

CÉLIA MARIA MENEGUETTI

**SISTEMA DE APOIO À GESTÃO EM INSTITUIÇÃO
FINANCEIRA ALICERÇADO NO *BALANCED SCORECARD***

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção

Orientadora: Prof^a Ilse Maria Beuren, Dra.

Florianópolis, 2003

CÉLIA MARIA MENEGUETTI

**SISTEMA DE APOIO À GESTÃO EM INSTITUIÇÃO
FINANCEIRA ALICERÇADO NO *BALANCED SCORECARD***

Esta Dissertação foi julgada e aprovada para obtenção do Título de **Mestre em Engenharia de Produção**, no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis (SC), 30 de outubro de 2003

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:

Prof. Ilse Maria Beuren, Dra.
Orientadora

Prof. Antonio Cezar Bornia, Dr.

Prof. Francisco José Kliemann Neto, Dr.

Aos meus pais, José e Rosa,
por me ensinarem o sentido da vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, em primeiro lugar, a Deus, pelo dom da vida e por estar sempre ao meu lado.

Aos meus familiares, pelo apoio e pela compreensão quando de minhas ausências do convívio familiar, em função da realização deste estudo.

À professora doutora Ilse Maria Beuren, pela valiosa orientação, apoio e atenção imensuráveis, além da amizade demonstrada.

Ao Banco do Brasil S.A, especialmente aos meus colegas que contribuíram para a integralização deste estudo.

A todos os professores do curso, por compartilhar seus conhecimentos e experiências.

Aos colegas do curso, pelo companheirismo, dedicação e empenho para que as aulas fossem bem aproveitadas.

A todos que, de uma forma ou outra, contribuíram para a realização deste trabalho, meus sinceros agradecimentos.

“ Dirigir uma empresa não é vê-la
como ela é (...), mas como será ”

John Teets

RESUMO

MENEGUETTI, Célia Maria. **Sistema de apoio à gestão em instituição financeira alicerçado no *Balanced Scorecard***. 2003. 163 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis (SC).

Este trabalho propõe um sistema de apoio à gestão em instituição financeira, alicerçado no *Balanced Scorecard*. O estudo destaca a importância da utilização de um sistema de gestão que possibilite à organização executar e medir a estratégia, de forma alinhada em todas as unidades que a compõem. A gestão eficaz do desempenho com foco na estratégia e considerando a perspectiva financeira, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento organizacional tornou-se essencial para a gestão dos negócios e sustentação da vantagem competitiva. Inicia com uma abordagem sobre a gestão nas organizações, com ênfase no conceito de organização como sistema aberto e dinâmico. Apresenta a evolução histórica da gestão empresarial, desde a revolução industrial até os dias atuais, além das previsões e tendências que estão se delineando para os próximos anos, em função do processo dinâmico de mudanças no ambiente das organizações e no mercado. Trata sobre os processos de gestão, com abordagem ao planejamento, execução e controle. Discorre sobre o Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ, seus fundamentos, critérios de excelência que o norteiam, dimensões e fatores de avaliação. Apresenta o modelo *Balanced Scorecard* – BSC, sua definição, perspectivas que o embasam, barreiras na implantação e etapas para a implementação em uma organização. Destaca os elementos comuns do BSC e do PNQ. Ao contemplar o estudo de caso, inicia com uma incursão no Sistema Financeiro Nacional, com destaque na sua estrutura e funções. Evidencia o sistema de gestão adotado pelo Banco do Brasil S.A., com destaque para dois instrumentos de gestão utilizados, o Programa de Gestão pela Excelência – PGE, e a Gestão do Desempenho Funcional, - GDP. Na seqüência, demonstra uma síntese do sistema de apoio à gestão adotado pelo Banco do Brasil S.A. Com base na fundamentação teórica e no estudo de caso, apresenta uma proposta para servir de apoio à gestão em instituição financeira, alicerçada nos princípios do *Balanced Scorecard*. Continua com uma análise comparativa entre a proposta e o BSC. Procede a uma análise comparativa entre os modelos PGE e GDP, adotados pelo BB, e a proposta formulada. Na seqüência, comenta a aplicação da proposta no Banco do Brasil S.A., os aspectos facilitadores e dificultadores de implantação do modelo proposto, bem como as vantagens e desvantagens de sua utilização. Conclui apresentando recomendações para futuras pesquisas sobre o tema investigado.

Palavras-chave: Sistema de apoio à gestão, instituição financeira, *Balanced Scorecard*.

ABSTRACT

MENEGUETTI, Célia Maria. **Sistema de apoio à gestão em instituição financeira alicerçado no *Balanced Scorecard***. 2003. 163 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis (SC).

This paper brings a management supporting system to financial institutions, based on the balanced scorecard. This study shows the importance in the use of a management system that allows organization, execute and measure the strategy, on a uniform way with all units. The productive management on performance, focusing on the strategy and considering the financial perspective, of the clients, internal process, and on the organizational learning and growth became essential to business management and the support of competitive advantage. Beginning with an overall about management in organizations, emphasizing the organization concept as an open and dynamic system. It presents the historical revolution on business management, from the industrial revolution to nowadays, besides the forecasts and tendencies that are outlining themselves to the next years, due to the dynamic process of changes on the market and organization environment. It deals with the management process, focusing planning, accomplishment and control. It talks about the National Quality Award – NQA, its foundations, excellency criteria which support it, dimensions and evaluation factors. It presents a Balanced Scorecard model – BSC, its definition, founding perspectives, obstacles on the implantation and steps to the fulfillment on an organization. Highlighting the common elements from the BSC and NQA. Examining the study of case, initiating with an incursion in the national financial system, focusing its functions and structure. The management system adopted by Brazil's Bank S.A. (Banco do Brasil S.A.) is put to evidence, highlighting two used management tools, the Management Program by Excellency – MPE, and Management by Functional performance, - MFP. In the sequence, a synthesis of the management support system adopted by Brazil's Bank S.A. is shown. Based on a theoretical foundation and in the study of case, presenting a proposal that is used as a support to management in financial institutions, based in the Balanced Scorecard principles. A comparative analysis among the models MPE and MFP, adopted by BB, with the suggested proposal is proceeded. In the sequence, it talks about the use of this proposal by Brazil's Bank S.A., some facilitative and difficutating aspects on the implantation of the proposed model, as well as the advantages and disadvantages of its use. It finishes presenting some recommendations to future researches on the studied theme.

Keywords: Management support system, Financial Institution, Balanced Scorecard.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Medição da performance sob quatro perspectivas com base no <i>Balanced Scorecard</i>	47
Figura 2 – O <i>Balanced Scorecard</i> como estrutura à ação estratégica	49
Figura 3 – Traduzindo a missão em resultado almejado	50
Figura 4 – Cadeia de relações de causa e efeito na perspectiva do cliente	56
Figura 5 – Modelo da cadeia de valores genérica	57
Figura 6 – Estrutura do Sistema Financeiro Nacional	75
Figura 7 – Arquitetura estratégica do Banco do Brasil	89
Figura 8 – Placar do desempenho profissional.....	105
Figura 9 – Processo de gestão integrado ao sistema de informação no BB.....	108
Figura 10 – Fluxograma do modelo proposto	118
Figura 11 – Princípios do <i>Balanced Scorecard</i> da proposta.....	128
Figura 12 – Mapa estratégico corporativo.....	145

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Principais características do tipo ideal de burocracia de Max Weber ..	28
Quadro 2 – Fundamentos do PGE.....	93
Quadro 3 – Critérios de excelência do PGE	95
Quadro 4 – Perspectivas da GDP	100
Quadro 5 – Avaliação do desempenho – relação entre os critérios do PGE e as perspectivas da GDP	110
Quadro 6 – Resumo comparativo entre o PGE e a proposta	139
Quadro 7 – Resumo comparativo entre a GDP e a proposta	141
Quadro 8 – Objetivos institucionais e indicadores de desempenho	147

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADF	Avaliação de Desempenho Funcional
ADMIN	Agenda do Administrador
ARI	Sistema de Apuração de Resultado Interno
BB	Banco do Brasil S.A.
BACEN	Banco Central do Brasil
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BNH	Banco Nacional de Habitação
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CACEX	Carteira de Comércio Exterior
CEF	Caixa Econômica Federal
CMN	Conselho Monetário Nacional
CPM	Conceito Médio por Perspectiva
CREAI	Carteira de Crédito Agrícola e Industrial
CVM	Comissão de Valores Monetários
DTVM	Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários
FBB	Fundação Banco do Brasil
FGTS	Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
FPNQ	Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade
GDP	Gestão do Desempenho Profissional
GECON	Gestão Econômica
GERIE	Gerência Regional de Infra-estrutura
ORC	Sistema de Previsão Orçamentária
PGE	Programa de Gestão pela Excelência
PF	Pessoa Física
PJ	Pessoa Jurídica
PL	Patrimônio Líquido
PLR	Programa de Participação nos Lucros ou Resultados
PNQ	Prêmio Nacional da Qualidade
REN	Sistema de Rentabilidade
SBPE	Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo
SFH	Sistema Financeiro de Habitação
SFN	Sistema Financeiro Nacional
SISBB	Sistema de Informação do Banco do Brasil
SP	Setor Público
SPB	Sistema de Pagamentos Brasileiro
SUMOC	Superintendência da Moeda e do Crédito
TQC	<i>Total Quality Control</i>
TQM	<i>Total Quality Management</i>

SUMÁRIO

RESUMO	6
ABSTRACT	7
LISTA DE FIGURAS	8
LISTA DE QUADROS	9
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	10
SUMÁRIO	11
1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Tema e problema.....	14
1.2 Objetivos.....	17
1.3 Justificativa do estudo.....	17
1.4 Metodologia da pesquisa.....	19
1.5 Organização do trabalho.....	21
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	23
2.1 Gestão nas organizações.....	23
2.1.1 A organização como sistema aberto e dinâmico.....	24
2.1.2 Evolução e tendências da gestão empresarial.....	26
2.1.2.1 A Revolução Industrial.....	27
2.1.2.2 Revolução da produtividade.....	29
2.1.2.3 Revolução gerencial.....	31
2.1.2.4 Previsões e tendências da gestão empresarial.....	32
2.1.3 Processo de gestão empresarial.....	34
2.1.4 Prêmio Nacional de Qualidade – PNQ.....	39
2.1.4.1 Os critérios de excelência do PNQ.....	41
2.1.4.2 Dimensões e fatores do PNQ.....	44
2.2 <i>Balanced Scorecard</i>	45
2.2.1 Entendendo o <i>Balanced Scorecard</i>	46
2.2.2 Perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i>	54
2.2.3 Integração das medidas do BSC à estratégia.....	61
2.2.4 Barreiras na implementação da estratégia.....	62
2.2.5 Sistemática de implementação de um <i>Balanced Scorecard</i>	64
2.2.5.1 Definição da arquitetura de indicadores.....	65
2.2.5.2 O consenso em função dos objetivos.....	66
2.2.5.3 Escolha e elaboração de indicadores.....	67
2.2.5.4 Elaboração do plano de implementação.....	68
2.3 Elementos comuns do BSC e do PNQ.....	69
3 SISTEMA DE APOIO À GESTÃO ADOTADO NO BANCO DO BRASIL S.A. ... 71	
3.1 O Sistema Financeiro Nacional.....	71
3.1.1 Estrutura do Sistema Financeiro Nacional.....	74
3.1.2 Funções dos componentes do SFN.....	79
3.2 Apresentação da instituição financeira objeto de estudo.....	81
3.3 O processo de gestão no Banco do Brasil S.A.....	84
3.4 Configuração do modelo de gestão adotado.....	88
3.5 Programa de Gestão pela Excelência – PGE.....	92
3.6 Gestão de Desempenho Profissional – GDP.....	96

3.6.1 Características gerais da GDP	98
3.6.2 Objetivos da GDP	99
3.6.3 Dimensões e perspectivas de desempenho	100
3.6.4 Placar do desempenho profissional	104
3.6.5 Aplicação da GDP	106
3.7 Síntese do sistema de apoio à gestão adotado no Banco do Brasil S.A.....	108
4 DELINEAMENTO DA PROPOSTA PARA SERVIR DE APOIO À GESTÃO EM INSTITUIÇÃO FINANCEIRA	113
4.1 Bases da proposta	113
4.2 Princípios do modelo proposto.....	116
4.2.1 Traduzir a estratégia em termos operacionais.....	119
4.2.2 Alinhar a organização à estratégia.....	120
4.2.3 Transformar a estratégia em tarefa de todos.....	121
4.2.4 Converter a estratégia em processo contínuo	124
4.2.5 Mobilizar a mudança por meio da liderança executiva	126
4.3 Configuração da proposta	127
4.4 Análise comparativa entre a proposta e o BSC	132
5 ANÁLISE COMPARATIVA DA PROPOSTA DELINEADA COM O PGE E A GDP ADOTADOS PELO BANCO DO BRASIL S.A.	135
5.1 A Proposta delineada com vistas ao apoio à gestão	135
5.2 Análise comparativa da proposta com o PGE e a GDP	136
5.2.1 O PGE e o modelo proposto	137
5.2.2 A GDP e o modelo proposto	140
5.3 Aplicação da proposta no Banco do Brasil S.A.....	142
5.3.1 Traduzir a estratégia em termos operacionais.....	143
5.3.2 Alinhar a organização à estratégia.....	148
5.3.3 Transformar a estratégia em tarefa de todos.....	149
5.3.4 Converter a estratégia em processo contínuo	150
5.3.5 Mobilizar a mudança por meio da liderança executiva	151
5.4 Aspectos facilitadores e dificultadores de implementação da proposta ...	152
5.5 Vantagens e desvantagens da utilização do modelo proposto.....	154
6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	157
6.1 Conclusões.....	157
6.2 Recomendações	158
REFERÊNCIAS.....	160

1 INTRODUÇÃO

A atividade bancária é bastante antiga. Segundo Mayer, Duesenberry e Aliber (1990), os bancos que concediam empréstimos e trocavam moeda estrangeira existiam na antiga Babilônia e nas civilizações romanas. Mas a moderna atividade bancária começou na Itália, onde os banqueiros, além de comprar e vender moedas estrangeiras, também aceitavam depósitos à vista e a prazo.

Por um longo período da história, as instituições financeiras não eram muito afetadas pela concorrência, uma vez que detinham certo monopólio na atividade financeira. Porém, a partir da grande depressão da década de 30, de repercussão mundial, o papel dos bancos foi influenciado por uma série de leis promulgadas que impuseram restrições às instituições financeiras. Em consequência, elas ganharam alguns concorrentes, inexistentes até aquele momento, como é o caso das cooperativas de crédito e de outras entidades intermediárias, auxiliares e administradoras de recursos financeiros.

Outro aspecto a ser observado, especificamente no Brasil, é a nova realidade econômica, caracterizada pela relativa estabilidade de preços e redução dos níveis de inflação. Para um ajuste à atual situação econômica brasileira, as instituições financeiras tiveram que efetuar grandes investimentos em tecnologia, revisão de suas redes de agências, seletividade de clientes e investimentos em programas de melhoria do desempenho.

Embora os bancos comerciais sempre tenham operado em um ambiente competitivo, nos últimos anos, a concorrência ficou ainda mais intensa. Segundo Crawford (1994), uma crescente crise financeira nacional atingiu o sistema financeiro. Os bancos comerciais encontram desde então, um mercado cada vez mais difícil por causa da concorrência, de proporções mundiais, apoiado pelos avanços tecnológicos, pelas telecomunicações e pela globalização, que tem se estendido aos diversos setores da economia.

Nesse contexto, as instituições financeiras tiveram que promover profundas mudanças, na tentativa de melhorar seu desempenho. Ocorreram fusões de Bancos, bem como reestruturações através de processos de reengenharia. Este conjunto resultou em alterações na sua forma de atuação, no atendimento aos clientes e no desenvolvimento de novos produtos, como forma de assegurar a sua continuidade.

Diante dessa configuração, observa-se que além de todas essas mudanças, as organizações necessitam utilizar instrumentos de gestão que lhes dêem suporte ao processo decisório, a assim permanecerem competitivas.

1.1 TEMA E PROBLEMA

Diante do elevado nível de competição entre as instituições financeiras, os gestores, de modo geral, deparam-se com novos desafios. Catelli, Guerreiro e Pereira (1999, p.386), ao se reportarem às instituições financeiras, afirmam que, para se obter a eficácia dessas entidades, evidenciam-se cada vez mais as necessidades de:

- a) revisão do modelo de gestão da instituição, caracterizado pelo conjunto de crenças e valores quanto à forma de gestão de suas atividades; postura gerencial mais empreendedora;
- b) Estruturação adequada do processo de gestão de suas atividades, desde a fase de planejamento até o controle oportuno de suas ações;
- c) adaptabilidade de seus modelos decisórios às novas exigências ambientais; e
- d) desenvolvimento de sistemas de informações gerenciais que apoiem adequadamente esses modelos decisórios, em todas as fases de processo de gestão.

Dessa forma, ressalta-se a existência de deficiências nos sistemas tradicionais de gestão do desempenho das organizações. Deficiências estas que podem gerar informações equivocadas e levar os gestores a tomar decisões erradas.

Na visão de Kaplan e Norton (1992) os modelos de gestão empresarial que utilizam apenas os sistemas financeiros tradicionais não possibilitam identificar com precisão os fatores que impulsionam os lucros de uma empresa, como por exemplo, os produtos que ela oferece, os mercados em que atua e os segmentos de clientes-chave.

Segundo Kaplan e Norton (1997), com o advento da era da informação, no final do século XX, muitas das premissas fundamentais da era industrial tornaram-se obsoletas. O modelo financeiro tradicional, desenvolvido pelas empresas daquela época, mede acontecimentos passados, mas não os investimentos nas capacidades que produzirão valor futuro para a organização.

Para Kaplan e Norton (1997), os resultados financeiros atuais não representam uma garantia de boa performance futura, ou seja, os resultados de hoje não servem de referência para uma previsão de resultados futuros. Os indicadores financeiros isolados, relativos ao desempenho organizacional, são importantes, porém insuficientes para revelar se a empresa está conseguindo criar valor futuro, através da estratégia e direção escolhidas.

Nesse sentido, atentos às mudanças ambientais no âmbito das empresas, Kaplan e Norton (1997) desenvolveram, em 1990, um modelo de medição de desempenho empresarial, que denominaram *Balanced Scorecard*. Este complementava os indicadores financeiros existentes, com critérios que mediam a performance da empresa através de outras três perspectivas: do cliente, dos processos internos e da inovação e aprendizado. Os novos indicadores não vieram substituir as medidas financeiras existentes, mas complementá-las.

No início, quando foi concebido, o *Balanced Scorecard* (BSC) era apenas um sistema de medição de desempenho aperfeiçoado, porém, à medida que ia sendo aplicado na prática, transformava-se em um verdadeiro sistema gerencial estratégico. O modelo passou a ser utilizado como instrumento de gestão para ajudar na criação e implementação de estratégias das organizações. A esse respeito Kaplan e Norton (2000, p.8) afirmam que:

os executivos das organizações adotantes aplicavam o *Balanced Scorecard* para alinhar as unidades de negócio, as unidades de serviço compartilhado, as equipes e os indivíduos em torno de metas organizacionais gerais. Em consequência, os processos gerenciais críticos – planejamento, alocação de recursos, orçamento, relatórios periódicos e reuniões de gerentes – se concentravam em torno da estratégia. Nesse contexto, a visão, estratégia e alocação de recursos fluíam de cima para baixo; implementação, inovação, feedback e aprendizado refluíam de baixo para cima, a partir das linhas de frente e da retaguarda dos escritórios. Com esse novo foco, alinhamento e aprendizado, as organizações exibiam desempenho extraordinário e não linear.

Assim, o BSC estabeleceu-se como um novo modelo organizacional que, além de medir o desempenho, procura também manter a organização orientada para a estratégia estabelecida. Kaplan e Norton (2000, p.84) afirmam que:

a estratégia não é (ou não deve ser) um processo gerencial isolado. É parte de um processo contínuo que começa, no sentido mais amplo, com a missão da organização, que deve ser traduzida para que as ações individuais com ela se alinhem e lhe proporcionem apoio.

Ansoff e McDonnell (1993) apontam que uma dificuldade encontrada pelos gestores, no processo de formulação e implantação de estratégia, é que as organizações não possuem a potencialidade, a capacidade ou os sistemas motivacionais para pensar e agir estrategicamente. Tampouco possuem informações sobre si próprias e seu ambiente, que são necessárias para um planejamento estratégico.

Essas dificuldades apontadas têm uma estreita relação com a qualidade da gestão empresarial. Tachizawa e Scaico (1997) consideram que nenhuma instituição existiria sem administração e que esta é a função ou processo específico da instituição moderna, cujo desempenho determina o funcionamento e a própria sobrevivência da entidade.

No âmbito das instituições financeiras, essas dificuldades ficam evidenciadas na medida em que se consolida a introdução de megabancos por meio de fusões e aquisições de empresas, em nível globalizado.

Também as regulamentações governamentais exercem influência sobre a estrutura e atuação das instituições financeiras. De um lado, são lançadas políticas encorajando a eficiência e a competitividade. Por outro, surgem políticas governamentais que favorecem a estabilidade e a solidez do sistema financeiro. Assim, a ineficiência e a falta de competitividade, associado ao movimento de fusão maciça, podem levar instituições financeiras a ficarem fora dos negócios.

Assim, diante da situação que se encontram as instituições financeiras, atuando num mercado competitivo e globalizado, evidencia-se a importância de utilização de instrumentos eficazes de gestão, que contribuam para a execução e monitoramento da estratégia. Entretanto, não basta à organização definir e executar corretamente a sua estratégia. É necessário que seja capaz de fazê-lo de tal forma que garanta a eficácia organizacional. Para isso, a organização necessita de um sistema de apoio à gestão do desempenho que mensure o monitoramento da estratégia, aumentando dessa forma, a qualidade de sua gestão.

Nesse sentido, elaborou-se a seguinte questão-problema: *Qual a configuração de um sistema de apoio à gestão em instituição financeira, fundamentado no Balanced Scorecard ?*

1.2 OBJETIVOS

O objetivo geral do trabalho consiste em delinear uma proposta de sistema de apoio à gestão em instituição financeira, fundamentada no *Balanced Scorecard*.

Com base no objetivo geral elaboraram-se os seguintes objetivos específicos:

- descrever o sistema de gestão de desempenho adotado no Banco do Brasil S.A.;
- desenvolver uma proposta de apoio à gestão em uma instituição financeira, que identifique o desempenho nas perspectivas definidas no *Balanced Scorecard*; e
- comparar a proposta delineada com o sistema de apoio à gestão do desempenho utilizada na instituição financeira.

1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

O ambiente competitivo com o qual as empresas se deparam requer dos seus gestores algumas aptidões essenciais para atuar com eficiência e eficácia. Também são fundamentais informações sobre a situação da empresa, sobre o seu desempenho quanto aos processos internos, qualidade dos produtos, satisfação dos clientes e atendimento de suas necessidades.

Beuren (1998) descreve que os gestores precisam conhecer bem a organização que está sob sua responsabilidade, bem como o ambiente externo onde está inserida. Poderão, então, avaliar o impacto que esse ambiente provoca e desenvolver ações para uma solução eficaz de problemas que podem surgir em função da turbulência do mercado. Com isso, fica evidenciada a importância da informação para os gestores identificarem as oportunidades e as ameaças que o ambiente oferece à empresa.

Observa-se que a informação tem se configurado, cada vez mais, como um recurso estratégico nas organizações. Assim, é imprescindível que, em um ambiente competitivo, as empresas invistam para desenvolver e implantar sistemas de informações adequados a essa nova realidade, que sirvam de suporte ao processo de gestão do desempenho.

Entretanto, a fim de que o sistema de informações possa contribuir para uma melhor execução das estratégias da empresa, ele deve ser amplo e flexível, em termos de concepção, implantação e manutenção. Deve ter amplitude suficiente para fornecer informações necessárias e confiáveis em todas as etapas do processo da gestão empresarial. Deve também ser flexível para acompanhar e refletir as mudanças que ocorrem nos ambientes interno e externo da empresa.

Kaplan e Norton (1997) destacam que, na era industrial, de 1850 até cerca de 1975, o sucesso das empresas era determinado pela maneira como se aproveitavam dos benefícios da tecnologia para ganhos de produção e eficiência. Também eram utilizados modelos de gestão que eram adequados à época, mas que podem não servir mais para os dias atuais. Tendo em vista os avanços tecnológicos e a velocidade com que as mudanças ocorrem, os sistemas de gestão tornam-se rapidamente obsoletos.

O avanço da tecnologia disponibilizada para todos os setores da economia, embora não represente mais, como acontecia num passado recente, um diferencial competitivo, trouxe agilidade e rapidez no fornecimento de informações no ambiente organizacional e também ao cliente.

Nesse aspecto, a tecnologia tem determinado mudanças significativas nos segmentos de produtos bancários, possibilitando oferecer aos clientes diversas opções de atendimento de suas necessidades. Além disso, internamente, a tecnologia da informação possibilita às instituições financeiras, construir sistemas para monitorar materiais, recursos humanos, bem como para administrar o desempenho de suas atividades e negócios.

No entanto, a forma usual de avaliação econômico-financeira das empresas ainda consiste em utilizar índices financeiros e indicadores de desempenho obtidos através das informações contábeis tradicionais. Esses indicadores, muitas vezes, não são suficientes ou capazes de fornecer as informações necessárias para a gestão eficaz de uma organização.

De acordo com Kaplan e Norton (2000), o BSC corrige essas lacunas, pois fornece um referencial de análise da estratégia utilizada para a criação de valor. Assim como é importante para os gestores utilizarem informações inerentes ao desempenho das organizações, para bem gerenciá-las, é também fundamental que possam manter todas os níveis da empresa alinhados às estratégias.

