de  
Pessoas e o Balanced Scorecard da Compesa.**

Orientador: Guilherme Lima Moura, Dr.

Dissertação apresentada como requisito complementar para a obtenção do grau de Mestre em Administração, na área de concentração Gestão Organizacional, do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco.

**Recife, 2015**

Catálogo na Fonte  
Bibliotecária Ângela de Fátima Correia Simões, CRB4-773

J91q

Jucá, Eduardo Morais

Que pessoas? A superintendência de gestão de pessoas e o Balanced Scorecard da Compesa / Eduardo Morais Jucá. - Recife: O Autor, 2015.  
77 folhas: il. 30 cm.

Orientador: Prof. Dr. Guilherme Lima Moura

Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, CCSA, 2015.

Inclui referências e apêndices.

1. Estratégia. 2. Administração pessoal. 3. Mapas cognitivos (Psicologia). I. Moura, Guilherme Lima (Orientador). II. Título.

658 CDD (22.ed.)

UFPE (CSA 2015 –110)

Universidade Federal de Pernambuco  
Centro de Ciências Sociais Aplicadas  
Departamento de Ciências Administrativas  
Mestrado Profissional em Administração

# **Que pessoas? A Superintendência de Gestão de Pessoas e o Balanced Scorecard da Compesa**

**Eduardo Morais Jucá**

**Dissertação submetida ao corpo docente do Curso de Mestrado Profissional em Administração da Universidade Federal de Pernambuco e aprovada em 24 de março de 2015.**

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Guilherme Lima Moura, UFPE (Orientador)

Prof. Dra. Débora Coutinho Paschoal Dourado, UFPE (Examinadora interna)

Prof. Dr. Denílson Bezerra Marques, UFPE (Examinador externo)

**Para Sérgio, Graça e Marcela,**

Aos meus pais, Sérgio e Graça, que desde sempre acreditaram em mim e a quem devo cada conquista. A Marcela, amor da minha vida, toda gratidão pelo seu incomensurável apoio. É um privilégio tê-los em minha vida.

## **Agradecimentos**

Primeiramente a Deus, sem o qual a vida não faz sentido. Aos meus queridos amigos da Compesa pela gratificante convivência diária. À turma do mestrado profissional, a qual participou ativamente dessa jornada. Vocês mais do que colegas de sala, se tornaram o maior legado dessa experiência. Aos meus amigos desde a graduação em Administração na UFPE, Rafael, Lucianne, Roberto, Catarina, Marília e Leonardo, o embrião dessa estrada começou com vocês.

Quero também agradecer às inestimáveis contribuições da banca para o aprimoramento desse trabalho. Por fim, ao professor orientador Guilherme Lima Moura, por seu respeito, e por mediar a construção dessa dissertação com suas preciosas observações, muito obrigado.

## Resumo

Amparada na metodologia do Balanced Scorecard, a Compesa formulou o Mapa da Estratégia 2014/2015, refletido em quatro perspectivas: Financeira, Mercado/Clientes, Operação, e Organização e Relacionamento Institucional. O Balanced Scorecard estabelece que a perspectiva aprendizagem e crescimento, representada no mapa da Compesa por Organização e Relacionamento Institucional, é fundamental para que as demais perspectivas obtenham êxito, pois as capacidades organizacionais são as molas propulsoras dos resultados. Essa dissertação teve como objetivo geral entender o porquê da Superintendência de Gestão de Pessoas, dentro do mapa estratégico da Compesa, não possuir a importância preconizada pelo BSC. Para tal, discutiu-se a relação entre estratégia e o *Balanced Scorecard* e a influência dos mapas cognitivos na formulação do mapa estratégico da Compesa. A pesquisa apontou que devido ao mapa cognitivo do comitê de planejamento estratégico da Companhia ter como conceitos cognitivos: centralizar a estratégia, pensar segundo critérios objetivos, cartesianos, considerar apenas o que consegue mensurar, e remuneração e benefícios são suficientes para satisfazer os funcionários, levou o comitê a não permitir a participação efetiva dos demais níveis gerenciais na construção da estratégia. Além disso, atribuiu, por serem matematizáveis e possuírem uma ampla referência de modelos para mensuração, às perspectivas financeira, de operações e a de clientes um patamar superior à perspectiva organização e relacionamento institucional, a qual é considerada de complexa inclusão no mapa estratégico por ser subjetiva, e menos relevante, pois o que satisfaz os funcionários, segundo o mapa cognitivo do comitê de planejamento estratégico, é remuneração e benefícios, proporcionada pelas demais perspectivas.

Palavras-chave: Estratégia. Gestão de Pessoas. Balanced Scorecard. Compesa. Mapa Cognitivo.

## **Abstract**

Supported by the Balanced Scorecard methodology, Compesa formulated the Map Strategy 2014/2015, reflected in four perspectives: Financial, Market / Customer, Operation, and Organization and Institutional Relationships. The Balanced Scorecard provides that perspective learning and growth, represented on the map of Compesa for Organization and Institutional Relations, is essential for the other prospects get success because the organizational capabilities are the thrusts of the results. This thesis aimed to understand why the Superintendent of Personnel Management, within the strategic map of Compesa, does not have the importance recommended by the BSC. To do this, discussed the relationship between strategy and the Balanced Scorecard and the influence of cognitive maps in the formulation of the strategic Compesa map. The survey found that due to the cognitive map of the Company's strategic planning committee have the cognitive concepts: centralize strategy, think according to objective criteria Cartesian, consider only what you can measure, and remuneration and benefits are sufficient to meet the staff, led the committee does not permit the effective participation of other levels of management in the construction of the strategy. Furthermore, assigned, being mathematizing and having a wide reference models for measurement, the financial prospects, operations and customers a higher level of organization perspective and institutional relationship, which is considered a complex inclusion in the strategic map for being subjective, and less relevant because the meeting the officials, according to the cognitive map of the strategic planning committee, is remuneration and benefits provided by other perspectives.

Keywords: Strategy. People Management. Balanced Scorecard. Compesa. Cognitive Map

## **Lista de Figuras**

Figura 1(1) – Mapa da Estratégia Compesa 2014-2015	16
Figura 2 (1) - Organograma Compesa 2014 – 2015	19
Figura 3 (2) – O processo de Administração Estratégica	24
Figura 4 (2) - Estruturando o BSC	38
Figura 5 (2) - Indicadores para a Perspectiva do Cliente	36
Figura 6 (2) - Modelo genérico para criação de valor ao cliente	38
Figura 7 (2) - O Modelo da Cadeia de Valores Genérica	40
Figura 8 (2) – A Estrutura da Medição do Aprendizado e Crescimento	41
Figura 9 (2) - Exemplo teórico de relações de causa e efeito	44
Figura 10 (2)- Princípios norteadores da implantação do BSC	50
Figura 11 (4) - Mapa Cognitivo do Comitê de Planejamento Estratégico da Compesa	58

## **Lista de Quadros**

Quadro1(1) - Indicadores estratégicos e respectivas metas da Compesa 2015	17
Quadro 2 (2) - Características Gerais do Mapa de Identidade	30
Quadro 3 (2) - Indicadores da Perspectiva Financeira	37
Quadro 4 (2) - Medidas para os vetores da Perspectiva Aprendizagem e Crescimento	42
Quadro 5 (2) - Dificuldades encontradas na implementação do BSC	51
Quadro 6 (6) – Etapas de análise do impacto do clima organizacional	69

## **Lista de Siglas**

COMPESA	Companhia Pernambucana de Saneamento
BSC	Balanced Scorecard
SNIS	Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento

# Sumário

<b>1 Introdução</b>	14
1.1 Problematização	16
1.2 Objetivos	18
1.3 Justificativa	19
<b>2 Referencial Teórico</b>	21
2.1 Estratégia	21
2.1.1 Mapas Cognitivos	26
2.2 O Balanced Scorecard	33
2.2.1 Elaboração do Balanced Scorecard	46
<b>3 Método</b>	52
3.1 Delimitação do Universo de Pesquisa	56
<b>4 Apresentação e Discussão dos Resultados</b>	57
<b>5 Considerações Finais</b>	66
<b>6 Recomendação Gerencial</b>	69
<b>Referências</b>	71
APÊNDICE A – Roteiro Entrevista Semiestruturada com os Membros do Plano Estratégico	76
APÊNDICE B – Roteiro Entrevista Semiestruturada com o Superintendente de Gestão de Pessoas	77
APÊNDICE C – Roteiro Entrevista Semiestruturada com o Gestor do Plano Estratégico	78

# 1 Introdução

A redução das fronteiras sob a perspectiva econômica, o desenvolvimento dos meios de transporte, das técnicas de produção, logística empresarial, e o surgimento e disseminação das redes sociais virtuais, impactam substancialmente a forma e a intensidade que os agentes organizacionais se relacionam.

Essa trama cada vez mais intrincada na qual se conectam os fatores sociais, tecnológicos, políticos, econômicos e culturais, torna premente a necessidade das organizações serem articuladas com os agentes integrantes do macro e micro ambientes, e sobretudo, possuam **profissionais** capazes de responder adequada e tempestivamente às demandas oriundas dos diversos *stakeholders*. Para isso, os funcionários precisam possuir conhecimentos, habilidades, atitudes, e motivação para realizar as atividades, posicionando dessa forma, a gestão de pessoas como estratégica no mundo corporativo.

Para Fischer (2002), o termo gestão de pessoas simboliza evidenciar o caráter da ação: a gestão e seu foco de atenção: as pessoas. O autor aponta que no começo dos anos 1970 houve um reconhecimento do elemento humano no sucesso das empresas, com o desenvolvimento do conceito de capital humano. Segundo o autor, o objetivo principal era inverter o entendimento dominante de gestão de recursos humanos direcionada na otimização de custos para uma visão de valorização de ativos.

Fischer (2002) também ressalta uma elevada preocupação dos autores em discernir a administração de pessoal de gestão de recursos humanos. Enquanto a administração de pessoal estava relacionada a um histórico caracterizado por atividades essencialmente burocráticas, “a gestão de recursos humanos estaria voltada para a integração, o comprometimento dos empregados, a flexibilidade, a adaptabilidade e a qualidade (FISCHER, 2002, p.22).

Visando o alcance e preservação das competências essenciais ao negócio, é responsabilidade de linha e função do staff facilitar a melhoria do desempenho dos empregados, sobretudo através de ações de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento. De um lado, estão os especialistas de RH que atuam como consultores internos, e de outro, os gestores que estão diretamente envolvidos nas atividades de RH, de forma que essa parceria enseje o melhor possível no que tange à condução das pessoas para o alcance dos objetivos organizacionais. (SALTONSTALL, 1983).

A gestão de pessoas é uma função que decorre e se transforma não apenas do seu próprio desenvolvimento, mas de um retorno às proposições da conjuntura organizacional e social que a cerca (FLEURY & FISCHER, 1992). Por essa razão, ela é constantemente instada a ensejar uma maior consonância com as estratégias organizacionais. Nesse contexto, o indivíduo não pode ser observado como um mero recurso produtivo, sobretudo no caso das organizações públicas.

O papel da gestão de pessoas em organizações públicas torna-se mais relevante devido ao fato da maioria das funções serem ocupadas através de concurso público. Apesar de se constituir num processo seletivo que não possui favorecimentos e privilegia o conhecimento técnico, desconsidera, por exemplo, características interpessoais, as quais podem ser extremamente incompatíveis com a função a ser desempenhada, o que torna mais desafiador integrar as pessoas aos objetivos organizacionais. A Companhia Pernambucana de Saneamento, COMPESA, é um exemplo clássico dessa situação.

Há casos na companhia de pessoas cuja formação excede bastante o exigido no edital do certame, como por exemplo, indivíduos pós-graduados exercendo funções extremamente operacionais e que exigem apenas o nível fundamental, ocasionando um ambiente desfavorável devido à insatisfação da pessoa com o trabalho.

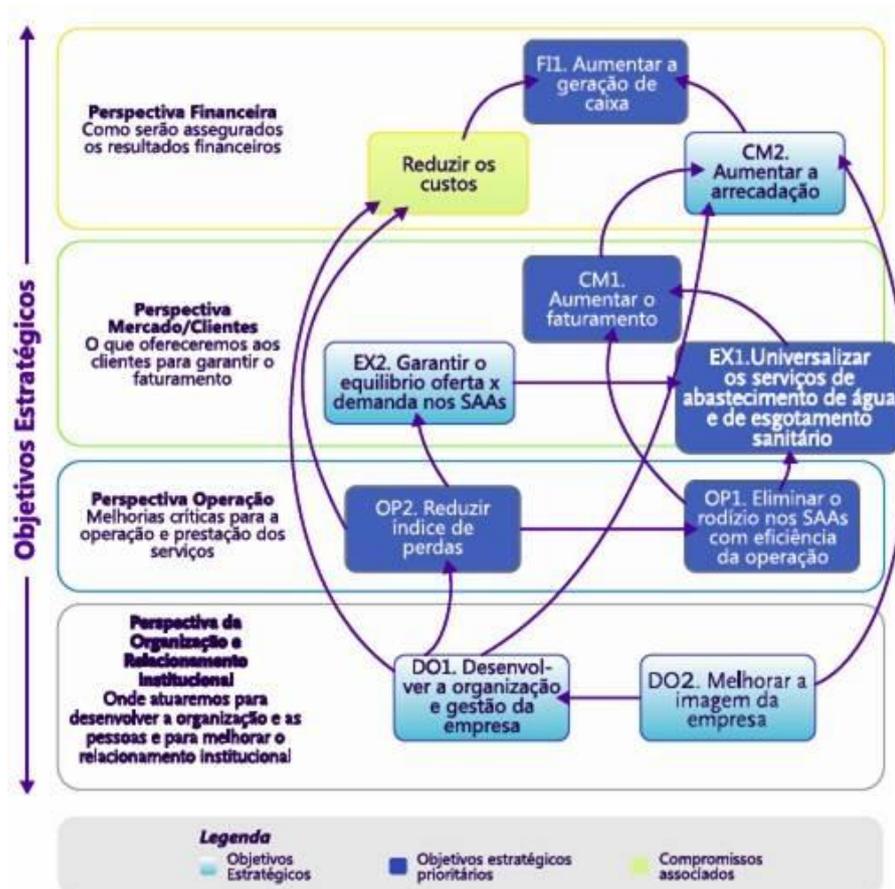
É notório o recrudescimento da pressão sobre a gestão organizacional das empresas para garantirem o êxito de suas operações, fomentando a utilização de ferramentas gerenciais mais adequadas às contingências, de maneira a impactar no comportamento dos indivíduos e grupos para integrá-los o máximo possível à estratégia, garantindo o seu funcionamento e, também, buscando diferenciações competitivas (STOREY, 2007).

Por essa razão, instrumentos gerenciais que priorizam apenas indicadores financeiros não se coadunam com essa nova visão. Faz-se necessário a utilização de ferramentas de gestão estratégica que posicione as pessoas como eixo, base do sucesso organizacional. Nesse panorama, difundiu-se no mundo inteiro o *Balanced Scorecard* (BSC) como uma ferramenta que contempla essas novas necessidades. A COMPESA, assim como a maioria das organizações públicas e privadas no mundo, realiza seu planejamento estratégico com base no BSC.

## 1.1 Problematização

Amparada no método do *Balanced Scorecard*, a COMPESA formulou o Mapa da Estratégia 2014/2015, refletido em quatro perspectivas: Financeira, Mercado/Clientes, Operação, e Organização e Relacionamento Institucional, conforme ilustra a figura abaixo:

Figura 1. Mapa da Estratégia Compesa 2014 - 2015



Fonte: Plano Estratégico Compesa 2014-2015 (p.18)

Por meio do mapa estratégico, o *Balanced Scorecard* busca traduzir e comunicar a estratégia da empresa a todos os integrantes da organização através de objetivos, medidas, metas e planos de ação, os quais estão distribuídos em relações de causa e efeito nas quatro perspectivas mencionadas (KAPLAN, NORTON, 1997).

Os autores entendem que a perspectiva aprendizagem e crescimento se revela como a chave, a ignição para o sucesso de qualquer estratégia, pois as pessoas são as detentoras das capacidades organizacionais para melhorar as operações consideradas críticas (perspectiva operação), que se destinam a atender aos clientes (perspectiva mercado/clientes), os quais são os responsáveis pela geração do aumento da receita (perspectiva financeira).

Conforme o regimento interno da COMPESA, no artigo 55, a Superintendência de Gestão de Pessoas é a responsável por todas as atividades referentes à administração de pessoal, administração de benefícios, relações sindicais, recrutamento, seleção e educação continuada, carreira e remuneração, saúde, segurança e assistência social.

A Companhia divulgou, segundo tabela abaixo, uma cartilha que informa os indicadores estratégicos com as respectivas metas associadas, desdobradas para todos os níveis gerenciais, e que serão monitoradas através de reuniões mensais pela alta gestão da organização:

**Quadro 1 – Indicadores estratégicos e respectivas metas da Compesa 2015**

INDICADORES	METAS 2015
Faturamento	R\$ 1,440 bilhão
Arrecadação	R\$ 1334,00 bilhão
Adimplência	94%
Hidrometração	93%
Saídas de Caixa	R\$ 1,234 bilhão
Suficiência de Caixa	108%
Perdas de Financiamento	40%
Perdas por Ligação	468L/dia/Lig.
Macromedição	98%
Continuidade de Abastecimento	63% da população
Índice de Abastecimento de Água	86% da população
Índice de Atendimento de Esgoto	23% da população

Fonte: Cartilha do Plano de Metas Compesa (2015)

Ao observá-los, constata-se que na cartilha distribuída a todos os funcionários, a perspectiva Organização e Relacionamento Institucional está alijada. Contudo, ao consultar o manual da Compesa que contem todo o Plano Estratégico 2014-2015, identificou-se que para atender ao objetivo Desenvolver a Organização e Gestão da Empresa, o qual consta no mapa

estratégico, foram estabelecidos dois indicadores, os quais além de não integrarem o rol de monitoramento da organização, não possuem metas e planos de ação associados:

- **Índice de Produtividade de Pessoal Total:**
  - Quantidade de ligações ativas faturadas (água + esgoto/ Quantidade Equivalente de Pessoal Total);
- **Índice de Favorabilidade do Clima Organizacional:**
  - Média aritmética das notas obtidas na pesquisa de clima

Isto é, apesar do papel essencial da Superintendência de Gestão de Pessoas para o êxito do mapa estratégico, conforme estabelece o próprio BSC adotado pela Companhia, ela se encontra desprestigiada em relação às demais perspectivas.