Nesse sentido, a presente pesquisa mostra-se relevante, tanto no âmbito empresarial, notadamente no que concerne às instituições financeiras, como no acadêmico. Para instituições financeiras, a sua importância fica latente porque apresenta uma proposta de apoio à gestão, fundamentada no *Balanced Scorecard*, a qual poderá ser utilizada, com as devidas adaptações, em diferentes organizações dessa natureza.

Sob o ponto de vista teórico, o presente estudo busca contribuir na medida em que, com base na revisão bibliográfica e na pesquisa empírica, agrupa e sintetiza contribuições já realizadas sobre o assunto.

A abrangência desse estudo é limitada, haja vista que não se propõe a esgotar o assunto. Busca apenas ser uma contribuição para que se possa refletir sobre os sistemas de apoio à gestão em instituições financeiras, por meio de um estudo de caso.

1.4 METODOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa é caracterizada por Barros e Lehfeld (2000, p.67) como “um fato natural e necessário a todos os indivíduos”. Segundo Gil (1991), a pesquisa é o conjunto de procedimentos sistemáticos baseado no raciocínio lógico, que tem como objetivo encontrar respostas para problemas propostos, por meio da utilização de métodos científicos. Dessa forma, o conhecimento obtido pela investigação científica contribui para ampliar os conhecimentos já acumulados, bem como para construir, reformular e transformar as teorias científicas.

Há vários tipos de pesquisas, as quais podem ser classificadas sob diversas perspectivas. Este trabalho caracteriza-se como uma pesquisa exploratória. Vergara (1998) explica que a pesquisa exploratória é realizada em áreas na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado e, por sua natureza de sondagem, não admite hipóteses, as quais poderão surgir durante ou ao final da pesquisa.

Com relação à abordagem, o estudo consiste de uma pesquisa qualitativa. Nesse sentido, Oliveira (1997, p.117) destaca que o método qualitativo não tem a pretensão de medir unidades ou categorias homogêneas. As pesquisas que se utilizam da abordagem qualitativa apresentam:

a facilidade de poder descrever a complexidade de uma determinada hipótese ou problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos experimentados por grupos sociais, apresentar contribuições no processo de mudança, criação ou formação de opiniões de determinado grupo e permitir, em grau de profundidade, a interpretação das particularidades dos comportamentos ou atitudes dos indivíduos.

A pesquisa foi realizada por meio de um estudo de caso. Gil (2002, p.54) diz que é “caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento”. Neste trabalho, o estudo de caso foi realizado no Banco do Brasil S.A. A unidade de análise consubstancia-se do sistema de avaliação de desempenho da instituição financeira.

A perspectiva do estudo é de corte transversal. De acordo com Richardson (1999), em um estudo de corte transversal, os dados são coletados em um ponto no tempo, com base em uma amostra selecionada para descrever uma população nesse determinado momento.

Os dados coletados são de fontes primárias e secundárias. Lakatos e Marconi (1991) explicam que a coleta de dados por meio de fontes primárias é restrita a documentos, escritos ou não, que podem ser feitas no momento em que o fato ou fenômeno ocorre, ou depois. As fontes secundárias abrangem a bibliografia já tornada pública em relação ao tema do estudo, como publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico etc.

As fontes primárias compreendem os dados coletados na instituição financeira objeto de estudo, os quais foram extraídos de seus sistemas de informação e de relatórios de acompanhamento. As fontes secundárias foram obtidas por meio da busca da bibliografia básica a respeito do assunto, em livros, periódicos, dissertações, *sites*, bem como informativos restritos ao uso interno do Banco do Brasil.

Os dados coletados foram submetidos à análise documental. Severino (1996) explica que a análise documental visa coletar informações factuais relevantes para o estudo em geral ou para a realização de um trabalho em particular, sempre dentro de determinada área. Na análise documental, a própria estrutura do conteúdo do trabalho em realização ou da área estudada é o que determina essas informações.

Todo trabalho de natureza científica apresenta limitações. Uma delas decorre do fato de se fazer opções metodológicas, particularmente por se ter realizado um

estudo de caso. Desse modo, os resultados da pesquisa se restringem tão somente ao caso investigado.

Outra limitação decorre da não aplicação da proposta de sistema de apoio à gestão. Portanto, o modelo proposto não foi validado por meio de implementação na instituição financeira estudada.

Entretanto, apesar das limitações que a presente pesquisa apresenta, sua relevância é confirmada na medida que contribui para a evolução do conhecimento do tema proposto, por meio da elaboração de uma proposta de sistema de apoio à gestão em instituição financeira, fundamentada no *Balanced Scorecard*.

1.5 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

O presente trabalho foi estruturado em seis capítulos. O primeiro capítulo visa fornecer uma visão geral da dissertação, através da apresentação do tema e do problema, dos objetivos, da justificativa, da metodologia da pesquisa e da organização do trabalho.

No capítulo dois, contempla-se a fundamentação teórica do estudo. Primeiramente, aborda-se a gestão nas organizações, apresentadas como sistemas abertos e dinâmicos, bem como a evolução, e tendências da gestão empresarial. Em seguida contempla-se o processo de gestão, enfatizando o planejamento, execução e controle. Destacam-se os principais aspectos do PNQ relativos aos critérios de excelência, dimensões e fatores. Posteriormente apresenta-se o modelo *Balanced Scorecard*, com ênfase na sua definição, nas perspectivas, integração à estratégia, barreiras na implementação da estratégia, sistemática de implementação e elementos comuns com o PNQ.

O capítulo três aborda o sistema de apoio à gestão adotado no Banco do Brasil S.A. Inicia com a caracterização do Sistema Financeiro Nacional e a apresentação da instituição financeira objeto de estudo. Depois evidencia a configuração do modelo de gestão utilizado no Banco, com ênfase no PGE e GDP. Na seqüência delinea a síntese do sistema de apoio à gestão do desempenho adotado no BB.

O capítulo quatro apresenta o delineamento da proposta para servir de apoio à gestão em instituição financeira. Em seguida, destaca as bases da proposta, os

princípios que a norteiam e a configuração da proposta. Na seqüência, analisa comparativamente a proposta formulada com o BSC.

O capítulo cinco destaca uma análise comparativa da proposta delineada com o PGE e a GDP, adotados no Banco do Brasil S.A. Inicia com uma análise da proposta delineada com vistas na melhoria da qualidade da gestão. Na seqüência analisa a proposta comparativamente com o PGE e a GDP. Na seqüência, demonstra a aplicação da proposta elaborada no Banco do Brasil S.A. e apresenta aspectos facilitadores e dificultadores de sua implantação.

Por fim, no sexto capítulo, são apresentadas as conclusões do estudo realizado, destacando os objetivos atingidos, bem como recomendações para futuras pesquisas sobre o tema.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

O presente capítulo apresenta o referencial teórico do estudo. Inicia com a abordagem sobre conceitos inerentes à gestão nas organizações, o processo de gestão empresarial e a gestão do desempenho com base nos princípios que regem os critérios de excelência do Prêmio Nacional da Qualidade. Por último, apresenta o modelo conceitual do *Balanced Scorecard*, além de um comparativo entre o BSC e o PNQ.

2.1 GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Ao se efetuar a análise da evolução histórica da gestão empresarial, observa-se uma necessidade crescente de utilização de modelos de gestão que possibilitem à organização, o monitoramento de seu desempenho.

Segundo Mosimann e Fisch (1999), a etimologia da palavra gestão deriva do latim *gestione*, que quer dizer ato de gerir, gerência, administração. Para Drucker (1997), gerenciar é uma função social. Assim, o objetivo de um sistema gerencial deve ser estabelecido por aqueles que o gerenciam.

Pereira (1999, p.57) destaca que:

a gestão caracteriza-se pela atuação em nível interno da empresa que procura otimizar as relações de recursos-operação-produtos/serviços, considerando as variáveis dos ambientes externo e interno que impactam as atividades da empresa, em seus aspectos operacionais, financeiros, econômicos e patrimoniais.

Assim, a gestão caracteriza-se pela condução da organização para o alcance de seus objetivos, por meio da aplicação dos recursos disponíveis. Da qualidade da gestão da empresa decorre a qualidade da sua resposta ao ambiente em que está inserida.

Cada organização possui um modelo de gestão que serve de apoio ao processo gerencial. De acordo com Beuren (1998, p.36), “modelo de gestão é uma representação teórica do processo de administrar uma organização, a fim de garantir a consecução da missão para a qual foi concebida”.

Assim, o modelo de gestão deve contemplar todos os elementos necessários ao processo de gestão e assim assegurar a qualidade das decisões relacionadas ao desempenho organizacional.

2.1.1 A organização como sistema aberto e dinâmico

As idéias sobre sistemas são a base para a compreensão de assuntos relacionados às organizações. A primeira concepção de sistema surgiu com o fundador da Teoria Geral dos Sistemas, o biólogo alemão Ludwig Von Bertalanffy. Sobre essa descoberta, Chiavenato (1978, p.471) diz que:

a Teoria Geral dos Sistemas foi uma das maiores contribuições à ciência e principalmente, à Administração, porque ela não busca solucionar problemas ou tentar soluções práticas, mas sim, produzir teorias e formulações conceituais que possam criar condições de aplicações na realidade empírica.

Foi por meio dessa teoria que se desenvolveu a abordagem holística (ou sistêmica) em que se pode observar e resolver problemas mais complexos das organizações. Sobre a Teoria Geral dos Sistemas Bertalanffy (1968, p.7) explica que:

Consiste em uma ampla concepção que transcende os problemas e exigências tecnológicas: é uma reorientação que se tornou necessária nas ciências e na gama de disciplinas que vão da física e da biologia às ciências sociais e do comportamento e à filosofia. É uma concepção operatória, com graus variáveis de sucesso e exatidão em diversos terrenos e anunciam uma nova compreensão do mundo, de considerável impacto.

Para uma compreensão melhor sobre sistema e organização caracterizado como sistema aberto, destaca-se a definição de Katz e Kahn (1987, p.44):

As organizações, como classe especial de sistemas abertos, têm propriedades que lhes são peculiares, mas compartilham de outras propriedades em comum com todos os sistemas abertos. Essas propriedades incluem a importação de energia do ambiente, a transformação da energia importada em alguma forma de produto que é característica do sistema, a exportação desse produto para o ambiente e a renovação de energia para o sistema, de fontes que existem no ambiente.

A definição apresentada mostra a noção de troca de recursos do sistema com o ambiente em que está inserida a empresa, através de um ciclo de entrada, processamento e saída. O sistema empresa obtém os recursos necessários no ambiente e os processa gerando novos produtos.

Nesse sentido, as organizações comportam-se como sistemas na medida em que são constituídas por unidades que se relacionam entre si e com o ambiente em que se encontram, gerando produtos em função de sua finalidade.

Em relação à sua capacidade de interagir com o ambiente, os sistemas se classificam em dois tipos, segundo Bio (1996):

- a) abertos – são capazes de interagir com seu ambiente, influenciando-o e ao mesmo tempo sendo por ele influenciado;
- b) fechados – não são capazes de interagir com o ambiente, não realizando transações de trocas externas.

A idéia de tratar uma empresa como um sistema aberto decorre do fato de que ela se encontra em constante interação com todos os seus ambientes, por meio de seus clientes, fornecedores, entidades governamentais e não governamentais, acionistas, concorrentes e a sociedade. Desses ambientes, o sistema empresa importa recursos ou insumos (*inputs*), os quais, após serem transformados em bens e serviços (*outputs*), serão transferidos para o ambiente externo da empresa, ou seja, para o mercado.

Nesse contexto, passou-se a visualizar a empresa como um sistema aberto, constituído de muitos subsistemas interdependentes, em dinâmica interação uns com os outros e também com o ambiente externo.

Para Nakagawa (1993, p.24), “o ambiente externo exerce grandes pressões sobre a empresa, sob a forma de restrições e exigências as mais variadas possíveis”. Isso ocorre pela sua própria condição de sistema aberto, em intercâmbio com outros sistemas, sempre para alcançar um ou mais objetivos.

Nesse sentido, observa-se a interação existente entre as organizações e o ambiente externo, ambos exercendo e recebendo influências, que podem interferir no desempenho organizacional. Cabe aos gestores estarem atentos a essas influências, no sentido de manterem-se preparados diante de eventuais situações que possam comprometer o desempenho organizacional, ou até mesmo aproveitar-se de situações favoráveis que representem oportunidades de novos negócios.

2.1.2 Evolução e tendências da gestão empresarial

Diversas teorias na área de administração surgiram, ao longo do tempo, apresentando modelos de gestão com características peculiares, formuladas com base nos princípios, conceitos, formas de se estruturar e nas técnicas gerenciais vigentes. Os conceitos foram evoluindo à medida que novas exigências de mercado iam surgindo. Drucker (1993, p.3) ressalta que “em cento e cinquenta anos, de 1750 a 1900, o capitalismo e a tecnologia conquistaram o globo e criaram uma civilização mundial”.

O capitalismo e as inovações tecnológicas já aconteciam naquela época, bem como a aplicação do conhecimento em novas tecnologias, porém sob alguns aspectos específicos. Antunes (2000, p.41) menciona que “a aplicação do conhecimento limitava-se a uma profissão ou a uma aplicação específica, não sendo utilizado em uma segunda aplicação”.

Era o caso dos artesãos que, de acordo com Antunes (2000), desenvolviam técnicas de trabalho que resultavam em habilidade individual através de aprendizado e experiência. Essa habilidade só era transmitida por demonstração, pois o significado do conhecimento estava atrelado à pessoa e o conhecimento não era transmissível.

Porém, a partir de um determinado momento, houve uma mudança radical no significado de conhecimento, conforme ressalta Drucker (1993, p.3):

tanto no ocidente como no oriente, o conhecimento sempre havia sido considerado aplicável a ser. Então quase da noite para o dia, ele passou a ser aplicado a fazer, transformando-se em um recurso e uma utilidade. O conhecimento, que sempre havia sido um bem privado, transformou-se num bem público.

Foi com essa mudança do conceito e da aplicabilidade do conhecimento que surgiu a revolução industrial e junto com ela a necessidade da criação de sistemas e modelos de gestão. Desde então, novos modelos foram concebidos, decorrentes de uma necessidade percebida e gerando maior sofisticação aos modelos vigentes. Nota-se, pelo que a história revela, que esse processo nunca termina.

No século XX surgiram os primeiros estudos formais enquanto teoria de administração, emergindo a Administração Científica, com a publicação dos *Princípios da Administração Científica*, em 1911, por Frederick Winslow Taylor.

Neste período, as organizações passaram por três fases distintas, denominadas por Drucker (1993), de revolução industrial, revolução da produtividade e revolução gerencial.

2.1.2.1 A revolução industrial

O ponto central da explosão da revolução industrial, no início do século XX, conforme Drucker (1993), foi a mudança da produção, quase da noite para o dia, do artesanato para a tecnologia. A velocidade das mudanças e a descoberta de novas tecnologias provocaram a necessidade de concentrar a produção para as fábricas. Também porque a demanda por capital era alta demais, bem acima da capacidade de cada artesão.

O período caracterizou-se pela produção em massa de bens. A empresa determinava a especificação do produto, visando assegurar a padronização do processo na linha de montagem. Maximiano (2002) descreve que as práticas administrativas eram rudimentares e que a qualidade dos produtos era precária e variável, vigorando o princípio de que cabia ao comprador inspecionar o que comprava. A empresa preocupava-se em aumentar a produção e baixar o custo. O ser humano era considerado um recurso de produção, dentro da concepção dos três fatores tradicionais de produção: natureza, capital e trabalho.

Na economia industrial, a burocracia era a forma dominante da organização. Na concepção de Crawford (1994, p.115), “a maioria das grandes corporações se desenvolveu numa sociedade industrial, baseada num modelo burocrático como se fosse uma máquina – com divisões de função, atividades rotineiras, permanência e uma hierarquia longa e vertical”.

Verifica-se que a estrutura organizacional típica tinha características de formato piramidal e centralizador, departamentalização funcional, decisões centralizadas no topo e estabelecimentos de regras e regulamentos internos para disciplinar e padronizar o comportamento dos participantes.

A abordagem do modelo burocrático das organizações tem como precursor Max Weber (1864-1920). Maximiano (2002), cita que, de acordo com a teoria de Weber, as organizações formais ou burocráticas apresentam três características principais, formalidade, impessoalidade e profissionalismo, sintetizadas no Quadro 1.

Formalidade	As burocracias são essencialmente sistemas de normas. A figura da autoridade é definida pela lei, que tem como objetivo a racionalidade das decisões baseadas em critérios pessoais.
Impessoalidade	As pessoas são ocupantes de cargos ou posições formais. Alguns dos cargos são figuras de autoridade. A obediência é devida aos cargos, não aos ocupantes. Todas as pessoas seguem a lei.
Profissionalismo	As burocracias são formadas por funcionários. Os funcionários são remunerados, obtendo os meios para sua subsistência. As burocracias funcionam como sistemas de subsistências para os funcionários

Quadro 1 – Principais características do tipo ideal de burocracia de Max Weber

Fonte: adaptado de Maximiano (2002, p.134).

Assim, as organizações são constituídas com base em leis que estipulam os direitos e deveres de todos. A impessoalidade pressupõe que nenhuma pessoa é empregada da outra, sendo que a obediência dos funcionários é devida em função do cargo que a autoridade ocupa. As organizações formais são sistemas de trabalho que fornecem aos integrantes meios de subsistências, oferecendo a possibilidade de ascensão profissional.

A revolução industrial introduziu, também, a aplicação de conhecimentos administrativos, através da contribuição de alguns precursores das escolas clássicas da administração. O movimento da administração científica, idealizado por Winslow Taylor (1856-1915), desenvolveu-se em três fases, conforme descreve Maximiano (2002).

Na primeira fase, procurava-se eliminar problemas relativos a salários. No sistema de pagamento vigente, o salário era fixo, independentemente do que se produzia, fato este que dificultava o aumento da produtividade. Taylor desenvolveu um estudo sistemático e científico do tempo de produção, resultando na definição de tempos-padrão. Posteriormente, percebeu-se que o estudo de tempos e movimentos era um processo que possibilitava aperfeiçoar o trabalho operacional, por meio da racionalização dos movimentos. Assim, criou-se o sistema de administração de tarefas.

Na segunda fase, a ênfase deslocou-se da produtividade para o aprimoramento dos métodos de trabalho, bem como da padronização de ferramentas e equipamentos, fluxo de atividades, programação de operações e estudo de movimentos.

No terceiro momento, Taylor sintetizou os objetivos da administração científica, a saber:

- a) desenvolvimento de um método para cada elemento ou tarefa do trabalho, para substituir o velho método empírico;
- b) seleção científica do trabalhador e depois treinamento e desenvolvimento do mesmo, que, no passado, escolhia seu próprio trabalho e treinava-se o melhor que podia;
- c) perfeita associação do método de seleção e treinamento do trabalhador, de modo a garantir que o trabalho fosse feito de acordo com princípios da ciência que foi desenvolvida;
- d) grande cooperação entre supervisores e trabalhadores, estando os supervisores com a responsabilidade de planejar, preparar e controlar o trabalho.

Observa-se nas contribuições de Taylor, a abordagem em nível operacional. Entretanto, muitas das premissas desenvolvidas por Taylor serviram de referência para o desenvolvimento de novos métodos e modelos de gerenciamento.

Com um enfoque voltado para a organização administrativa, Henri Fayol (1841-1925), em seu livro *Administração Geral e Industrial*, editado em 1916, sistematizou e divulgou algumas idéias básicas de administração. Ao descrever a respeito das funções da administração, Fayol (1929, *apud* MAXIMIANO, 2002) sugere que a função administrativa é distinta das demais funções da empresa, como finanças, produção e distribuição, sendo também a mais importante, uma vez que está sempre presente em todas as atividades da empresa.

Nesse sentido, a função administrativa exige sempre algum grau de planejamento, organização, comando, coordenação e controle. Assim, foi a partir da revolução industrial que as organizações tomaram o formato de empresas, em decorrência do capitalismo e da aplicação do conhecimento de forma sistematizada, ou seja, com a utilização da tecnologia. Novas tecnologias foram descobertas e expandidas pelo mundo, formando a base de sustentação para uma nova era, culminando na denominada revolução da produtividade.

2.1.2.2 Revolução da produtividade

O início desse período caracterizou-se pela preocupação da empresa em controlar suas operações para obter produtividade. Nessa fase, o conhecimento, de

acordo com Drucker (1993), passou a ser aplicado ao trabalho, o que elevou a produtividade de forma explosiva. Até 1970, entretanto, a ênfase era dada sobre o controle operacional (orçamento, avaliação e outros processos administrativos).

A esse respeito, Antunes (2000, p.43) lembra que “a sistematização e mecanização do trabalho passa a ser o foco perseguido por todas as organizações aliadas à aplicação das tecnologias desenvolvidas em busca da diminuição dos custos e do aumento da produção”.

A última década do período, porém, caracterizou-se pela busca da qualidade e atendimento das necessidades do cliente, através da filosofia da melhoria contínua dos processos. Para tanto, foi desenvolvida a gestão através de equipes, visando motivar e comprometer as pessoas com os resultados.

Na administração, o enfoque da qualidade do produto surgiu para resolver um problema de uniformidade ou padronização. Segundo Maximiano (2002), no início do século XX, com a expansão da produção em massa, surgiram estudos dos primeiros especialistas da qualidade industrial. A partir daquele momento é que o movimento da qualidade surgiu, trazendo mudanças significativas nas organizações.

A era da qualidade trouxe propostas de novos modelos e práticas de gestão, que mudaram todo o esforço gerencial para o cliente, destinatário final de toda e qualquer produção. A obtenção do lucro passou a fazer parte de uma estratégia de longo prazo, com base no pressuposto de que clientes satisfeitos tornam-se fiéis e trazem novos clientes.

Chiavenato (1997) enfatiza que também ocorreram mudanças na estrutura das organizações. Elas adotaram outras formas de estrutura, como o modelo matricial, para ganhar características de agilidade, dinamismo, inovação e assim se ajustarem às novas condições do mercado, como forma de alcançar maior competitividade.

De acordo com Vasconcelos e Hemsley, (2000, p.51), “quando duas ou mais formas de estrutura são utilizadas simultaneamente sobre os mesmos membros de uma organização, a estrutura resultante chama-se matricial”.

Assim, um aspecto da estrutura matricial é a dupla ou múltipla subordinação, ou seja, um funcionário responde, ao mesmo tempo, ao gerente de uma área e ao de outra para a qual está prestando um serviço ou desenvolvendo um projeto.

Observa-se que, nessa fase, muitos benefícios foram trazidos em termos de eficiência operacional, pela influência dos princípios da administração científica de

Taylor, do enfoque sistêmico, de Fayol e da introdução dos processos de gestão pela qualidade.

2.1.2.3 Revolução gerencial

A última era, denominada Revolução Gerencial, começou após a segunda guerra mundial. Caracteriza-se pela busca da sobrevivência da organização numa economia globalizada. As empresas precisam agregar à filosofia da qualidade, a busca de competência baseada no conhecimento, ou seja, nas pessoas, bem como modelos de gestão mais avançados e uma estrutura interna ágil e flexível.

No que concerne à competência baseada no conhecimento, Drucker (1993, p.4) afirma que:

hoje em dia, o conhecimento está sendo aplicado ao próprio conhecimento. É a revolução gerencial. O conhecimento está se transformando rapidamente no único fator de produção, deixando de lado o capital e mão-de-obra.

Assim, ao capital físico e financeiro, é agregado o capital humano. Os tradicionais fatores de produção – terra, mão-de-obra e capital – tornaram-se secundários. Na concepção de Drucker (1993, p.21), “eles podem ser adquiridos facilmente, desde que haja conhecimento. E o conhecimento, neste novo sentido, significa conhecimento como meio para a obtenção de resultados sociais e econômicos”.

É pela mudança do conceito acerca do conhecimento que este passa a adquirir o caráter de recurso essencial dentro das organizações, sobrepondo os demais fatores, que continuam com sua importância, mas sob uma ótica diferente do que era anteriormente.

Nesse sentido, as pessoas e suas habilidades e conhecimentos passaram a ser a principal base da nova organização. Observa-se, o enfoque que é dado à função do gerente. Segundo Antunes (2000), quando surgiu a figura do gerente, sua função era a de coordenar a produção, aplicando seu conhecimento para produzir resultados. Na revolução gerencial, o papel do gerente é bem diferente. Crawford (1994, p.127-128) afirma que:

os gerentes na economia do conhecimento são orientadores e facilitadores que não controlam seus funcionários, mas sim liberam seu potencial (...) os gerentes serão cada vez mais requisitados a se tornarem inovadores e empreendedores.

Cabe aos gerentes criar na organização um ambiente fértil para o crescimento pessoal. Para isso necessitam ter habilidade para motivar os trabalhadores com conhecimentos especializados, oferecendo condições para a ascensão profissional.

Crawford (1994, p.21) descreve que “conhecimento é entendimento e expertise. É a capacidade de aplicar a informação a um trabalho ou a um resultado específico”. Essas habilidades somente existem no ser humano, que são capazes de aplicar a informação usando o cérebro e os sentidos.

Assim, a informação sem o conhecimento aplicado torna-se inútil. Vale ressaltar que outros fatores existentes nas organizações são de fundamental importância para o seu eficaz desempenho (tecnologia, políticas, procedimentos e informações), porém, sem as habilidades das pessoas, os demais não teriam a mesma utilidade.

Diante das mudanças cada vez mais velozes na economia mundial, nas tecnologias de trabalho, nos processos gerenciais e nas relações humanas, novos conceitos e técnicas de gestão estão surgindo. Novas necessidades emergem diante das tendências mercadológicas, levando as instituições a repensarem suas estruturas organizacionais, tecnológicas, operacionais, enfim seus modelos de gestão.