Dessa forma, dificulta sobremaneira que a área desenvolva um plano de ação orientado para as expectativas organizacionais em termos de planejamento estratégico, desencadeando na seguinte pergunta de pesquisa:

**Por que a Superintendência de Gestão de Pessoas, dentro do mapa estratégico da Compesa, não possui a importância preconizada pelo BSC?**

## 1.2 Objetivos

O objetivo geral é **entender o porquê da Superintendência de Gestão de Pessoas, dentro do mapa estratégico da Compesa, não possuir a importância preconizada pelo BSC**. Os objetivos específicos são:

- Levantar o processo de formulação do mapa estratégico da Compesa;
- Identificar a concepção da Superintendência de Gestão de Pessoas que possuem os responsáveis pelo planejamento estratégico da Compesa;
- Compreender a relação existente entre estratégia e o *Balanced Scorecard* para a Compesa;

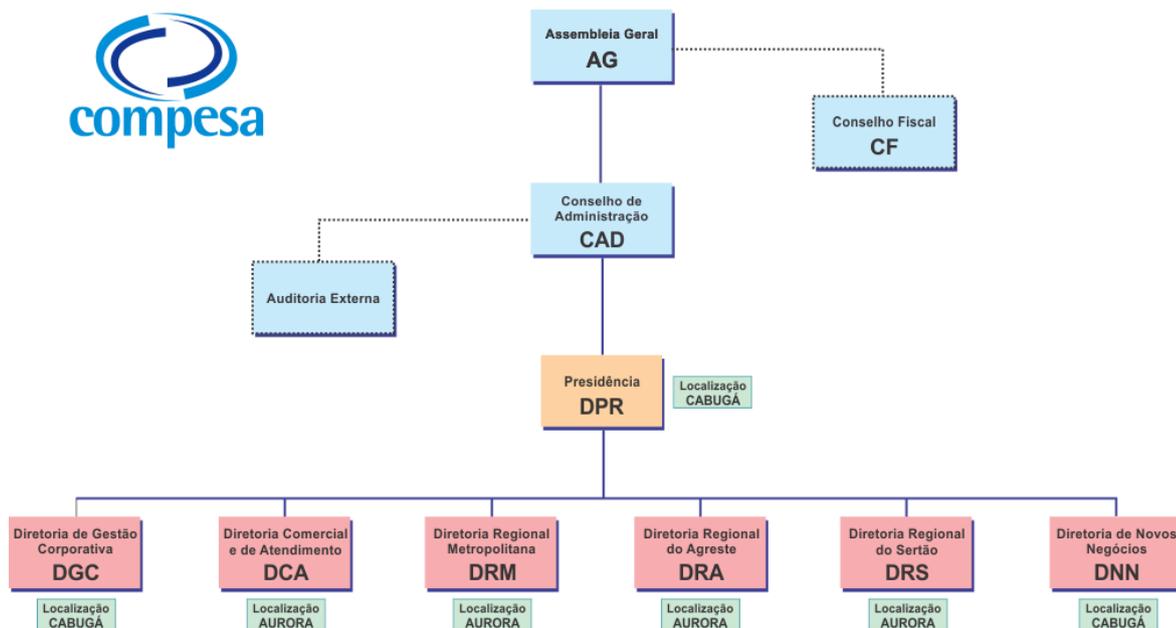
- Realizar o entendimento do BSC como um todo, para melhor visualizar como a gestão de pessoas está inserida nessa ferramenta;
- Identificar a influência do mapa cognitivo da alta gestão na formulação do mapa estratégico da Compesa.

### 1.3 Justificativa

Com fins de utilidade pública, a Compesa está vinculada ao Governo do Estado de Pernambuco por meio da Secretaria de Infraestrutura. A COMPESA é uma sociedade de economia mista criada pela Lei 6.307, de 29.07.71, no qual o Governo do Estado de Pernambuco é acionista majoritário com 99,72% das ações e tem como missão “prestar, com efetividade, serviços de abastecimento de água e esgotamento sanitário, de forma sustentável, conservando o meio ambiente e contribuindo para a qualidade de vida da população”, e visão “ser referência regional em investimentos na ampliação, melhoria da qualidade e satisfação dos clientes nos serviços de abastecimento de água e esgotamento sanitário”.

A Companhia atua em 173 dos 185 municípios do Estado de Pernambuco, incluindo o arquipélago de Fernando de Noronha, ou seja, 93,5% do Estado. A Compesa possui aproximadamente 3.370 colaboradores próprios e cedidos de outros órgãos, subordinados a 6 diretorias, 1 diretor presidente, 1 conselho de administração e 1 assembleia geral, conforme figura abaixo:

**Figura 2 Organograma Compesa 2014 - 2015**



Fonte: <http://www.compesa.com.br/institucional/estruturaadministrativa>. Acesso em nov/2014

À época do Programa Estadual de Desestatização entre 1998-2002, do governo do Estado de Pernambuco, a Compesa esteve muito próxima da privatização. Caso ela não cumpra adequadamente seu papel social e nem se mostre financeiramente viável, a sua imagem ficar combalida de tal forma diante da população, que o discurso de uma possível privatização, pode obter ressonância, legitimação da sociedade.

Devido ao papel social exercido pela companhia no Estado decidiu-se estudar a Compesa. Para que os serviços de saneamento básico, produção e distribuição de água prestados pela Compesa obtenham o respaldo da sociedade, é fundamental fortalecer a profissionalização da companhia, de maneira a incrementar os resultados e melhorar a imagem perante os pernambucanos.

Os serviços de saneamento, produção e distribuição de água são essenciais à qualidade de vida de qualquer população. Dessa forma, a permanência do controle dessas atividades nas mãos da administração pública indireta, representada pela Compesa, diminui a possibilidade de prevalência do viés econômico.

Para alcançar os seus objetivos, a Companhia utiliza como ferramenta o *Balanced Scorecard*, o qual ressalta as pessoas como sine qua non para lograr êxito. Ele representa a referência de como a cúpula da organização deve entender e relacionar estratégia e gestão de pessoas. Logo, para entender o porquê da Superintendência de Gestão de Pessoas, dentro do mapa estratégico da Compesa, não possuir a importância preconizada pelo BSC, é necessário discutir a sua relação com a estratégia, além de esmiuçá-lo como ferramenta de gestão.

Além disso, faz-se necessário conhecer o mapa cognitivo daqueles que traduzem e comunicam a estratégia da Compesa, de forma a saber se e como os valores subjacentes ao processo decisório, impactam na formulação da estratégia em detrimento do BSC. Tal investigação enseja o enriquecimento de uma análise crítica da ferramenta, desvelando, ao discutir como ela insere a gestão de pessoas no planejamento estratégico, eventuais lacunas do BSC ou dos gestores ao utilizá-la.

Lunkes (2002) numa pesquisa entre 100 grandes empresas americanas, constatou que 60% utilizam o BSC para formular, implantar e monitorar as estratégias. No Brasil, o BSC está cada vez mais difundido nas organizações privadas e também na administração pública.

Por essa razão, torna-se bastante salutar estudar o BSC uma vez que tal ferramenta impacta em escala mundial na forma como se entende e elabora o planejamento estratégico, bem como se insere a gestão de pessoas nesse planejamento.

Segue uma relação apenas para exemplificar alguns órgãos públicos que já utilizam o BSC como modelo de gestão estratégica: Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, Tribunal de Contas da União, Ministério Público do Estado de Goiás, Prefeitura de Curitiba, Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, Governo do Estado de Minas Gerais, Governo do Rio de Janeiro.

## **2 Referencial Teórico**

---

O presente referencial teórico discute os conceitos e a relação entre estratégia e o Balanced Scorecard, além da influência dos mapas cognitivos para a formulação da estratégia organizacional. Para finalizar, apresenta e analisa criticamente o papel do *Balanced Scorecard* como sistema gerencial estratégico.

### **2.1 Estratégia**

A partir da mudança para uma visão orientada à estrutura e ambiente externo, intensificou-se no começo dos anos 1970, pesquisas acadêmicas e um interesse maior das organizações sobre estratégia (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

Segundo Tiffany e Peterson (1999), estratégia corresponde a um conjunto de ações e distribuições de recursos cuja finalidade é alcançar os objetivos organizacionais, criando uma vantagem de mercado sustentável.

Mintzberg et al (2000) por sua vez, apresenta cinco definições para estratégia:

- a. Estratégia como Plano: Planos para alcançar resultados alinhados com a missão e visão da organização;
- b. Estratégia como Padrão: Continuidade de um comportamento num espaço de tempo;
- c. Estratégia como Posição: Busca situar o serviço ou produto em determinado público-alvo;

- d. Estratégia como Perspectiva: Corresponde como a organização, principalmente a alta gestão, enxerga estratégia, a qual se reflete na forma como ela age;
- e. Estratégia como Truque: Um artifício para ludibriar o concorrente

Para Mintzberg et al (2000), a estratégia como Plano e Padrão são ambas válidas, pois muitas organizações elaboram planos para o futuro com base também em padrões do passado.

Para os autores, mudar de posição preservando a perspectiva é bem mais fácil do que alterar a perspectiva mantendo a posição, uma vez que para tal, os tomadores de decisão necessitariam mudar a forma de pensar estratégia.

Os autores também classificam a estratégia conforme o seu processo de formação.

- a. Estratégia Deliberada: É aquele na qual a organização antecipa os acontecimentos do ambiente externo e elabora um plano para responder tempestivamente a eles.
- b. Estratégia Emergente: Decorre de uma maior dificuldade para prever os eventos que interferem na organização, cuja consequência é a o ajuste ou elaboração de um plano para aproveitar uma oportunidade ou se defender de uma ameaça.

A primeira indica que não houve nenhuma aprendizagem, enquanto a segunda, aponta uma falta de controle. Visando manter simultaneamente o controle com o processo de aprendizagem, Mintzberg et al (2000) sugerem que se combine os dois processos.

Para Ansoff e McDonnell (1993), a estratégia não resulta em ações imediatas, exige feedback, e não se baseia em informações precisas. Enquanto a estratégia corresponde aos meios, os objetivos representam os fins, no qual ambos são intercambiáveis em diversos momentos e níveis.

Por essa razão, a administração estratégica assumiu um papel tão importante, pois se constitui no elo entre a situação atual e a desejada. Para Kotler (1998), corresponde a um processo em que se busca desenvolver e ajustar os objetivos organizacionais, os recursos internos e as oportunidades proporcionadas pelo ambiente.

Conforme Oliveira (1999), a administração estratégica corresponde ao processo gerencial que define o rumo a ser seguido pela empresa de forma a otimizar sua relação com o ambiente na qual está inserida. O autor ainda desdobra a estratégia em fases e etapas:

### **FASE I: Diagnóstico Estratégico**

- Identificação das expectativas dos stakeholders relevantes;
- Análise Externa;
- Análise Interna;
- Análise dos Concorrentes

### **FASE II: Missão da Empresa**

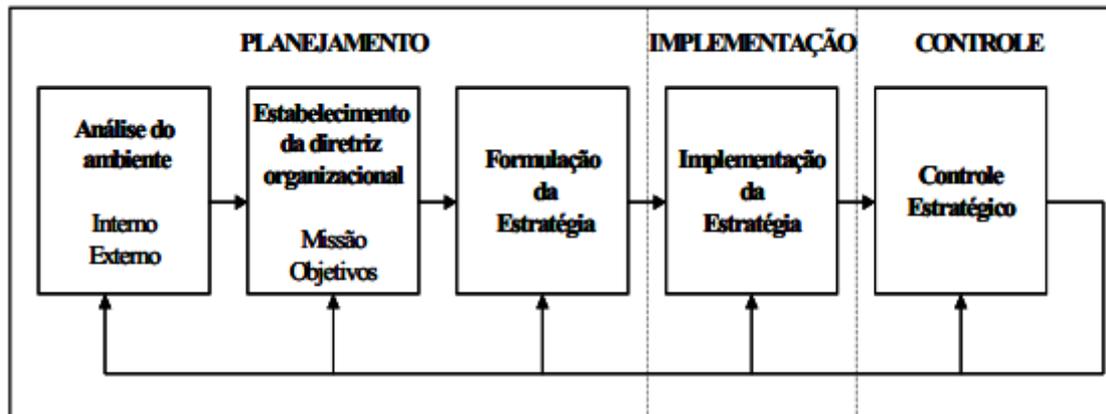
- Estabelecimento da missão da empresa;
- Definição dos propósitos atuais e potenciais;
- Organização e debate dos cenários;
- Estabelecimento da postura estratégica;
- Definição de estratégias e políticas macro da empresa

### **FASE III: Instrumentos Prescritivos e Quantitativos**

- Estabelecimento de Objetivos e Metas da Empresa;
- Estabelecimento de estratégias e Políticas Funcionais;
- Estabelecimento dos projetos e planos de ação da organização

Para Tabatoni e Jarniou (1976), a administração estratégica é viável apenas se a organização analisar criticamente seu conceito de administração assim como suas práticas, além de investigar, formular e implementar inovações que melhorem sua relação com o ambiente. O processo de administração estratégica pode ser expresso pelas seguintes etapas, conforme figura abaixo.

Figura 3 O processo de administração estratégica



Fonte: Certo e Peter (1993, p.14)

Após considerar as expectativas dos stakeholders mais relevantes e identificar a missão, objetivos e visão, volta-se para a análise externa, a qual envolve o ambiente sistêmico, que abrange fatores políticos, sociais, econômicos, culturais, tecnológicos e geográficos, por exemplo. O grande desafio é prever tendências futuras de questões sujeitas a inúmeras influências.

O caso da análise interna, corresponde à avaliação dos pontos fortes e fracos das áreas funcionais da organização, fornecendo aos tomadores de decisão um quadro das habilidades, recursos e níveis de desempenho. Tal análise deve buscar as competências essenciais da organização, ou seja, aspectos cuja performance se notabiliza em relação aos seus concorrentes. A partir da análise externa e interna, realiza-se a formulação, implementação e controle da estratégia.

Essa visão do indivíduo como agente econômico, que se orienta pelo princípio da ação racional-instrumental, está ancorada na abordagem da escolha estratégica,

sob o qual formular uma estratégia representa optar por determinados objetivos e procedimentos, ligados a um conjunto de resultados deliberadamente traçados para a resolução de situações específicas. A sua delimitação envolve percorrer uma cadeia de meios e fins, a partir da maximização de informações, da alocação de recursos e do arranjo político, visando o desvio de ameaças ou o aproveitamento de oportunidades ambientais (FONSECA; MACHADO-DA-SILVA, 2010, p.55)

Ao formular uma estratégia, segundo essa abordagem, o gestor apresenta um comportamento racional que se reflete na escolha da opção julgada mais pertinente para a

busca dos objetivos previamente definidos. Ou seja, esse tipo de dirigente atua baseado em análises utilitárias de consequências (SIMON, 1979).

Dessa forma, as suas responsabilidades contemplam a seleção dos produtos/serviços e dos mercados de atuação, das tecnologias e formas mais adequadas de distribuição e produção, além de, visando a melhor relação da organização com o ambiente, conceber um sistema de comunicação, de informações e de controle das operações (ANDREWS, 1965, CHILD, 1972; MILES; SNOW, 1978).

No outro extremo da equação, vislumbra-se na ação a interferência dos sistemas de significados objetivos e externos ao indivíduo, apresentado pela abordagem institucional. Conforme esclarecem DiMaggio e Powell (1991), a abordagem institucional enfatiza que a ação está inserida no contexto social, portanto impregnada pelo ambiente, posicionando o indivíduo como ator social.

Os defensores da abordagem institucional consideram que o comportamento individual é moldado por padrões criados e compartilhados na interação, mas apreendidos por meio de normas e regras objetivas, solidificadas na sociedade como visões legitimadas sobre a melhor forma de funcionamento das organizações. Portanto, sob a égide das referências sociológicas principalmente de Meyer e Rowan (1983), Scott (1987) e DiMaggio e Powell (1991), passam um entendimento de indivíduo enquanto ator social: um ser que age conforme as expectativas de grupos externos sobre quem ele é e a maneira como deve enfrentar certas situações. Funcionários e gestores são como tipos de atores atuando em papéis socialmente construídos,

Nessa perspectiva, o indivíduo, na posição de dirigente, aprova mais do que age. No cotidiano da organização, ele analisa opções, define rotas, metas, prioridades e objetivos a partir de critérios estabelecidos por estruturas e sistemas sociais como associações profissionais, o Estado e indústria, por exemplo. Diante da incerteza ou de exigências externas, visando obter ajuda e legitimação, busca atender às imposições legais, imitar estratégias e procedimentos elaborados por outras organizações equivalentes ou adotadas pelas associações profissionais (FONSECA; MACHADO-DA-SILVA, 2010).

No entanto, o dirigente pode evitar ou desafiar a conformidade, buscando promover mudanças ambientais que favoreçam a organização, mas segundo Oliver (1991), corre o risco de comprometer a sobrevivência dele. Isso significa que as decisões gerenciais são influenciadas pelo mapa cognitivo predominante entre os gestores, os quais impactam na

definição do que é relevante ou não dentro do planejamento estratégico. Segundo Fonseca e Machado-da-Silva (2010, p.55),

evidências empíricas têm apoiado a concepção de que a formação da estratégia também se configura como processo de cognição, eliciado pelos conteúdos e mecanismos que ocupam a mente dos dirigentes. Desse modo, veicula-se que os vieses cognitivos, a percepção e a interpretação de estímulos externos orientam a maneira de avaliar as informações advindas do ambiente, passível de ser decodificada por meio de mapas cognitivos.

Numa organização cuja atividade fim é prestar serviços de Engenharia, caso da Companhia Pernambucana de Saneamento, no qual parcela significativa da cúpula estratégica e linha intermediária apresenta formação em ciências exatas, pode existir uma tendência em predominar uma visão próxima do taylorismo, ou seja, prevalece o conceito de *homo economicus*, o qual encerra praticamente toda a motivação no trabalho a fatores financeiros. Tal aspecto pode justificar, por exemplo, o fato da companhia priorizar apenas indicadores financeiros e operacionais no mapa estratégico.

A representação de indivíduo emergente dos princípios da abordagem institucional se assemelha àquela identificada na abordagem cognitiva, no que concerne ao mecanismo de desenvolvimento mental de padrões de significados e de interpretação e à maneira como são utilizados para a formulação da estratégia organizacional (FONSECA; MACHADO-DA-SILVA, 2002, p.59)

Entretanto, a abordagem institucional coloca as decisões estratégicas como modeladas por padrões externos, sociais, os quais se impõem devido à necessidade de sobrevivência organizacional. Mas para tal, é necessário que o mapa cognitivo dos gestores da organização interprete os estímulos ambientais dessa forma. Por essa razão, definiu-se a abordagem cognitiva como a principal referência para responder à pergunta de pesquisa.

### **2.1.1 Mapas Cognitivos**

Nessa sua formulação inicial, os mapas eram representações de indícios decorrentes dos sentidos, que delineiam o ambiente e oportunizam a localização do ser no espaço. Csányi (1995), baseado em estudos etológicos, aponta que a grande maioria dos animais usam mapas cognitivos para se orientar. Segundo sinaliza o autor, esses mapas não se constituem representações imutáveis do ambiente, mas “modelos dinâmicos de várias características, eventos e processos que influenciam a sobrevivência do animal” (p. 24).

Conforme Bastos (2002), os mapas não são imagens imóveis do ambiente, pois constantemente são revistos em função das vivências do indivíduo. A demanda de uma ininterrupta adequação às alterações no espaço e no tempo, torna imprescindível a aquisição de outras informações, acarretando, devido ao processo de aprendizagem, num remodelamento dos mapas.

O mapa resulta de um processo de abstração, cerne da atividade simbólica, o que envolve seleção, omissão, desconsideração de diferenças e organização de detalhes da realidade de modo que a pessoa possa construir um mundo coerente, estável e organizado, enquanto uma totalidade. Esse processo é impreciso, não só porque a realidade está sempre em mudança, mas também pela natureza inferencial dos mecanismos envolvidos neste processo. (BASTOS, 2002, p.67)

Uma outra característica, refere-se ao ponto de que os mapas balizam as regularidades captadas pelos sujeitos ao lidarem com o contexto no qual estão imersos, funcionando como estruturas epistemológicas que norteiam a ação da pessoa (WEICK; BOUGON, 1986 apud, BASTOS, 2002 ). Ou seja, eles são maleáveis, uma vez que estão sujeitos a modificação em qualquer instante

e são utilizados para perceber relações entre comportamentos variados e resultados semelhantes (quando se observa, por exemplo, que a pessoa entende que existam pontos de partida alternativos e caminhos alternativos para atingir um mesmo objetivo). Vejamos, então, algumas tentativas de precisar o conceito de mapa cognitivo. Para Bougon (1983), mapa cognitivo é um termo usado de forma bastante genérica para representar possíveis padrões de relações entre conceitos. As palavras e frases que os indivíduos enunciam para expressar idéias ou conceitos em um dado contexto constituem os blocos para a construção do mapa cognitivo (BASTOS, 2002, p.67).

Por meio dos inúmeros relacionamentos e aprendizagens num contexto específico do seu ambiente, os mapas cognitivos, que exercem o papel de atribuir significado à realidade e ensinar aos indivíduos enfrentar as situações que surgem, são como reflexos, estruturas ou modelos mentais edificados pelas pessoas (SWAN, 1997).

Dessa forma, quando se fala em mapa cognitivo, “remete-se ao processo pelo qual um organismo representa o ambiente em seu próprio cérebro, uma atividade que os cientistas do cérebro mais contemporâneos parecem concordar como sendo uma das principais funções do cérebro” (LAZLO et al., 1995, p.24). Os mapas abrangem, assim, vínculos entre conceitos que são usados pelos indivíduos para entender o seu contexto e lhe atribuir significado.

O mais relevante, é que a competência linguística transforma a maneira que se dá o mapeamento do ambiente. O mapeamento transcende o caráter apenas perceptual e, assim, deixa de ser atrelado apenas à experiência direta do sujeito, se transforma num mapeamento conceitual. Dessa forma, podemos incorporar e compartilhar relatos e juízos de valor de outras pessoas, não necessitando ter vivenciado pessoalmente uma situação. A comunicação via linguagem enseja que as pessoas, juntas, compartilhem aspectos dos seus modelos, permitindo que os conceitos individuais formem uma estrutura coletiva, a qual se sobrepõe e pode ser identificada como cultura (CSÁNYI,1995).

A pessoa é vista como alguém que capta o seu meio por categorizações mentais, utilizadas para traduzir a relação entre as suas partes, de forma que possa realizar a leitura das mais variadas situações, principalmente quando não há certeza. Através da interação social, ela reafirma e socializa o conjunto de significados, e os expressa como valores/crenças e preferências. No seu contato com os grupos ocupacionais, principalmente com os que ocupam uma posição de poder na hierarquia, pode lançar mão de padrões cognitivos para sugerir atividades e um novo formato de estrutura e, se obtiver sucesso, os transforma em fonte, base para nortear o comportamento dos demais, conquistando poder dentro da organização. Logo, devido à exigência de formular ações estratégicas, o indivíduo carrega consigo inúmeras racionalidades e as utiliza para contribuir no empenho de elaborar caminhos que levem ao alcance dos resultados (FONSECA; MACHADO-DA-SILVA, 2010).

Segundo Fonseca e Machado-da-Silva (2010), na abordagem cognitiva, o decisor (agente psicossocial) é visto como uma pessoa que se direciona apenas nos fatores apreendidos como vitais para resolver a demanda com a qual lida, decorrentes de propósitos e de formas de entendimento. Como referência do descrito por Schneider e Angelmar (1993), na sua avaliação das pesquisas realizadas sobre a cognição nas organizações, pode-se depreender do relato anterior que a cognição individual gera ação organizacional e, a partir disso, desempenho. Fonseca e Machado-da-Silva (2010) salientam que, contudo, atribuir uma relação causal mostra-se prematuro, devido ao pensamento de reciprocidade entre ação e interpretação.

A compreensão mais correta talvez proceda da constatação de Scott (1995) de que sistemas de significados compartilhados são tratados na abordagem cognitiva como facetas subjetivas e internas. Destaca-se, ainda, o fato de que a atenção dos seus adeptos se volta, predominantemente, para o entendimento dos conteúdos e dos processos mentais dos dirigentes (FONSECA; MACHADO-DA-SILVA, 2010, p.59).

Os mapas e os posicionamentos dela decorrentes, são práticas discursivas atreladas às situações sociais, simbólicas e materiais em que se manifestam. Ou seja, o significado se dá pelo que é ou não realizado, o que é falado e os artefatos selecionados, transcendendo, portanto, à forma pela qual se engendra os pensamentos individuais (NICOLINI, 1999).

Os mapas permitem obter pressupostos do respondente, que algumas vezes não estão visíveis até para eles. A análise conjunta dos mapas das pessoas que participam de um mesmo contexto, oportuniza encontrar estruturas conceituais comuns aos indivíduos. Os mapas representam uma forma de expor dados verbais, (obtidos de forma oral ou escrita, e que refletem explicações, previsões, normas) os quais abrem as portas para as representações internas e componentes cognitivos como regras, imagens, conceitos, teorias etc (LAUKKANEM, 1992).

A literatura organizacional discute diversas formas para apresentar os mapas cognitivos, a qual se aplica, inclusive, às formas de construí-los, quais dados devem ser usados e as estratégias de interpretação utilizadas. Isto é, mapa cognitivo é uma expressão abrangente que contempla inúmeros procedimentos para descrever e representar cognições, acessados pelas pessoas para subsidiar suas ações e decisões (BASTOS, 2002).

Fiol e Huff (1992) salientam três opções de mapeamento bastante utilizadas na pesquisa organizacional, as quais cada uma observa pontos distintos dos processos cognitivos:

(a) mapas causais e de argumentação: buscam encontrar vínculos que denotem influência e causalidade, evidenciando como se processa o sistema de argumentação para fundamentar as decisões;

b) mapas de categorização: visam evidenciar as dimensões usadas para elaborar categorias e que estruturam um domínio de conhecimento;

c) os mapas de identidade: focam reconhecer os principais atores, eventos e processos do “terreno cognitivo”, ao revelarem os conceitos utilizados pelos indivíduos para basear o seu entendimento de um problema ou situação específica.

Nessa dissertação, optou-se utilizar o mapa de identidade como alternativa de mapeamento, pois está mais alinhado ao método de coleta e interpretação dos dados utilizados nesse trabalho, que são, respectivamente, a entrevista semiestruturada e a análise semântico-pragmática da conversação, os quais serão detalhados na seção método.

Bastos (2002, p.69) afirma que em termos metodológicos, os mapas de identidade “são construídos tanto a partir de dados coletados através de entrevistas, no geral semi-estruturadas ou abertas, quanto de fontes escritas, tais como documentos e relatórios, no caso dos estudos organizacionais”.

O autor reforça que os mapas de identidade representam relevantes filtros através dos quais as pessoas atribuem um significado às circunstâncias na qual estão inseridas, observando que não há uma forma padrão de estruturação dos resultados e da sua apresentação gráfica, os quais possuem sua expressão fortemente atrelada à criatividade do pesquisador em dispor os elementos que formam o mapa, transmitindo assim, dentre as informações coletadas, as que são mais relevantes. Abaixo, está o quadro com as principais características gerais do mapa de identidade.

**Quadro 2 Características Gerais do Mapa de Identidade.**

CARACTERÍSTICAS	DESCRIÇÃO
Objetivo básico	Avaliar a atenção, associação e centralidade de conceitos que estruturam textos, narrativas e discursos
Pressupostos assumidos sobre cognição	“O modo pelo qual as pessoas percebem o mundo é altamente influenciado por categorias de suas linguagens”
Dados usados e forma de obtenção	Textos escritos (relatórios, documentos, entrevistas publicadas) Entrevistas abertas ou pouco estruturadas sobre o tema
Processo cognitivo básico	Evocação, Lembrança, Associação
Tipo de relação buscada entre os conceitos	"A" me lembra "B". "A" é mais importante que "B"
Dimensões críticas de análise da representação	Centralidade de determinados conceitos. Frequência e força de evocação. Justaposição de palavras. Temas estruturadores.
Formato gráfico típico	Apresentação de conceitos em espaço unidimensional, relacionados por linhas com sinais que ligam

Produtos gerados que são relevantes para análises organizacionais	Identificação dos ‘tijolos básicos’ da cognição: conceitos que estruturam os processos organizacionais. Identificação de eixos temáticos que estruturam o texto, discurso ou narrativa. Caracterização de schemas cognitivos: os ‘filtros’ utilizados pelos sujeitos para perceber e dar sentido aos acontecimentos
---	---

Fonte: Adaptado de Bastos (2002, p.70)

Devido, segundo a abordagem cognitiva, ao fato das decisões serem amplamente influenciadas pela forma como os indivíduos percebem o ambiente, sobrepondo-se à ideia do racionalismo em que as escolhas são maximizadas, as relações interpessoais no contexto organizacional, a partir dessa perspectiva, assumem uma relevância igual ou maior do que o conhecimento técnico, pois conforme discutido, os mapas cognitivos são construídos também através da incorporação de aspectos dos modelos mentais das outras pessoas, que os compartilham através da linguagem.

Dessa forma, a gestão de pessoas possui relevante papel para auxiliar na construção de uma estrutura cognitiva favorável aos objetivos organizacionais. Como ressalta Fischer (2002, p.22), a “gestão de pessoas estaria voltada para a integração, o comprometimento dos empregados, a flexibilidade”.

Rogers (1977) sinalizou que se o gestor criar um clima sobretudo marcado pela autenticidade, apreço e compreensão, as pessoas migrariam da rigidez à flexibilidade, da dependência à autonomia, da acomodação à realização e do previsível à criatividade.

A dimensão interpessoal assume um papel cada vez mais relevante. Para Dutra (2004), um sistema de gestão de pessoas integrado à estratégia favorece um maior entrelaçamento das partes que o compõe, acarretando numa rede de ajuda mútua, assegurando ao sistema maior consistência, efetividade e coerência.

Uma estratégia não pode ser considerada boa caso não se consiga implementá-la. Considerando tal fato, identificou-se a necessidade de utilizar formas que busquem tornar a gestão aderente à estratégia, intermediando a sua relação com a estrutura para que as organizações viabilizem a sua missão e visão.

Tornou-se imprescindível a utilização de meios para associar a formulação, implementação e controle das estratégias de longo prazo às atividades operacionais de curto horizonte temporal. As ações oriundas do planejamento estratégico transitam por diversas funções, acarretando na relevância das organizações avaliarem o quanto foi realizado do planejado, bem como, os resultados decorrentes de sua execução ao longo de todos os processos considerados essenciais aos objetivos estratégicos.

Para Miranda e Silva (2002) a avaliação de desempenho é uma ação estratégica de sobrevivência da organização, transcendendo, portanto, o papel de apenas comparar o previsto com o realizado para se transformar numa verdadeira ferramenta gerencial. Segundo Harrington (1993), o que não se pode medir, não é controlado, se não controlar, não pode gerenciar, se não gerenciar, não pode melhorar. Para o autor, uma ferramenta gerencial atende principalmente aos seguintes aspectos:

- entender o que está acontecendo;
- avaliar as necessidades de adequações e de aperfeiçoamentos nos seus processos, além do impacto de tais mudanças;
- preservar os avanços e ganhos conquistados;
- corrigir situações fora de controle tempestivamente;
- priorizar as demandas em conformidade com os objetivos organizacionais;
- delegar responsabilidades de forma mais abalizada;
- conduzir um sistema de treinamento que melhor atenda as necessidades organizacionais;
- planejar as ações voltadas a contemplar novos anseios do cliente;
- estabelecer cronogramas mais realistas

Inicialmente, as ferramentas gerenciais repousavam exclusivamente sob o enfoque econômico-financeiro, mas percebeu-se que adotar apenas essa perspectiva é insuficiente para materializar a estratégia devido a tendência de valorizar o curto prazo. Fatores como a aprendizagem organizacional, processos internos, fornecedores e concorrentes, por exemplo, precisam ser acompanhados devido a capacidade de influenciar a estratégia. A partir dessas necessidades, dentre inúmeras ferramentas gerenciais, popularizou-se exponencialmente nas organizações públicas e privadas o *Balanced Scorecard*.

## 2.2 O *Balanced Scorecard*

Os estudos iniciais que resultaram no *Balanced Scorecard* originam-se nos anos 1990, quando o Instituto Nolan Norton, uma unidade da empresa de consultoria KPMG, financiou um estudo de um ano com diversas empresas, feito por David Norton, em parceria com o consultor acadêmico Robert Kaplan. O principal fator motivador foi o pensamento de que as ferramentas gerenciais disponíveis ancoravam-se apenas nos indicadores financeiros, limitando o potencial organizacional de produzir valor econômico futuro. Em dezembro de 1990, a conclusão do estudo evidenciou a exequibilidade e os ganhos de um sistema equilibrado de medição estratégica.

A formalização do método ocorreu através da publicação de um artigo na *Harvard Business Review* (*The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance*), em que naquela época Kaplan e Norton apontavam a importância dos gestores observarem o desempenho em diversas áreas simultaneamente.

Através do sistema de medição de desempenho, o BSC busca alinhar os recursos da sua estrutura com a estratégia estabelecida, de forma a mobilizar os integrantes de todas as áreas da organização. Conforme discutido, planejamento estratégico é um conjunto de ações que visa alcançar os objetivos através da sua realização (estratégia – programas – indicadores).

Kaplan e Norton (1997) propõem colocar os programas como fins, e não como meios, a qual acarretou na apresentação da estratégia em quatro perspectivas, abrangendo cada uma Objetivos, Indicadores, Metas e Programas. O *Balanced Scorecard* está estruturado da seguinte forma:

- Clientes;
- Financeira;
- Aprendizagem e Crescimento;
- Processos Internos

**Figura 4. Estruturando o BSC**



Fonte: Kaplan e Norton (1997, p.10)

A cada uma das perspectivas, são estabelecidos objetivos, indicadores, metas e iniciativas. O BSC busca criar uma visão compartilhada, no qual cada funcionário saiba como contribuir para o êxito organizacional.

"O *Balanced Scorecard* deve traduzir a missão e estratégia de uma unidade de negócios em objetivos e medidas tangíveis. As medidas representam o equilíbrio entre indicadores externos voltados para os acionistas e clientes, e as medidas internas dos processos críticos de negócios, inovação, aprendizado e crescimento. Há um equilíbrio entre as medidas de resultado - as conseqüências dos esforços passados - e as medidas que determinam o desempenho futuro. E o scorecard se equilibra entre medidas objetivas, de resultado, facilmente quantificáveis, e vetores subjetivos, até certo ponto discricionários, das medidas de resultado.(KAPLAN; NORTON, 1997, p.9).

Para os autores, o BSC é mais do que um sistema de medição de desempenho, é um sistema de gestão estratégica, que se utilizado nos processos gerenciais críticos, enseja:

- **Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia:** o processo de *scorecard* começa com o empenho daqueles que compõem a alta administração para decodificar a estratégia da organização em objetivos estratégicos específicos. Estes, estarão associados por relações de causa e efeito sob as distintas perspectivas de negócio: financeira, cliente, processos internos, aprendizado e crescimento. É importante reunir integrantes de áreas funcionais diferentes para identificar aspectos não observados pelos integrantes da cúpula estratégica. O BSC facilita a identificação das fragilidades

do trabalho em equipe e colabora para mitigar as dificuldades encontradas, uma vez que o resultado deve ser um modelo que possua a anuência de toda a organização para o qual todos contribuíram.

- **Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicos:** através de inúmeros meios de comunicação, como e-mails corporativos, intranet, quadro de avisos, cartilhas explicativas e reuniões, por exemplo, os objetivos e medidas do BSC são comunicados à organização. A transmissão dos objetivos críticos é fundamental para que os funcionários compreendam a relevância de alcançá-los para a estratégia lograr êxito. É fundamental também que a comunicação proporcione o entendimento e engajamento dos gestores funcionais de nível tático e operacional em perseguir os objetivos definidos para eles.
- **Planejar, estabelecer metas, e alinhar iniciativas:** o BSC torna-se mais relevante quando destinado a mediar transformações na organização. Para tal, a cúpula estratégica deve delinear metas que mudarão a organização se atingidas. Metas dessa natureza representam rupturas no desempenho organizacional, promovendo inovações incrementais ou radicais, seja no produto/serviço ou processo.
- **Melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico:** Aperfeiçoar o retorno sobre o alcance dos objetivos, através das metas e indicadores, e a forma como formular e implantar estratégias se constitui o ponto de maior contribuição no *scorecard*. Através do BSC, os gestores aprendem sobre como alterar a implementação da estratégia ou a própria estratégia para alcançar os objetivos.