2.1.2.4 Previsões e tendências da gestão empresarial

Considerando que as organizações estão inseridas num ambiente de maior complexidade, em permanente mudança, diversas incertezas surgem a respeito daquilo que ocorre ou vai ocorrer nesse ambiente. Com a globalização de mercados e o advento da tecnologia, a competição passou de um nível regional ou nacional para um nível mundial. Os fenômenos que ocorrem em qualquer parte do mundo, como uma guerra, por exemplo, provocam influências em todas as demais partes.

Captar e compreender as tendências do mercado, que se delineiam para os próximos anos, é uma tarefa essencial dos gestores. A eles cabe a responsabilidade

de dirigir a empresa com um olho no amanhã e observando as mudanças no interesse dos clientes.

O estudo e a análise das tendências de mudanças são interessantes, no sentido de trazer à tona os problemas ou as ameaças que a organização poderá encontrar no futuro, mas que também poderão ser transformados em oportunidades.

Tachizawa e Scaico (1997) projetam algumas transformações no âmbito de atuação das organizações empresariais. São tendências relativas a mercados, técnicas de mercado, produção, *modus operandi* da organização, estrutura e crescimento, relações com fornecedores e clientes, obtenção e capacitação de pessoal e liderança.

Observa-se nas organizações, que mudanças desse tipo já vem acontecendo. Também, pelo fato de terem acesso à informação, através dos meios de comunicação, esses novos conceitos não representam mais uma grande novidade.

O fato é que as organizações necessitam estabelecer uma forma de atuação adequada ao ambiente em que estão inseridas.

Sob esse enfoque, Drucker (1995) defende que a organização moderna deve ser desestabilizadora, ou seja, precisa estar organizada para o abandono sistemático de tudo aquilo que é estabelecido, costumeiro, conhecido e confortável. Precisa ser organizada para mudanças constantes, para a inovação.

Atualmente, práticas de gestão são baseadas em relações de parcerias com outras organizações, formando redes integradas de negócios. Descrevendo a organização do futuro, Davidow e Mallone (1992 *apud* CRAINER, 2000, p.71) explicam que:

para o observador externo, a nova organização praticamente não tem fronteiras, mas interfaces permeáveis e continuamente dinâmicas entre empresa, fornecedor e clientes. Da perspectiva interna, a visão não é menos amorfa, com as salas, os departamentos e as divisões operacionais tradicionais reformulados de acordo com a necessidade.

O resultado final é o que se chama de organização virtual. Para esse tipo de organização, a tecnologia da informação é a base dos sistemas de administração, pois permite que se elimine a tradicional sede da empresa. Maximiano (2002, p.496) afirma que:

tecnologia da informação é a combinação de sistemas de *software* e *hardware* usados no registro, tratamento e comunicação de todos os tipos

de informação. Ela possibilita o acesso à informação à distância e facilita a tomada de decisões em locais distantes, tornando desnecessária a presença física do usuário da informação.

Assim, os funcionários podem trabalhar em casa ou locais que não sejam a sede da empresa, pois para funcionar, a empresa não depende da presença física deles. Os clientes não precisam se deslocar para adquirir os produtos que lhes interessa, podendo efetuar as suas compras através de uma loja virtual, pela televisão ou Internet. Os estudantes podem acessar universidades para estudar diferentes assuntos, através de um *site* da internet.

No tocante às instituições financeiras, observa-se que os serviços bancários estão sendo transferidos para o conceito de banco virtual, ou seja, o banco vai até o cliente, através de novas tecnologias de informação. Porém, não basta aos bancos disponibilizar ao cliente essa tecnologia e não agregar valor aos produtos, quando ele necessitar da informação ou realizar uma transação.

Nesse sentido, observa-se que as instituições estão se reestruturando para facilitar o fluxo de informações, gerar conhecimentos e novos empreendimentos. Têm desenvolvido também uma filosofia flexível, através da remoção de hierarquia ou pirâmide gerencial que impede o fluxo de informações e de tomada de decisões, além das reestruturações dos negócios e de sistemas de gestão.

2.1.3 Processo de gestão empresarial

De acordo com Mosimann e Fisch (1999, p.29), “o modelo de gestão ideal deve ter um processo de gestão (planejamento, execução e controle) dinâmico, flexível e oportuno, isto é, adaptável às mudanças, com estilo participativo, voltado para a eficácia empresarial”.

O modelo de gestão constitui-se num conjunto de normas e princípios cuja finalidade é orientar o processo administrativo da empresa, para que esta cumpra sua missão e mantenha sua continuidade.

Assim, o modelo de gestão determina o processo de gestão da empresa, definindo a forma como este deve ser operacionalizado nas suas fases de planejamento, execução e controle.

O processo de gestão empresarial contempla as dimensões de planejamento, execução e controle. Diz respeito, fundamentalmente, ao processo decisório da empresa no sentido de que ela atinja seus objetivos.

A atual conjuntura econômica tem levado as organizações a adquirirem características que lhes permitam maior grau de flexibilidade e adaptação ao ambiente externo. Nessa perspectiva, Lopes (1976) destaca que:

a sofisticação tecnológica, os imensos mercados que se abriam e as maneiras de se chegar a eles, a produção em massa, a concepção de tecnoestrutura empresarial, a acirrada competição inter e intranacional exigem do administrador extraordinária atenção à necessidade, com razoável antecedência, estabelecer missões e objetivos da empresa, estudar e selecionar os caminhos alternativos, implantar a estrutura e implementar os planos e idéias escolhidas.

Assim, todo esse processo de mudanças impacta tanto o contexto externo das relações contratuais das organizações, como o ambiente interno das empresas, criando, dessa forma, demanda por melhores práticas de gestão.

Nesse sentido, as organizações necessitam dispor de um processo de gestão estruturado de tal forma que compreenda as fases de planejamento, execução e controle.

Figueiredo e Caggiano (1997) explicam que o processo de gestão serve de apoio ao processo de tomada de decisão e que, portanto, em cada etapa desse processo, os gestores estarão tomando decisões que devem ser uniformizadas, para que o objetivo da empresa seja alcançado em seu todo, o que implica em um modelo que possibilite a agregação dos indicadores de desempenho.

Dessa forma, é necessário que o processo decisório das áreas esteja sempre integrado ao processo decisório global da empresa, devido ao fato de as áreas existirem para que a organização obtenha melhores resultados na busca de sua eficiência. Conforme Mosimann e Fisch (1999), o processo de gestão está dividido nas seguintes etapas: planejamento (estratégico e operacional), execução e controle.

a) Planejamento

De acordo com a amplitude ou nível de atuação, o planejamento divide-se em planejamento estratégico e planejamento operacional. O planejamento estratégico, segundo Ansoff e McDonnell (1993, p.289),

preocupa-se com o estabelecimento de objetivos e metas para a organização e com a manutenção de um conjunto de relações entre a organização e o ambiente, (a) que lhe permitam perseguir seus objetivos, (b) sejam compatíveis com as potencialidades organizacionais, e (c) lhe possibilitem continuar a ser sensível às exigências do ambiente.

Segundo Catelli, Pereira e Vasconcelos (1999, p.130), “o processo de planejamento estratégico tem como premissa fundamental, assegurar o cumprimento da missão da empresa”. Contempla a análise de variáveis do ambiente externo e do ambiente interno da empresa, de onde se extraem as informações para o estabelecimento das diretrizes estratégicas.

Mintzberg e Quinn (2001, p.59) destacam que o planejamento estratégico é um processo lógico que “incluem a identificação das oportunidades e ameaças no ambiente da empresa, adicionando-se alguma estimativa ou risco às alternativas discerníveis”.

Verifica-se que é no planejamento estratégico que a empresa decide em quais mercados quer atuar e como competir nesses mercados. Desse processo surgem os cenários onde a empresa deverá atuar no período de tempo estipulado, as diretrizes, as políticas e os objetivos estratégicos. Esses elementos são utilizados para se proceder ao planejamento operacional.

De acordo com Ansoff (1977, p.4), o planejamento operacional “visa maximizar a rentabilidade das operações correntes. As principais áreas de decisão são a alocação de recursos entre as diferentes áreas funcionais e linhas de produtos, a programação das operações, o acompanhamento da execução, e a aplicação de medida de controle”.

A elaboração do planejamento operacional consiste na identificação, integração e avaliação de alternativas de ação e na escolha de um plano de ação a ser implementado, com base nas diretrizes e cenários traçados no processo anterior. Catelli, Pereira e Vasconcelos (1999, p.132) sugerem as seguintes etapas para a elaboração do planejamento operacional:

- a) estabelecimento de dos objetivos operacionais;
- b) definição dos meios e recursos;
- c) identificação das alternativas de ação;
- d) simulação das alternativas identificadas;
- e) escolha das alternativas e incorporação do plano; e
- f) aprovação e divulgação do plano.

É importante ressaltar que o plano gerado no processo de planejamento operacional deve ser suficientemente flexível a fim de permitir revisões adequadas às necessárias alterações conjunturais, de forma a conduzir a empresa à otimização de seu resultado no curto, médio e longo prazos.

Segundo Mosimann e Fisch, (1999), o plano resultante do planejamento operacional, que depois de quantificado, física e monetariamente, passa a denominar-se plano orçamentário (orçamento), implementará o *input* na etapa de execução do processo decisório.

Welsch (1996) explica que a função do orçamento para a empresa é tornar mais sistemática, eficaz e compensadora a tarefa de administrar, aumentando, assim, a flexibilidade do processo de administração.

Assim, a fase de planejamento tem o objetivo de gerar um plano capaz de orientar os gestores rumo a uma execução eficaz. As ações a serem implementadas na fase de execução não devem ser aleatórias ou dependerem do *feeling* dos gestores, mas sim orientadas pelo plano operacional.

b) Execução

A execução, segundo Catelli, Pereira e Vasconcelos (1999, p.138), “corresponde à fase em que os recursos são consumidos e os produtos gerados”. Envolve, portanto, os processos que a empresa utiliza para alcançar seus objetivos.

Mosimann e Fisch (1999, p.37) explicam que a “execução é a etapa do processo de gestão na qual as coisas acontecem, as ações emergem”, sendo que essas ações devem estar em conformidade com o que foi planejado.

Entretanto, nesta etapa, poderão ser necessários ajustes ou mudanças, com conseqüente identificação de alternativas operacionais, escolha da mais apropriada e implementação dos ajustes necessários.

Dessa forma, a fase de execução representa um importante passo no processo de gestão, pois é nesta etapa que as decisões são implementadas e surgem as transações realizadas, gerando o resultado econômico da empresa.

c) Controle

Para Atkinson et al. (2000, p.581), “controle é o conjunto de métodos e ferramentas que os membros da empresa usam para mantê-la na trajetória para alcançar seus objetivos”.

Figueiredo e Caggiano (1997), explicam que o controle constitui-se num sistema de *feedback* que possibilita ao desempenho ser comparado com o planejado.

A função de controle, conforme Mosimann e Fisch (1999, p.70), “configura-se, assim, como um instrumento administrativo exigido pela crescente complexidade das empresas a fim de atingir um bom desempenho”.

Portanto, o controle é uma fase do processo decisório que objetiva assegurar a direção estabelecida no planejamento para atingir a situação desejada, comparando transações planejadas e realizadas e propondo alternativas de redirecionamento ou replanejamento de ações.

Na visão de Catelli, Pereira e Vasconcelos (1999, p.138), para que seja implementado com sucesso, o controle envolve quatro etapas:

- a) prever resultados das decisões na forma de medidas de desempenho;
- b) reunir informações sobre o desempenho real;
- c) comparar o desempenho real com o previsto; e
- d) verificar quando uma decisão foi deficiente e corrigir o processamento que a produziu e suas conseqüências, quando possível.

Entretanto, para identificar essas necessidades corretivas, em tempo adequado, é importante destacar a necessidade de um sistema de informação eficiente.

Assim, o controle pode ser visto como um sistema de *feedback* que permite a comparação dos desempenhos realizados com os planejados, ou seja, os resultados decorrentes da execução são analisados em relação aos planejados e os desvios são averiguados e corrigidos.

Portanto, o processo de gestão tem o papel de assegurar a dinâmica das decisões tomadas na empresa, conduzindo-a efetivamente ao seu aperfeiçoamento.

Dentre os modelos de gestão adotados por empresas brasileiras, destaca-se o sistema que utiliza os critérios de excelência do Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ, dentro de padrões estabelecidos pela Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade - FPNQ.

2.1.4 Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ

Na linha de certificação de empresas dentro dos padrões da qualidade, de acordo com Maximiano (2002), surgiu, no Brasil, o Premio Nacional da Qualidade, baseado no Prêmio Deming da qualidade, criado no Japão e no Prêmio Baldrige, criado nos Estados Unidos.

O Prêmio Deming da qualidade, segundo Maximiano (2002), foi uma homenagem a Edward Deming, concedido pelos japoneses às companhias que apresentavam melhoras substanciais em seus programas de controle da qualidade e aplicação de técnicas de controle estatístico da qualidade.

O Prêmio Nacional da Qualidade Malcom Baldrige foi uma homenagem ao secretário de comércio dos Estados Unidos, no período de 1981 a 1987, defensor da qualidade como estratégia para a prosperidade nacional. Maximiano (2002) descreve que esse prêmio baseia-se na idéia de que a qualidade é parte integral da administração de uma organização. Utiliza critérios que refletem essa filosofia e são aceitos como forma adequada de avaliar a integração entre qualidade e administração.

Assim, em 1991, no Brasil, foi criada a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ), entidade privada e sem fins lucrativos. Contava com a participação de 39 organizações públicas e privadas e tinha como objetivos, administrar o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), administrar todas as atividades decorrentes da premiação em todo o território nacional, como também fazer a representação institucional do PNQ nos fóruns internacionais.

O PNQ é um prêmio anual concedido às melhores organizações nacionais, caracterizadas pela excelência em relação à qualidade de sua gestão. Foi criado pela Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ).

No Brasil, várias instituições utilizam os Critérios de Excelência como norteadores de sua gestão. No *site* www.fpnq.com.br (2003) consta que algumas delas foram classificadas como empresas de classe mundial, dentre elas, o Citibank (1994 e 1997), IBM (1992), XEROX (1993), Serasa (1995 e 2000), Alcoa (1996), Siemens (1998), Cetral (1999), Bahia Sul Celulose (2001), Gerdau Aços Finos Piratini (.2002), Politenio (2002) e Irmandade Santa Casa de Misericórdia (2002).

Através dessas atividades, a FPNQ tem procurado contribuir para o desenvolvimento da visão e das práticas de gestão de organizações sediadas no

Brasil, e dessa forma cumprir a sua missão de “promover a conscientização para a busca da excelência na gestão das organizações e facilitar a transmissão de informações e conceitos relativos às técnicas e práticas bem sucedidas, por meio do Prêmio Nacional da Qualidade” (FPNQ, 2002, p.5).

O PNQ segue uma linha baseada em nove fundamentos: qualidade centrada no cliente; foco nos resultados; comprometimento da alta direção; visão de futuro de longo alcance; valorização das pessoas; responsabilidade social; gestão baseada em fatos e processos; ação pró-ativa e resposta rápida; e aprendizado contínuo.

De acordo com a FPNQ (2002, p.6), o Prêmio está baseado em um conjunto de sete critérios para a excelência do desempenho, buscando promover:

- a) ampla conscientização para a qualidade e produtividade nas empresas;
- b) amplo entendimento dos requisitos para alcançar a excelência no desempenho e melhor competitividade;
- c) ampla troca de informações sobre métodos e sistemas de gestão que alcançaram sucesso e sobre benefícios decorrentes da utilização dessas estratégias.

A participação das empresas para o Prêmio ocorre em uma das seguintes categorias: grandes, médias e pequenas empresas; microempresas; organizações sem fins lucrativos e órgãos da administração pública.

As organizações que desejam participar devem elaborar um banco de dados, denominado Relatório da Gestão, o qual aborda os itens dos critérios de excelência e apresentam informações sobre seu sistema de gestão, processos de melhoria e resultados obtidos, de acordo com o que é definido em cada critério.

As informações são analisadas, de forma sigilosa, por uma banca examinadora composta por voluntários, para a qualificação das empresas. A primeira etapa é realizada por dez membros da banca, de forma individual. Para as candidatas selecionadas nesta fase, ocorre a análise de consenso, que se consubstancia na segunda etapa, a qual é realizada por seis pessoas da banca examinadora, sendo: um senior, um relator e quatro membros. Para as empresas classificadas, é feita uma visita *in loco*, por membros da banca, liderada por um examinador senior, que se constitui na terceira etapa. Na seqüência, ocorre o processo decisório dos juízes do PNQ, com base nos relatórios de avaliação da banca examinadora e demais informações prestadas pela Fundação. Cada candidata recebe um Relatório de Avaliação, com o resultado final.

A FPNQ edita também, desde 1996, “Os Primeiros passos para a Excelência”, os quais servem de referencial avaliatório para premiações intermediárias e de forma simplificada, mantêm coerência com os critérios de excelência do PNQ, totalizando 500 pontos, que representa a metade do montante de pontos previstos para o citado prêmio.

2.1.4.1 Os critérios de excelência do PNQ

Os sete critérios utilizados no Modelo de Excelência do PNQ, edição 2002, possibilitam uma visão sistêmica da organização. Foram criados a partir do compartilhamento de experiências entre organizações dos setores público e privado: liderança; estratégias e planos; clientes e sociedade; informação e conhecimento; pessoas; processos e resultados da organização.

Em relação à edição do ano anterior está inserida uma alteração no critério Liderança. Foi incluído um item denominado Análise Crítica do Desempenho Global, com o objetivo de ressaltar a importância do papel da alta direção na promoção de valores que intensificam a cultura e o trabalho contínuo da busca da excelência na gestão. As demais alterações são tratadas na descrição de cada critério de excelência.

Os critérios desenhados não servem apenas como referencial para o processo de premiação, mas permitem também um diagnóstico, no que diz respeito à qualidade da gestão do desempenho.

Segundo a FPNQ (2002, p.20), as principais características dos critérios de avaliação são definidas como exposto na seqüência.

a) Liderança

Neste critério são examinados o sistema de liderança da organização e o comprometimento pessoal dos membros da alta direção no estabelecimento, na internalização, na disseminação e na prática de valores e diretrizes organizacionais, que visem promover a cultura da excelência, e considerando-se as necessidades de todas as partes interessadas, como funcionários, acionistas, clientes, fornecedores, parceiros e a sociedade.

Considera três itens no processo de avaliação: o Sistema de Liderança, a Cultura da Excelência e a Análise Crítica do Desempenho Global. Em cada um considera a definição, execução, controle das práticas de gestão e o aprendizado. A pontuação máxima admitida para cada item equivale a trinta pontos, totalizando 90 pontos para o critério Liderança.

b) Estratégias e Planos

O critério de estratégias e planos examina o processo de formulação das estratégias, de forma e determinar o posicionamento da organização no mercado, o direcionamento de suas ações e a maximização do seu desempenho.

Portanto, neste critério são analisados: a Formulação das Estratégias, o Desdobramento das Estratégias e o Planejamento da Medição do Desempenho, sendo admitida pontuação máxima de 30 pontos para cada item, totalizando 90 pontos para o critério Estratégias e Planos.

c) Clientes e Sociedade

Este critério examina como a organização se relaciona com os seus clientes, com o mercado em que atua e com a comunidade em que está inserida. Assim, avalia como a empresa identifica, compreende, monitora e se antecipa às necessidades das partes interessadas. Além disso, examina como divulga seus produtos, suas marcas e suas ações de melhoria. O critério também examina como a organização mede e intensifica a satisfação e a fidelidade dos clientes em relação aos seus produtos e marcas.

Os itens analisados são: Imagem e Conhecimento de Mercado, Relacionamento com Clientes e Interação com a Sociedade. A exemplo dos itens acima citados, considera a pontuação máxima de 30 pontos para cada item, totalizando 90 pontos para o critério Clientes e Sociedade.

d) Informações e Conhecimento

O critério de informação e conhecimento examina a gestão e a utilização das informações da empresa e de informações comparativas pertinentes, bem como a gestão do capital intelectual da organização.

Este critério avalia os itens: Gestão das Informações da Organização, Gestão das Informações Comparativas e Gestão do Capital intelectual. Admite a pontuação

máxima de 30 pontos para cada item, totalizando 90 pontos para o critério Informações e Conhecimento.

e) Pessoas

O critério pessoas examina como a organização proporciona condições para o desenvolvimento e utilização plena do potencial dos seus colaboradores, em consonância com as estratégias organizacionais. O critério também examina as ações desenvolvidas para criar e manter um ambiente de trabalho e um clima organizacional que conduzam à excelência do desempenho, à plena participação e ao crescimento pessoal e da organização.

Os itens avaliados são: Sistemas de Trabalho, Capacitação e Desenvolvimento e Qualidade de Vida. Considera pontuação máxima de 30 pontos para cada item, totalizando 90 pontos para o critério Pessoas.

f) Processos

Este critério examina os principais aspectos da gestão dos processos da organização, desde o projeto do produto com foco no cliente, incluindo a execução e a entrega do produto, nos processos de apoio e naqueles relacionados aos fornecedores, em todos os setores e unidades que compõem a organização. O critério também examina como a organização administra seus recursos financeiros, de maneira a suportar sua estratégia, seus planos de ação e a operação eficaz de seus processos.

Os itens avaliados são: Gestão de Processos Relativos ao Produto, Gestão de Processos de Apoio, Gestão de Processos Relativos aos Fornecedores e Gestão Financeira. Considera pontuação máxima de 30 pontos para o primeiro item e 20 pontos para os demais, totalizando 90 pontos para o critério Processos.

g) Resultados

Este critério examina a evolução do desempenho da organização em relação a todos os fatores que contribuem para o seu desempenho: aos clientes e aos mercados, à situação financeira, às pessoas, aos fornecedores, aos processos relativos ao produto, à sociedade, aos processos de apoio e aos processos organizacionais. São também examinados os níveis de desempenho em relação às informações comparativas pertinentes.

Os itens avaliados são: Resultados Relativos aos Clientes e ao Mercado e Resultados Financeiros, com pontuação máxima de 100 pontos; Resultados Relativos às Pessoas, Resultados dos Processos Relativos ao Produto e Resultados dos Processos de Apoio e Organizacionais, com pontuação máxima de 60 pontos; Resultados Relativos aos Fornecedores e Resultados Relativos à Sociedade, com pontuação máxima de 40 pontos, totalizando 460 pontos para o critério Resultados.

A soma da pontuação dos 26 itens dos critérios de excelência gera a pontuação global da organização, no máximo de 1.000 pontos.

2.1.4.2 Dimensões e fatores do PNQ

De acordo com a FPNQ (2002, p.61), o sistema de pontuação dos itens dos critérios de excelência está fundamentado em três dimensões. As dimensões, por sua vez, subdividem-se nos fatores de avaliação descritos abaixo.

a) Enfoque

Refere-se às práticas de gestão utilizadas para atender aos requisitos dos itens analisados em cada critério, ou seja, ao “como”. São analisados dois fatores:

- a) adequação, que avalia o atendimento aos requisitos aplicáveis de cada item, considerando o perfil da organização;
- b) exemplaridade, que verifica se a prática de gestão de cada item é inovadora ou traz inovação para a gestão.

b) Aplicação

Diz respeito à disseminação e ao uso do enfoque pela organização. Dois fatores são analisados:

- a) disseminação, que avalia a implementação das práticas de gestão pela organização, considerando o seu perfil, o enfoque analisado e os resultados apresentados;
- b) continuidade, que mede a utilização das práticas de gestão de maneira ininterrupta.

c) Resultados

Referem-se às conseqüências da implementação das práticas de gestão no atingimento dos propósitos do item. Três fatores são considerados:

- a) desempenho, que representa a situação atual dos resultados da organização, em comparação com referenciais de excelência anteriores (informações comparativas pertinentes);
- b) relevância, que é a relação existente entre as práticas de gestão, o conjunto de resultados apresentados pela organização e a importância desse conjunto de resultados, levando-se em conta o perfil, as estratégias, os planos de ação e os processos da organização;
- c) tendência é o comportamento do conjunto de resultados ao longo do tempo, ou seja, a amplitude e a importância das melhorias de desempenho.

Assim, o modelo de excelência do PNQ mede o desempenho das organizações de maneira bastante abrangente, promovendo a criatividade e o desenvolvimento de práticas de gestão inovadoras e, contendo também um enfoque nos resultados.

Além dos Critérios de Excelência do PNQ, o *Balanced Scorecard* têm se revelado também um modelo de gestão eficaz utilizado por organizações brasileiras.

2.2 BALANCED SCORECARD

Os sistemas tradicionais de avaliação do desempenho das organizações caracterizam-se por utilizar demonstrativos financeiros, baseados em ativos tangíveis, que mostram lucro ou prejuízo. Na economia atual, na qual os ativos intangíveis se tornaram uma fonte importante de vantagem competitiva, as organizações necessitam instrumentos que descrevam os ativos com base no conhecimento. Necessitam também de estratégias que criem valor, construídas a partir desses ativos.

Assim surgiu a necessidade de sistemas de controle que pudessem fornecer uma visão melhor com relação ao desempenho das organizações, integrando medidas de desempenho financeiras e não financeiras. O *Balanced Scorecard* utiliza elementos capazes de suprir essas necessidades.

De acordo com Kaplan e Norton (1997, p.8), “o choque entre a força irresistível de construir capacidades competitivas de longo alcance e o objeto estático do modelo tradicional de contabilidade financeira de custos criou uma nova síntese: o *Balanced Scorecard*”.

2.2.1 Entendendo o *Balanced Scorecard*

Mais do que um sistema de mensuração do desempenho, o *Balanced Scorecard* é um instrumento que busca promover mudanças. Segundo Kaplan e Norton (2000, p.17), o *Balanced Scorecard* foi “concebido para gerenciar a estratégia”. Trata-se de um sistema gerencial estratégico, que institucionaliza novos valores culturais nas organizações. Ele possibilita o acompanhamento das estratégias escolhidas pela organização, para a obtenção de resultados relativos aos ativos tangíveis e intangíveis.