Para executar os planos desenhados, é necessário associar orçamento suficiente. Kaplan e Norton (2001) propõem dois tipos de orçamento: um estratégico e outro operacional. Segue abaixo, uma explanação das perspectivas, as quais são vistas conforme uma relação de causa e efeito.

**Perspectiva Financeira:** Segundo Kaplan e Norton (1997), serve de referência, foco para as demais perspectivas. Isto é, qualquer medida que seja adotada, em última instância visa a melhoria do desempenho financeiro. Os autores afirmam que a estratégia deve começar pelos objetivos financeiros de longo prazo, e posteriormente, nas ações a serem executadas em relação aos processos de forma a ensejar o alcance do desempenho econômico-financeiro desejado. Segundo Olve, Roy e Wetter (2001), essa perspectiva reflete a principal expectativa dos acionistas em termos de crescimento e lucratividade, o que é tolerável quanto a riscos e

demais formas de controle gerencial financeiro. Kaplan e Norton (1997) afirmam que os objetivos financeiros podem diferir de acordo com estratégia adotada e o ciclo de vida da organização, resumido pelos autores em 3 fases:

**Crescimento:** são organizações situadas nos estágios iniciais de seus ciclos de vida, dessa forma, é importante que hajam investimentos que tornem possível a organização operar com fluxos de caixa negativos. Aumento no faturamento e percentual de crescimento das receitas são os principais objetivos financeiros para organizações que se encontram nessa fase.

**Sustentação:** são organizações que se espera a capacidade de manterem ou ampliarem a participação do mercado, além de carregarem a responsabilidade de oferecer elevados retornos sobre o capital investido caso desejem ainda obter investimentos. Por essa razão, estabelecer objetivos financeiros vinculados à lucratividade, é muito comum em substancial parcela das organizações na fase de sustentação.

**Colheita:** Investimentos que representem apenas o bastante para preservar a produtividade, é o que se espera das organizações na fase de colheita, não se tolerando investimentos vultosos. Por não almejar o crescimento ou criação de novas capacidades, a meta soberana é maximizar o fluxo de caixa e reduzir a necessidade de capital de giro.

Para cada fase do ciclo de vida uma empresa, Kaplan e Norton (1997) ainda ressaltam que existem três temas financeiros que norteiam a estratégia empresarial:

- **Crescimento e mix de receita:** Conforme Kallás, corresponde ao aumento da disponibilidade e variedade (mix) de produtos e serviços, principalmente aqueles responsáveis pela alavancagem financeira, atuar em novos mercados e conquistar diferentes clientes, e modificar os preços, constitui-se numa prática muito difundida nas organizações tanto em fase de crescimento como de colheita.
- **Redução nos custos e melhoria na produtividade:** ações com o intuito de ampliar e aperfeiçoar os canais de relacionamento com clientes e para baixar custos diretos ou indiretos.
- **Utilização dos ativos / Estratégia de Investimentos:** Diminuir o grau do capital de giro exigido para manter a organização e melhorar o uso dos ativos fixos visando a ampliação do retorno sobre os ativos físicos, são catalisadores que aumentam a intensidade dos ativos.

Considerando as três fases do ciclo de vida das organizações e temas estratégicos, Kaplan e Norton (1997) sugerem os indicadores mais utilizados para a combinação desses fatores, conforme o quadro abaixo:

**Quadro 3 – Indicadores da Perspectiva Financeira**

		TEMAS ESTRATÉGICOS		
		Aumento e Mix de Receita	Redução de Custos/ Aumento de Produtividade	Utilização dos Ativos
Estratégia de Unidades de Negócios	Crescimento	Aumento da taxa de vendas por segmento. Percentual de receita gerado por novos produtos, serviços e clientes.	Receita/Funcionário	Investimento (percentual de vendas) P&D (percentual de vendas)
	Sustentação	Fatia de clientes e contas-alvo. Vendas cruzadas. Percentual de receita gerado por novas aplicações. Lucratividade por clientes e linhas de produtos.	Custos versus custos dos concorrentes. Taxas de redução dos custos. Despesas indiretas (percentual de vendas).	Índices de capital de giro (ciclo de caixa a caixa) ROCE por categoria-chave de ativo. Taxas de utilização dos ativos.
	Colheita	Lucratividade por clientes e linhas de produtos. Percentual de clientes não lucrativos.	Custos unitários (por unidade de produção, por transação).	Retorno. Rendimento (throughput)

Fonte: Kaplan e Norton (1997, p.55)

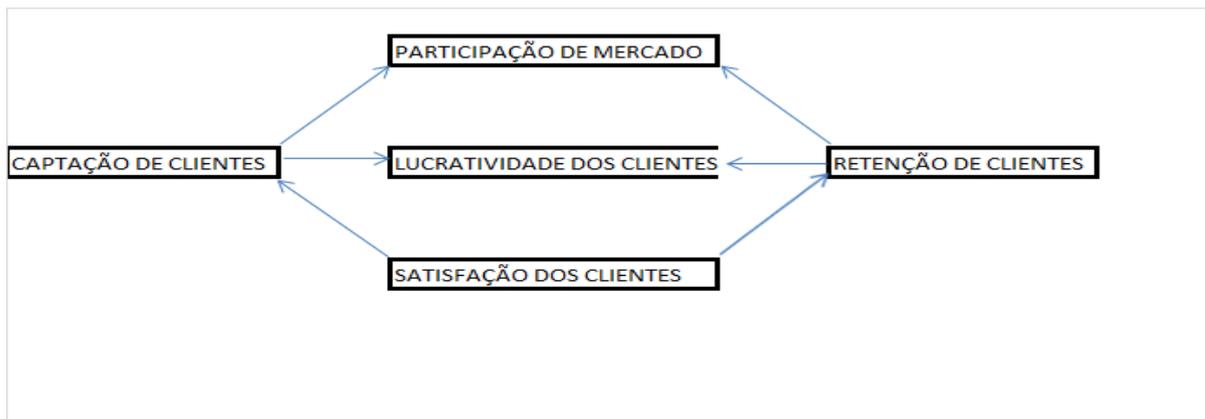
**Perspectiva do Cliente:** Para obter desempenho financeiro superior no longo prazo, é necessário oferecer produtos e serviços desejados pelos clientes. A perspectiva do cliente no *scorecard* traduz a missão e a estratégia da empresa em objetivos específicos para segmentos focalizados de clientes e mercados que podem ser focalizados a toda organização (KAPLAN; NORTON, 1997). Ou seja, esta perspectiva corresponde ao segmento de mercado e clientes que a organização deseja se posicionar, e que produzirá o componente de receita dos objetivos financeiros. "É obvio que para obter um desempenho financeiro superior no longo prazo, as unidades de negócios precisam criar e oferecer produtos e serviços valorizados pelos clientes" (KAPLAN; NORTON, 1997, p.68). A organização deve atentar aos objetivos e indicadores após identificar e focalizar os segmentos de mercado. Kaplan e Norton (1997) sugerem que as medidas estratégicas decorrentes dessa visão abarquem as seguintes informações:

- Participação do Mercado;
- Retenção do Cliente;
- Captação de Clientes;
- Satisfação do Cliente;

- Lucratividade de Clientes

Apesar de genéricas, as medidas devem ser adaptadas para grupos direcionados de clientes com os quais a organização pretende ampliar seu crescimento e lucratividade. (KAPLAN; NORTON, 1997). Estes autores reúnem essas medidas em uma cadeia formalizada de relações de causa e efeito, conforme a figura 05 abaixo:

**Figura 5 – Indicadores para a Perspectiva do Cliente**

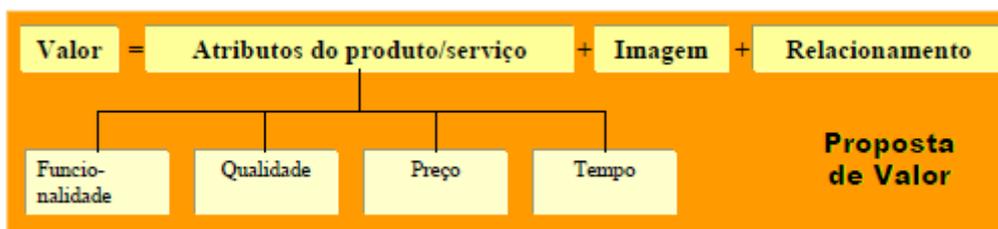


Fonte: Kaplan e Norton (1997, p.72)

Segundo Kaplan e Norton (1997), as propostas de valor são os indicadores de tendências para as medidas essenciais de resultados na perspectiva do cliente. A proposição de valor define o segmento de mercado desejado pela estratégia, e a forma como se diferenciará em relação à concorrência.

Os autores apresentam um modelo de atributos genéricos que ensejam a formulação de uma proposta de valor para os clientes, conforme a figura 06 abaixo:

**Figura 6 – Modelo genérico para criação de valor ao cliente**



Fonte: Kaplan e Norton (1997, p.79)

A percepção da perspectiva do cliente e dos atributos da proposta de valor se realizada adequadamente, proporciona o direcionamento dos processos internos e esforços de desenvolvimento da organização.

**Perspectiva dos Processos Internos:** Segundo Kaplan e Norton (1997), nessa perspectiva, os gestores definem os processos críticos que se deve procurar a excelência, visando responder aos objetivos dos acionistas e de clientes específicos. Os sistemas tradicionais de aferição de desempenho concentram apenas a melhoria e controle de tempo, custo e qualidade dos processos de negócios existentes. Diferentemente, o *Balanced Scorecard* condiciona os requisitos de desempenho dos processos internos às expectativas de participantes externos específicos.

"A derivação de objetivos e medidas para a perspectiva dos processos internos é uma das principais diferenças entre o *Balanced Scorecard* e os sistemas tradicionais de medição de desempenho. Os sistemas tradicionais de medição de desempenho visam o controle e a melhoria dos centros de responsabilidades e departamentos existentes. As limitações da dependência exclusiva das medidas financeiras e nos relatórios mensais de avaliação para controlar as operações departamentais são bem conhecidas. Felizmente a maioria das empresas não se limita mais a utilizar a análise de variação dos resultados financeiros como método básico de avaliação e controle. Elas estão complementando as medidas financeiras com medidas de qualidade, produção, produtividade e ciclo. Esses sistemas de medição de desempenho mais abrangentes são um avanço claro ante a dependência exclusiva nos relatórios mensais de variação, mas eles ainda se baseiam na tentativa de melhorar o desempenho de departamentos individuais, e não processos de negócios integrados."(KAPLAN; NORTON, 1997, p.98)

Um dos novos incrementos foi trazer o processo de inovação como um requisito essencial da perspectiva dos processos internos. O processo de inovação enfatiza a relevância de, inicialmente, levantar as características do segmento de mercado no qual a organização pretende atender com seus produtos e serviços, de forma a satisfazê-los. Essa visão oportuniza a organização conceder substancial relevância a processos de pesquisa, desenvolvimento e projetos que desencadeiem novos mercados, produtos e serviços. (KAPLAN; NORTON, 1997).

Segundo os autores supracitados, os processos operacionais sem dúvida preservam a sua importância, e as organizações devem observar os aspectos de qualidade, tempo, custo e desempenho que lhes permitam proporcionar produtos e serviços de qualidade superior aos seus clientes. E o processo de serviços pós-venda possibilita às organizações oferecerem, quando adequado, aspectos relevantes de serviço após o fornecimento do produto ou a

prestação do serviço ao cliente. A figura 07, abaixo, simboliza a cadeia de valores genérica que conduz a organização à satisfação dos clientes.

**Figura 7 – O Modelo da Cadeia de Valores Genérica**



Fonte: Kaplan e Norton (1997, p.102)

**Perspectiva da Aprendizagem e Crescimento:** A questão é que o poder de atingir metas desafiadoras para os objetivos dos clientes, financeiros e processos internos, está subordinado às capacidades organizacionais para o aprendizado e crescimento. Os vetores de aprendizado e crescimento decorrem essencialmente de três fatores: funcionários, sistemas e alinhamento organizacional. Comumente, são necessários investimentos substanciais em processos, pessoal e sistemas que gerem as capacidades organizacionais exigidas quando se desenvolvem estratégias para um desempenho de qualidade superior à concorrência. Dessa forma, os objetivos e medidas para esses vetores de desempenho superior futuro, deverão compor o *Balanced Scorecard* de qualquer organização (KAPLAN; NORTON, 1997).

Para Lima (2003) o aprendizado ininterrupto e disseminado enseja à organização lastrear suas ações, resultando num posterior crescimento, ao contrário dos formatos arcaicos nos quais as lideranças ocultam informações aos funcionários como maneira de ficar numa posição de vantagem.

Campos (1998) salienta que os gestores quando observados apenas no que tange ao desempenho financeiro de curto prazo, esbarram em entraves para manter investimentos na

ampliação do treinamento e desenvolvimento de seu pessoal, sistemas e processos organizacionais. Os valores empenhados com tais investimentos são contabilizados no período relativo à despesa, valorizando assim, quem necessita alcançar resultados no curto prazo.

Existem três indicadores muito relevantes concentrados nos funcionários – satisfação, produtividade e retenção – monitoram resultados com base no que foi aportado em sistemas, funcionários e alinhamento organizacional (KAPLAN; NORTON, 1997).

Os vetores desses resultados são menos avançados e mais genéricos do que os das outras três perspectivas do *Balanced Scorecard*. Eles encerram índices agrupados de cobertura de funções estratégicas, disponibilidade de informações de importância estratégica, grau de alinhamento pessoal, de equipe e departamentos com os objetivos estratégicos. Por não haver indicadores específicos, ressalta a importância de criar indicadores adaptados sobre sistemas, funcionários e medidas organizacionais que possuam uma relação mais próxima com a estratégia da organização.

Niven (2004) realiza a leitura da perspectiva aprendizagem e crescimento em três tipos de capital:

- Capital Humano: *Como organização, temos as habilidades /competências necessárias para atingir os objetivos das perspectivas de processos e dos clientes?* Nesse ponto, observam-se questões relativas ao funcionário: Treinamento e desenvolvimento de habilidades.
- Capital de Informação: *Os funcionários possuem a informação necessária para atingir os objetivos?* Refere-se a questões de como a informação é disponibilizada e utilizada na organização.
- Capital Organizacional: *Temos a capacidade de sustentar crescimento e mudança?* Engloba aspectos concernentes a aprendizagem do funcionário e crescimento: liderança, socialização de conhecimento e trabalho em equipe.

O relacionamento entre as medidas essenciais da perspectiva aprendizagem e crescimento é exibida na figura 08 abaixo

**Figura 8 – A Estrutura da Medição do Aprendizado e Crescimento**



Fonte: Kaplan e Norton (1997, p.135)

Kaplan e Norton (1997), ao pesquisar as grandes empresas de serviço e do setor industrial, apontou três categorias para a perspectiva aprendizagem e crescimento:

1. Capacidade dos funcionários;
2. Capacidades dos sistemas de informação.
3. Motivação, *empowerment*, e alinhamento.

Kallás (2003) sugere medidas dessas três categorias, conforme quadro abaixo:

**Quadro 4 – Medidas para os vetores da Perspectiva Aprendizagem e Crescimento**

<b>Categoria</b>	<b>Medida ou Indicador</b>
Capacidade dos funcionários	Satisfação dos funcionários
	Retenção dos funcionários
	Produtividade por funcionário
	Lucratividade por funcionário
	Índice de cobertura de funções estratégicas
Capacidade dos sistemas de informação	Tempo necessário para que os funcionários existentes atinjam os patamares de competência exigidos
	Índice de cobertura de informações estratégicas
	Percentual de processos que oferecem <i>feedback</i> em tempo real sobre qualidade, tempo e custo
Motivação, <i>empowerment</i> e alinhamento	Percentual de funcionários que lidam diretamente com clientes e têm acesso <i>on line</i> às informações referentes a eles
	Número de sugestões por funcionário
	Número de sugestões por funcionário implementadas
	Medida da meia vida (período de tempo necessário para que um processo melhore 50%)
	Taxa de melhorias efetivas nos processos críticos
	Índice de alinhamento das metas pessoais com o BSC
	<i>Mind share</i> da compreensão da nova visão e estratégia
	Pesquisa interna sobre o desenvolvimento de equipes
	Nível de ganhos compartilhados
	Número de projetos integrados
	Utilização do controle de perdas
	Percentual de planos de negócios desenvolvidos pelas equipes
	Percentual de equipes com incentivos compartilhados
	Percentual de todos os projetos com participação do cliente nos ganhos
	Percentual de projetos nos quais foram obtidos ganhos potenciais
Percentual de projetos com incentivos individuais de equipes vinculados ao sucesso do projeto	

Fonte: Adaptado de Kallás (2003)

A capacidade dos funcionários significa o aperfeiçoamento técnico e reflexão dos funcionários para que seus modelos mentais estejam aptos a responder os objetivos organizacionais que se apresentam. Tal fato representa uma verdadeira revolução no papel do trabalhador, que precisou aprimorar seus conhecimentos, habilidades e atitudes devido à automatização das atividades rotineiras e a intensificação da concorrência.

A capacidade dos sistemas de informação é fundamental para que os funcionários estejam com as informações necessárias sobre os clientes, processos internos e orçamento, para no momento oportuno tomarem as decisões. Algumas empresas adotam indicadores de cobertura de informações estratégicas, para mensurar a disponibilidade atual de informações em relação às atividades estabelecidas.

A motivação, *empowerment* e alinhamento para ação exerce um papel muito importante, pois mesmo funcionários com alto conhecimento técnico e com acesso às informações necessárias em tempo real, caso não estejam motivados, não contribuem para o êxito organizacional. Este terceiro vetor focaliza o clima organizacional para motivação e iniciativa dos funcionários.

A remuneração deve estar ligada à realização das metas do *scorecard*, ou seja, é preciso que haja recompensas financeiras para servirem de incentivos e fatores motivacionais.

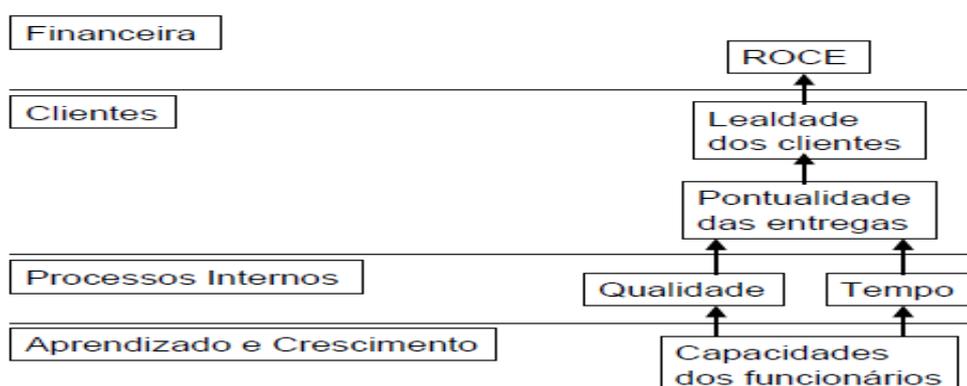
A remuneração por incentivos é um forte instrumento para direcionar os esforços das pessoas aos objetivos da empresa e da unidade de negócio. Quando todos os funcionários compreenderem como sua remuneração está associada ao alcance dos objetivos estratégicos, a estratégia realmente será incorporada às tarefas cotidianas (KAPLAN; NORTON, 1997).

O *Balanced Scorecard* deve ir além do que uma mescla de 15 a 25 medidas financeiras e não financeiras divididas em quatro perspectivas. Elas precisam refletir a estratégia da organização por várias relações de causa e efeito através da conexão das medidas de resultados com os vetores de desempenho. As medidas de resultado apontam os principais objetivos estratégicos e se as iniciativas de curto prazo acarretaram o retorno desejável. As medidas dos vetores de desempenho sinalizam tendências, evidenciam à organização os passos a serem adotados para criar valor no futuro. A ausência dos vetores de desempenho nas medidas de resultado geram inconsistências sobre a forma de atingir os resultados, as quais podem desencadear ações indesejadas no curto prazo. Por outro lado, as medidas dos vetores de desempenho não associadas a resultados, estimulam programas de melhoria que podem

não proporcionar valor para a organização. Os *scorecards* devem mostrar a história da estratégia organizacional de tal forma que possa ser compreendida a partir da relação entre objetivos e medidas (KAPLAN; NORTON, 1997).

Ao explicitar as relações (hipóteses) entre os objetivos e medidas nas várias perspectivas, pode-se testar e validar se as hipóteses levantadas estavam corretas e verificar os motivos pelos quais uma estratégia não alcançou os resultados esperados. Essa arquitetura lógica e abrangente para a descrição da estratégia é denominada pelos autores de mapa estratégico, considerada a pedra angular de um novo “sistema gerencial estratégico”, conforme ilustra a figura 08 abaixo:

**Figura 9 – Exemplo teórico de relações de causa e efeito**



Fonte: Kaplan e Norton (1997, p.31)

Outro aspecto importante no modelo é a ênfase no feedback e aprendizado, no qual periodicamente, deve-se testar se as estratégias, metas e indicadores ainda são válidos. Se abraçado com muito rigor, o BSC pode não proporcionar à organização o surgimento de estratégias emergentes, por exemplo. Ratificando a importância da maleabilidade, Kaplan e Norton (2000) apontam o caso de uma empresa que altera até 25% dos seus indicadores ao ano em função da aprendizagem.

Apesar dos inúmeros ganhos em função da utilização do proposto por Kaplan e Norton, na literatura de gestão o BSC não passa incólume às críticas. Alguns autores abordam pontos que compreendem como limitações da ferramenta. Nessa dissertação, como instrumentalidade para atender ao objeto de pesquisa, o foco é discutir apenas as críticas inerentes à perspectiva aprendizagem e crescimento.

Borget (1999) entende que alguns indicadores propostos na ferramenta, os intangíveis, podem variar devido a fatores que não estão sob o controle dos gestores ou empregados, tornando-os muito difíceis de serem quantificados e monitorados pelo Balanced Scorecard.

Terra (2006) denomina a Gestão do Conhecimento como o lado frágil do Balanced Scorecard, argumentando que os indicadores usados nessa perspectiva tendem a ser genéricos, simplistas e apresentam uma vinculação pouco contundente com a estratégia empresarial. Por se tratar de uma disciplina nova, é natural que seja a mais complexa também para a cúpula estratégica e a linha intermediária. De todas, é a perspectiva que necessita de uma visão estratégica mais embasada conceitualmente, e de um foco maior aos fatores mais suaves da gestão, as pessoas. A orientação maior a essas exigências geralmente produz resultados mais lentos, em longo prazo.

Udpa (1997), por sua vez, critica a utilização dos indicadores genéricos, a inexistência de direcionamento para os gestores selecionarem as medidas de desempenho e definirem as principais variáveis, considerando que há escolhas conflitantes (também conhecidas como *trade-offs*).

Inclusive, LUNKES (2002) apontou que numa pesquisa realizada entre 100 grandes empresas americanas, dentre as quais 60% usam o BSC, a maioria delas continuam atribuindo uma relevância maior às medidas financeiras. Kaplan e Norton (1997) já reiteravam essa afirmação apontando que ainda é uma tendência nas empresas negligenciar as medidas não financeiras, sobretudo as associadas à perspectiva aprendizagem e crescimento.

Kaplan e Norton (1997) sinalizam que a reciclagem dos funcionários, melhoria dos sistemas de informação e alinhamento dos colaboradores à organização devem estar ligados aos objetivos de longo prazo, pois são os responsáveis pela sustentabilidade dos resultados. Entretanto, os programas acabam vistos como fins em si mesmos. Isto é, existem recursos e iniciativas destinados a esses programas, mas eles não são percebidos como capazes de melhorar em longo prazo os objetivos específicos ligados às demais perspectivas.

Os autores entendem que isso gera frustração, pois os altos executivos acabam se questionando até quando vão investir em funcionários e sistemas sem resultados mensuráveis. Por outro lado, os profissionais de recursos humanos e dos sistemas de informações questionam o motivo pelo qual suas ações não possuem uma posição mais estratégica na organização.

Kaplan e Norton (1997) entendem que as empresas não utilizarem medidas mais claras para os objetivos de aprendizagem e crescimento não é uma limitação dessa perspectiva no BSC, mas sim, um reflexo do reduzido progresso das empresas em vincular os funcionários, sistemas de informação e alinhamento organizacional aos objetivos estratégicos.

No lugar de ignorar a perspectiva aprendizagem e crescimento até as organizações desenvolverem medidas customizadas, os autores preferem utilizar as medidas genéricas, tais como cobertura de funções estratégicas, disponibilidade de informações estratégicas, percentual de processos que alcançam índices específicos de melhoria, e percentual de funcionários-chave alinhados com os objetivos estratégicos do BSC. Essas medidas genéricas identificam deficiências nas capacidades organizacionais e também se colocam como referenciais até que os executivos construam medidas específicas às necessidades da organização.

Costa (2001) argumenta que a ferramenta não pode ser vista como uma receita de bolo, ou seja, ressalta que não enxergar a inviabilidade de elaborar uma solução que atenda a considerável diversidade de situações na qual se deparam as empresas de diversos segmentos e regiões do mundo, é falta de percepção. O mesmo autor aponta que em nenhum momento Kaplan e Norton sugerem que se deve prescindir a utilização de outros sistemas considerados necessários ao alcance da estratégia.

## 2.2.1 Elaboração do Balanced Scorecard

Para a construção de um Balanced Scorecard, Kaplan e Norton (1997) sugerem que sejam realizadas dez tarefas dentro das seguintes etapas:

- **Etapa 1:** Definição e Arquitetura de Indicadores

1. Selecionar a unidade de negócios adequada;

A construção de um scorecard num âmbito corporativo pode ser uma atividade com elevado grau de complexidade, dessa forma Kaplan e Norton (1997) preconizam que o primeiro scorecard seja elaborado se possível numa unidade estratégica de negócios que detenha a cadeia de valores completa e uma estratégia para realizar a sua missão. A ideia de se iniciar por uma unidade de negócio no lugar de começar por toda a organização apoia-se no fato de que as operações de cada unidade são normalmente tão díspares que é mais coerente desenvolver scorecards separados para as diferentes unidades de negócio do que começar pela

construção de um scorecard corporativo. Kaplan e Norton (1997) reiteram que apesar do projeto poder começar sua implantação diretamente em toda corporação, é mais seguro iniciar numa unidade estratégica devido a uma menor proporção e grau de complexidade.

2. Identificar relações entre a unidade de negócios e a corporação;

Ao definir qual unidade de negócios foi a escolhida, o responsável pelo processo de elaboração do BSC inicial e integração do scorecard ao sistema gerencial, através de entrevistas com os principais gestores, identificará os objetivos financeiros da unidade, questões organizacionais e os tipos e graus de comunicação com as demais unidades de negócio da corporação. Kaplan e Norton afirmam que esse entendimento é imprescindível, para evitar que a unidade de negócio escolhida conquiste sua otimização às expensas das outras unidades. O reconhecimento dessas relações emerge as limitações e oportunidades que comumente ficam subjacentes quando a análise da unidade ocorre de forma isolada.

• **Etapa 2:** Consenso em Função dos Objetivos Estratégicos

3. Realização da primeira série de entrevistas;

Cada gestor receberá do elaborador do mapa estratégico a declaração da visão e missão da organização, os documentos internos que abordam da estratégia abraçada pela organização e o material básico do Balanced Scorecard, para que por meio das reuniões individuais, eles obtenham informações sobre os objetivos estratégicos e desenvolvam as ideias iniciais sobre as quatro perspectivas do BSC. Essa etapa busca atender papel importante ao informar aos gestores o conceito do BSC e obter a percepção inicial de como a estratégia organizacional pode ser decodificada em objetivos e medidas. Ensejam também conhecer os aspectos de maior atenção dos executivos e possíveis divergências.

4. Sessão de síntese;

Após a conclusão da primeira série de entrevistas, o arquiteto e os membros restantes da equipe de projeto construirão um conjunto preliminar de objetivos e medidas que subsidiarão a realização da primeira reunião com os integrantes da alta administração. A equipe deverá definir uma relação inicial de objetivos prioritários, alocados nas quatro perspectivas do BSC e conectados via relações de causa e efeito.

5. *Workshop* executivo I;

Durante o workshop, o arquiteto exerce o papel de favorecer o desenvolvimento dos debates acerca das declarações de missão e estratégia, objetivando direcionar a construção de um

alinhamento no que tange ao scorecard. Cada perspectiva é discutida de maneira sequencial e o grupo irá decidir sobre aproximadamente quatro ou cinco medidas para cada perspectiva.

Cada objetivo é analisado individualmente, porém depois de discutidos, o grupo deverá definir apenas os três ou quatro mais relevantes de cada perspectiva. Cumprida essa etapa, o arquiteto deve organizar um debate sobre os indicadores, extraindo dessa forma ao término do workshop, além do consenso quanto aos objetivos em cada perspectiva, uma relação de possíveis indicadores para cada objetivo. O arquiteto ao final da reunião distribuirá um documento resumindo as conclusões na forma do mapa estratégico.

• **Etapa 3:** Escolha e Elaboração dos Indicadores;

O principal objetivo da escolha dos indicadores para o scorecard é o reconhecimento daqueles que transmitam mais adequadamente o significado da estratégia. Kaplan e Norton (1997) estabelecem que a arte de estabelecer indicadores reside nos vetores de desempenho, uma vez que estes são os capazes de promover os acontecimentos.

6. Reuniões dos subgrupos;

O arquiteto trabalha com cada subgrupo à parte ao longo de diversos encontros, no aperfeiçoamento da descrição dos objetivos estratégicos, na definição dos indicadores que melhor absorvem e divulgam a intenção do objetivo, na identificação dos locais para extrair as informações e das ações necessárias, na visualização das relações críticas entre os indicadores da perspectiva analisada e na interligação das perspectivas entre si. O produto final almejado da reunião entre os subgrupos é a construção de uma lista detalhada de objetivos e indicadores para cada perspectiva, um desenho e um modelo gráfico de como os indicadores serão quantificados e se comunicam dentro de uma perspectiva e entre as demais perspectivas que compõem o Balanced Scorecard.

7. *Workshop* executivo II;

Nessa fase, o arquiteto precisa englobar além da cúpula estratégica e seus subordinados diretos, uma quantidade mais significativa de gestores pertencentes à linha intermediária, para discutir a visão, a estratégia, os objetivos e indicadores experimentais da organização elaborados para o scorecard. Visando um maior engajamento das pessoas com o processo de construção do scorecard, o produto do trabalho oriundo dos subgrupos na tarefa antecedente deve ser apresentado pelos executivos que compõem cada subgrupo. Os integrantes emitem

opiniões sobre os indicadores e discutem um plano de implementação, em que ao término, deverá haver um documento que deverá ser amplamente divulgado aos funcionários da unidade de negócios, informando as pretensões e o conteúdo do scorecard.

• **Etapa 4:** Elaborar Plano de Implementação

8. Definição do plano de implementação;

Os representantes de cada subgrupo formarão uma nova equipe que se debruçará na formalização de metas desafiadoras, mas alcançáveis, e num plano de implementação para o scorecard, que deverá apresentar a forma como os indicadores se inter-relacionam com os bancos de dados e sistemas de informações, disseminando e agilizando a elaboração de métricas de segundo nível. O resultado será a criação de um novo sistema de informações apto a relacionar as métricas desde o nível estratégico até o operacional.

9. *Workshop* executivo III;

No último workshop, os altos executivos decidirão em caráter definitivo acerca da visão, objetivos, indicadores e metas propostas. Ao término, deverão decidir como o plano de implementação comunicará o scorecard a organização como um todo, integrá-lo ao modelo gerencial e montar um sistema de informações que ampare o scorecard.

10. Finalizar o plano de implementação;

Apesar da implementação do mapa estratégico dever ser realizada de forma progressiva, é fundamental não se afastar do cronograma previsto, uma vez que a criação de valor depende da integração do Balanced Scorecard ao modelo gerencial. A tendência é o ajustamento dos sistemas de informações ao processo. O prazo para implementação de um projeto leva comumente 16 semanas, sendo impactado principalmente pelas inúmeras atribuições dos gestores. O prazo pode ser dilatado desde que não ultrapasse o necessário para obter os dados essenciais. Kaplan e Norton (1997) entendem que a maior relevância do arquiteto é até o primeiro workshop executivo, posteriormente, deve ficar apenas como facilitador. Dessa forma, os demais workshops devem ser assumidos pela cúpula estratégica. A participação de todos os níveis de liderança favorece a compreensão e engajamento para que o modelo de gestão seja efetivamente adotado pela organização

Em comum acordo no que concerne às etapas e tarefas que integram o processo de delineamento de um *Balanced Scorecard*, Kaplan e Norton (2001) ressaltam que as

organizações exitosas com o *Balanced Scorecard* apresentam um padrão na consecução do foco e do alinhamento estratégico. O *Balanced Scorecard* ensinou às organizações que o utilizaram, focar e alinhar à estratégia da organização os times executivos, as unidades de negócio, recursos humanos, tecnologia da informação e recursos financeiros. Segundo Kaplan e Norton (2001), existem cinco princípios que devem nortear a organização na implementação do BSC, conforme figura 10 abaixo:

**Figura 10 – Princípios norteadores da implantação do BSC**



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2001)

Segundo Kaplan e Norton (1997) o *Balanced Scorecard* oportuniza estabelecer a conexão entre o planejamento da estratégia e sua implementação. Conforme os autores, há quatro obstáculos a observar na implementação da estratégia:

1. **Visões Estratégicas não executáveis:** Refere-se às situações em que a organização não consegue traduzir a missão e visão de forma que haja um consenso entre elas e a estratégia, levando vários grupos a seguirem rumos distintos. O processo de construção do BSC define as metas estratégicas e os vetores críticos para a estratégia lograr êxito.
2. **Estratégias não associadas às metas de departamento, equipes e indivíduos:** esse empecilho está vinculado à dificuldade de nortear o foco dos empregados para a implementação estratégica. Várias áreas da organização permanecem estabelecendo como foco o alcance dos orçamentos financeiros definidos como integrante do processo tradicional de controle. Os autores atribuem essa dificuldade a ausência de mediação dos profissionais de

recursos humanos no alinhamento das metas das equipes e dos indivíduos aos objetivos da organização de maneira geral.

**3. Estratégias não associadas à alocação de recursos no longo e curto prazo:** esse obstáculo concerne à dissonância entre os programas de ação e alocação de recursos às prioridades estratégicas de longo prazo.

**4. Feedback tático, não estratégico:** refere-se ao *feedback* deficiente sobre a maneira pela qual a estratégia é implementada e os resultados associados. Os autores afirmam que normalmente há pouca dedicação aos indicadores de sucesso da estratégia e sua implementação.

Beber, Ribeiro e Klieman (2006) buscaram compreender os fatores resultantes do insucesso na implementação do BSC. Através de entrevistas com especialistas, acadêmicos, consultores e executivos, realizou-se a pesquisa. Os autores concluíram ser necessário que as pessoas estejam treinadas e motivadas para adaptar o BSC aos sistemas gerenciais existentes. É preciso que o BSC seja aceito como uma ferramenta perene e útil, e não mais um modismo gerencial. Contudo, a pesquisa aponta que o principal motivo para a implementação fracassar é a ausência de engajamento da alta administração das organizações.

No quadro 03 abaixo, segue a visão de alguns autores sobre as dificuldades encontradas ao construir ou implementar o BSC.

**Quadro 05 – Dificuldades encontradas na implementação do BSC**

AUTOR	DIFICULDADE
Letza (1996)	Medir corretamente as coisas erradas
	Não inserção de todas as atividades relevantes
	Desalinhamento entre gestores
Schneiderman (1999)	Definição inadequada das variáveis
	Medições mal realizadas
	Má determinação dos objetivos
Ottoboni et al (2002)	Problemas de perda de foco
	Problemas políticos
	Problemas de infra-estrutura

Fonte: Elaborado pelo autor

### **3. Método**

---

Segundo Richardson (1985, p.29) método em pesquisa

“significa a escolha de procedimentos sistemáticos para a descrição e explicação de fenômenos. Esses procedimentos se aproximam dos seguidos pelo método científico que consiste em delimitar um problema, realizar observações e interpretá-las a partir das relações encontradas, fundamentando-se, se possível, nas teorias existentes.”

A partir do referencial teórico adotado, buscar-se-á **entender o porquê da Superintendência de Gestão de Pessoas, dentro do mapa estratégico da Compesa, não possuir a importância preconizada pelo BSC.**

Para tal, será utilizado o método de estudo de caso, o qual pode ser definido como “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (YIN, 2001, p.32).