Kaplan e Norton (2000, p.13) afirmam também que “todos os objetivos e indicadores do *Balanced Scorecard* – financeiros e não financeiros – devem emanar da visão e da estratégia da organização”. Ele procura traduzir a visão e missão em um conjunto de objetivos das diversas áreas de atuação da empresa. Dessa forma, transforma a visão em estratégias que se desdobram em ações adequadas para a sua realização.

O modelo requer a utilização de instrumentos já conhecidos e comumente utilizados pelos gestores para a mensuração do desempenho, porém com um enfoque estratégico diferente, de maior amplitude, medindo também a estratégia. Possibilita acompanhar a performance das organizações em todas as áreas de abrangência, envolvendo procedimentos operacionais internos (bens e serviços), atitudes pessoais de funcionários (contínuo crescimento e aprendizado), conhecimento do cliente e de suas necessidades, sempre com vistas ao melhor desempenho financeiro, no curto e longo prazo.

Para ser bem sucedido, de acordo com Kaplan e Norton (2000), o *Balanced Scorecard* deve abordar três dimensões: estratégia, foco e organização.

A estratégia se transforma no principal item da gestão organizacional. O BSC possibilita que as organizações descrevam e comuniquem a estratégia de maneira compreensível e que sirva de base para as ações. O foco se torna concentrado,

sendo que todos os recursos e atividades da organização se alinham com a estratégia. Toda a organização se mobiliza através das pessoas, unidades de negócios, formando elos organizacionais e trabalhando de forma compartilhada, focalizados na estratégia.

De acordo com Kaplan e Norton (1997, p.8), “o *Balanced Scorecard* mede a performance da organização sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento”, como pode ser observado na Figura 1.

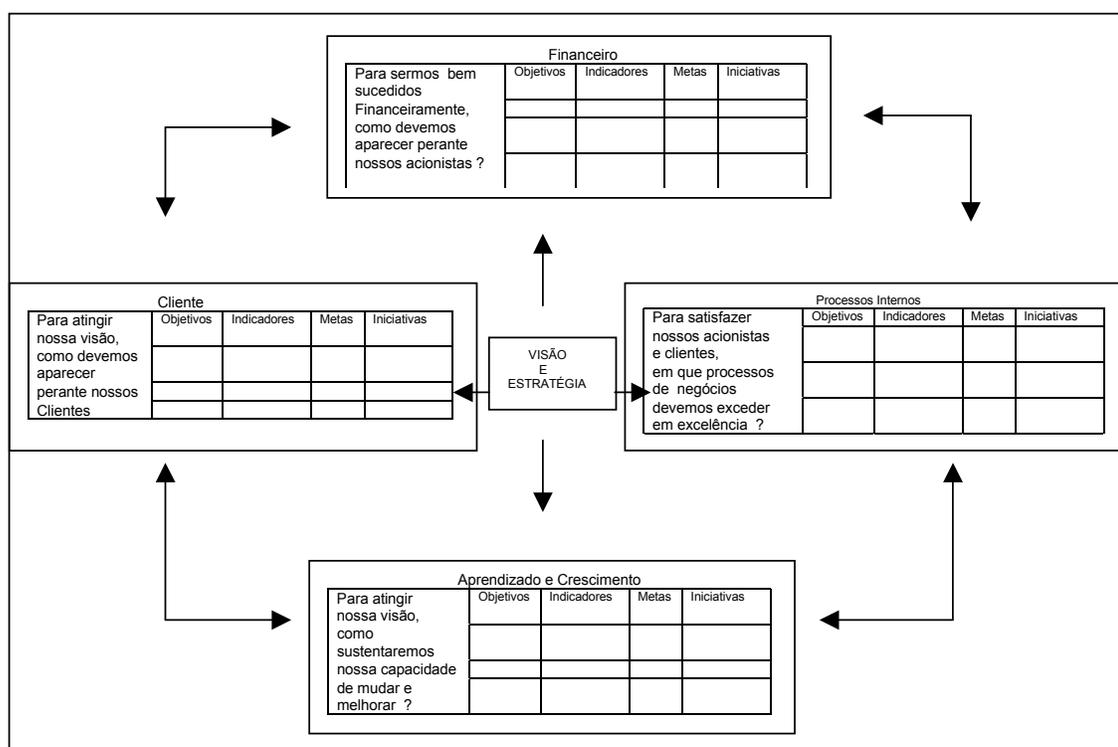


Figura 1 – Medição da performance sob quatro perspectivas com base no *Balanced Scorecard*

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

O BSC preserva os indicadores financeiros como síntese final do desempenho gerencial e organizacional, mas incorpora um conjunto de outros indicadores que vincula o desempenho da empresa sob a ótica dos clientes, processos internos e dos funcionários, favorecendo a visão de longo prazo.

Kaplan e Nortan (1997) explicam que o BSC continua focando a busca de objetivos financeiros, porém inclui outros objetivos traduzidos de acordo com a

missão da organização. Eles derivam da visão e da estratégia da organização, para as quatro dimensões do *balanced scorecard*, sendo que para cada perspectiva, além dos objetivos, devem ser estabelecidas as metas, bem como as ações a serem implementadas e os indicadores de desempenho.

Dessa forma, o sistema permite que os gestores acompanhem o desempenho financeiro da empresa, monitorando, ao mesmo tempo, o processo de crescimento na construção de capacidades. Ele serve para orientar o desempenho atual e focalizar o desempenho futuro da empresa, induzindo os gestores a concentrar a atenção nos fatores que criam valor econômico.

A construção do BSC não implica necessariamente na busca dos melhores indicadores, nem deve representar um exercício de descoberta sobre o que outras empresas estão medindo em seus *scorecards*. Ao contrário, os objetivos e indicadores do *scorecard* devem refletir a estratégia, de forma que observadores externos possam ser capazes de inferir a estratégia organizacional a partir dos indicadores e de suas conexões.

Nesse sentido, é importante ressaltar que, segundo Kaplan e Norton (2000, p.54), o processo de desenvolvimento do *scorecard* deve seguir os seguintes passos:

- a) avaliar o ambiente competitivo;
- b) conhecer as preferências e segmentos dos clientes;
- c) criar uma estratégia capaz de gerar desempenho financeiro extraordinário;
- d) articular o equilíbrio entre crescimento e produtividade;
- e) selecionar os segmentos de clientes almejados;
- f) identificar processos de negócios internos de importância crítica para o cumprimento da proposição de valor e para a realização dos objetivos financeiros de custo e produtividade;
- g) desenvolver as habilidades, competências, estímulos, banco de dados e tecnologias imprescindíveis a excelência nos processos internos e ao fornecimento de valor para os clientes.

Assim, o BSC considera alguns fatores essenciais à sua implementação, que envolve desde a avaliação do ambiente externo e interno à organização, passando pela verificação das necessidades dos clientes, conhecimento de quais são os processos críticos e a necessidade de preparação do funcionalismo.

O conjunto de indicadores, conforme Kaplan e Norton (1997), está distribuído entre quatro processos de gestão, em termos operacionais, que contribuem para a

vinculação dos objetivos estratégicos de longo prazo às ações de curto prazo, conforme demonstrado na Figura 2.

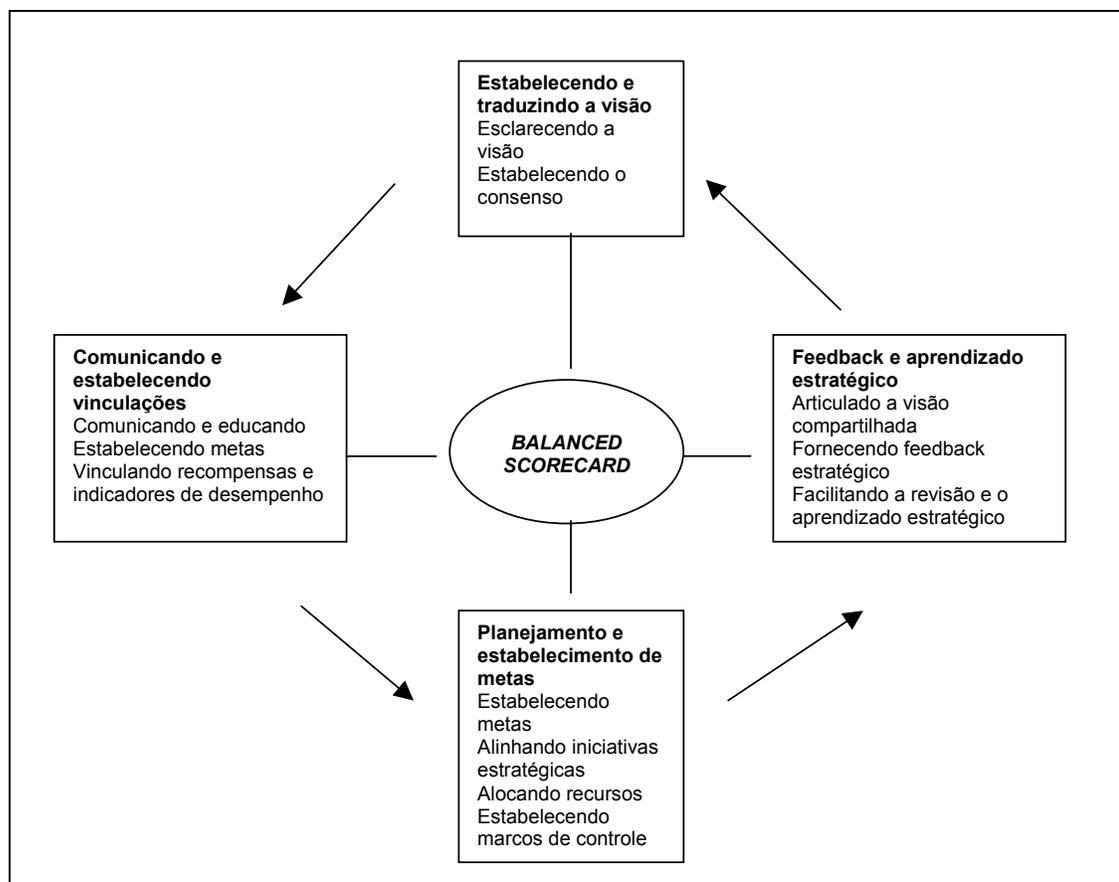


Figura 2 – O *Balanced Scorecard* como estrutura à ação estratégica

Fonte: Kaplan e Norton (1997, p.12).

Os processos gerenciais estratégicos do *Balanced Scorecard*, em termos operacionais, de acordo com Kaplan e Norton (1997), são quatro: esclarecer e traduzir a visão e a estratégia; comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas; planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas; melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico.

a) *Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia*

Esse primeiro processo auxilia os gestores a obter consenso em torno da visão e da estratégia da organização. Cabe à alta administração esclarecer a visão e a estratégia, traduzindo-as em objetivos estratégicos específicos para cada uma das

perspectivas, no sentido de orientar as pessoas que trabalham na organização para a ação em nível local.

A partir das experiências em organizações, auxiliando-as na implantação do BSC, Kaplan e Norton (2000) descobriram um novo referencial para auxiliar na descrição da estratégia, denominado mapa estratégico. Trata-se de um instrumento que fornece os fundamentos para o projeto de um *Balanced Scorecard*, tornando-se a pedra angular do sistema. O mapa estratégico detalha a hipótese da estratégia, em termos operacionais.

De acordo com Kaplan e Norton (2000), a estratégia é parte de um processo que se inicia com a missão da empresa, que deve ser traduzida para que as ações individuais sejam alinhadas com ela.

A Figura 3 propõe uma forma de traduzir a missão em resultado almejado em uma organização.

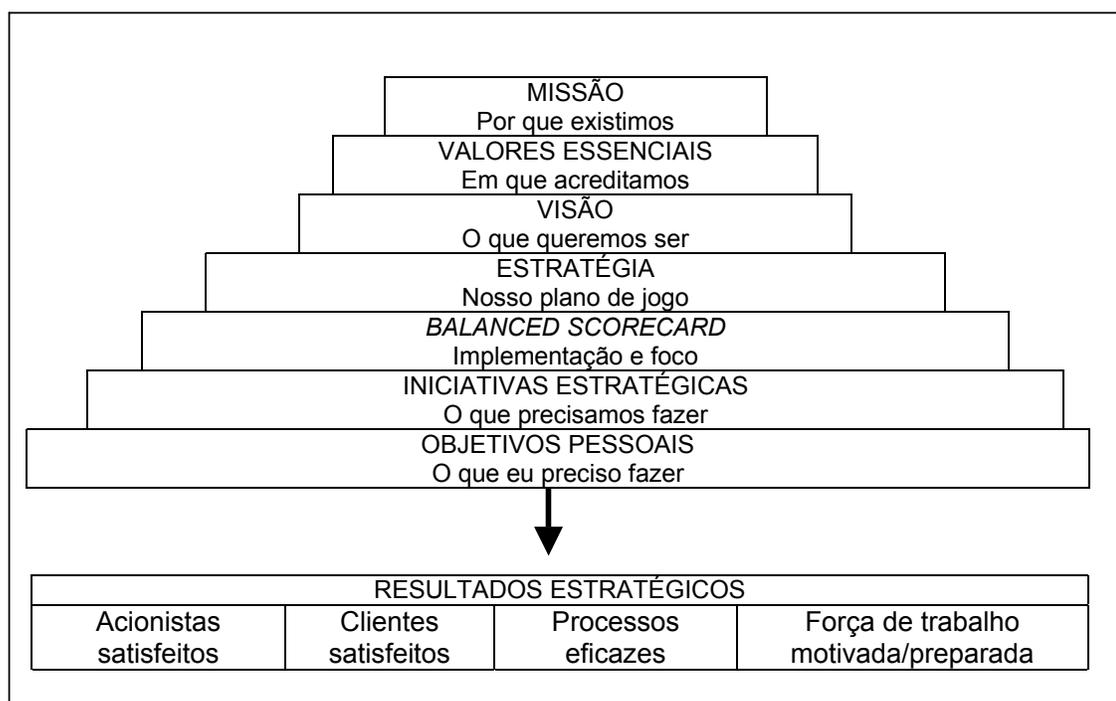


Figura 3 – Traduzindo a missão em resultado almejado

Fonte: adaptado de Kaplan e Norton (2000, p.85).

Kaplan e Norton (2000) descrevem que a missão representa o ponto de partida que esclarece a razão de ser da organização ou a maneira como a unidade organizacional se encaixa na arquitetura corporativa. Assim como os valores, a

missão é estável no tempo. A visão mostra como as pessoas visualizam a organização no futuro, sinalizando como deve respaldar os esforços da organização. A estratégia se desenvolve e evolui no tempo e serve como diretriz para as estratégias locais, das unidades que compõem a organização. A partir desse ponto é que são construídos os mapas estratégicos.

Esses mapas estratégicos auxiliam as organizações a enxergarem suas estratégias de maneira sistemática, coesiva e integrada, favorecendo a sua compreensão.

Assim, uma vez compreendidas a visão e a estratégia e traçados os objetivos, definem-se as metas e os respectivos indicadores de desempenho, que são disseminados para toda a organização.

b) Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas

O segundo processo permite aos executivos divulgar as estratégias na organização, associando-as aos objetivos individuais e das áreas de atuação. A partir do momento em que todos os funcionários compreendem os objetivos e medidas de alto nível, podem estabelecer metas locais, que apoiem a estratégia global da organização.

Kaplan e Norton (2000) comentam que as diferentes áreas, unidades de negócios ou departamentos especializados das organizações possuem estratégias próprias, porém, para que o desempenho organizacional seja superior à soma das partes, as estratégias individuais devem estar conectadas e integradas.

Nesse sentido, a comunicação dos objetivos e medidas estratégicas serve para mostrar para toda a organização quais são os objetivos críticos que devem ser obtidos a fim de que a estratégia seja alcançada.

Para que o resultado do *Balanced Scorecard* seja efetivo, todas as áreas da empresa devem estar envolvidas, todas as pessoas precisam conhecer o sistema, os objetivos e metas, as estratégias a serem adotadas para a conquista desses objetivos. Dessa forma, todos os esforços e iniciativas da organização estarão alinhados com os processos de mudança necessários.

c) Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas

O planejamento permite que as organizações façam a integração das metas financeiras e não financeiras aos objetivos, para um período mais longo de tempo.

Depois de estabelecidas as metas para as quatro perspectivas, financeiras, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento, os executivos deverão alinhar as iniciativas estratégicas de cada grupamento com a finalidade de alcançar os objetivos definidos para cada um.

Ocorre também a alocação dos recursos necessários, de acordo com o processo de orçamentação anual da empresa. Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 15), o planejamento e estabelecimento de metas permitem que a empresa:

- a) quantifique os resultados pretendidos no longo prazo;
- b) identifique mecanismos e forneça recursos para que os resultados sejam alcançados;
- c) estabeleça referenciais de curto prazo para as medidas financeiras e não-financeiras do *scorecard*.

Assim, com essa sistemática, é possível fazer uma avaliação dos resultados no curto prazo e, se for o caso, proceder aos ajustes necessários, alocando os recursos necessários para reversão da situação.

Entretanto, Kaplan e Norton (2000) consideram ainda que a maioria das organizações desenvolve seu processo gerencial em torno do orçamento e do plano operacional. Observam ainda que essas empresas encontram dificuldades em implementar a estratégia, que o orçamento delas tem pouca relação com a estratégia, porque utilizam o orçamento como sistema gerencial básico para definição de metas, alocação de recursos e avaliação de desempenho. Com isso, a atuação e a atenção dos gestores se concentram em detalhes operacionais de curto prazo, e não na implementação da estratégia, como deveria ser.

Ao usar o *Balanced Scorecard* para integrar os processos de planejamento e orçamento, as empresas tornam-se capazes de superar importantes barreiras à implementação da estratégia. Segundo Kaplan e Norton (2000), muitas empresas recorrem aos orçamentos para desenvolver várias funções organizacionais vitais, como: definição de metas, alocação de recursos para o cumprimento das metas, avaliação do desempenho em comparação com as metas e atualização das metas com base em novas informações e aprendizado.

Porém, organizações orientadas para a estratégia, utilizam uma sistemática que integra a gestão dos orçamentos e das operações com a gestão da estratégia, possibilitando o monitoramento da estratégia e a adoção de ações corretivas necessárias. Nessa abordagem, para que as organizações possam gerenciar as

operações táticas e as estratégias, a gestão orçamentária deve abranger os processos de orçamento operacional e de orçamento estratégico.

De acordo com Kaplan e Norton (2000), a maioria das despesas é determinada pelo volume e *mix* de produção, pelos serviços prestados e pelos clientes atendidos. O orçamento referente a essas despesas reflete determinada expectativa de gastos, com base em previsões de receitas e *mix* de produtos e clientes. Estas são as bases para o orçamento operacional. Ele especifica as despesas contínuas para a manutenção dos produtos e clientes existentes e as despesas necessárias ao lançamento de novos produtos e clientes durante o período seguinte. Assim, deve refletir melhorias a serem incrementadas em operações existentes na organização.

Para o orçamento estratégico, deve ser prevista a alocação de recursos para o desenvolvimento de investimentos com programas de aprimoramento profissional dos funcionários e outras iniciativas que visem estreitar o relacionamento com os clientes, aumentando dessa forma a capacidade de crescimento futuro da organização.

d) Melhorar o feedback e o aprendizado estratégico.

O quarto processo gerencial cria instrumentos para o aprendizado organizacional em nível executivo. Kaplan e Norton (1997, p.15) consideram esse o aspecto mais importante de todo o *scorecard*, pois confere à empresa a capacidade para a aprendizagem estratégica.

A análise e *feedback* possibilitam determinar se a empresa, seus departamentos e empregados atingiram seus objetivos financeiros previstos no orçamento. Através do quadro de indicadores, a empresa pode monitorar os resultados de curto prazo, a partir das outras três perspectivas do BSC, e avaliar a estratégia em face da performance mais recente.

Assim, por meio desses quatro processos e do quadro de indicadores, a organização consegue monitorar as estratégias escolhidas, acompanhar os resultados, e, se for o caso, proceder às mudanças necessárias para alcançar o desempenho projetado.

2.2.2 Perspectivas do *Balanced Scorecard*

O contexto da era do conhecimento exige novas habilidades para as organizações competirem com sucesso no mercado. Kaplan e Norton (1997, p.3) afirmam que “a habilidade para mobilizar e explorar os ativos intangíveis ou invisíveis tem se tornado tão importante quanto a capacidade da empresa de investir e administrar os seus ativos físicos tangíveis”.

Nesse sentido, o *Balanced Scorecard* fornece os instrumentos necessários para monitorar o desempenho das organizações quanto aos ativos físicos e ativos intangíveis ou intelectuais, por meio das quatro perspectivas, financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento.

a) *Perspectiva financeira*

O resultado financeiro é um fator determinante para a permanência da empresa no mercado. De nada adianta as demais perspectivas estarem satisfatoriamente atendidas, se esta não estiver. Entretanto, o modelo *Balanced Scorecard* estabelece a necessidade de integração, sintonia entre as quatro perspectivas.

A elaboração do *Balanced Scorecard* deve ser um incentivo para que as unidades de negócios vinculem seus objetivos financeiros à estratégia da empresa. Os objetivos financeiros servem de foco para os objetivos e medidas das outras perspectivas do *Balanced Scorecard* sendo que qualquer medida escolhida deve culminar com a melhoria do desempenho financeiro.

Em geral, utilizam-se os objetivos financeiros tradicionais relacionados à lucratividade, ao retorno de capital investido e ao aumento de receita. Entretanto, na perspectiva de Kaplan e Norton (1997), eles podem ser diferentes, de acordo com a fase em que se encontra a empresa, considerando o seu ciclo de vida.

Para empresas que se encontram em fase de crescimento, Kaplan e Norton (1997) sugerem que o objetivo financeiro global deve estar relacionado com os percentuais de crescimento da receita e de aumento de vendas para determinados mercados, grupos de clientes e regiões. Para essas empresas, a ênfase na escolha dos indicadores financeiros é no crescimento e no *mix* de receita.

Para as empresas ou unidades de negócios que se encontram na fase de sustentação, estabelecem-se objetivos financeiros relacionados à lucratividade.

Esses objetivos podem ser expressos através de medidas relacionadas às receitas contábeis, como receita operacional e margem bruta. Em outros casos, também o retorno de capital investido. A ênfase é na redução de custos e melhoria da produtividade.

Para as organizações que tenham alcançado a fase de maturidade em seu ciclo de vida, no qual a empresa deseja colher os investimentos feitos nas duas fases anteriores, não se justificam mais investimentos significativos, apenas o suficiente para manter equipamentos e capacidades, não para ampliar ou gerar novas capacidades. Nesse caso, a meta principal será maximizar o fluxo de caixa em benefício da empresa. Os objetivos financeiros globais para essas empresas serão o fluxo de caixa operacional e a diminuição da necessidade de capital de giro. A ênfase é na utilização de ativos e estratégia de investimento.

Entretanto, Kaplan e Norton (1997) lembram que, qualquer que seja a fase em que a empresa se encontre, observam-se objetivos relacionados ao lucro. No entanto, a gestão financeira eficaz deve também abordar o risco. As empresas devem equilibrar os retornos esperados com o gerenciamento e controle do risco. Por isso, muitas empresas incluem, em sua perspectiva financeira, um objetivo voltado para a dimensão de risco da estratégia, por exemplo, a diversificação de fontes de receita, evitando uma única linha de negócios, ou de uma determinada região geográfica.

b) Perspectiva dos clientes

Se a perspectiva financeira é importante por representar os objetivos quanto aos resultados da organização, a dos clientes representa as fontes que irão produzir a receita para as organizações. Tanto é que o grupo de medidas associado nesta perspectiva está relacionado à satisfação do cliente, fidelidade, retenção, captação e lucratividade.

Em outros tempos, a atuação das empresas concentrava-se em suas capacidades internas, quanto ao desempenho dos produtos e inovação tecnológica. Atualmente, o foco está voltado para fora, para os clientes. Na ótica do *Balanced Scorecard*, a empresa identifica os segmentos de clientes e o mercado onde deseja atuar. Em seguida define os objetivos relacionados a cada segmento de clientes e de negócios e estabelece um conjunto de medidas essenciais para esses segmentos.

No conjunto de medidas para a perspectiva do cliente, estão relacionados os resultados que os clientes podem representar para a organização. Estão incluídos aqui indicadores que medem a participação da empresa no mercado, a retenção e captação de clientes, a satisfação de clientes e a lucratividade. Kaplan e Norton (1997, p.72) explicam que essas medidas formam uma cadeia de relações de causa e efeito, como se observa na Figura 4.