Segundo o autor, é o tipo de estratégia mais adequado para responder perguntas do tipo “como” e “por quê”. Conforme o conceito mencionado, o estudo de caso revela-se adequado, uma vez que para entender o motivo pelo qual a Superintendência de Gestão de Pessoas, dentro do mapa estratégico da Compesa, não possuir a relevância preconizada pelo BSC, deve-se entender **como** ocorreu a elaboração do mapa estratégico e **porque** se processou dessa maneira.

A pesquisa será do tipo qualitativa, em que as informações serão coletadas e analisadas da seguinte forma:

Através de dados secundários obtidos por pesquisa documental (meio físico e virtual), será levantado o BSC da COMPESA 2014-2015 para definir quais objetivos, metas, indicadores e planos de ação estão associados a cada perspectiva e como elas se relacionam, para dessa forma, subsidiar a elaboração das entrevistas a serem realizadas.

O propósito de utilizar a entrevista como método de coleta de dados na pesquisa qualitativa em Administração é explorar os pontos de vista, experiências, crenças e/ou motivações dos indivíduos sobre questões específicas no campo organizacional, atendendo principalmente a finalidades exploratórias, ao abordar experiências e pontos de vistas dos atores inseridos nestes contextos (OLIVEIRA; MARTINS; VASCONCELOS; 2012, p. 6)

Via entrevistas semiestruturadas, com as pessoas diretamente envolvidas na elaboração do mapa estratégico da Compesa, será levantado como foi o processo para definição do mapa, além de realizadas questões que visam focalizar a opinião dos entrevistados em relação ao problema em torno do qual a entrevista está centrada, isto é, o alijamento da Superintendência de Gestão de Pessoas no mapa estratégico da Compesa. Para auxiliar nesse entendimento, além das 3 (três) pessoas que o elaboraram, será realizada também, uma entrevista semiestruturada com a superintendente de Gestão de Pessoas com o intuito de coletar sua percepção sobre o desprestígio da área no mapa da Companhia.

Flick (2009) salienta que as entrevistas semiestruturadas têm despertado a atenção dos pesquisadores e atualmente são bastante utilizadas, o que está associado à expectativa de existir uma chance maior das pessoas expressarem suas opiniões num contexto de entrevista com o planejamento aberto, do que numa entrevista padronizada ou um questionário.

Para Triviños (1987, p. 146) a entrevista semiestruturada tem como característica questionamentos básicos que são apoiados em teorias e hipóteses que se relacionam ao tema da pesquisa.

O método de interpretação das entrevistas será **análise do significado semântico-pragmático da conversação**, o qual procura a

“compreensão dos significados de macrotextos (“significado nuclear”), unidades maiores de resposta com seus desdobramentos em uma ou mais perguntas; dos significados incidentais relevantes, digressões e outros elementos mal contextualizados na fala, mas de alto interesse; e, ainda, dos significados de contexto, pressupostos ou implicados em cada resposta ou emergentes da relação de várias respostas” (MATTOS, 2004, p.839).

A partir do referencial teórico adotado, o pesquisador se propõe a compreender, interpretar o significado semântico-pragmático da conversação, a qual representa uma relação singular do entrevistador com o entrevistado, uma vez que através do diálogo, o pesquisador tem uma participação ativa na construção do resultado da entrevista.

A entrevista não-estruturada, supostamente feita face a face, é um diálogo, uma situação de interação, e, diante disso, é menos relevante a simetria de participações do que a tendência que os significados se devam fortemente à força da presença do interlocutor (MATTOS, 2004, p.16).

Optou-se pela análise semântico-pragmática justamente por entender que o significado de uma entrevista não se restringe ao transcrito, pois envolve a maneira como se processa a relação entrevistador-entrevistado, a qual contempla de maneira global, e portanto, indissociável, o que e como foi dito. Ou seja, a leitura da entrevista vai além da decodificação das palavras, pois a linguagem abarca, também, olhares, gestos e entonações do entrevistado, os quais são exteriorizados de uma maneira única, pois decorrem da maneira como o entrevistador é compreendido por ele (entrevistado). Segundo Mattos (2004, p.826),

em tal interação lingüística, não é possível ignorar o efeito da presença e das situações criadas por uma das partes (o “entrevistador”) sobre a expressão da outra (o “entrevistado”). E mais: há sempre um significado de ação para além do significado temático da conversação. Os atores, principalmente o entrevistado, “fazem” ali muita coisa — e o sinalizam — enquanto articulam perguntas, respostas ou interferem nelas. Ora, é falso interpretar o que alguém “disse” sem se perguntar também o que, na ocasião, “deu a entender”, o que sinalizava para além do que dizia, enfim, o que também fazia ao responder tais e tais perguntas. Isso é o “sentido pragmático” da entrevista.

Outros métodos de tratamento dos dados bastante utilizados, como a análise do conteúdo, por exemplo, dificultam a efetiva compreensão da entrevista por extrair o significado apenas de elementos morfológicos e sintáticos, além de entrincheirá-los em categorias pré-definidas. “A análise de conteúdo ignora sistematicamente a dimensão pragmática da linguagem. O significado não está “contido”, como que sob invólucro, nas palavras e proposições” (MATTOS, 2004, p. 833). O autor entende que o pesquisador, ao se defrontar com o objeto singular de estudo, precisa possuir a liberdade para criar, melhorar e testar procedimentos.

Conforme sugerido em Mattos (2004, p.840-842), será realizada nessa pesquisa as seguintes fases:

### **Fase 1: Recuperação**

Inicialmente, deve-se transcrever a entrevista e ouvir o que foi gravado, registrando, sobretudo, significados que parecem surgir de momentos relevantes. “Os textos das várias entrevistas, com todas as anotações de referência (local, hora, circunstâncias especiais etc.), devem estar à disposição para serem trabalhados juntamente com a gravação oral”. (p.12)

## **Fase 2: Análise do significado pragmático da conversação**

Corresponde ao momento de análise do texto, a qual abrange duas etapas. A primeira busca responder o que e como transcorreu, se desenrolou a entrevista, para a partir daí, identificar onde ocorreram os momentos de digressões e respostas esclarecedoras. A segunda etapa busca observar a resposta de cada pergunta de forma a esclarecer três perguntas básicas:

1 *Significado nuclear da resposta* - “O que, então, ele(ela) teria respondido e que fatos de linguagem (expressões orais ou não) poderiam deixar isso evidente?” (p.12)

2 *Significados incidentes* — “que não surgiram na linha direta da resposta à pergunta, mas são relevantes para os objetivos da pesquisa. “Que mais posso colher de importante ou revelador nessa resposta?””; (p.12)

3 *Suposições implícitas a respeito do contexto organizacional* - pontos concernentes a questões culturais, econômicas, estratégicas, etc) que possam ser úteis à análise;

## **Fase 3: Validação**

Refere-se ao momento em que o pesquisador, através de paráfrase, se reporta ao pesquisado visando confirmar, ratificar que entendeu o que o entrevistado quis dizer. Dessa forma, busca-se diminuir a chance de haver uma compreensão distorcida do que foi dito.

## **Fase 4: Montagem da consolidação das falas**

“A consolidação consiste na transcrição dos dados colhidos, pelo menos os da análise dos significados nucleares das respostas para uma matriz de dupla entrada: em uma, os entrevistados, possivelmente aproximados por características de estratificação, em outra, as perguntas.” (p.14)

## **Fase 5: Análise de conjuntos**

A partir dos documentos construídos no momento precedente, com base na teoria, serão analisadas as respostas de cada entrevistado e como elas se comunicam, no qual se buscará construir uma compreensão conclusiva que decorra desse entrelaçamento de significados.

O entrelaçamento dos significados subsidiou a elaboração do mapa cognitivo do comitê de planejamento estratégico da Compesa, cujos conceitos contribuíram para a resposta da pergunta da pesquisa. Nessa dissertação, optou-se utilizar o mapa de identidade como

alternativa de mapeamento, pois está mais alinhado ao método de coleta e interpretação dos dados utilizados nesse trabalho, que são, respectivamente, a entrevista semiestruturada e a análise semântico-pragmática da conversação.

Bastos (2002, p.69) afirma que em termos metodológicos, os mapas de identidade “são construídos tanto a partir de dados coletados através de entrevistas, no geral semi-estruturadas ou abertas, quanto de fontes escritas, tais como documentos e relatórios, no caso dos estudos organizacionais”.

O autor reitera que os mapas de identidade são importantes filtros no qual as pessoas definem um significado às situações na qual participam, inclusive considerando que não há uma forma padrão de estruturação dos resultados e da sua apresentação gráfica, os quais possuem sua expressão altamente relacionada à criatividade do pesquisador em elaborar os elementos que formam o mapa, repassando dessa forma, dentre as informações coletadas, as que são mais importantes para a compreensão.

### **3.1 Delimitação do Universo de Pesquisa**

O universo de pesquisa contempla as pessoas envolvidas diretamente na elaboração do mapa estratégico (Gestor do Plano Estratégico e membros do Comitê de Planejamento Estratégico), e a superintendente de Gestão de Pessoas, cujos dados estão abaixo:

- Superintendente de Planejamento Empresarial
  - Cargo na Empresa: Analista de Saneamento - Engenheiro Químico;
  - Papel na Elaboração do Mapa: Gestor do Plano Estratégico;
  - Tempo de Empresa: 17 anos
  
- Diretor de Novos Negócios
  - Cargo na Empresa: Analista de Saneamento - Engenheiro Civil;
  - Papel na Elaboração do Mapa: Membro do Comitê de Planejamento Estratégico
  - Tempo de Empresa: 16 anos
  
- Superintendente de Unidades de Negócios
  - Cargo na Empresa: Analista de Saneamento - Engenheiro Civil;

- Papel na Elaboração do Mapa: Membro do Comitê de Planejamento Estratégico;
- Tempo de Empresa: 16 anos
  
- Superintendente de Gestão de Pessoas
  - Cargo na Empresa: Assistente de Saneamento e Gestão – Técnica Operacional em Química;
  - Tempo de Empresa: 16 anos

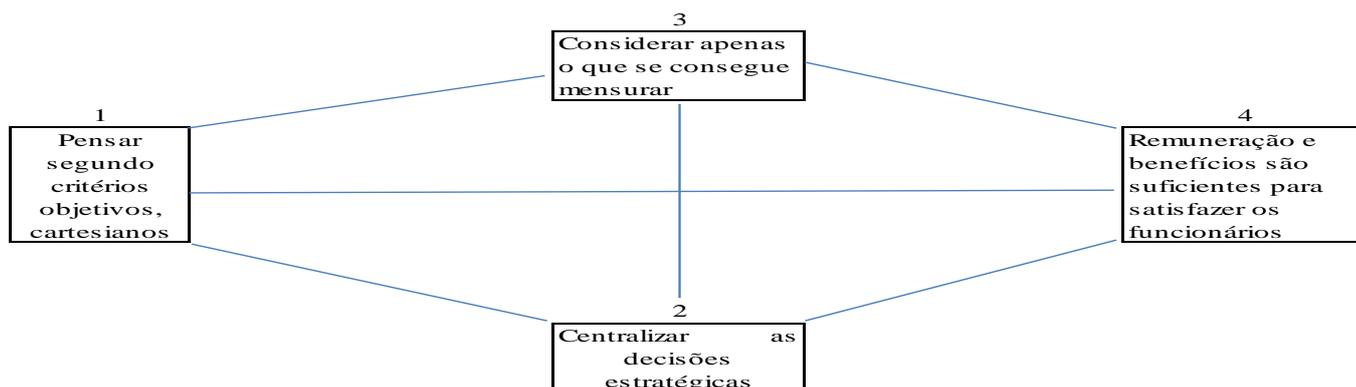
De forma a responder à pergunta da pesquisa, a partir da teoria, a seção seguinte exhibe e analisa os dados coletados, os quais são justificados por fragmentos das falas que se conectam ao contexto e revelam os pressupostos existentes nas respostas.

## **4 Apresentação e Discussão dos Resultados**

Essa seção discute a reciprocidade entre ação e interpretação, ou seja, entre as decisões estratégicas e os entendimentos decorrentes dos mapas cognitivos. A forma de representação utilizada, mapa de identidade, segundo Bastos (2002), deve ter um formato gráfico unidimensional contendo os conceitos relacionados através de linhas, cujo processo cognitivo básico deve ser a evocação, associação, os quais são utilizados para perceber e dar sentido aos acontecimentos.

Ao realizar as entrevistas semiestruturadas com o gestor e os integrantes do comitê de planejamento estratégico, constatou-se que a estrutura, ou seja, o mapa cognitivo coletivo do comitê está organizado da seguinte forma, valendo salientar que os conceitos estão numerados para efeito de identificação, não havendo uma relação de causa e efeito entre eles, mas apenas associação, evocação:

**Figura 11 - Mapa Cognitivo do Comitê de Planejamento Estratégico da Compesa.**



**Fonte: Elaborado pelo autor.**

A cartilha do plano de metas da Compesa 2015 busca passar a imagem de que o mapa estratégico decorreu da participação dos gestores de todos os níveis hierárquicos da organização, ou seja, que as decisões estratégicas não estavam centralizadas na alta gestão, em que na página 5 (cinco) afirma

o planejamento da Compesa foi elaborado com a participação ativa de muitos colaboradores da companhia, que forneceram os dados relativos a cada atividade em execução ou que se pretende realizar. Muitos dados foram coletados junto aos superintendentes, que ouviram a opinião dos gerentes, que por sua vez discutiram com os coordenadores, os quais forneceram as informações que se fizeram necessárias para a montagem dos programas de trabalho.

Kaplan e Norton (1997) dividem o processo de elaboração do BSC em dez tarefas, no qual, apesar da alta gestão ser a responsável em última instância pela definição do mapa estratégico, a construção dos objetivos, indicadores e plano de ação começam desde os *workshops* executivos com os gestores. Os autores entendem que esses momentos são necessários para a discussão e alinhamento do mapa com todos os líderes da organização.

Contudo, ao ser questionado sobre o processo de concepção do mapa estratégico, o gestor do comitê, representado pelo Superintendente de Planejamento Empresarial, em entrevista realizada 05/02/15, falou que

a gente faz a captação das informações por grupo, na área comercial, na área...normalmente são os gestores que participam, tá certo?! A gente ainda não fez na base. A gente faz o *brainstorming* nessas áreas, faz não é?! (nesse momento realiza um gesto abrindo os braços indicando abrangência) do que aflige, do que não aflige, do que é bom, do que deu certo, não deu certo. Faz e aí vai para o comitê de planejamento estratégico. Lá no comitê de planejamento estratégico a gente faz as reflexões sobre o que são os pontos fortes e o que são os pontos fracos, e aí a gente, a partir dessa análise, é que a gente começa a traçar estratégia.

O relato aponta que na Compesa é aberto um canal para os gestores fornecerem informações e emitirem opiniões para servirem de base para o comitê, que num momento posterior, definirá a estratégia. Ou seja, a estratégia começa a ser traçada após os *workshops* e não durante. Dessa forma, nada assegura que necessariamente se vai levar em conta as considerações dos *brainstormings* realizados.

A Superintendente de Gestão de Pessoas, na entrevista realizada 02/02/2015, ao colocar essas reuniões como uma mera formalidade, reiterou o acesso a um dos conceitos da estrutura cognitiva do comitê, “**centralizar as decisões estratégicas**”, quando ao ser questionada sobre a inclusão dos gestores na elaboração do mapa, disse

a gente chega a participar, mas acho que de certa forma a empresa já tem algo mais bem definido de como queria conduzir. Então participamos, mas não efetivamente. Acho que a diretoria da empresa já tinha mais ou menos um pensamento, então foi tudo muito direcionado para chegar ao que eles visualizaram. Nós fomos ouvidos, mas não necessariamente levou-se em consideração.

Um dos integrantes do comitê, o Superintendente das Unidades de Negócios, em entrevista realizada dia 09/02/2015, ratificou esse entendimento quando perguntado se na reunião do comitê, momento em que é construída a estratégia, houve algum tipo de discussão para uma maior participação da gestão de pessoas no mapa estratégico, o qual falou: “na realidade do que eu me lembro dos momentos de revisão do planejamento estratégico, eu não me lembro de ter tido mudança pra questão dos objetivos internos, realmente eu não me lembro”.

Isto é, apesar dela participar das sessões de *brainstorming*, a Superintendência de Gestão de Pessoas, dentro do planejamento estratégico, não possui indicadores revisados e monitorados e nem um plano de ação associado.

Ao ser indagado sobre a exclusão dos indicadores da perspectiva aprendizagem e crescimento da cartilha de indicadores estratégicos, o gestor do comitê reforça esse conceito cognitivo de centralidade do planejamento, quando respondeu: “então... o indicador tá lá, sempre esteve lá, né, de desenvolvimento da organização, satisfação dos empregados, produtividade de pessoal, tá lá, falta agora a gente colocar na prática o que a teoria diz que é o equilíbrio dos indicadores”. Noutro momento da entrevista, ele diz

se a gente der o mesmo foco na execução que a gente dá aos indicadores comerciais e financeiros, eles também vão dar certo, até porque o próprio Balanced Scorecard, ele tem uma aprendizagem progressiva. Então se um indicador não tá atendendo,

you make a correction of an indicator, is it right? This effort of ours in execution, of running PDCA, every month, mobilizing the whole company, to say, a part of it, if people also apply to learning indicators, will get the same success. So basically it is this, it is the focus, that our focus is more, it has been more in the commercial and financial than in the other dimensions.

The Superintendent of People Management says inclusive that the strategic map that relates to people management is not consonant with the needs of the company and does not have the importance that it should.

we are inclusive questioned by the own team, that asks where HR is in the strategic map if our area is so important. And the own indicators that were also defined, were indicators that since the creation of the strategic plan of the company until today, are the same. The strategic plan does not reflect the needs of the company in terms of HR.

To say, the observations of the area of people management are disregarded inclusive despite of what predicts the own tool adopted. According to Kaplan and Norton (1997), the power to reach challenging goals for the objectives of clients, financial and internal processes, is subordinated to organizational capacities for learning and growth.

Despite of being centralized the strategic planning, the BSC should guide the committee to position the Superintendent of People Management as relevant. According to the declarations mentioned in the interviews, the committee does not know that the BSC places learning and growth as a priority, and even so, it devalues.

The concept “**thinking according to objective, cartesian criteria**”, which forms the cognitive map of the committee, helps in the understanding of this strategic decision. The Superintendent of Business Units, when questioned if the fact that most managers are engineers contributed to leave learning and growth at the margin, agreed.

Yes, I think that yes, the tendency is that? The thinking of the engineer is very cartesian, very result-oriented, and here you pass a little bit in the part of internal mobilization, of thinking about the employee, about the well-being of the employee, about internal development, this can be a consequence.

The Director of New Business, member of the committee, in an interview held on 11/02/2015, when answering the reason for which learning and growth does not have the same evolution as the others, presents a statement that confirms the concept

cognitivo “**pensar segundo critérios objetivos, cartesianos**” e apresenta um outro conceito cognitivo fortemente associado a esse, “**considerar apenas o que se consegue mensurar**”.

É muito mais simples, objetivo e direto, você pegar um indicador de faturamento, subdividir ele, setorizar ele junto a todas as áreas que são responsáveis pelo faturamento da empresa, a área fim da empresa, a área de unidades de negócio, e você *linkar* isso, de se cada um fizer tantas ligações a mais de água, por exemplo, isso vai contribuir de forma estimada a “X” milhões a mais no faturamento e tá aí o objetivo principal da empresa, faturamento como um todo alcançado, com você sabendo as metas de cada unidade de negócio. Já você fazer esse mesmo link para o subjetivo, como por exemplo, como é que eu vou saber quantas ações de desenvolvimento de pessoas a área de RH vai promover aqui dentro pra fazer a Compesa atingir um grau de favorabilidade do clima maior, ou atingir um índice de produtividade melhor, tá certo? Então assim, isso é mais subjetivo você conseguir fazer a ligação entre determinadas ações, ter indicadores para medir isso, e isso tá relacionado ao indicador principal que tá lá no mapa, não tá no mapa né? Ele tá no planejamento estratégico, que mede se aquele mapa tá sendo realmente seguido na navegação da empresa né, vamos dizer assim.

Ao dizer que uma situação objetiva, direta, a qual pode ser analisada matematicamente, é muito mais simples do que uma subjetiva, reforça que o pensamento está orientado para o cartesiano. Além disso, ao justificar o fato da Superintendência de Gestão de Pessoas não ter a devida importância no mapa por causa da subjetividade de associar os indicadores de gestão de pessoas aos resultados da empresa, evidencia o conceito cognitivo de “**considerar apenas o que se consegue mensurar**”.

O gestor do plano estratégico numa passagem da entrevista ao explicar porque as demais perspectivas são priorizadas em detrimento da perspectiva aprendizagem e crescimento, deixa nas entrelinhas da fala o pressuposto “**considerar apenas o que se consegue mensurar**”.

Então na prática, você acaba dando mais foco numa do que na outra. Então não tem muito como proteger, vai muito, por exemplo, da alta administração, do que a gente consegue passar pra base. Dentro da perspectiva aprendizagem e crescimento o programa de educação corporativa foi um projeto. Só que qual é o indicador que tá dizendo se a educação corporativa foi boa ou ruim? Pra a gente aprender com a própria sistemática que a gente fez? Esse feedback se perde porque a gente não sabe se o objetivo foi atendido. O programa de educação corporativa é excelente, mas esse objetivo foi atendido?

Ao dizer que o foco depende da alta administração e do que eles conseguem passar para a base, além de evidenciar a falta de indicadores adequados para monitorar os resultados da perspectiva aprendizagem e crescimento, emerge o pressuposto de que se considera no mapa apenas o mensurável. “Essa lacuna é frustrante, já que uma das metas mais importantes para a adoção do *scorecard* como ferramenta de gestão e controle é promover o crescimento das capacidades individuais e organizacionais” (KAPLAN; NORTON, 1997, p.150).

Os autores sugerem que quando não houver medidas desenvolvidas ou disponíveis, utilize-se comentários como base para definição de responsabilidades, revisões, *feedback* e aprendizado. Além disso, serve para alertar sobre a necessidade de desenvolver um sistema de medição que disponibilize uma referência concreta para comunicar e avaliar os objetivos voltados à melhoria da capacitação dos funcionários, das unidades organizacionais e sistemas de informação.

No entanto, uma estrutura cognitiva que apresenta os conceitos “**pensar segundo critérios objetivos, cartesianos**” e “**considerar apenas o que se consegue mensurar**”, levam o comitê a descartar essa possibilidade. Por sua vez, o conceito “**centralizar as decisões estratégicas**” dificulta a mudança de modelo mental por não inserir outros pontos de vista no processo decisório. “Os programas são justificados como inerentemente eficazes, mas não como meio para ajudar a empresa a alcançar a longo prazo objetivos específicos” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 150).

Kaplan e Norton (1997) entendem que o fato as organizações não utilizarem medidas melhor definidas para os objetivos de aprendizagem e crescimento não é uma fraqueza dessa perspectiva no BSC, mas sim, um sinal do reduzido progresso das empresas em associar os funcionários, sistemas de informação e alinhamento organizacional aos objetivos estratégicos.

Costa (2001) argumenta que a ferramenta não pode ser entendida como uma receita de bolo, uma miríade de indicadores, quer dizer, observa que não visualizar a impossibilidade de elaborar uma solução que atenda a considerável diversidade de situações na qual se deparam as empresas de diversos segmentos e regiões do mundo, é falta de percepção.

O entrelaçamento das entrevistas traz à tona um novo conceito do mapa cognitivo, “**remuneração e benefícios são suficientes para satisfazer os funcionários**”, que associado aos anteriores, contribui na explicação do porquê a Superintendência de Gestão de Pessoas, dentro do mapa estratégico da Compesa, não possuir a importância preconizada pelo BSC.

O gestor do plano estratégico, quando perguntado diretamente por que os indicadores da perspectiva ligada à Superintendência de gestão de pessoas, aprendizagem e crescimento, não aparecem na cartilha do plano de metas 2015, ele inicia a resposta mostrando um prelúdio de que a gestão de pessoas não é muito importante.

Porque em tese, se você olhar a teoria, o *Balanced Scorecard*, ele permite você crescer em todas as áreas, **desde que você diga que isso é importante para sua estratégia**. Então se você faz, se você prevê crescimento no faturamento, se prevê crescimento da melhoria do atendimento, você vai traçar plano de ação e vai, né?

(nesse momento, ele estica o braço à frente passando a ideia de “desenvolver”, “evoluir”).

Noutro momento, que não é imediatamente posterior, mas encerra esse raciocínio, ele diz:

O que é que a gente tem dado muito foco? Comercial! A gente é a empresa que fatura, que conseguiu ultrapassar mais de 1 bilhão de reais em faturamento, a empresa que atingiu mais de 2 milhões de imóveis como cliente, a empresa que os resultados financeiros conseguiram fazer com que os empregados tenham participação de resultados significativa. Então, **tudo isso tá aí** porque a gente acabou dando esse foco para a área comercial e financeira.

Isto é, quando o gestor do comitê deixa claro que o Balanced Scorecard enseja o crescimento de qualquer área desde que você diga que é importante para sua estratégia, afirma então que a perspectiva aprendizagem e crescimento não é tão relevante para a organização. E quando finaliza o pensamento dizendo que graças ao foco na perspectiva financeira e de cliente, (chamada por ele de comercial) foi proporcionada uma participação de resultados substancial aos empregados, significa que, segundo esse pensamento, o principal foi feito pelas pessoas, distribuiu mais dinheiro e benefícios aos empregados, emergindo assim, o conceito cognitivo **“remuneração e benefícios são suficientes para satisfazer os funcionários”**.

A Superintendente de Gestão de Pessoas na entrevista, reiterou que o entendimento do comitê estratégico sobre o papel da gestão de pessoas ainda é arcaico, não reflete o novo conceito que exalta a gestão de pessoas como fundamental para o êxito estratégico. Inclusive, ela ressalta que essa falta de visão leva à desvalorização da perspectiva aprendizagem e crescimento no planejamento estratégico da Compesa.

Essa visão precisa ser ampliada em relação ao papel do RH dentro da estratégia da empresa. Então essa visão precisa ser mais clarificada. Como não tem, existe uma limitação grande do RH dentro da estratégia, acaba sendo mais relacionado à parte financeira, à parte de obras, à parte da prestação do serviço. Todavia, o RH é um grande impulsionador para que todas essas demais áreas funcionem. Então a gente pode ter alguns objetivos a não serem atingidos em outras áreas por uma certa precariedade da atuação do RH. Não se internalizou essa visão que de fato a área de gestão de pessoas precisa trabalhar mais estruturada para ser um impulsionador da empresa para chegar lá nos seus objetivos. Em virtude de não ter essa visão mais bem aprofundada é que nossos indicadores ficam à margem. Ou seja, a área de RH é fundamental para que a empresa atinja os seus objetivos. Ela não faz parte tão bem definitivamente da estratégia da empresa. Ah... é importante treinar, é importante capacitar, mas o que isso tá ligado a estratégia da empresa? O que essa ação, o que esse projeto vai contribuir?

Kaplan e Norton (1997) sinalizam que a reciclagem dos funcionários, melhoria dos sistemas de informação e alinhamento dos colaboradores à organização devem estar ligados

aos objetivos de longo prazo, pois são os responsáveis pela sustentabilidade dos resultados.

Entretanto, Kaplan e Norton (1997) afirmam que os programas acabam vistos como fins em si mesmos. Isto é, existem recursos e iniciativas destinados a esses programas, mas eles não são percebidos como capazes de melhorar em longo prazo os objetivos específicos ligados às demais perspectivas.

Em análise adicional, ou seja, que não se propõe a responder à pergunta de pesquisa mas está relacionada a ela, constatou-se na entrevista com o Diretor de Novos Negócios um novo conceito cognitivo: **“Obter legitimação dos principais stakeholders”**. Afinal, por que inserir dois indicadores para a perspectiva aprendizagem e crescimento se eles não são divulgados para a Companhia juntamente com os demais, não são monitorados, não possuem metas e nem Plano de ação?

O Diretor de Novos Negócios entende que o indicador de favorabilidade do clima ainda é viável no mapa, mas o indicador de produtividade total segundo ele não se aplica às necessidades da organização de maneira geral. Contudo, sua permanência é defendida, conforme a declaração a seguir.

O outro indicador que é de produtividade total, não é possível você desdobrar pra áreas que não sejam as áreas fins, por exemplo. Porque uma das variáveis que compõem a fórmula do indicador é o número de ligações de água ativas divididas pelas faturadas. Então pra área de unidade de negócio você tem essa informação, mas qual é essa informação que eu tenho aqui pra a área da DNN? Qual é a informação para uma Gerência de Capital Humano? Pra uma Gerência de Contabilidade? Não existe essa informação.

Nesse momento, questionei então se não seria o momento de repensar e construir um indicador que contemplasse toda a organização e pudesse ser efetivamente medido. A resposta dele foi a seguinte.

Pode, pode, o negócio é o seguinte. É que existe uma premissa de quando esse planejamento foi desenvolvido, que foi traçada, que é o seguinte. Nós procuramos incluir aqueles indicadores que medissem o resultado da empresa e que fossem indicadores utilizados pelo setor de saneamento no SNIS, que é o Sistema Nacional de Informações de Saneamento. O SNIS ele compara as empresas de saneamento.

Após essa declaração, afirmei que por conta dessa exigência do ambiente institucional então a Compesa não vai retirar esse indicador do mapa, cuja comentário dele está abaixo.

Então esse indicador, por exemplo, mesmo que ele não possa ser traduzido para as áreas meio ele tem que existir porque as outras empresas são avaliadas dessa forma. E aí, se eu não acompanho ele, eu não vou ter ações para que eu esteja bem nele. Aí numa comparação com outra empresa eu posso tá lá embaixo.

Então perguntei se era uma adequação da Compesa ao ambiente, o qual balançou a cabeça positivamente e falou: “Isso, isso”. DiMaggio e Powell (1991), uma das principais referências da abordagem institucional, enfatizam que a ação está inserida no contexto social, portanto impregnada pelo ambiente, posicionando o indivíduo como ator social.

Contudo, se a estrutura cognitiva da alta gestão estivesse indiferente às exigências ambientais, tal demanda não seria levada em consideração. Conforme Swan (1997), por meio dos inúmeros relacionamentos e aprendizagens num contexto específico do seu ambiente, os mapas cognitivos, que exercem o papel de atribuir significado à realidade e ensinar aos indivíduos enfrentar as situações que surgem, são como reflexos, estruturas ou modelos mentais edificados pelas pessoas.

A pessoa é vista como alguém que capta o seu meio por categorizações mentais, utilizadas para traduzir a relação entre as suas partes, de forma que possa realizar a leitura das mais variadas situações, principalmente quando não há certeza. Na abordagem cognitiva, o decisor (agente psicossocial) é visto como uma pessoa que se direciona apenas nos fatores apreendidos como vitais para resolver a demanda com a qual lida, decorrentes de propósitos e de formas de entendimento (FONSECA; MACHADO-DA-SILVA, 2010).

A seção a seguir, retoma a pergunta da dissertação e a responde conforme os resultados discutidos até aqui. Posteriormente, finaliza com apontamentos sobre possíveis desdobramentos decorrentes da presente pesquisa.

## **5 Considerações Finais**

Essa dissertação teve como objetivo responder o porquê, apesar do BSC atribuir à perspectiva aprendizagem e crescimento a responsabilidade de ser a impulsionadora das demais perspectivas, da Superintendência de Gestão de Pessoas ser preterida no mapa estratégico da Compesa. A elaboração do mapa cognitivo do comitê de planejamento estratégico da Compesa, a partir das entrevistas semiestruturadas e análise de documentos internos, permitiu visualizar conceitos cognitivos, que associados, justificam o mapa estratégico atual da organização.

Nas entrevistas, constatou-se uma tentativa de construir um discurso no qual a Superintendência de Gestão de Pessoas é valorizada no planejamento estratégico da Compesa. Contudo, ao serem confrontados com as lacunas existentes no mapa da organização, gradativamente, as falas emergiram a real visão deles acerca da Superintendência de Gestão de Pessoas, além da forma como eles relacionam a estratégia com o BSC.

Conforme discutido na seção anterior, o mapa cognitivo do comitê de planejamento estratégico da Compesa indica que o pressuposto, **“centralizar as decisões estratégicas”**, dificulta que novos modelos mentais sejam apresentados de forma a promover uma mudança nos demais conceitos cognitivos.

Além disso, o conceito **“remuneração e benefícios como suficientes para satisfazer os funcionários”**, acaba por induzir a uma maior valorização dos indicadores financeiros, operacionais e comerciais por não entenderem que outros aspectos sejam necessários para alinhar os funcionários aos objetivos estratégicos. Estes indicadores, por sua vez, são cartesianos, objetivos, pois são naturalmente matematizáveis. Além disso, possuem uma vasta referência de modelos para mensuração devido ao fato das empresas trabalharem com o viés, sobretudo financeiro, há um tempo consideravelmente superior.

Tais características se coadunam com os demais “títulos” do mapa cognitivo, **“considerar apenas o que se consegue mensurar”** e **“pensar segundo critérios objetivos, cartesianos”**, reforçando o pensamento de que as perspectivas operacional, financeira e de clientes são as responsáveis por promover os resultados almejados pela alta gestão, que são satisfação dos clientes, maior faturamento, maior arrecadação e maior participação dos funcionários nos lucros e resultados. Esta última, conforme o mapa cognitivo do comitê de planejamento estratégico, é suficiente para satisfazer os funcionários.

Dessa forma, por ser considerada pouco relevante e de complexa inclusão por ser subjetiva, em detrimento do preconizado pelo *Balanced Scorecard*, a perspectiva aprendizagem e crescimento fica preterida no mapa estratégico da Compesa

A pesquisa aponta que a adoção de uma ferramenta de gestão estratégica que posicione a gestão de pessoas como vital para o alcance e preservação dos resultados em longo prazo não é suficiente para modificar substancialmente a forma de planejar e gerir a organização. É preciso que no processo decisório, a cúpula estratégica estabeleça formas que ensejem a efetiva participação da linha intermediária na formulação da estratégia, contemplando todas as áreas na discussão, conforme prevê Kaplan e Norton (1997). A abertura para ouvir modelos mentais distintos, é uma oportunidade para reafirmar ou rechaçar a própria maneira como se pensa e age, formando um novo mapa cognitivo.

Conforme Bastos (2002), os mapas não são imagens imóveis do ambiente, pois constantemente são revistos em função das vivências do indivíduo. A demanda de uma ininterrupta adequação às alterações no espaço e no tempo, torna imprescindível a aquisição de outras informações, acarretando, devido ao processo de aprendizagem, num remodelamento dos mapas.

O mapeamento transcende o caráter apenas perceptual e, assim, deixa de ser atrelado apenas à experiência direta do sujeito, se transforma num mapeamento conceitual. Dessa forma, podemos incorporar e compartilhar relatos e juízos de valor de outras pessoas, não necessitando ter vivenciado pessoalmente uma situação. A comunicação via linguagem enseja que as pessoas, juntas, compartilhem aspectos dos seus modelos, permitindo que os conceitos individuais formem uma estrutura coletiva, a qual se sobrepõe e pode ser identificada como cultura (CSÁNYI,1995).

Por essa razão, a partir dessa dissertação, sugere-se futuras pesquisas que, tendo o mapa cognitivo da alta gestão como referência, auxiliem os profissionais de RH das organizações a realizarem intervenções que fomentem na cúpula estratégica a percepção de que apenas com funcionários capacitados e motivados (não somente com remuneração e benefícios), a estratégia organizacional conseguirá lograr êxito em longo prazo. A mudança do mapa cognitivo da alta gestão nesse sentido é um excelente ponto de partida para posicionar a gestão de pessoas como essencial no mapa estratégico.

Dessa forma, espera-se que essa pesquisa contribua para uma tomada de consciência, não apenas da alta gestão da Compesa, mas de todos que utilizam o BSC como ferramenta de

gestão estratégica, de que apenas ampliando, no momento da concepção do mapa estratégico, as portas para o compartilhamento de experiências e visões, discutindo objetivos, indicadores, metas e planos de ação, é que se pode, paulatinamente, tornar a estrutura cognitiva da organização mais sensível às demandas do BSC, o qual, visando assegurar a sustentabilidade dos resultados, clama por uma inserção da perspectiva aprendizagem e crescimento como central no planejamento estratégico das organizações.

A seção a seguir apresenta algumas recomendações gerenciais que visam promover uma maior valorização da gestão de pessoas no mapa estratégico da Compesa, conforme preconiza a ferramenta adotada pela organização, o BSC.