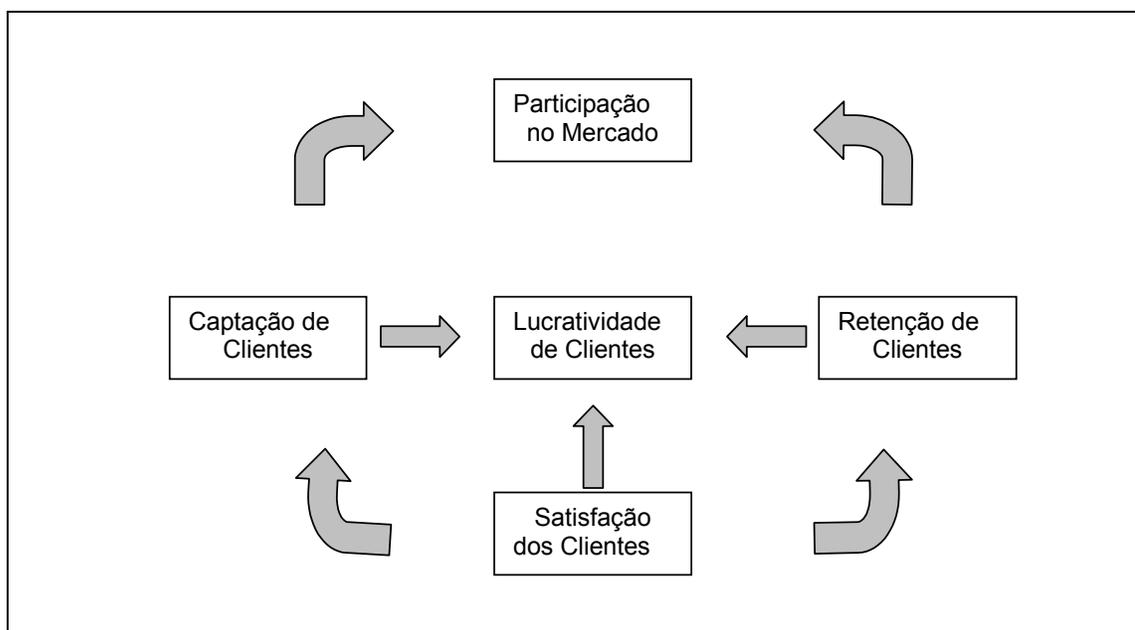


Figura 4 – Cadeia de relações de causa e efeito na perspectiva do cliente

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

As medidas de participação de mercado estão relacionadas ao volume de negócios com clientes-alvo, dentro de um mercado escolhido. Elas complementam os indicadores financeiros, no sentido de auxiliar na avaliação da estratégia em implementação para o objetivo em questão.

As medidas de captação de clientes mostram o aumento da base de clientes da empresa em mercados-alvo. A captação de clientes pode ser medida pelo número de novos clientes ou pelo volume total de vendas para novos clientes nesses segmentos-alvo.

As medidas de satisfação dos clientes fornecem *feedback* sobre o desempenho da empresa. Kaplan e Norton (1997) sugerem três técnicas para serem empregadas para medir a satisfação dos clientes: pesquisa de opinião por correspondências, entrevistas por telefone ou entrevistas pessoais.

As medidas de retenção de clientes são utilizadas com a intenção de mensurar o grau de retenção de clientes que a empresa possui. Podem também medir a fidelidade desses clientes pelo percentual de crescimento de negócios realizados com eles. Tanto a retenção quanto a captação de clientes são também determinadas pelo atendimento das suas necessidades.

Kaplan e Norton (1997) afirmam que o sucesso nas quatro medidas essenciais não garante que uma empresa tenha clientes lucrativos. Assim, as medidas financeiras de lucratividade são essenciais para a avaliação de desempenho na perspectiva do cliente, pois podem revelar que determinados clientes-alvo não trazem lucro para a empresa. Esses indicadores ajudam a evitar que as empresas voltadas para os clientes não se tornem obcecadas pelos clientes.

c) *Perspectivas dos processos internos*

O estudo e aperfeiçoamento de processos é um dos principais aspectos abordados na gestão pela qualidade total. No *Balanced Scorecard*, o desempenho dos processos internos engloba a cadeia de valor do produto, desde a fase de criação até a fase de pós-venda, tendo em vista as necessidades atuais e futuras dos clientes e acionistas.

Para a perspectiva dos processos internos, as empresas identificam aqueles processos críticos para a realização dos objetivos dos clientes e acionistas. Os sistemas convencionais de medição de desempenho focalizam a monitoração e a melhoria de indicadores de custo, qualidade, produtividade e tempo daqueles processos já existentes. O *Balanced Scorecard* vai mais longe, conforme demonstrado na Figura 5.

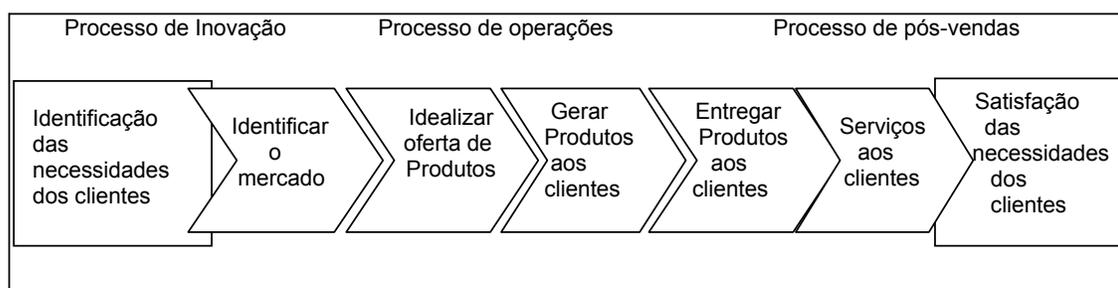


Figura 5 - Modelo da cadeia de valores genérica

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

Propõe a definição de uma cadeia de valor completa dos processos internos, que tenha início com o processo de inovação, com a identificação das necessidades dos clientes (atuais e futuras) e o desenvolvimento de novas soluções para essas necessidades. Na seqüência, o foco é nos processos operacionais, ou seja, na entrega de produtos aos clientes já existentes. Finalmente, a ênfase situa-se no pós-venda, através da disponibilização de assistência após a venda.

Para Atkinson et al. (2000, p.77), “a empresa pode ser vista como uma seqüência de atividades cujo resultado é um bem ou serviço entregue ao cliente”. Essa seqüência de atividades pode representar uma cadeia de valores, desde que cada elo seu possa acrescentar algo no produto, que o cliente valorize.

A cadeia de valores descrita por Porter (1989) tem uma abrangência ainda maior, uma vez que considera toda empresa como uma reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar um produto. A respeito da cadeia de valor, Porter (1989, p.33) afirma:

a cadeia de valores de uma empresa e o modo como ela executa atividades individuais são um reflexo de sua história, de sua estratégia, de seu método de implementação de sua estratégia, e da economia básica das próprias atividades.

Cada organização tem um conjunto específico de atividades representadas por processos, com a finalidade de criar valor para os clientes e produzir resultados financeiros. Porém, existe uma cadeia de valores genérica que pode servir de modelo na elaboração do *Balanced Scorecard*, sob a perspectiva dos processos internos, fazendo-se as devidas adaptações.

Esse modelo, conforme Kaplan e Norton (1997), inclui três processos principais, que são a inovação, as operações e o serviço de pós-venda.

No processo de inovação, a empresa pesquisa as necessidades dos clientes e depois cria os produtos que atenderão essas necessidades. É considerado um estágio importante na criação de valor, pois primeiro as empresas identificam e cultivam novos mercados e novos clientes e também identificam necessidades emergentes de clientes atuais. Depois, projetam e desenvolvem novos produtos que lhes permitem atingir novos mercados e clientes, bem como satisfazer os clientes atuais. Também a maioria dos custos incide e é pré-determinada durante essa fase.

Nos processos de operações, segundo estágio na cadeia de valor interna, os produtos e serviços são criados e oferecidos aos clientes. Os processos operacionais normalmente são o foco nos programas voltados para a melhoria da qualidade. Tem início com o recebimento do pedido do cliente e termina com a entrega do produto ao cliente. Esse processo enfatiza a entrega eficiente, correta e pontual do produto aos clientes.

O terceiro estágio da cadeia de valor é o serviço ao cliente após a venda ou entrega de um produto ou serviço. Inclui garantia e conserto, correção de defeitos e devoluções e processamento de pagamentos, quando for o caso. Algumas empresas têm estratégias voltadas para a busca da excelência nesse aspecto, oferecendo um serviço de pós-venda com qualidade superior, baseada em eficiência, cortesia e confiabilidade.

Complementando o modelo básico de Kaplan e Norton (1997), apresenta-se a última perspectiva, que aborda o crescimento e aprendizado dos funcionários.

d) Perspectiva do aprendizado e crescimento

Encontra-se nas pessoas a capacidade de alcançar as metas para os objetivos financeiros, dos clientes e dos processos internos. Um desempenho de qualidade superior depende também da presença de sistemas que funcionam adequadamente.

A perspectiva do crescimento e aprendizado identifica o que a empresa precisa fazer para melhorar sua capacidade em processos internos excelentes, que agregam valor aos produtos oferecidos aos clientes e tragam o resultado esperado pelos acionistas.

Os objetivos estabelecidos na perspectiva de aprendizado e crescimento oferecem a infra-estrutura necessária para que a empresa possa atingir os objetivos nas outras três perspectivas. Ou seja, a capacidade de alcançar metas ousadas para os objetivos financeiros, dos clientes e dos processos internos, depende das capacidades organizacionais para o crescimento e aprendizado de seus funcionários.

O *Balanced Scorecard* enfatiza a importância em se investir no futuro, não apenas nas áreas tradicionais de investimentos relativas a desenvolvimento de novos bens e serviços, equipamentos e pesquisas. As empresas devem investir

também na infra-estrutura pessoal, de sistemas e procedimentos, se quiserem alcançar objetivos de crescimento financeiro no prazo mais longo.

Kaplan e Norton (1997, p.132) identificam para a perspectiva do crescimento e aprendizado três principais categorias:

- a) capacidades dos funcionários;
- b) capacidades dos sistemas de informações;
- c) motivação, *empowerment* e alinhamento.

De modo geral, as empresas possuem um padrão de atendimento ao cliente e de procedimentos para a execução dos processos internos. Muitas vezes, as idéias para a melhoria do desempenho surgem dos funcionários da linha de frente, que se encontram mais próximos dos clientes e executando os processos internos. O mesmo acontece com a produtividade. A reciclagem constante dos funcionários contribui para seu bom desempenho.

Para que os funcionários tenham um desempenho eficaz, precisam ter acesso ao sistema de informações da organização. Necessitam de informações precisas sobre os clientes, sobre os processos internos, sobre as conseqüências financeiras de suas decisões. Kaplan e Norton (1997, p.141) citam que “algumas empresas adotam um indicador de cobertura de informações estratégicas, que avalia a disponibilidade atual das informações relativamente às necessidades previstas”.

Mesmo funcionários habilitados e possuidores de todas as informações necessárias para desenvolver um bom trabalho, se não forem motivados a agir no melhor interesse da empresa, ou se não tiverem liberdade para decidir ou agir, não contribuirão para o sucesso da empresa. Por isso, o terceiro vetor dos objetivos de aprendizado e crescimento focaliza o clima organizacional para a motivação e a iniciativa dos funcionários.

Um exemplo de medida simples utilizada no BSC, para esta categoria, é o número de sugestões por funcionários. Essa medida capta a participação dos funcionários na melhoria do desempenho da empresa. O nível de produtividade dos funcionários pode ser medido pela receita por funcionário, que representa o volume de produção gerado por cada um. À medida que a empresa e os funcionários conseguem maior eficácia na venda por meio de um volume maior de produtos, com maior valor agregado, a receita por funcionário deve aumentar.

Medidas típicas para a perspectiva dos funcionários incluem satisfação, retenção, treinamento e habilidades dos funcionários, além do sistema de informação disponível.

2.2.3 Integração das medidas do BSC à estratégia

O objetivo de qualquer sistema de mensuração deve ser o de motivar todos os executivos e funcionários a implementar a estratégia da organização. Conseguindo traduzir a estratégia em sistemas de mensuração, as empresas têm muito mais probabilidades de executar sua estratégia, porque conseguem transmitir objetivos e metas.

Para a integração da estratégia e das medidas de desempenho do BSC, Kaplan e Norton (1997, p.155) apresentam três princípios que devem ser observados:

- a) relações de causa e efeito;
- b) vetores de desempenho; e
- c) relação com os fatores financeiros.

O *Balanced scorecard* precisa ser mais do que uma combinação das medidas financeiras e não-financeiras agrupadas nas quatro perspectivas. Precisa mostrar a estratégia da empresa por meio da integração das medidas de resultados com os vetores de desempenho, através de diversas relações de causa e efeito.

Nesse sentido, Kaplan e Norton (1997, p.155) definem estratégia como um “conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos”. Explicam que as relações de causa e efeito podem ser expressas por uma seqüência de afirmativas do tipo “se-então”. Por exemplo, com o treinamento dos funcionários, os seus conhecimentos aumentam, dando-lhes melhores condições de efetivarem mais negócios.

O sistema deve estar de tal forma ajustado que permita identificar e tornar clara a seqüência de hipóteses sobre as relações de causa e efeito entre as variáveis do sistema. Kaplan e Norton (1997, p.156) descrevem que “toda medida selecionada para um *Balanced Scorecard* deve ser um elemento de uma cadeia de relações de causa e efeito que comunique o significado da estratégia da unidade de negócios à empresa”.

Um *Balanced Scorecard* deve ser uma combinação sincronizada entre os vetores de desempenho e as medidas de resultados. Os dois tipos de indicadores (desempenho e resultado) caminham juntos. As medidas de resultados sem os vetores de desempenho não comunicam a maneira como os resultados devem ser alcançados, além de não indicarem, em tempo hábil, se a implementação da estratégia está sendo bem-sucedida ou não.

Por outro lado, os vetores de desempenho, como os tempos de ciclos, taxas de defeitos por milhão, sem as medidas de resultados, podem permitir que a unidade de negócios obtenha melhorias operacionais de curto prazo, mas não revelarão se essas melhorias foram traduzidas em expansão dos negócios com clientes e, conseqüentemente, em melhor desempenho financeiro.

Desse modo, é importante observar que os objetivos desse processo de medições incorporadas ao *Balanced Scorecard* devem estar vinculados aos objetivos financeiros da empresa.

2.2.4 Barreiras na implementação da estratégia

Empresas que estão utilizando o *Balanced Scorecard* descobriram que o sistema lhes permite fechar uma lacuna que existia antes em suas organizações, em função de uma incoerência existente entre o desenvolvimento e a formulação da estratégia e a sua implementação.

Essa incoerência observada nos sistemas gerenciais tradicionais é causada por algumas barreiras que dificultam a implementação eficaz da estratégia. Kaplan e Norton (1997) identificam quatro barreiras específicas:

- a) Visões e estratégias não executáveis – ocorre quando a empresa não consegue traduzir sua visão e sua estratégia de forma compreensível e factível. Quando existem divergências de interpretação da estratégia global, da missão, da visão, levando a iniciativas não integradas, visto que não estão associadas de forma coerente à estratégia global.
- b) Estratégia não associada às metas de departamentos, equipes e indivíduos – surge quando as exigências de longo prazo da estratégia da unidade de negócios não são traduzidas em metas para os departamentos, equipes e indivíduos. Nesse caso, o foco do desempenho

dos departamentos continua sendo tático e de curto prazo em detrimento da criação de capacidades que permitam a realização de metas estratégicas a prazos mais longos. É possível que essa barreira seja ocasionada pela falta de alinhamento das metas dos indivíduos e equipes aos objetivos da empresa como um todo.

- c) Estratégia não associada à alocação de recursos – é a falta de alinhamento dos programas de ação e da alocação de recursos às prioridades estratégicas de longo prazo. Ocorre quando os processos são separados para o planejamento estratégico e a orçamentação anual para o curto prazo. Nesse sentido, a priorização de alocação de recursos é direcionada para as ações previstas nesse planejamento de curto prazo.
- d) *Feedback* tático, não estratégico – é a falta de *feedback* sobre como a estratégia está sendo implementada, e seus resultados. Os sistemas gerenciais fornecem *feedback* apenas sobre o desempenho operacional de curto prazo, sendo ainda esse *feedback* relacionado a medidas financeiras, estabelecendo um comparativo entre os resultados reais e os orçamentos mensais ou trimestrais. Ocorrem pela falta de reuniões para análise de desempenho e revisão da estratégia global com a finalidade de tomar decisões a ela relacionadas. A consequência é que as empresas não obtêm *feedback* sobre sua estratégia, não tendo como estabelecer mudanças necessárias nessa estratégia.

A característica do BSC que a torna um diferencial em relação a outros sistemas de gestão, é que pressupõe a realização de revisões estratégicas regulares, não apenas análises operacionais.

A atualização da estratégia é, portanto, de fundamental importância, pois faz com que a empresa tenha condições de completar o ciclo de volta ao primeiro processo gerencial, que é o esclarecimento e obtenção de consenso sobre visão e estratégia. Com isso, possibilita à empresa efetuar as mudanças necessárias de acordo com o contexto.

2.2.5 Sistemática de implementação de um *Balanced Scorecard*

No desenvolvimento de um *Balanced Scorecard*, alguns cuidados devem ser considerados. Deve ser elaborado de forma que haja consenso e clareza sobre como traduzir a missão e a estratégia da empresa em objetivos e medidas operacionais. Deve ser conduzido por uma pessoa capaz de estruturar e facilitar o processo, coletando informações básicas relevantes para a sua construção.

O sistema deve representar o pensamento das equipes executivas das unidades de negócios. Essas equipes devem estar engajadas para obter resultados positivos, com relação à implementação do processo. Outro cuidado é com relação ao engajamento e apoio da alta administração. Há necessidade do apoio e participação ativa dos altos executivos, sendo condição indispensável para se iniciar o projeto. A esse respeito, Kaplan e Norton (1997, p.307) comentam que “sem a liderança e o comprometimento da cúpula, o fracasso será inevitável”.

Quando o processo é iniciado, a equipe executiva deve identificar os principais propósitos do projeto, que estão relacionados a três fatores: orientar o estabelecimento de objetivos e medidas, traduzidos na visão e na estratégia do *scorecard*; obter o consenso entre os participantes do projeto; estabelecer a estrutura necessária para os processos de gestão, decorrentes da sua implementação.

A seleção de objetivos no início do projeto deve servir para motivar e comunicar a razão pela qual a empresa está construindo o *scorecard*, além de ajudar a sustentar o programa, caso o interesse e o comprometimento venham a diminuir.

Uma vez alcançado o consenso, com relação aos objetivos e ao papel futuro do *Balanced Scorecard*, a empresa deverá selecionar a pessoa que atuará como líder do projeto. Essa pessoa será o responsável pela sua organização, pela filosofia e metodologia e desenvolvimento do projeto, devendo receber total apoio da alta administração.

Embora as organizações possuam características próprias e objetivos diferentes para implantar o *Balanced Scorecard*, é possível delinear um plano padrão e sistemático para a sua implantação. Kaplan e Norton (1997) recomendam a implantação em quatro etapas: definição da arquitetura de indicadores; identificação

dos objetivos estratégicos; escolha e elaboração de indicadores; elaboração de um plano de implementação.

2.2.5.1 Definição da arquitetura de indicadores

De acordo com Kaplan e Norton (1997), essa etapa é composta por duas tarefas: seleção da unidade organizacional adequada para a implementação do BSC e identificação das relações entre a unidade de negócios e a corporação. A importância de identificar uma unidade está no fato de que, dependendo da complexidade da organização, torna-se difícil a sua implementação.

A construção do projeto piloto na empresa funciona melhor numa unidade estratégica de negócios, que tenha atividades de uma cadeia de valores completa: inovação, operações, *marketing*, vendas e serviços. O ideal é que essa unidade tenha seus próprios produtos e clientes, operações de marketing e canais de distribuição e instalações de produção. Deverá ser uma unidade em que seja fácil criar medidas de desempenho financeiro, associadas à alocação de custos, transferências de preços e serviços entre unidades organizacionais. É importante também que essa unidade escolhida tenha uma estratégia para realizar a sua missão.

A segunda tarefa é identificar as relações entre a unidade de negócios e a corporação. Tem a finalidade de manter uma sintonia entre a estratégia da corporação e a das demais unidades de negócios.

O responsável pela implementação deve analisar o relacionamento da unidade com as outras unidades da empresa, além da estrutura de divisão e corporativa. Através de entrevistas com os principais executivos nos níveis corporativos e da divisão, deve levantar: a) os objetivos financeiros estabelecidos para a unidade; b) os principais temas corporativos; e c) relações com as outras unidades.

A identificação das relações entre as unidades e a corporação torna visíveis as limitações e as oportunidades que provavelmente ficariam ocultas se a unidade fosse considerada independente.

2.2.5.2 O consenso em função dos objetivos

Essa etapa, conforme Kaplan e Norton (1997), é composta por três tarefas distintas: realização da primeira série de entrevistas; realização da sessão de síntese; e a realização do primeiro *workshop* executivo.

Para a realização da primeira série de entrevistas, o responsável deve preparar a documentação em que constam informações acerca da missão e da estratégia da empresa e da unidade. Deve-se obter também informações sobre o setor e ambiente competitivo da unidade, tendências de tamanho e crescimento do mercado, concorrentes, preferências de clientes e inovações tecnológicas.

De posse desse material, realiza entrevistas com os executivos. Obtém informações sobre os objetivos estratégicos e as idéias preliminares da empresa para as medidas do *Balanced Scorecard*, abrangendo as quatro perspectivas. A finalidade principal dessas entrevistas é comunicar aos executivos o conceito e princípios do *Balanced Scorecard*, esclarecendo eventuais dúvidas acerca do programa.

Os objetivos implícitos são conhecer melhor as preocupações dos executivos em relação à implementação do *scorecard*, identificar conflitos entre os participantes, que possam influenciar no processo, e conduzi-los a pensar em como devem traduzir a estratégia e objetivos, em medidas operacionais tangíveis.

A segunda tarefa, relativa à sessão de síntese, consiste em analisar os dados levantados, destacando questões importantes e preparar uma relação de objetivos e medidas, que servirão de base para a primeira reunião com a equipe da alta administração. Os objetivos e medidas estabelecidos devem contemplar as quatro perspectivas do BSC.

Identificados os objetivos estratégicos, realiza-se o primeiro *workshop* executivo, com a participação da alta administração e de representantes dos níveis gerenciais. Como resultado, obtém-se o consenso no grupo sobre os objetivos, indicadores e ações para cada perspectiva.

Até o final do *workshop*, a equipe executiva terá identificado de três a quatro objetivos estratégicos para cada perspectiva, a descrição detalhada para cada objetivo e a relação de indicadores potenciais para cada objetivo.

2.2.5.3 Escolha e elaboração de indicadores

Kaplan e Norton (1997) explicitam que a escolha e a elaboração de indicadores acontecem com a realização de duas tarefas: reuniões com subgrupos individuais e o segundo *workshop* executivo.

As reuniões com os subgrupos individuais terão quatro objetivos, conforme Kaplan e Norton (1997):

- a) refinar a descrição dos objetivos estratégicos, seguindo as intenções expressas no primeiro *workshop* executivo;
- b) identificar, para cada objetivo, os indicadores que melhor captam e comunicam a intenção do objetivo;
- c) identificar as fontes de informações necessárias para cada indicador proposto;
- d) identificar as relações críticas entre os indicadores de cada perspectiva e entre as outras perspectivas.

Deve existir uma orientação para que os indicadores escolhidos retratem o significado da estratégia. Algumas medidas essenciais de resultado aparecem repetidas vezes nos *scorecards*, conforme Kaplan e Norton (1997, p.320):

- a) indicadores financeiros essenciais: retorno sobre o investimento; lucratividade; aumento ou *mix* da receita; produtividade da redução de custos.
- b) medidas essenciais dos clientes: participação de mercado; aquisição de clientes; retenção de clientes; lucratividade dos clientes; satisfação dos clientes.
- c) medidas essenciais de aprendizado e crescimento: satisfação dos funcionários; retenção dos funcionários; lucratividade por funcionário.

Embora os indicadores essenciais de resultado sejam necessários, o que poderá garantir o adequado desempenho desses indicadores são os vetores de desempenho. De acordo com Kaplan e Norton (1997, p.320), “eles são os indicadores capazes de fazer com que as coisas aconteçam, e que permitem a obtenção dos resultados esperados”. A correta identificação dos vetores de desempenho é que irá dar a sustentação adequada na arquitetura do BSC.

Ao final dessa tarefa, obtém-se o seguinte: a) uma lista de objetivos para cada perspectiva; b) descrição de indicadores para cada objetivo; c) ilustração de como

cada indicador será apresentado e quantificado; e d) modelo gráfico de como os indicadores se inter-relacionam nas perspectivas.

Com isso, realiza-se a próxima tarefa, que é o segundo *workshop* executivo, cujo objetivo consiste na apresentação do trabalho realizado pelos subgrupos. Os integrantes dos subgrupos devem fazer as apresentações, para ajudar a criar a sensação de posse dos objetivos e indicadores, promovendo, também, maior comprometimento com o processo.

Devem participar dessa reunião a alta administração e seus subordinados, além de um maior número de gerentes de nível médio. Nessa reunião, pode ocorrer também a formulação de objetivos de superação para cada um dos indicadores propostos.

2.2.5.4 Elaboração do plano de implementação

Essa etapa, segundo Kaplan e Norton (1997), contempla três tarefas: desenvolvimento do plano de implementação; terceiro *workshop* executivo; e finalização do plano de implementação.

O desenvolvimento do plano de implementação é realizado por uma nova equipe, formada, em geral, pelos líderes dos subgrupos anteriores. A equipe deve formular as metas de superação para cada objetivo e desenvolver um plano de ação para implementação do *scorecard*.

Uma vez realizada a primeira tarefa, inicia-se o terceiro *workshop* executivo. O objetivo principal é a aprovação do plano e para validação das metas de superação definidas pela equipe de implementação. São definidos, também, os planos de ação para comunicar o *scorecard* aos demais funcionários da empresa, para integrar o *scorecard* à filosofia gerencial e para desenvolver um sistema de informações que o sustente.

A última tarefa é a finalização do plano de implementação. Para criar valor à organização, o BSC deve ser integrado ao sistema gerencial. É recomendado que os executivos comecem a utilizar o *Balanced Scorecard* num prazo de 60 dias, devendo se determinar um cronograma de acordo com a disponibilidade dos executivos para entrevistas e reuniões.

Segundo Kaplan e Norton (1997), um projeto típico de introdução do *Balanced Scorecard* pode durar 16 semanas, para empresas que já tenham em mãos informações que subsidiem a formulação de estratégias, de objetivos e de outras decisões.

Dessa forma, ao final da implantação do *Balanced scorecard*, a equipe executiva e os gestores deverão ter atingido os propósitos do projeto: esclarecimento da estratégia entre os funcionários da unidade de negócios; consenso em relação à tradução da estratégia em objetivos e indicadores específicos para as quatro perspectivas; esclarecimento sobre estrutura necessária para a sustentação do *balanced scorecard* como processo gerencial.

2.3 ELEMENTOS COMUNS DO BSC E DO PNQ

O *Balanced Scorecard* e o PNQ são modelos de gestão estratégica baseados na mensuração do desempenho das organizações, para fins de conduzi-las à excelência empresarial, como forma de garantia de sobrevivência. O foco do *Balanced Scorecard* é o gerenciamento da estratégia, e do PNQ, a gestão da qualidade, porém, com ênfase também nas questões estratégicas. Ambos utilizam mecanismos voltados para a avaliação do desempenho organizacional.

O *Balanced Scorecard* tem como finalidade orientar a organização para a estratégia previamente escolhida. A princípio não avalia se a direção estratégica escolhida é a melhor, porém serve como instrumento para o monitoramento da estratégia. Nesse sentido, durante o processo de gestão do desempenho organizacional, o BSC possibilita à organização perceber eventuais necessidades de mudanças quanto ao direcionamento estratégico. No PNQ, o foco está na utilização de práticas de gestão que levem a organização à excelência do desempenho operacional.

O *Balanced Scorecard* utiliza um quadro equilibrado de indicadores de desempenho operacionais e estratégicos atrelados a vetores financeiros. Mede o desempenho da organização sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos, do crescimento e aprendizado. Entretanto não impede a organização de estabelecer outros indicadores que considere necessários ao monitoramento do desempenho organizacional. O PNQ utiliza indicadores para

avaliação do desempenho sob sete critérios de excelência, separadamente: liderança, estratégias e planos, clientes e sociedade, informações e conhecimento, pessoas, processos e resultados.

Embora o BSC contemple um número menor de itens avaliáveis em relação ao PNQ, são comuns aos dois modelos: clientes, processos, crescimento e aprendizado, e resultados. Os demais critérios do PNQ, liderança, estratégias e planos, e pessoas, estão indiretamente inseridos nas perspectivas do BSC. Entretanto, observa-se que o BSC não deixa claro em qual perspectiva deve ser alocada a responsabilidade perante a sociedade.

Conceitualmente, os dois modelos, Critérios do PNQ e BSC, estão voltados para a qualidade da gestão, sendo que o PNQ tem como objetivo conduzir a empresa na busca da excelência empresarial, estabelecendo que as sete dimensões (ou critérios) são necessárias para essa conquista. O BSC tem como objetivo orientar a organização para a aplicabilidade da estratégia, visando também a excelência empresarial e considerando essenciais para o sucesso o adequado desempenho nos quatro pilares ou perspectivas.

O PNQ estabelece uma pontuação máxima para empresas que se candidatarem para o Prêmio Nacional da Qualidade. O BSC não possui esse enfoque. Propõe-se a auxiliar as organizações a implementarem um programa de mudanças com base na intenção estratégica.

O PNQ estabelece um período para a premiação de 12 meses. O BSC propõe um crescimento de longo prazo, porém sua implementação pode ser realizada num período inicial de 16 semanas e já sinalizar um resultado favorável. No PNQ, os problemas são tratados com enfoque de resultado não desejado. O BSC trabalha com as relações de causa e efeito.

Assim, os dois modelos configuram-se como modelos de gestão voltados para avaliar o desempenho da organização. No entanto, o PNQ utiliza, para a medição do desempenho nos critérios de excelência, indicadores fixos, pré-estabelecidos pelo PNQ. No BSC, embora se considere uma base de indicadores de desempenho para quatro perspectivas, eles são definidos em cada organização, de acordo com as características próprias de cada uma, e deixa espaço para que sejam criadas novas perspectivas, se forem percebidas outras necessidades.

Ambos possuem características em comum, com objetivos semelhantes e com aplicabilidade já comprovada em diversas empresas.

3 SISTEMA DE APOIO À GESTÃO ADOTADO NO BANCO DO BRASIL S.A.

Neste capítulo é contemplado o sistema de apoio à gestão adotado no Banco do Brasil S.A. Inicia com a abordagem de alguns aspectos do Sistema Financeiro Nacional, sua origem, evolução e estrutura. Na seqüência, apresenta um breve histórico da instituição financeira objeto de estudo. Em seguida, aborda o processo de gestão na instituição. Depois, destaca a configuração do modelo atual de gestão. Além disso, apresenta o seu programa de gestão denominado PGE – Programa de Gestão pela Excelência e a GDP – Gestão de Desenvolvimento Profissional. Por último, faz uma síntese do sistema de avaliação de desempenho adotado no Banco do Brasil S.A.

3.1 O SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL

O modelo bancário trazido pelo império ao Brasil, segundo Fortuna (1999), foi o europeu. As atividades básicas de uma instituição financeira eram as operações de depósitos e os empréstimos de desconto. Esse modelo vigorou até a metade do século XX, quando começaram a surgir as grandes transformações provocadas pelo progresso, após a segunda guerra mundial.

Na visão de Carvalho (1994, p.49), até os anos 30, o desenvolvimento econômico nos países industrializados foi acompanhado pela estruturação progressiva de um amplo mercado financeiro, associado às características do capitalismo vigente.

Durante parte do século XIX e até a depressão dos anos 30, conforme relata Reed e Gill (1994, p.16), os bancos desfrutavam de um quase monopólio no setor financeiro, pois eram as únicas instituições financeiras que ofereciam depósitos em conta corrente.

Os bancos tinham proteção quase total, uma vez que novos bancos só poderiam funcionar se ficasse provado que não afetariam os já existentes. Um novo banco precisava provar que teria sucesso financeiro em um período de tempo relativamente curto.

Entretanto, a partir da crise da década de 30, pela sua gravidade, ficou evidenciada a vulnerabilidade do sistema bancário nesses momentos. Carvalho (1994, p.49) afirma que:

a partir da quebra da bolsa de Nova York, em outubro de 1929, a instabilidade dos bancos provocou, até 1933, inúmeras falências em cadeia, na Europa e EUA, agravando a crise no Brasil e levando a economia à beira do colapso.

Verificou-se, então, após esse momento histórico, importantes modificações estruturais no sistema financeiro nacional. Aos poucos, no Brasil, a situação econômica foi solidificando-se através da expansão dos bancos, mais especificamente a partir dos anos 50.

De acordo com Fortuna (1999), em 1945 foi criada, no Brasil, a Superintendência da Moeda e do Crédito – SUMOC, através do Decreto-lei nº 7.293, com o objetivo de exercer o controle do mercado monetário. O mesmo decreto criava também o depósito compulsório (instrumento de controle do volume de crédito e dos meios de pagamento), o que fez com que inúmeros bancos tivessem que encerrar suas atividades. Houve também o desaparecimento de outros bancos através de fusões e incorporações.

Assim, em função de todos esses fatores relatados, apareciam os primeiros sintomas de fragilidades na gestão das instituições financeiras.

Com as diversas quebras de instituições financeiras, a suspeita dos clientes aumentava e se desencadeava uma corrida aos bancos, os quais acabavam inevitavelmente fechando as portas. Percebeu-se, assim, a necessidade da criação do Banco Central, com poderes para socorrer imediatamente um banco em dificuldades, evitando assim a perda de confiança do público. A respeito do Banco Central, Carvalho (1994, p.50) descreve que:

paralelamente ao dever de prestar socorro de emergência, o Banco Central passaria a ter amplos poderes de normatização, estabelecendo regras mais rígidas para o funcionamento das instituições financeiras, além de poderes de fiscalização e punição.

Embora constituído em outros países mais desenvolvidos, no Brasil, o Banco Central iniciou suas operações em 1965, no ano seguinte à publicação no Diário Oficial da União, da Lei nº 4.595, de 31.12.1964, que o criou.

Uma outra mudança que afetaria o mercado financeiro, naquele período, era a intervenção do Estado como grande captador de recursos. O governo passaria a participar mais ativamente da vida econômica, atuando como agente promotor e indutor da industrialização, financiando o desenvolvimento da indústria privada. A esse respeito, Carvalho (1994) afirma que a intervenção estatal destinava-se a regular a atividade econômica, sustentando a demanda nos momentos de recessão e freando a expansão nos momentos de crescimento excessivamente rápido.

Houve, no período, um grande crescimento da economia. Entretanto, na década de 60, em função do esgotamento da capacidade de financiamento, tanto pelas instituições públicas quanto pelas privadas, todo o sistema financeiro ameaçava entrar novamente em colapso, levando o País à outra crise econômica, social e política, o que acabou contribuindo para desencadear o golpe militar de 64. Os novos governantes partiram para uma severa política de reorganização institucional do país, iniciando assim, a modernização do sistema financeiro nacional.

Fortuna (1999) lembra que a estrutura atual do sistema financeiro nacional resulta da reforma bancária de 64, Lei nº 4.595, de 31 de dezembro de 1964 e da reforma do mercado de capitais, Lei nº 4.728, de 14 de julho de 1965, quando foram criados o Conselho Monetário Nacional (CMN), como órgão normativo máximo, e o Banco Central do Brasil (BACEN), como seu principal braço operacional.

Posteriormente, em 7 de fevereiro de 1976, através da Lei nº. 6.385, foi criada a Comissão de valores Mobiliários (CVM), e mais recentemente, através da Resolução nº. 1.524, de 22 de setembro de 1988, as instituições financeiras passaram a atuar como organizações com personalidade jurídica própria, passando a exercer o papel de bancos múltiplos.

Na década de 80, segundo Crawford (1994), três forças básicas geraram mudanças no sistema financeiro: desregulamentação do setor pela eliminação de antigas leis restritivas, implementação de nova tecnologia em computadores e mudanças nos padrões de poupança e endividamento de consumidores.

A desregulamentação do setor iniciou com a promulgação de leis que introduziam novas exigências às instituições para o desempenho de suas atividades, exercendo assim significativo impacto na posição competitiva do setor.

Ao mesmo tempo em que o setor financeiro se modificava em função das novas tecnologias, as necessidades dos consumidores também sofriam mudanças.

De acordo com Crawford (1994) as aplicações antes feitas no exterior, passaram a ser efetuadas no mercado interno; e os consumidores que antes utilizavam empréstimos passaram a preferir as poupanças.

Nos últimos anos, as instituições financeiras têm modificado sua estrutura de funcionamento, adotando atendimento de forma segmentada, com foco em determinados mercados. Segundo Assaf Neto (1999), de acordo com o volume de negócios, os bancos são classificados em bancos de varejo e bancos de negócios.

Os bancos de varejo trabalham com muitos clientes, porém, sem considerar com muito rigor as suas rendas. Os bancos de negócios são voltados principalmente às grandes operações financeiras, trabalhando com menor número de clientes, porém de alto poder aquisitivo.

Quanto ao tipo de atendimento dispensado, de acordo com Assaf Neto (1999), as instituições financeiras atuam considerando os segmentos de mercado (pessoas físicas ou pessoas jurídicas). Com essa forma de atendimento buscam melhorar o relacionamento com os clientes, oferecendo atendimento diferenciado e com maior agilidade.

A mudança mais recente no sistema financeiro nacional ocorreu com a implementação da nova sistemática de compensação de cheques e outros papéis, administrada pelo BACEN. Trata-se do novo Sistema de Pagamentos Brasileiro, o SPB, que começou a vigorar em 22 de abril de 2002. O SPB é o conjunto de regras e mecanismos utilizados para transferir recursos e liquidar operações financeiras entre empresas, governos e pessoas físicas (BANCO DO BRASIL, 2003a).

Diante do exposto, observa-se que as instituições financeiras terão que manter estrutura logística e operacional adequadas à realidade que se apresenta, bem como adotar práticas de gestão que permitam detectar os problemas em tempo real, como forma de bem atender aos seus clientes, bem como reduzir riscos.

3.1.1 Estrutura do Sistema Financeiro Nacional

A estrutura atual do Sistema Financeiro Nacional, segundo Assaf Neto (1999), contempla dois grandes grupos: o subsistema normativo e o subsistema de intermediação financeira, conforme demonstrado na Figura 6.

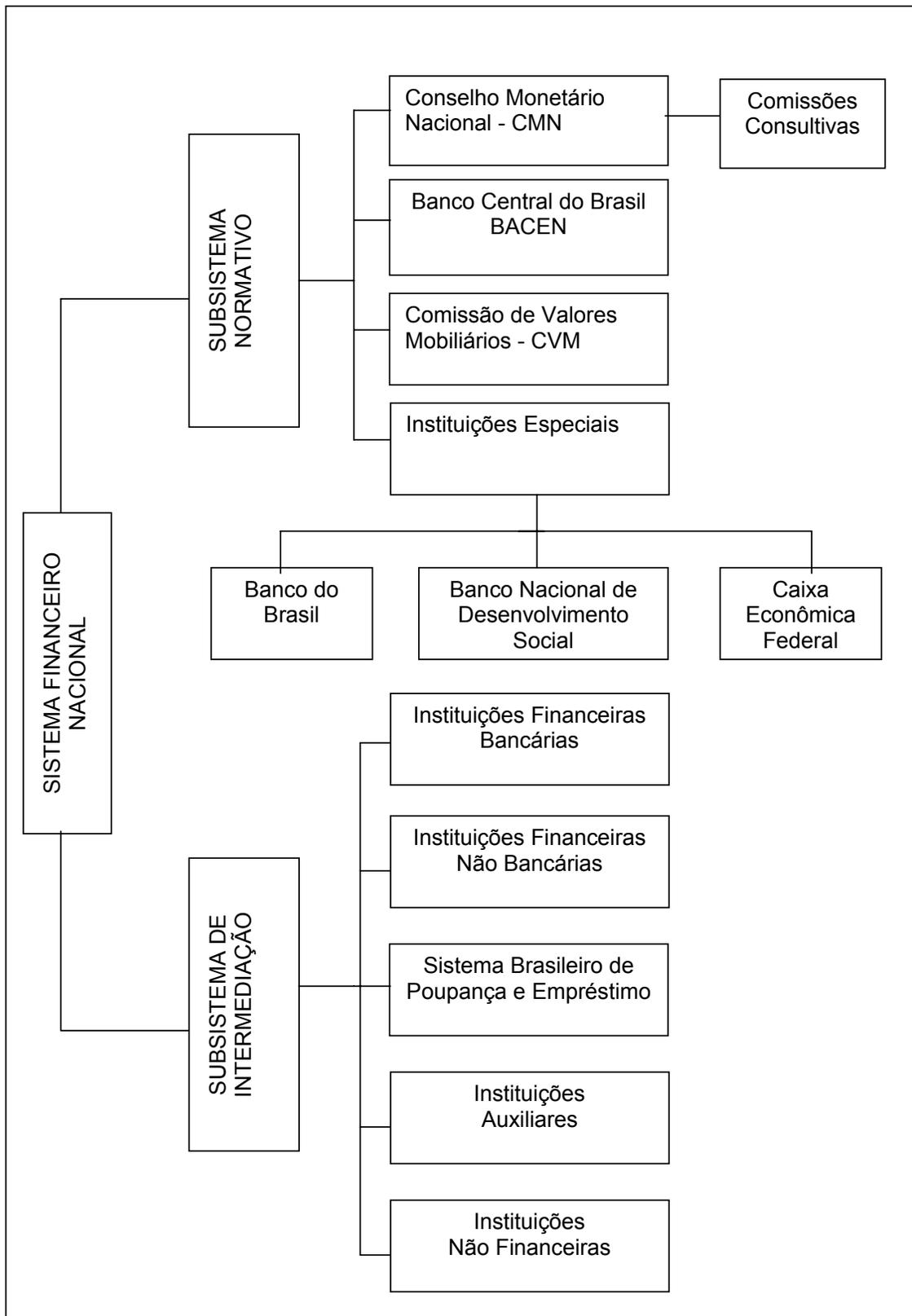


Figura 6 – Estrutura do Sistema Financeiro Nacional

Fonte: Assaf Neto (1999, p.59).

O subsistema normativo é responsável pelo funcionamento do mercado financeiro, estabelecendo diretrizes de atuação das instituições financeiras, regulamentando e fiscalizando as atividades do setor.

O subsistema de intermediação, também denominado de operativo, é composto das instituições financeiras (bancárias e não bancárias) que atuam em operações de intermediação financeira.

a) Subsistema Normativo

Esse subsistema compõe-se do Conselho Monetário Nacional (CMN), Banco Central do Brasil (BACEN), Comissão de Valores Monetários (CVM), Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), Caixa Econômica Federal (CEF) e do Banco do Brasil (BB).

O Conselho Monetário Nacional é um órgão essencialmente normativo, revestido de amplas atribuições, incluídas na finalidade principal de sua criação. Assaf Neto (1999, p.61) destaca a “formulação de toda a política de moeda e de crédito, objetivando atender aos interesses econômicos e sociais do país”.

Cabe ao Banco Central do Brasil fiscalizar o Sistema Financeiro Nacional, detendo também o poder de principal órgão executivo das políticas definidas pelo Conselho Monetário.

A Comissão de Valores Mobiliários é uma autarquia vinculada ao Ministério da Fazenda, atuando sob a orientação do Conselho Monetário Nacional. A finalidade básica da CVM, conforme Assaf Neto (1999), é a normatização e o controle do mercado de valores mobiliários, representado principalmente por ações, partes beneficiárias e debêntures, *commercial paper*, além de outros títulos emitidos pelas sociedades anônimas e autorizados pelo CMN.

O Banco Nacional de Desenvolvimento Social é empresa pública vinculada ao Ministério do Planejamento, sendo o principal instrumento (de médio e longo prazos) de execução da política de financiamentos do Governo Federal. Assaf Neto (1999, p.65) afirma que seu objetivo principal é “reequipar e fomentar, por meio de várias linhas de crédito voltadas para os setores industrial e social, as empresas consideradas de interesse ao desenvolvimento do país”.

A Caixa Econômica Federal é instituição financeira pública, que atua de forma autônoma, com um objetivo claramente social. É classificada como órgão auxiliar do governo federal na sua política de crédito. Apresenta, também, as características

dos bancos comerciais e de função múltipla, como recebimento de depósitos, caderneta de poupança, empréstimos. É também o principal agente do Sistema Financeiro de Habitação - SFH, atuando no financiamento da casa própria.

O Banco do Brasil é uma sociedade de economia mista, com controle acionário exercido pela União. Conserva a função de principal agente financeiro do Governo Federal. Apesar de estar incluído no subsistema normativo, o Banco do Brasil atua também na intermediação financeira. No desempenho de suas atividades, Assaf Neto (1999) menciona que o BB assume três funções:

- a) de Agente Financeiro do Governo Federal, na execução de sua política creditícia e financeira, atuando sob a supervisão do Conselho Monetário Nacional;
- b) de Banco Comercial, no exercício de atividades próprias do segmento, como operações com clientes Pessoa Física e Pessoa Jurídica, cadernetas de poupança, além de outras funções típicas de bancos comerciais; e.
- c) de um banco de Investimento e Desenvolvimento, ao operar, em determinadas modalidades, com créditos a médio e longo prazos. Na execução dessa função, o BB pode financiar atividades rurais, comerciais, industriais e de serviços (Banco de Investimento), além de fomentar a economia de diferentes regiões, atendendo suas necessidades de crédito.

Assim, observa-se que é função dessas instituições, pertencentes ao subsistema normativo, estabelecer as diretrizes de atuação das demais instituições financeiras de intermediação, bem como manter o controle do mercado. O BNDES, a CEF e o BB, embora pertencentes ao mesmo subsistema, apresentam um caráter especial de atuação, assumindo algumas responsabilidades próprias, inclusive de função operativa.

b) Subsistema de intermediação

O subsistema de intermediação compõe-se de acordo com Assaf Neto (1999), em cinco grupos de instituições: instituições financeiras bancárias; instituições financeiras não bancárias; sistema brasileiro de poupança e empréstimo (SBPE); instituições auxiliares e instituições não financeiras.

As instituições financeiras são classificadas, segundo Assaf Neto (1999), em dois tipos: as bancárias ou monetárias e as instituições não-bancárias ou não monetárias.

Às instituições financeiras bancárias é permitida a criação de moeda por meio do recebimento de depósitos à vista (moeda escritural). Elas operam com ativos financeiros monetários, que representam os meios de pagamento da economia (dinheiro em poder do público e os depósitos à vista nos bancos).

No que concerne às instituições financeiras não bancárias, estas não estão legalmente autorizadas a receber depósitos à vista, como acontece com os bancos comerciais e, portanto, não existe para elas a capacidade de criação da moeda. Assaf Neto (1999) afirma que elas trabalham com ativos não monetários (ações, letras de câmbio, debêntures).

No subgrupo de intermediação está o Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo (SBPE), que compreende aquelas instituições que atuam com o crédito imobiliário. Elas foram criadas para substituir o extinto Banco Nacional de Habitação (BNH). A captação de recursos dessas instituições é feita principalmente através cadernetas de poupança e pelos fundos provenientes do FGTS (Fundo de Garantia por Tempo de Serviço).

Quanto às instituições auxiliares é válido ressaltar que elas constituem algumas instituições vinculadas ao SFN, que desenvolvem atividades peculiares a cada uma, também caracterizadas como intermediação financeira. São exemplos dessas entidades, as bolsas de valores, as sociedades corretoras e de valores mobiliários, as sociedades distribuidoras de valores mobiliários e os agentes autônomos de investimentos.

Finalmente, no último grupamento encontram-se as instituições não financeiras, que são as sociedades de fomento comercial – *factoring*. Em relação a estas, Assaf Neto (1999, p.74) diz que:

factoring são empresas comerciais não financeiras que operam por meio de aquisições de duplicatas, cheques, etc. de forma semelhante às operações de desconto bancário. A diferença é que o risco do título negociado passa a ser de exclusiva competência da empresa de *factoring*, eximindo o cliente das responsabilidades de recebimento. Para isso cobram juros, repassando ao cliente, os resultados líquidos no ato da operação.

O *factoring* (fomento comercial) não é considerado uma operação financeira, apenas uma cessão ou transferência plena dos créditos da empresa produtora para o *factoring*. As fontes de recursos para esses tipos de empresas são os fundos próprios e os empréstimos bancários.

Assim, a estrutura do Sistema Financeiro Nacional, com suas instituições atuando de maneira interativa, contribui para o desenvolvimento econômico do país. De acordo com Assaf Neto (1999), o objetivo de crescimento e desenvolvimento econômico pelos países elevou a importância do papel do sistema financeiro, por meio de seu aporte de liquidez de mercado e oferta diversificada de recursos para financiamento. Para tanto, foram criados instrumentos financeiros mais sofisticados e uma rede qualificada de intermediários financeiros, com grande penetração de mercado.

Dessa forma, considerando que os recursos da economia são movimentados no mercado, principalmente, através dos agentes financeiros, o aperfeiçoamento dos mecanismos da intermediação financeira contribui de forma relevante para o bem-estar econômico do país.

3.1.2 Funções dos componentes do SFN

O Sistema Financeiro Nacional (SFN) desempenha um importante papel no desenvolvimento da economia e dos segmentos empresariais. Fortuna (1999, p.13) define sistema financeiro como “um conjunto de instituições que se dedicam, de alguma forma, ao trabalho de propiciar condições satisfatórias para a manutenção de um fluxo de recursos entre poupadores e investidores”.

No Brasil, o SFN é composto pelas instituições financeiras públicas e privadas, tendo como órgão normativo máximo, o Conselho Monetário Nacional (CMN). Outro elemento importante nesse contexto é o mercado financeiro, que é onde ocorrem essas transações, permitindo que um agente financeiro qualquer, com capacidade de gerar recursos, seja colocado em contato com outro, cujas perspectivas de investimentos superam suas próprias disponibilidades.

Assaf Neto (1999, p.58) caracteriza o SFN como “um conjunto de instituições financeiras e instrumentos financeiros que visam, em última análise, transferir

recursos dos agentes econômicos (pessoas, empresas e governo) superavitários para os deficitários”.

Através do SFN viabiliza-se a oferta de recursos pelos agentes geradores de poupança àqueles carentes de recursos para investimentos e/ou produção, promovendo, dessa forma, o crescimento da economia do país. Para Assaf Neto (1999), agentes carentes de recursos são aqueles que assumem uma posição de tomadores no mercado, isto é, que gastam em consumo e investimentos valores maiores que suas rendas. Os agentes superavitários, por sua vez, são aqueles capazes de gastar menos em consumo e investimento do que a receita auferida, formando um excedente de poupança.

As instituições financeiras realizam esse papel de ofertar recursos financeiros aos diversos segmentos do mercado. Segundo Gitman (1997, p.30), “instituições financeiras são intermediários que canalizam as poupanças de indivíduos, empresas e governos para empréstimos ou investimentos”.

Com a intenção de atrair um maior número de clientes, os bancos oferecem serviços rápidos, cada vez mais sofisticados, realizando convênios diversificados, beneficiando, dessa maneira, os correntistas, principalmente os institucionais. Disponibilizam também programas que podem ser instalados nas empresas para o processamento de cobrança, de custódia, de transferências, de pagamentos diversos, de folhas de pagamento e de muitos outros produtos, como cartões de crédito, cheques especiais, depósitos a prazo, fixos, poupança, fundos de investimentos, seguros.

Existe no mercado uma variedade de linhas de crédito para financiamentos de capital de giro, custeio agrícola, investimentos rurais, industriais e comerciais, importações, sendo possível atender a praticamente todos os setores que compõem a economia do país.