## **6 Recomendação Gerencial**

Devido ao fato do mapa cognitivo do Comitê de Planejamento Estratégico da Compesa enxergar o funcionário como alguém motivado preponderantemente por remuneração e benefícios, e que será prestigiado no mapa estratégico da organização apenas o que se conseguir mensurar, é preciso que a Superintendência de Gestão de Pessoas utilize uma linguagem que apresente à alta gestão, de forma mensurável, os impactos negativos nas demais perspectivas devido a não inclusão da gestão de pessoas, através da perspectiva aprendizagem e crescimento, como central na estratégia da Compesa.

Podem-se realizar pesquisas de clima organizacional quantitativas e, utilizando técnicas de estatística inferencial, comparar os resultados da pesquisa de cada unidade de negócio com o índice de ações trabalhistas, rotatividade, absenteísmo e avaliação de desempenho, por exemplo.

Havendo uma correlação negativa, evidencia-se de forma cartesiana, objetiva, que um baixo índice de clima organizacional, seja por insatisfação com aspectos como o ambiente físico, grupo de trabalho, gestor e a função desempenhada em si, desencadeiam ao longo do tempo em perdas financeiras, seja por sentenças judiciais desfavoráveis à empresa, gastos com novas admissões e treinamento de novos empregados, podendo acarretar ao menos, temporariamente, queda na produtividade, aumentando assim o custo por atividade desempenhada. Para realizar tal análise, sugere-se seguir as seguintes etapas.

**Quadro 6 – Etapas de análise do impacto do clima organizacional**

Nº	ETAPAS
1	Elaborar uma pesquisa quantitativa de clima organizacional que busque aferir por unidade de negócio principalmente dois fatores: Motivação (em relação às atividades desempenhadas no trabalho, estrutura física, remuneração, benefícios e grupo de trabalho) e Liderança (avaliação do gestor).
2	Levantar o índice de ações trabalhistas, absenteísmo, rotatividade e avaliação de desempenho por unidade de negócio.
3	Utilizar técnica de estatística inferencial relacionando motivação e liderança (variáveis independentes) com cada índice individualmente (absenteísmo, rotatividade, ações trabalhistas, avaliação de desempenho), o qual será a variável dependente.
4	Verificar se a margem de erro é igual ou inferior a 5% em cada correlação. Nos casos que tal condição se confirme, o poder preditivo estabelecido na correlação pode ser considerado válido.

**Fonte: Elaborado pelo autor.**

De forma a evidenciar a diferença, posteriormente, deve-se elaborar um relatório comparando entre as unidades com os melhores resultados e os piores na pesquisa de clima organizacional, os índices de absenteísmo, rotatividade, ações trabalhistas e avaliação de desempenho.

A partir disso, pode-se construir um conjunto de intervenções para elevar a satisfação dos funcionários, no qual a partir do orçamento previsto e da correlação entre a pesquisa de clima e os índices mencionados, é possível estabelecer a sua viabilidade econômica e financeira, ou seja, em quanto tempo está previsto o retorno do investimento e qual é o risco associado.

Dessa forma, ao negligenciar os aspectos ligados à gestão de pessoas, comprova-se em números, que os objetivos estratégicos de reduzir os custos e diminuir o índice de perdas são afetados, os quais por sua vez impactam no objetivo estratégico aumentar a geração de caixa. Esse é apenas um exemplo de que ao utilizar uma abordagem consonante com o mapa cognitivo do comitê de planejamento da Compesa, é mais provável que a alta gestão reconsidere os seus próprios conceitos e inclua, da forma como prevê o BSC, a Superintendência de Gestão de Pessoas no mapa estratégico da organização.

## Referências

- ANDREWS, K. R. **The concept of corporate strategy**. Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1965.
- ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- BASTOS, A. V. B. **Mapas cognitivos e a pesquisa organizacional: explorando aspectos metodológicos**. Estudos de Psicologia, Natal, v.7 p.65-77, 2002.
- BEBER, S. J. Nardelli; RIBEIRO, J. L. D.; KLIEMANN NETO, F. J. **Análise das causas do fracasso em implantações de BSC**. Revista Produção Online. v. 6, n. 2, p.1676-1901, ago., 2006.
- BORGET, A. **Construção de sistema de gestão de produtos à luz de uma metodologia construtivista multicritério**. Florianópolis: Tese – UFSC, 1999.
- BOUGON, M. **Uncovering cognitive maps: the Self Q technique**. In: MORGAN, G. (ed.). *Beyond method: strategies for social research*. Beverly Hills: Sage Publications, p. 112-144, 1983.
- CAMPOS, J. A. **Cenário Balanceado: painel de indicadores para a gestão estratégica dos negócios**. São Paulo: Aquariana, 1998.
- CERTO, S.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica**. São Paulo : Makron Books, 1993.
- COSTA, A. P. P. **Contabilidade gerencial: um estudo sobre a contribuição do Balanced Scorecard**. São Paulo, 2001. Dissertação (mestrado) - USP.
- CSÁNYI, V. **The biological bases of cognitive maps**. In E. Laszlo et al. (Orgs.), *The evolution of cognitive maps – new paradigms for the twenty-first century*. Amsterdam: Gordon and Breach, 1995.
- CHANDLER, A. D. **Introdução à *Strategy e Structure***. In: \_\_\_\_\_. **Ensaio para uma Teoria Histórica da Grande Empresa**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.
- \_\_\_\_\_. **Strategy and structure: chapters in the history of the american industrial enterprise**. 2nd ed. Cambridge: MIT Press, 2000.
- CHILD, J. **Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice**. The American Journal of Sociology, [S.l.], v. 6, p. 1-22, 1972.
- DAVIS, K.; NEWSTRON, J. W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem organizacional – volume 2**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 2004.
- DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. **The new institucionalism in organizational analysis**. Chicago: University of Chicago Press, 1991. p. 1-38

DONALDSON, L. **Teoria da Contingência Estrutural**. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. N. (Orgs.); CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (Orgs. brasileiros). **Handbook de Estudos Organizacionais**. Volume 1. São Paulo: Atlas, 1999.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

FIOL, C. M., HUFF, A. S. **Maps for managers: where are we? Where do we go from here?** *Journal of Management Studies*, 29(3), 267-285, 1992

FISCHER, A. L. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. In: Fleury, M.T.L. *As pessoas nas organizações*. São Paulo: Gente, 2002

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Relações de trabalho e políticas de gestão: uma história das questões atuais**. *Revista de Administração da USP*, v. 27, n. 4, p. 5-15, 1992.

FLICK, W. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. Ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FONSECA, V.; MACHADO-DA-SILVA, C. **Conversação entre abordagens da estratégia em organizações: escolha estratégica, cognição e instituição**. *RAC*, Curitiba, Edição Especial 2010, art. 3, pp. 51-75

HARRINGTON, H. J. **Aperfeiçoando Processos Empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993.

KALLÁS, D. **Balanced scorecard: aplicação e impactos**. Dissertação de Mestrado. Universidade de São Paulo (USP). 2003.

KAPLAN, D.P. ; NORTON, R.S. **A Estratégia em ação: *Balanced Scorecard***. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

\_\_\_\_\_. **Organização Orientada para a Estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. Campus. Rio de Janeiro, 2000.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LASZLO, E.; MASULLI, I.; ARTIGIANI, R., CSÁNYI, V. **The evolution of cognitive maps – new paradigms for the twenty-first century**. Amsterdam: Gordon and Breach, 1995

LAUKKANEM, M. **Conducting causal mapping research: opportunities and challenges**. In C. Eden & J.-C. Spender (Orgs.), *Managerial and organizational cognitions – theory, methods and research* (pp.168-191). London: Sage, 1998.

LUNKES, R. J. **Estudo sobre a integração entre balanced scorecard e o orçamento**. *Revista Brasileira de Contabilidade*, Ano XXXI, nº 136 Julho/Agosto/2002.

LETZA, R. **The design and implementation of the balanced business scorecard: an analysis of three companies in practice.** Business Process Re-engineering & Management Journal.Vo1.2 n 3. MCB University Press. 1996.

LIMA, P.H.S. **Análise do Processo de Implantação do Balanced Scorecard: O Caso da Área de Pelotização da CVRD - Cia Vale do Rio Doce.** Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2003.

MATTOS, Pedro L. C. L de. **A entrevista não estruturada como forma de conversação: razões e sugestões para sua análise.** Texto submetido em dez. 2004 à Revista de Administração Contemporânea – RAC para publicação. 2004.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. **Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony.** American Journal of Sociology, v. 83, p. 340-363, 1977.

MILES, R. E.; SNOW, C. S. **Organizational strategy, structure, and process.** New York: McGraw-Hill, 1978

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

MIRANDA, L. C.; SILVA, J. D. G.. **Medição de desempenho.** In: SCHMIDT, P (Org.). **Controladoria: agregando valor para a empresa.** Porto Alegre: Bookman, 2002.

MOTTA, Fernando C. P.; VASCONCELOS, Isabella F. G. **Teoria Geral da Administração.** 3ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2006.

NICOLINI, D. **Comparing methods for mapping organizational cognition.** *Organization Studies*, 20(5), 833-860, 1999.

NIVEN, P.R. **Facilitating the Strategy Map Discussion (Part Two).** Feb. 2004. Disponível em < <http://www.balancedscorecard.biz/articles.html> > acesso em 06 de janeiro de 2015.

OLIVEIRA, D. P. R. **Excelência na administração estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresas.** São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, V. M. ; MARTINS, M. F. ; VASCONCELOS, A. C. F. . **Entrevistas em Profundidade na pesquisa qualitativa em Administração: pistas teóricas e metodológicas.** In: XIV Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais, 2012, São Paulo. Anais do XIV Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais, 2012.

OLIVER, C. **Strategic responses to institucional processes.** *Academy of Management Review*, 16(1), 145-179.

OLVE, N. G.; ROY, J. ; WETTER. M. **Condutores da Performance. Um Guia Prático para o uso do *Balanced Scorecard*** . Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

OTTOBONI, C.; FERNANDES, C. P.; PAGNI, T. E. M.; PAMPLONA, E. P. **Algumas razões para ocorrência de falhas no balanced scorecard (BSC)**. In Anais do XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Curitiba. 2002.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1985.

ROGERS, C.R. **Carl Rogers on personal Power**. Nova York: Delacorte Press, 1977.

SALTONSTALL, R. **“Who’s Who in Personnel Administration”**. *Harvard Business Review*, vol. 33, jul/ago de 1983, p.75-83

SANEAMENTO, Companhia Pernambucana. **Regimento Interno da Compesa 2014**. 118 p.

---

**Plano Estratégico 2014 – 2015**. 23 p.

---

**Plano de Metas**. 46 p.

SCHNEIDERMAN, A.M. **Why Balanced Scorecards Fail**. Journal of Strategic Performance Measurement. Jan. 1999, p. 6- 11.

SCHNEIDER, S.C.; ANGELMAR, R. **Cognition in organizational analysis: who’s minding the store?** *Organization Studies*, 14(3), 347-374, 1993.

SIMON, H. **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro: FGV, 1979

SCOTT, W. R. **The adolescence of institutional theory**. *Administrative Science Quarterly*, v. 32, p. 493- 511, 1987.

STOREY, J. What is strategic HRM? In STOREY, J. (Ed.). **Human resource management: a critical text**. London: Thomson Learning, p. 59–78, 2007.

SWAN, J. **Using cognitive mapping in management research: decisions about technical innovation**. *British Journal of Management*, 8, 183-198, 1997.

TABATONI, P.; JARNIOU, P. A dinâmica das normas na administração estratégica. In: ANSOFF, H. ; DECLERCK, R. P.; HAYES, R.L. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1976

TERRA, J. C. **Balanced Scorecard descobre a gestão do conhecimento**. Disponível em: <[www.terraforum.com.br](http://www.terraforum.com.br)> Acesso em 02.02.2015.

TIFFANY, P.; PETERSON, S. D. **Planejamento estratégico - Série para dummies**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

TRIVIÑOS, A. N. S. - **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo, Atlas, 1987.

UDPA, S. C. **The Balanced Scorecard**. The Accounting Review, Sarasota, v.72, Iss.1, jan. 1997.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B. **Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional**. Revista de Administração de Empresas, v. 40, n. 4, p. 20-37, 2000.

WEICK, K. E.; BOUGON, M. **Organizations as cognitive maps: charting ways of success and failure**. In: SIMS Jr., H. P.; GIOIA, D. (eds.). The thinking organization. San Francisco: Jossey- Bass, p. 102-135,1986.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001

## **APÊNDICE A – Roteiro Entrevista Semiestruturada com os Membros do Plano Estratégico**

---

1. VOCÊ REALIZOU ALGUM CURSO PARA DESENVOLVER OU APROFUNDAR OS CONHECIMENTOS SOBRE O BSC? SE NÃO, DE QUE MANEIRA VOCÊ TEVE ACESSO A ESSA FERRAMENTA?
2. DEFINA O QUE VOCÊ ENTENDE POR BSC.
3. O QUE VOCÊ ACHA DO BALANCED SCORECARD?
4. COMO É FEITA A ELABORAÇÃO DO MAPA ESTRATÉGICO DA COMPESA ?
5. O QUE VOCÊ ACHA DO FORMATO DE ELABORAÇÃO DO BSC?
6. MESMO EXISTINDO UMA BUSCA PELO CONTÍNUO APERFEIÇOAMENTO DO MAPA ESTRATÉGICO DA COMPESA, VOCÊ ACHA QUE AS QUATRO PERSPECTIVAS ESTÃO BALANCEADAS, OU ACREDITA QUE EXISTEM ALGUMA LIMITAÇÃO, ALGUM PONTO DE MELHORIA NO MAPA ESTRATÉGICO? POR QUÊ?
7. NO MAPA ESTRATÉGICO, VOCÊ ENXERGA QUE ALGUMA PERSPECTIVA MEREÇA UMA ATENÇÃO, UMA RELEVÂNCIA MAIOR QUE OUTRA? POR QUÊ?
8. A CARTILHA COM O PLANO DE METAS, A QUAL INFORMA AOS COLABORADORES OS INDICADORES ESTRATÉGICOS E SUAS RESPECTIVAS METAS, NÃO POSSUI NENHUM INDICADOR LIGADO A PERSPECTIVA ORGANIZAÇÃO E RELACIONAMENTO INSTITUCIONAL, POR QUÊ?

## **APÊNDICE B – Roteiro Entrevista Semiestruturada com o Superintendente de Gestão de Pessoas**

---

1. VOCÊ REALIZOU ALGUM CURSO PARA DESENVOLVER OU APROFUNDAR OS CONHECIMENTOS SOBRE O BSC? SE NÃO, DE QUE MANEIRA VOCÊ TEVE ACESSO A ESSA FERRAMENTA?
2. DEFINA O QUE VOCÊ ENTENDE POR BSC.
3. COMO VOCÊ PARTICIPOU NA ELABORAÇÃO DA PARTE DO MAPA ESTRATÉGICO VINCULADA À SUPERINTENDÊNCIA DE GESTÃO DE PESSOAS ?
4. OS GERENTES DA SUPERINTENDÊNCIA DE GESTÃO DE PESSOAS PARTICIPARAM DE ALGUMA FORMA NA ELABORAÇÃO DO MAPA ESTRATÉGICO DA COMPESA? SE SIM, COMO?
5. VOCÊ ACHA QUE OS OBJETIVOS E INDICADORES VINCULADOS À GESTÃO DE PESSOAS RECEBE A MESMA ATENÇÃO QUE OS OBJETIVOS E INDICADORES VINCULADOS ÀS DEMAIS PERSPECTIVAS? POR QUÊ?
6. QUAIS AS LIMITAÇÕES QUE VOCÊ ENXERGA NO MAPA ESTRATÉGICO DA COMPESA NO QUE TANGE À GESTÃO DE PESSOAS?
7. A CARTILHA COM O PLANO DE METAS, A QUAL INFORMA AOS COLABORADORES OS INDICADORES ESTRATÉGICOS E SUAS RESPECTIVAS METAS, NÃO POSSUI NENHUM INDICADOR LIGADO A GESTÃO DE PESSOAS, O QUE VOCÊ ACHA DISSO?

## **APÊNDICE C – Roteiro Entrevista Semiestruturada com o Gestor do Plano Estratégico**

---

1. COMO FOI O PROCESSO DE ESCOLHA DO BSC PARA UTILIZÁ-LO COMO FERRAMENTA PARA ELABORAÇÃO DO MAPA ESTRATÉGICO?
2. VOCÊ REALIZOU ALGUM CURSO PARA DESENVOLVER OU APROFUNDAR OS CONHECIMENTOS SOBRE O BSC? SE NÃO, DE QUE MANEIRA VOCÊ TEVE ACESSO A ESSA FERRAMENTA?
3. DEFINA O QUE VOCÊ ENTENDE POR BSC.
4. O QUE VOCÊ ACHA DO BALANCED SCORECARD?
5. COMO É FEITA A ELABORAÇÃO DO MAPA ESTRATÉGICO DA COMPESA ?
6. O QUE VOCÊ ACHA DO FORMATO DE ELABORAÇÃO DO BSC?
7. COMO É FEITO O MONITORAMENTO DOS OBJETIVOS, INDICADORES, METAS E PLANO DE AÇÃO EM CADA PERSPECTIVA DO BSC E QUAL É A PERIODICIDADE?
8. COMO É FEITA A REVISÃO DO MAPA ESTRATÉGICO DURANTE SUA VIGÊNCIA? CASO EXISTA, CITE AS MUDANÇAS MAIS SIGNIFICATIVAS QUE OCORRERAM NO MAPA ESTRATÉGICO DURANTE A SUA EXECUÇÃO, SEJA NO PLANO DE AÇÃO, METAS, INDICADORES OU ATÉ MESMO OBJETIVOS.
9. MESMO EXISTINDO UMA BUSCA PELO CONTÍNUO APERFEIÇOAMENTO DO MAPA ESTRATÉGICO DA COMPESA, VOCÊ ACHA QUE AS QUATRO PERSPECTIVAS ESTÃO BALANCEADAS, OU ACREDITA QUE EXISTEM ALGUMA LIMITAÇÃO, ALGUM PONTO DE MELHORIA NO MAPA ESTRATÉGICO? POR QUÊ?
10. A CARTILHA COM O PLANO DE METAS, A QUAL INFORMA AOS COLABORADORES OS INDICADORES ESTRATÉGICOS E SUAS RESPECTIVAS METAS, NÃO POSSUI NENHUM INDICADOR LIGADO A PERSPECTIVA ORGANIZAÇÃO E RELACIONAMENTO INSTITUCIONAL, POR QUÊ?