A arrecadação de tributos e o pagamento de benefícios, que até os anos 60 eram feitos diretamente por órgãos públicos específicos, atualmente são efetuados pelas instituições financeiras. A esse respeito, Fortuna (1999, p.8) cita que:

estruturados para processar com rapidez as transferências de numerários, os bancos passaram a substituir as coletorias e postos de recebimento num só local, e os órgãos públicos puderam desativar ou reduzir de forma drástica suas estruturas de atendimento.

Assim, os bancos exercem múltiplas funções como prestadores de serviços, como agentes reguladores do mercado financeiro, como intermediadores nas movimentações financeiras, desempenhando seu papel no cenário econômico, financeiro e social da nação.

3.2 APRESENTAÇÃO DA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA OBJETO DE ESTUDO

O Banco do Brasil S.A., conhecido popularmente como BB, é uma sociedade de economia mista, cujo controle acionário pertence ao Governo Federal. De acordo com o Banco do Brasil - um breve perfil histórico (1987), o BB foi fundado, pela primeira vez, no dia 12 de outubro de 1808, pelo príncipe regente D. João (mais tarde, D. João VI, Rei de Portugal). Permaneceu atuante durante vinte anos, até o dia 11 de dezembro de 1829, quando foi decretada sua liquidação.

Franco e Pacheco (1988) relatam que, quando foi criado, havia no mundo apenas três bancos emissores, na Suécia, na França e na Inglaterra. Reinava, no Brasil, uma grande escassez de moedas, em função do declínio da mineração, da intensificação das atividades comerciais e da abertura dos portos. Também as despesas com a família real e sua corte exigiam que se aumentasse o numerário existente no país. Assim, todos esses fatores influenciaram a criação do primeiro banco do Brasil.

A segunda vez que ocorreu a fundação do BB, conforme Franco e Pacheco (1988), ocorreu em 05 de julho de 1853, desempenhando a função de banco emissor, com os objetivos principais de auxiliar o governo no resgate de papel moeda e promover o aumento do crédito e das riquezas do Brasil.

Assim, o Banco do Brasil existe há 194 anos e caracteriza-se por possuir uma vasta rede de agências no Brasil e algumas no exterior. De acordo com o Banco do Brasil (2003b):

são 12.382 pontos de atendimento distribuídos em todo o Brasil, sendo 3.155 agências e 9.227 postos de atendimento diversos, realizando em tempo real todos os serviços e operações bancárias. No exterior, possui 32 dependências e parcerias internacionais (Visa, Mastercard, Western Union) que permitem ao cliente BB ter acesso a serviços no mundo todo.

Em quase dois séculos de existência, o BB participou da história e da cultura brasileiras, desempenhando papel importante no desenvolvimento do país. A partir do final de 1880, o BB passou a destacar-se como instituição de fomento econômico. Para a agricultura, destinou as primeiras linhas de crédito, utilizadas no recrutamento de imigrantes europeus para assentamentos em lavouras de café, em substituição à mão-de-obra escrava, que até então era utilizada na atividade.

Nos mais destacados momentos da evolução da agropecuária brasileira, o Banco deixou sua marca: culturas como a soja e o trigo, de fundamental importância para a economia nacional, foram introduzidas e desenvolvidas com sua decisiva participação. Ainda hoje, o BB é o principal agente financeiro que concede crédito ao setor agropecuário. Com a criação da Carteira de Crédito Agrícola e Industrial - CREAL, em 1937, o Banco instituiu o crédito rural especializado e lançou as bases para o fomento da nascente atividade industrial brasileira.

Em 10 de novembro de 1941, o BB inaugurou, em Assunção, Paraguai, sua primeira agência no exterior. Após 1945, passou a atuar também no desenvolvimento industrial, com destaque na implantação da Companhia Siderúrgica Nacional, um dos marcos mais significativos da industrialização brasileira (BANCO DO BRASIL, 2003b).

Em 1953, o BB ampliou ainda mais o portfólio de negócios através da criação da Carteira de Comércio Exterior (CACEX), em substituição à antiga Carteira de Exportação e Importação do Banco, instalada em maio de 1941.

Porém, foi a partir de 1967, que o BB passou a atuar com maior impulso no plano internacional, com a abertura de agências e escritórios em toda a América Latina. No mesmo ano, foi autorizada a abertura da filial de Nova Iorque, inaugurada em 1º de abril de 1969. Em 1971, o Banco somava 975 agências em território nacional e 14 no exterior.

Quando da inauguração da nova capital do Brasil, em 21 de abril de 1960, a sede do Banco, que até então era no Rio de Janeiro, foi transferida para Brasília.

A partir de 1985, o BB, desempenhando suas funções como agente de transformação, passou a contar com outro importante instrumento: a FBB - Fundação Banco do Brasil. Entidade sem fins lucrativos, patrocinada pelo Banco, a FBB se consolida como parceira da sociedade brasileira, no campo educacional, cultural, social e filantrópico, recreativo e esportivo, e de assistência a comunidades urbano-rurais.

De 1986 para cá, com a extinção da conta movimento - mecanismo que assegurava ao BB suprimento automático de recursos do governo para operações financeiras a custo zero, a instituição tem promovido mudanças organizacionais, tirando-a do *status quo* em que se encontrava, em função da conta movimento, buscando dessa forma melhorar seu desempenho e tornar-se mais competitiva. Também porque a partir daquela data, o BB foi autorizado a realizar operações que até então eram permitidas apenas aos bancos privados. Esses fatos levaram o Banco a se dedicar mais à conquista de novos clientes, para garantir alternativas de lucro.

Esse processo de mudanças tem-se acelerado, nos últimos anos, em função da necessidade de atuação no mercado como banco comercial. Assim, tem concentrado esforços no atendimento das necessidades dos clientes, com atenção especial ao desempenho da concorrência.

Em 1988, apesar de a inflação ter atingido o patamar de 933% no ano, o Banco foi marcado por grandes realizações, sobretudo no campo mercadológico. Dentre os novos produtos ofertados, destacavam-se o ourocard, primeiro cartão de múltiplo uso no mercado; as operações de leasing financeiro, e a criação do BB Banco de Investimento S.A.

Em 1995, o Banco foi reestruturado para se adaptar à nova conjuntura advinda do Plano Real e a conseqüente queda da inflação que afetou todo o sistema bancário. Além da reestruturação, ganhou novo aporte tecnológico. Desde então, vem implantando programas que visam à melhoria da qualidade da gestão.

Dentre os projetos desenvolvidos, encontram-se programas para a melhoria da qualidade através da aplicação de metodologia para o estudo e aperfeiçoamento de processos e treinamento de funcionários para a melhoria do atendimento pessoal. O resultado desses programas, associado à disponibilização de um sistema integrado de informação e aporte de equipamentos de informática, o BB aperfeiçoou o sistema de gestão, além de atualizar normas e procedimentos para um melhor atendimento ao cliente.

3.3 O PROCESSO DE GESTÃO NO BANCO DO BRASIL S.A.

No primeiro semestre de 1996, o Banco enfrentou o desafio de expor a todos a situação frágil em que se encontrava. Com a adoção de medidas saneadoras e de regularização de antigas pendências de crédito, encerrou o ano com um prejuízo de R\$ 7,6 bilhões, muito embora tenha apresentado lucro no segundo semestre de R\$ 254,9 milhões. Esse resultado foi fortemente impactado pelas despesas com provisões para crédito de liquidação duvidosa.

No mesmo ano, o Banco realizou chamada de capital no valor de R\$ 8 bilhões, implementando, também, um programa de investimentos em tecnologia. Diante desse quadro, houve a necessidade de ajustes na estrutura do Banco. Depois de adotadas medidas rigorosas para conter despesas e ampliar receitas, ajustou a estrutura administrativa e operacional, inclusive com uma adequação do quadro de pessoal.

Com a adoção dessas medidas, associado aos investimentos em tecnologia, a partir de 1997, o Banco voltou a apresentar lucro, sendo naquele ano o valor de R\$ 573,8 milhões (BANCO DO BRASIL, 2003b). Demonstrou, assim, sua capacidade de se adaptar às exigências do mercado, oferecendo novas opções de crédito a grupos segmentados de clientes e produtos modelados de acordo com a nova realidade econômica. Lidera na área de mercado de capitais e conquista espaços cada vez maiores nas áreas de varejo e seguridade.

Tornou-se a maior instituição financeira da América Latina, com cerca de 25 mil terminais, distribuídos pelas várias regiões do País, para oferecer soluções para todas as necessidades de serviços bancários de sua base de quase 15 milhões de clientes no Brasil (BANCO DO BRASIL, 2003b).

O ano de 2000 foi marcado pela expansão do BB na Internet, com o lançamento do Portal Banco do Brasil, contemplando sites de investimentos, agronegócios, negócios internacionais, relações com investidores, notícias, cultura e esportes, habilitando o acesso aos seus clientes para os produtos e serviços oferecidos por intermédio do portal www.bb.com.br. Com isso, consolida-se como a instituição financeira brasileira com maior presença na rede mundial.

Em 2001, registrou um Lucro Líquido de R\$ 974,2 milhões, que representou retorno sobre o Patrimônio Líquido de 12,2%. Esse desempenho ocorreu em função da ênfase dada à expansão dos negócios, controle de custos operacionais, busca da

excelência na gestão de riscos e a melhoria da composição da carteira de crédito do BB.

Em 21.08.2001, o Banco, dando continuidade ao processo de modernização iniciado em 1995, aprovou a nova configuração do conglomerado, com o objetivo de tornar mais ágil o processo decisório, proporcionar maior autonomia e segurança às decisões dos executivos da empresa e dar maior transparência ao sistema de responsabilidades institucionais do Banco perante órgãos e instituições reguladoras e fiscalizadoras e o mercado. O termo conglomerado BB abrange a empresa Banco do Brasil e suas controladas (direta ou indiretamente). As empresas controladas pelo Banco integram as suas coligadas, como o BB Banco de Investimentos, BB Cartões, BB Corretora de Seguros, BB DTVM, BB Leasing e outras.

De acordo com o Banco do Brasil (2003c), a macroestrutura do BB baseia-se nos níveis organizacionais definidos para a arquitetura organizacional do conglomerado. Assim, as unidades organizacionais estão distribuídas em três níveis:

- a) unidades estratégicas – representam o primeiro nível de segmentação dos processos e responsabilidades do conglomerado. Englobam as Diretorias, Unidades Administrativas, Gerências Autônomas e Auditoria Interna;
- b) unidades táticas – têm como atribuição, o gerenciamento dos canais de distribuição, em nível regional. Engloba as Superintendências;
- c) unidades operacionais – segmentação das atividades operacionais representativas dos diversos processos do conglomerado. São estratificadas em redes. Assim, as agências estão inseridas nesse bloco.

A Diretoria Executiva configura-se em dois níveis, sendo: o Conselho Diretor, composto pelo Presidente e sete Vice-Presidentes; e demais Diretores, que somam dezesseis.

Ao Conselho Diretor cabe focalizar as questões estratégicas e o relacionamento institucional da organização, resguardadas as funções atribuídas ao Conselho de Administração. Com o objetivo de dar maior agilidade e efetividade na implementação e execução das estratégias, aos diretores é atribuída a responsabilidade de responder por funções diretas na condução dos negócios e operações do Banco, descentralizadas do Conselho Diretor.

Foi aprimorada a dinâmica de gestão, mediante a adoção de nova configuração de comitês, subcomitês e comissões no nível do Conselho Diretor e de Diretores, permitindo a descentralização e agilização do processo decisório,

mantendo-se as premissas de decisão colegiada, autonomia, e segurança nas decisões dos executivos do Banco.

O modelo organizacional implementado a partir de 1995 contemplava a estruturação do Banco em quatro entidades organizacionais, com papéis específicos, sendo: Diretoria, Unidades de Assessoramento, Unidades de Função e Unidades Estratégicas de Negócios.

A estrutura atual está configurada em quatro pilares negociais - Atacado, Varejo, Governo e Recursos de Terceiros. Esta estrutura organizacional deriva do novo modelo de negócios estabelecido pelo Banco, com a responsabilidade pela gestão sobre clientes, produtos e canais de negociação em cada um dos pilares.

De acordo com o Banco do Brasil (2003d), o pilar atacado é representado pela Diretoria Comercial, e responde pela gestão dos negócios – clientes, produtos e canais de distribuição – com o mercado Pessoa Jurídica do segmento de médias e grandes empresas.

O pilar varejo é composto pelas Diretorias Varejo e Distribuição e responde pela gestão dos negócios - clientes, produtos e canais de distribuição - com os mercados Pessoas Físicas e Pessoas Jurídicas do segmento de micro e pequenas empresas. Os clientes Pessoas Jurídicas, com faturamento até R\$ 10 milhões, ao ano e os órgãos públicos não atendidos pelas agências da rede de atacado e de governo, são atendidos pelas agências do pilar varejo, que respondem pelos resultados dos negócios com esses clientes.

O pilar governo é representado pela Diretoria Governo e responde pela gestão dos negócios - clientes, produtos e canais de distribuição – com o mercado setor público, nas esferas federal, estadual e municipal, considerados os poderes: Executivo, Legislativo e Judiciário.

O pilar recursos de terceiros responde pelos negócios com o mercado de investidores institucionais e está estruturado a partir da segregação entre recursos próprios do BB e de terceiros, intensificado com a autonomia administrativa da BB Administração de Ativos – Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários S.A. (BB DTVM).

A rede de agências do Banco do Brasil recebe o suporte administrativo de unidades de apoio, denominadas Gerências Regionais de Infra-estrutura (GERIES). As agências e GERIES são coordenadas por Superintendências Estaduais. De acordo com Lima (2003), para atender sua base de clientes, o Banco conta com um

quadro de aproximadamente 79 mil profissionais. Todos os funcionários possuem, no mínimo, o segundo grau completo, sendo que a maioria completou ou está fazendo o terceiro grau.

Segundo Banco do Brasil (1997), o processo de reestruturação do modelo organizacional ocorreu em etapas: o primeiro momento foi de transição, com o remanejamento de atividades e pessoas dos antigos segmentos para as novas unidades. Em seguida, a fase de adequação das unidades, de sistemas e de capacitação de funcionários para a nova filosofia de trabalho, com ênfase na visão estratégica das unidades e redesenho dos processos.

A fase seguinte consistiu na preparação das unidades para a gestão por resultados e em seguida sua implantação. O modelo contempla o processo de gestão econômica do Banco, que tem estreita relação com o modelo de Gestão de Desempenho Profissional do BB, a GDP, no sentido de gerar informações que subsidiam a avaliação do desempenho de gestores e da organização, em dois itens constantes da GDP, as perspectivas do Resultado Econômico e da Estratégia e Operações.

Vale ainda destacar que, o Banco utiliza um sistema de pagamento complementar de salário através de um programa denominado Programa de Participação nos Lucros ou Resultados, o PLR. Está diretamente vinculado à GDP e é composto de três parcelas. Uma parcela é paga com base na rentabilidade sobre o patrimônio líquido – PL. Outra parcela depende do alcance de metas e resultados definidos para a unidade. É necessário que a unidade alcance no mínimo 400 pontos no placar de desempenho para que seus funcionários tenham direito a essa parcela. Por último, vem a parcela individual relativa ao desempenho de cada funcionário, aferida pela GDP. É necessário que o funcionário alcance um mínimo de 300 pontos na GDP para receber essa parcela.

Para isso, o Banco conta com um sistema integrado de informações que atende o conglomerado. O sistema contempla a base de clientes, bem como informações acerca dos resultados econômicos e financeiros, que são disponibilizados para todas as dependências do Banco, possibilitando o gerenciamento das unidades, das redes de agências, e do Banco.

Assim, por meio desses processos de gestão são estabelecidos indicadores de desempenho estratégicos e operacionais, que podem variar dependendo da circunstância ou prioridades da empresa, a partir dos quais a controladoria e os

demais órgãos de acompanhamento estratégico procedem as análises para subsidiar decisões da diretoria do Banco.

3.4 CONFIGURAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO ADOTADO

O slogan que sintetizava a intenção estratégica do Banco do Brasil para o período de 2000 a 2002, conforme Banco do Brasil (2001, p.12), era: “BB: na prática, melhor”.

O desafio corporativo, resumido nesta estratégia, demonstra aquilo que era essencial para o sucesso da organização naquele momento, refletindo, na essência, sua intenção de conquistar uma posição de destaque na sociedade.

De acordo com o Banco do Brasil (2001, p.10), o BB tem como missão “ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre os funcionários e a empresa e ser útil à sociedade” A missão é um componente de destaque na estratégia corporativa, pois é ela que define a razão de existência da empresa, ou seja, o que a empresa deseja ser, exercendo também a função de orientar as ações empresariais num horizonte de tempo.

A formulação da estratégia corporativa do Banco é feita, segundo o Banco do Brasil (2001), observando-se três aspectos: a direção estratégica (onde se pretende chegar e os caminhos a percorrer); a segmentação estratégica (quais mercados e áreas de negócios pretendidos) e a orientação estratégica (os balizadores para uma atuação coerente com a linha definida).

A estratégia corporativa, ao lado de outros documentos, compõe a arquitetura estratégica do Banco do Brasil, como pode ser observado na Figura 7.

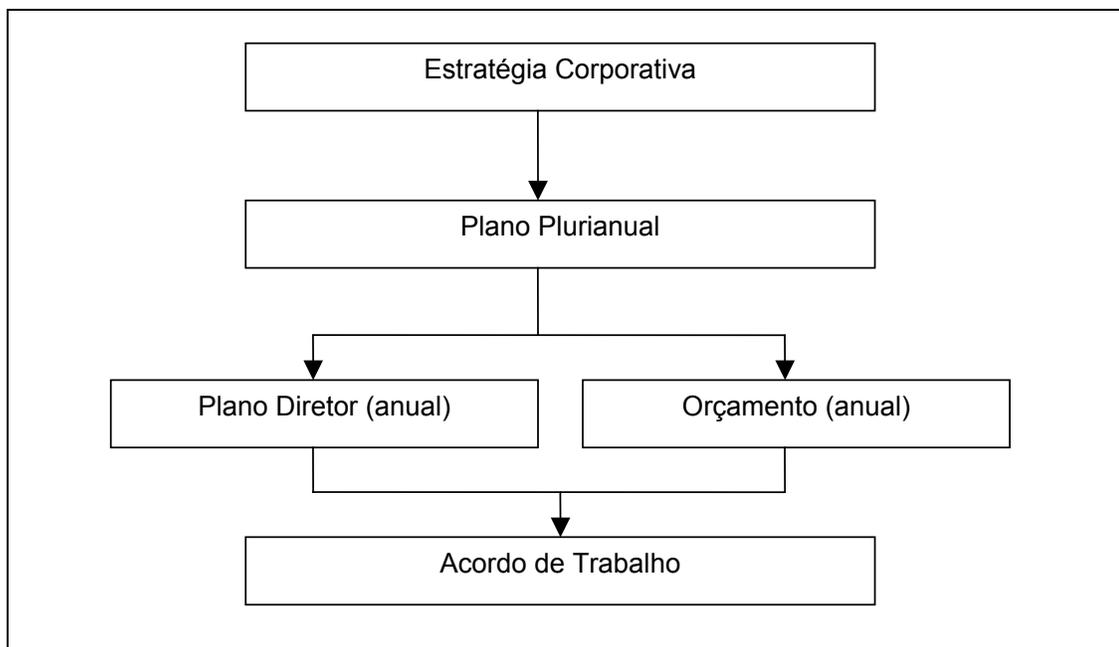


Figura 7 – Arquitetura estratégica do Banco do Brasil

Fonte: Banco do Brasil (2001, p.13).

A arquitetura estratégica traz o rumo principal a ser seguido. O Plano Plurianual é o plano de negócios da empresa e detalha a estratégia para cada negócio do Banco, para um período de três anos. O Plano Diretor consolida as prioridades do BB, para o período de um ano e serve de base para o Orçamento Anual do Conglomerado.

Conforme instruções codificadas do Banco do Brasil (2003e, p.1), “o orçamento anual é o conjunto de rotinas e procedimentos voltados para a elaboração e ou reprogramações orçamentárias do Banco”. Está constituído de forma a viabilizar a disponibilização de metas e recursos para as dependências do banco, antes de cada novo exercício. Tem, portanto, um ciclo anual. Com base no orçamento anual é contratado, com os gestores das dependências do Banco, o acordo de trabalho, que trata do estabelecimento das metas anuais.

Nesse sentido, de acordo com Banco do Brasil S.A. (2003e), com o objetivo de assegurar a eficácia empresarial pretendida, o Banco do Brasil adota o sistema de controle por resultados, adaptado do modelo de gestão econômica – GECON desenvolvido por Armando Catelli. O processo é acompanhado pela unidade de Controladoria, responsável pela integração econômica de todas as unidades do BB e presta, também, assessoria à Diretoria na tomada de decisões econômicas no

âmbito corporativo. A Diretoria de Controladoria desenvolve e implanta as metodologias de apuração de resultado econômico de clientes por produto e de todas as unidades do conglomerado.

Em sua função de controlar e avaliar o desempenho econômico do conglomerado, a Controladoria concebe e utiliza o sistema de informações através de instrumentos como o orçamento anual e a contabilidade gerencial – sistemas ADMIN, ARI E REN – para apoiar o processo de gestão (BANCO DO BRASIL, 2003e).

De acordo com Banco do Brasil (2003e), o sistema ADMIN traz informações gerenciais sobre as operações realizadas nas agências. Serve, portanto, para o gerenciamento de operações contratadas.

O sistema ARI é o mecanismo utilizado para apuração de resultado gerencial por unidade. Tem por objetivo apurar os resultados das dependências, possibilitando o controle e análise do desempenho gerencial e financeiro das agências, órgãos regionais e direção geral.

O sistema REN traz informações sobre os clientes, possibilitando ao Banco acompanhar a rentabilidade por cliente, por carteira de clientes, por segmentos de negócios, por dependências do Banco e assim por diante.

Assim, a avaliação do desempenho das Unidades do Banco é feita através de análise comparativa entre os resultados esperados, conforme estabelecido no Acordo de Trabalho, e o que foi efetivamente realizado. O sistema permite o acompanhamento mensal dos resultados pelos gestores de todas as Unidades do Banco. Em algumas situações esse acompanhamento pode ser realizado diariamente.

Faz parte do acordo de trabalho a adoção de práticas de gestão, que contribuem para o alcance do desempenho econômico esperado. Práticas essas contempladas no programa da gestão pela excelência – PGE e na Gestão do Desempenho Profissional – GDP.

O PGE utiliza os princípios do Prêmio Nacional da Qualidade - PNQ, que trabalha com sete critérios de excelência: liderança, planejamento estratégico, foco no cliente e no mercado, informação e análise, gestão de pessoas, gestão de processos e resultados da organização. De forma simplificada, o modelo mantém coerência com os critérios de excelência do PNQ, totalizando 500 pontos, que representa a metade dos pontos previstos para o PNQ. A pontuação utilizada no

Programa de gestão pela Excelência na rede de agências do Banco é a dos Primeiros Passos para a Excelência.

Também faz parte da estratégia corporativa do BB, fazer da qualidade a base para a gestão de pessoas. A formulação do plano diretor de Recursos Humanos do BB está baseada na crença de que o futuro das organizações está intimamente ligado à importância que elas dão às relações que vinculam homem e empreendimento.

Analisando a trajetória histórica do Banco do Brasil S.A., observa-se que os princípios da qualidade sempre estiveram presentes no processo evolutivo da gestão. Considerando que a qualidade passa pelas pessoas, o estilo gerencial empreendedor e humanista foi incentivado pelo banco, com maior ênfase, a partir de 1997, bem como a preocupação com o desenvolvimento do seu pessoal.

O plano estratégico do Banco, em 1997, já propunha diretrizes ligadas à gestão de pessoas com enfoque nos princípios da qualidade, como forma de alinhar toda a estrutura da instituição rumo à excelência no desempenho. Assim, o plano diretor estabelecia uma revisão dos padrões de trabalho, no que diz respeito às questões comportamentais dos funcionários, à estrutura de cargos e gerenciamento de informações. De acordo com o Banco do Brasil (1997, p.4):

empreender com base nos princípios da Qualidade deixou de ser uma opção para as empresas: a decisão de trilhar os caminhos da competitividade só está disponível para aquelas que conseguem alinhar estratégia, estrutura, processos e pessoas rumo ao alto desempenho. Qualidade na gestão de pessoas requer uma base de valores ao mesmo tempo sólidos e flexíveis, permanentes e atuais, pessoais e compartilhados; sem ela não é possível desenvolver as condições que proporcionarão ampliar a gerenciabilidade e a participação de todos na gestão dos negócios do Banco.

Assim, a qualidade na gestão de recursos humanos está diretamente ligada à capacidade organizacional de mobilizar as pessoas para que elas queiram, saibam e possam fazer as coisas acontecerem dentro da empresa.

Nesse sentido, a partir de 1997, o BB desenvolveu um leque de programas com o intuito de aprimorar o modelo de gestão em busca da excelência empresarial e assim garantir sua competitividade, sem perder sua função social de contribuir para o desenvolvimento do país. Dentre esses programas estão o PGE – Programa de Gestão pela Excelência e a GDP – Gestão de Desempenho Profissional.

3.5 PROGRAMA DE GESTÃO PELA EXCELÊNCIA - PGE

O Programa Gestão da Excelência (PGE) é um instrumento auxiliar de gestão, em fase de implementação no Banco do Brasil S.A., sendo sua estrutura baseada no Modelo de Excelência do PNQ – Prêmio Nacional da Qualidade.

No processo de aperfeiçoamento das formas de gestão, o objetivo geral do programa, de acordo com o Banco do Brasil S.A. (2003f) é “instrumentalizar as dependências na condução de suas práticas de gestão”. Tais práticas estão vinculadas a quatro objetivos específicos também enumerados no programa:

- a) auxiliar as dependências no cumprimento do Acordo de Trabalho;
- b) promover a excelência do desempenho;
- c) promover a excelência do atendimento;
- d) diagnosticar o estágio da gestão nas dependências.

O público alvo do PGE envolve, basicamente, toda a estrutura do Banco, destacando a Diretoria de Distribuição, as Superintendências Estaduais e a Rede de Agências Varejo.

Segundo Banco do Brasil (2003f), para a capacitação dos funcionários, anteriormente ao início do programa, disponibilizou treinamento auto-instrucional pela *intranet*, para todos os funcionários. Para os funcionários de nível diretivo desenvolveu oficinas gerenciais, com a finalidade de capacitá-los como disseminadores do programa.

Para fins de obter alinhamento com a estratégia corporativa, considerando as crenças e valores, o Banco associou o Programa PGE aos seguintes balizadores: obtenção da melhoria contínua de produtos, intensificação da marca BB como diferencial competitivo e busca da qualidade no atendimento.

O impulso estratégico que levou o Banco a decidir pelo programa é a busca pela eficiência operacional.

O PGE baseia-se nos mesmos fundamentos do PNQ, para a obtenção da excelência no desempenho.

Assim, os fundamentos da excelência, que servem de referencial para os Critérios de Excelência do Programa Nacional de Qualidade no Banco do Brasil S.A., conforme Banco do Brasil (2003f), são os demonstrados no Quadro 2.

Fundamentos da excelência	Descrição
Comprometimento da Alta Direção	É a participação ativa e pessoal da alta direção que, através de seu comportamento ético, das suas habilidades de planejamento, comunicação e análise crítica de desempenho, e da sua capacidade de estimular a motivação nas pessoas, serve de exemplo, procurando desenvolver o sistema de liderança em todos os níveis da dependência;
Visão de Futuro de Longo Alcance	É a orientação para o futuro e a disposição de assumir compromissos de longo prazo com as partes interessadas (clientes, acionistas, fornecedores, funcionários e sociedade), demonstrando a intenção de continuidade das atividades desenvolvidas na dependência;
Gestão Centrada nos Clientes	É a gestão voltada para retenção e conquista dos clientes através do conhecimento de suas necessidades atuais e futuras. Identifica-se a gestão centrada nos clientes quando estas necessidades estão claras para toda a dependência;
Responsabilidade Social	É o conceito de cidadania aplicado às empresas. O exercício da cidadania pressupõe a liderança e o apoio de interesses sociais. Tais pressupostos podem incluir a educação e a assistência comunitária; a proteção dos ecossistemas, a promoção da cultura, do esporte e do lazer e a participação ativa no desenvolvimento nacional, regional ou setorial;
Valorização das Pessoas	É a promoção do desenvolvimento, bem-estar e da satisfação dos funcionários, levando em consideração a diversidade de anseios e necessidades;
Gestão Baseada em Processos e Informações	É a gestão que utiliza sistemas estruturados de informação e métodos de análise e comparação de seus processos e que é capaz de introduzir inovações ou melhorias de forma mais rápida, tornar as decisões mais eficazes e promover o desenvolvimento do pensamento sistêmico;
Foco nos Resultados	É a mensuração por meio de indicadores que refletem, de forma balanceada, harmônica e sustentada, as necessidades e interesses de todas as partes interessadas (clientes, acionistas, fornecedores, funcionários e sociedade);
Ação Pró-Ativa e Resposta Rápida	É a antecipação no atendimento das demandas dos clientes e a busca por processos de produção mais eficazes e com custos mais reduzidos;
Aprendizado	É a contínua incorporação de melhorias ou a introdução de inovações demonstradas por meio de produtos e de processos inovadores e refinados.

Quadro 2 – Fundamentos do PGE

Fonte: elaborado pela autora com base no Banco do Brasil (2003f).

Observa-se, então, que os fundamentos do programa são os mesmos válidos para o PNQ. Da mesma forma, à medida que novos valores de gestão de organizações excelentes são desenvolvidos e identificados, esses fundamentos de excelência passam por atualizações.

Sobre essa base de fundamentos essenciais, são construídos sete critérios de excelência do desempenho, os quais são objetos de análise por ocasião da avaliação do desempenho nas agências que aderirem ao programa. São também os mesmos critérios estabelecidos para o Prêmio Nacional da Qualidade.

A Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (2002) considera duas premissas básicas para a escolha dos critérios de excelência: os critérios devem espelhar o estado da arte da gestão; e devem ser claros e de fácil entendimento, para que possam ser utilizados por qualquer tipo de organização, independentemente do porte, do segmento de atuação e de serem públicas ou privadas.

Assim, a utilização dos critérios de excelência do PNQ, de acordo com o Banco do Brasil S.A. (2003f) como norteadores do programa no Banco do Brasil S.A. surgiu a partir de uma determinação do Conselho Diretor do Banco em 1995, e da necessidade de se trabalhar qualidade com enfoque em gestão e não apenas focada em processos.

Os sete Critérios de Excelência do PGE adotados no Banco do Brasil, de acordo com o Banco do Brasil (2003f), são: Liderança, Estratégia e Planos, Clientes e Sociedade, Informação e Conhecimento, Pessoas, Processos e Resultados.

Cada critério recebe uma pontuação máxima, sendo que total, totalizando 500 pontos. Essa pontuação corresponde à certificação para empresas que estão iniciando a utilização dos critérios de excelências, denominados Primeiros Passos para Certificação.

Os sete Critérios de Excelência do PGE adotados no Banco do Brasil, de acordo com o Banco do Brasil (2003f), são as evidenciados no Quadro 3.

Critérios da excelência	Descrição
Liderança (45 pontos)	É a força propulsora da excelência organizacional que examina o sistema de liderança da dependência, o comprometimento pessoal dos membros da Administração no estabelecimento, na internalização, na disseminação e na prática de valores e diretrizes organizacionais que promovam a busca da excelência. O critério examina também como a Administração analisa criticamente o desempenho global da dependência.
Estratégias e Planos (45 pontos)	estratégia é o conjunto de decisões que orientam a definição das ações a serem tomadas pela dependência, com vistas a maximizar seu desempenho e determinar seu posicionamento no mercado. Os planos representam o conjunto de ações que visam o cumprimento das estratégias de curto e longo prazos. Este critério examina como as estratégias, os planos de ação e as metas são estabelecidos e desdobrados por toda a dependência e como é definido o sistema de medição do desempenho.
Clientes e Sociedade (45 pontos)	Os clientes são os destinatários dos produtos da dependência e a sociedade é o ambiente onde a dependência está inserida.
Informações e Conhecimento (45 pontos)	considera informações como o conjunto de dados, internos e/ou externos, organizados e que servem de base para a tomada de decisão. Conhecimento é o resultado da análise das informações coletadas pela dependência, constituído pelas políticas, procedimentos, bases de dados e documentos, bem como pelo conjunto de experiências e habilidades dos funcionários. Este critério examina a gestão e utilização das informações da dependência e das informações comparativas, além da gestão de seu capital intelectual.
Pessoas (45 pontos)	É a força de trabalho da dependência. Este critério examina como são proporcionadas condições para o desenvolvimento e utilização plena do potencial das pessoas que compõem a equipe e quais são os esforços para criar e manter um clima organizacional adequado.
Processos (45 pontos)	É um conjunto de atividades inter-relacionadas que transformam insumos em produtos e serviços, transformação esta que deve agregar valor para os clientes. Insumos são fatores que entram na produção de um bem ou serviço, como, por exemplo, matéria-prima, energia consumida etc. Este critério examina os principais aspectos da gestão dos processos da dependência, incluindo a execução e a entrega do produto ao cliente, os processos de apoio e os relacionados aos fornecedores. Avalia também como são administrados os recursos financeiros da dependência (despesas, receitas, margem de contribuição e risco operacional).
Resultados	É o desempenho institucional obtido pela dependência no exercício de suas atividades. Este critério examina a evolução do desempenho dos principais indicadores da dependência em relação aos clientes e aos mercados, à situação financeira, às pessoas, aos fornecedores, aos processos relativos ao produto, à sociedade, aos processos internos de apoio e aos demais processos organizacionais.

Quadro 3 – Critérios de excelência do PGE

Fonte: elaborado pela autora com base no Banco do Brasil (2003f).

O sistema de avaliação e informação de retorno (*feedback*) do PGE é feito através de uma banca examinadora. A avaliação é consolidada em um relatório que é encaminhado para cada dependência, com o objetivo de fornecer *feedback* para as avaliadas, visando contribuir para o aperfeiçoamento das práticas de gestão.

Da mesma forma como ocorre com o PNQ, o sistema de avaliação e *feedback* é fundamentado nas três dimensões (enfoque, aplicação e resultado) e nos sete fatores (adequação, exemplaridade, disseminação, continuidade, relevância, desempenho e tendência).

Para as dependências que se destacarem no programa, está prevista a entrega de um prêmio, que representa a certificação interna para a excelência da gestão.

Paralelamente ao PGE, o Banco do Brasil adota um sistema de avaliação de desempenho, idealizado com base nos fundamentos do *Balanced Scorecard*, a Gestão de Desempenho Profissional – GDP. O sistema foi criado em substituição à Avaliação de Desempenho Funcional – ADF, e considera também, além das contribuições individuais, as contribuições das equipes de trabalho e das unidades organizacionais na geração de resultados da instituição.

3.6 GESTÃO DE DESEMPENHO PROFISSIONAL – GDP

O modelo da Gestão do Desempenho Profissional foi desenvolvido pelo Banco do Brasil em substituição à Avaliação de Desempenho Funcional – ADF, cujos critérios de avaliação estavam orientados para a forma de realizar as atividades, ou seja, o processamento em si. A GDP tem como foco a geração de resultados - o produto do trabalho realizado.

O processo tem como referencial teórico o *Balanced Scorecard*, modelo desenvolvido e aplicado mundialmente em organizações de diversos ramos de atividade. De acordo com o Banco do Brasil (2003g), o emprego de tal referencial no BB, com as devidas adaptações ao contexto da organização, considera as seguintes premissas:

- a) customização para ajustar-se às mudanças no mercado;
- b) os objetivos da unidade e da empresa;
- c) foco no resultado;

- d) priorização do grupamento gerencial, principal responsável pelo desempenho da unidade;
- e) estímulo ao autodesenvolvimento;
- f) valorização do desempenho excelente;
- g) acompanhamento da evolução do desempenho individual e coletivo;
- h) subsídio a sistemas e processos de RH, como: retribuição, aprimoramento profissional, recrutamento, seleção, movimentação;
- i) conjugação de informações provenientes de diversas fontes; e.
- j) flexibilidade para acompanhar as transformações tecnológicas.

Essas premissas foram construídas considerando-se as experiências anteriores do Banco em processos de avaliação do desempenho.

Com base nessas premissas, o modelo foi desenvolvido para desempenhar, na instituição o papel de:

- a) mecanismo de integração entre a estratégia corporativa e os sistemas de mensuração de desempenho;
- b) instrumento para consolidação das visões das diversas áreas do banco;
- c) canal de comunicação da estratégia;
- d) base para tomada de decisões de RH;
- e) ferramenta para o estabelecimento e desdobramento de metas, desde o nível corporativo até o individual;
- f) indutor de ações de desenvolvimento profissional;
- g) integrador do sistema de informação.

Dessa forma, representa um importante instrumento de gestão para a instituição financeira, na medida em que serve de um instrumento auxiliar para a avaliar o desempenho individual de forma alinhada ao desempenho da unidade e da instituição financeira.

A GDP configura-se como um instrumento de avaliação de desempenho com enfoque voltado para o desenvolvimento dos funcionários. A essa peculiaridade da GDP, denominou-se de placar do desempenho profissional.

3.6.1 Características gerais da GDP

A GDP inclui a implantação do placar de desempenho profissional, dos painéis de desempenho – individual, das equipes, das dependências do Banco, das regiões, dos cargos, funções e outros – e de uma linha de trabalho voltada para a consultoria de desempenho profissional.

O placar de desempenho profissional materializa o conceito de gestão do desempenho para as diversas unidades do Banco, segmentos de cargos e funções. Tem como características, conforme Banco do Brasil (2003g):

- a) ser um único modelo para todo o Brasil;
- b) ter regras claras, objetivas e bem definidas;
- c) considerar as questões ligadas ao negócio e aos resultados gerados como eixo central para mensuração do desempenho;
- d) utilizar informações de fontes e origens diversas para subsidiar a avaliação;
- e) ser aberto e participativo (avaliador e avaliado);
- f) ser capaz de evoluir e adaptar-se às diversas realidades existentes no Banco;
- g) conduzir ações de aprimoramento;
- h) ser utilizado como um sistema de recompensa baseado no desempenho;
- i) prioriza o grupamento gerencial; e.
- j) possibilita a diminuição da subjetividade no processo avaliatório, haja vista que contempla uma parte objetiva e outra subjetiva.

A GDP está estruturada de forma que permite a avaliação de desempenho do funcionário, da equipe onde trabalha, da sua unidade e da organização como um todo. Assim, participam da GDP todos os funcionários da carreira administrativa do Banco, distribuídos em quatro grupamentos: administração, gerenciamento, assessoramento e execução.

O grupamento de administração subdivide-se em três níveis: estratégico, tático e operacional, em função da posição organizacional da unidade gerenciada pelo funcionário.

Os grupamentos de gerenciamento, assessoramento e execução estão subdivididos em dois níveis, denominados sede e rede. A sede é composta pelas Unidades Estratégicas de Negócios, Unidades de Função, Unidades de Apoio,

Unidades de Assessoramento e Órgãos Regionais. A rede é composta pelas Superintendências Estaduais, Superintendências Regionais e Agências.

Integram o grupamento de administração os funcionários que ocupam o primeiro nível hierárquico da Unidade, independente do nível a que pertençam. Os funcionários deste grupo são avaliados pelo superior hierárquico, sendo o principal foco de avaliação o resultado da unidade em todas as perspectivas.

O grupo de gerenciamento é composto por funcionários responsáveis pela gestão das unidades ou das equipes, que não se enquadram no grupamento de administração. São avaliados pelo superior imediato ou avaliador designado pelo comitê de administração da unidade, de acordo com o resultado da sua equipe e de sua contribuição para o resultado da unidade.

O grupo de assessoramento é composto por funcionários com responsabilidades sobre atividades técnicas, que não possuem equipes para gerenciar. Finalmente, o grupamento de execução é composto pelos funcionários que exercem funções operacionais.

Tanto o grupamento de assessoramento quanto o de execução são avaliados pelo superior imediato conforme sua contribuição para o resultado da equipe e da unidade.

Dessa forma todos os funcionários do banco são contemplados no sistema de avaliação do desempenho. A cada um cabe acompanhar a evolução do desempenho, identificando as áreas em que necessita aperfeiçoar-se. Ou seja, gerenciar a própria carreira.

3.6.2 Objetivos da GDP

O objetivo principal da GDP é promover ações que integrem os objetivos organizacionais e o desenvolvimento profissional dos funcionários através de um sistema de informações sobre o desempenho.

De acordo Banco do Brasil (2003g), a GDP tem como objetivos secundários:

- a) contribuir para a melhoria de resultados;
- b) estimular o desempenho excelente;
- c) vincular os objetivos do funcionário aos objetivos de sua unidade de trabalho e do Banco;

- d) auxiliar o gestor no gerenciamento dos recursos humanos;
- e) estimular o autodesenvolvimento;
- f) acompanhar a evolução do desempenho individual;
- g) gerar informações que subsidiem outros sistemas e processos de RH.

Observa-se que além de instrumento de avaliação de desempenho de amplitude abrangente, a GDP gera uma série de informações que auxiliam os gestores nas tomadas de decisões.

3.6.3 Dimensões e perspectivas de desempenho

A GDP é segmentada em cinco perspectivas de desempenho: estratégia e operações, resultado econômico, satisfação do cliente, comportamento organizacional e processos internos. Cada uma delas é avaliada em duas dimensões, denominadas pelo BB de Metas e Fatores de Desempenho, conforme demonstrado no Quadro 4.

Perspectivas	Indicadores associados à dimensão Metas	Fatores de Desempenho
Estratégia e Operações	Indicadores de desempenho associados à dimensão Metas estratégicas para os segmentos de mercado de interesse do Banco (produtos PF, PJ e Governo).	Visão estratégica Ação estratégica
Resultado Econômico	Indicadores relativos ao Resultado (Margem Financeira. Bruta, Receita de Serviços, Despesas Administrativas, Resultado Gerencial Acumulado).	Espírito empreendedor Negociação Análise de negócios
Satisfação do Cliente	Indicadores relativos à satisfação do cliente (Pesquisa de satisfação do cliente realizada via telefone e através dos terminais de auto-atendimento)	Conhecimento de produtos Conhecimento dos clientes Relacionamento com os clientes
Comportamento Organizacional	Indicadores relativos ao clima organizacional (Pesquisa de comportamento Organizacional)	Liderança Trabalho em equipe Autodesenvolvimento
Processos Internos	Indicadores de melhoria de processos (p. ex. IQC - Índice de Qualidade da Carteira e % de não conformidades nas operações de crédito).	Gestão de processos Excelência do trabalho

Quadro 4 – Perspectivas da GDP

Fonte: elaborado pela autora com base no Banco do Brasil (1998, p.4).

Para a dimensão Metas, são considerados indicadores de desempenho mensuráveis relativos a cada perspectiva (com base no acordo de trabalho). As metas de cada perspectiva têm diferentes fontes e origens, provém de informações sistematizadas e dados provenientes de pesquisas. Estão diretamente vinculados ao desempenho da unidade, permitindo que se compare os resultados alcançados com o planejado.

Assim, para a perspectiva Metas e Operações, a dimensão Metas considera os itens contemplados no acordo de trabalho para aquele período, como por exemplo, a quantidade de cartões vendidos para o segmento Pessoa Física (PF) ou Pessoa Jurídica (PJ). Para a perspectiva Satisfação do Cliente, o indicador de desempenho é o resultado da pesquisa de satisfação do cliente para aquele período avaliatório. Assim ocorre com as demais perspectivas.

Para a dimensão Fatores de Desempenho, a avaliação é subjetiva. Ou seja, os avaliadores dão notas aos funcionários de sua equipe, considerando alguns referenciais de desempenho estabelecidos pela instituição. Portanto, os Fatores de Desempenho são padrões de atuação e comportamentos observáveis no dia-a-dia de trabalho, com base em acordo previamente elaborado entre avaliador e avaliado. Eles são os mesmos para todos os funcionários, entretanto, para fins de pontuação, foram estabelecidos pesos variáveis, a partir da visão estratégica do Banco para cada grupamento de funcionários.

Assim, para fins de viabilizar o acompanhamento de maneira simplificada, as perspectivas que compõem a GDP do Banco do Brasil contemplam os Fatores de Desempenho, descritos abaixo, em cada perspectiva. Para cada fator, foram estabelecidos padrões de desempenho esperado, que servem de referência para os participantes da GDP (avaliadores e avaliados).

a) Estratégia e Operações

Avaliam o alinhamento das ações do funcionário à estratégia da empresa, às políticas e diretrizes corporativas e aos planos da unidade de negócios. Possuem dois fatores de desempenho, a visão estratégica e ação estratégica.

A visão estratégica, se o funcionário contribui para a formulação de estratégias e planos de ações para a sua unidade ou equipe, a partir do conhecimento do mercado, da estrutura e dos objetivos do banco. A Ação

Estratégica, se o funcionário implementa ações para atingir os objetivos da unidade e do Banco.

b) Resultado Econômico

Identifica a capacidade de gerar resultados a partir dos recursos disponíveis. Os fatores de desempenho são três: espírito empreendedor, análise do negócio e negociação.

O espírito empreendedor observa se o funcionário cria e aproveita oportunidades negociais, buscando a melhoria dos resultados; a análise do negócio, se o funcionário avalia o risco e o potencial de negócios no direcionamento de produtos; a negociação, se o funcionário obtém resultados que atendem as expectativas das partes envolvidas no negócio.

c) Satisfação do Cliente

Avalia o atendimento às necessidades da clientela, com vistas ao incremento dos negócios e à fidelização do cliente para a melhoria dos resultados da organização. Os fatores de desempenho são: conhecimento de produtos, conhecimento dos clientes e relacionamento com os clientes.

O fator conhecimento de produtos avalia se o funcionário identifica produtos que satisfaçam o cliente e proporcionem maior rentabilidade para a empresa; o conhecimento do cliente, se ele identifica as necessidades e expectativas dos clientes da sua área de atuação; o relacionamento com o cliente avalia se o funcionário valoriza o cliente como foco do trabalho.

d) Comportamento Organizacional

Mede a contribuição para o aprimoramento da cultura organizacional e de um clima interno produtivo. Contempla os fatores de desempenho: liderança, trabalho em equipe e autodesenvolvimento.

O fator liderança mede se o funcionário cataliza esforços individuais e grupais para concretizar os objetivos da organização e da unidade; o trabalho em equipe, se o funcionário atua de modo cooperativo com sua equipe de trabalho, contribuindo para o alcance dos resultados; o autodesenvolvimento, se ele busca continuamente o desenvolvimento de suas potencialidades, criando oportunidades de crescimento pessoal e profissional.

e) Processos internos

Avalia a contribuição para a melhoria dos processos internos, em busca da excelência do trabalho. Contempla os fatores de desempenho: gestão de processos e excelência no trabalho.

O fator gestão de processos avalia se o funcionário vincula os processos de trabalho aos objetivos de sua unidade, identificando desvios e implementando ações de melhoria; a excelência do trabalho, se o avaliado desenvolve seus trabalhos de acordo com os padrões acordados e lida criativamente com situações imprevistas.

Assim, as cinco perspectivas correspondem aos focos de gestão que têm o desempenho permanentemente avaliado, para que seja possível criar valor ao produto, no curto, médio e longo prazo, a partir de uma visão equilibrada das ações empresariais.

Para medir o desempenho na dimensão das metas, são utilizados indicadores de desempenho específicos, para cada perspectiva, de acordo com os grupamentos de funcionários.

Na perspectiva estratégia e operações, o desempenho do grupamento de administração é medido a partir das metas estratégicas definidas para a unidade em que trabalha. Para os demais grupamentos, dentro da unidade, o comitê de administração distribui as metas para as equipes e os responsáveis pelas equipes, distribuem as metas para os para os funcionários.

Na perspectiva de resultado econômico, a mensuração deve ser realizada com base no orçamento ou por meio de indicadores de desempenho das unidades. Assim, o resultado da unidade impactará, de forma ponderada, a pontuação de todos os funcionários, em função do grupamento e da responsabilidade funcional.

Na perspectiva de satisfação do cliente, o desempenho deve ser apurado por meio de pesquisa de satisfação de clientes (interno ou externo, conforme o caso) e a pontuação é ponderada conforme o grupamento funcional.

Na perspectiva de comportamento organizacional, o desempenho deve ser mensurado a partir de pesquisa confidencial junto aos funcionários da unidade. São considerados para desempenho, somente os itens em que os gestores tenham envolvimento direto.

Na perspectiva de processos internos, o desempenho deve ser apurado a partir de indicadores de melhoria de processos e a pontuação é ponderada conforme o segmento.

Observa-se que a dimensão relativa aos fatores de desempenho está relacionada às atitudes e ao comportamento das pessoas, em cada perspectiva. Quanto à dimensão relativa às metas, a avaliação do desempenho é feita com base em indicadores mensuráveis.

Esses aspectos conferem ao modelo de gestão um certo equilíbrio, possibilitando que se considerem as variáveis que interferem no desempenho das organizações, tais como, deficiências de recursos, acúmulo de serviços, falhas de sistemas, entre outras.

3.6.4 Placar do desempenho profissional

As informações relativas ao desempenho de cada funcionário irão compor o Placar de Desempenho Profissional, formado por conceitos e pontuações nas cinco perspectivas. Representa a materialização do processo de Gestão do Desempenho Profissional em todas as unidades de negócios e para todos os cargos e funções.

O Placar de desempenho é operacionalizado por aplicativo desenvolvido no Sistema de Informação do Banco do Brasil S.A. – SISBB, que recebe informações (conceitos) de vários sistemas e gera as pontuações nas perspectivas em Metas e Fatores, além da pontuação final de cada avaliado.

No placar de desempenho profissional são consideradas individualmente todas as perspectivas da GDP. Cada uma delas possui um peso diferente, em consonância com a importância que a empresa determina em seu orçamento para aquele período de avaliação. Os pesos variam também de acordo com o grupamento a que pertencem os funcionários.

Na figura 8 – Placar do desempenho profissional, demonstra-se a sistemática de cálculo para se determinar a pontuação na GDP. Observa-se a avaliação de desempenho de um funcionário do grupamento de administração. Nesse caso, os pesos estabelecidos para as perspectivas são específicos para esse grupamento.

Placar do Desempenho Profissional						
Notas do Sistema Orçamentário		Pesos da Matriz de Balanceamento			Notas dos fatores	
Perspectivas	CMP	Metas Peso	Pont.	CMP	Fatores Peso	Pont.
Estratégia e Operações	3,48	20	69,60	4,43	9	39,87
Resultado Econômico	5,09	20	101,80	4,25	9	38,25
Satisfação do Cliente	4,15	12	49,80	4,63	3	13,89
Comportamento Organizacional	4,71	10	47,10	4,31	5	21,55
Processos Internos	4,38	7	30,66	4,40	5	22,00
Pontuação Final						434,52
Placar: Encerrado		Metas: Encerrada		Fatores: Encerrado		
Conceitos da pesquisa de Satisfação dos Clientes.			Conceito da Pesquisa de Clima Organizacional.			
Notas de Processos Internos.			Desempenho final. É a soma das pontuações de metas e fatores.			

Figura 8 – Placar do desempenho profissional

Fonte: Banco do Brasil (2003h).

Nas duas dimensões (Metas e Fatores de Desempenho), observa-se três colunas: o Conceito Médio por Perspectiva (CMP), o peso e a pontuação.

Assim, para a perspectiva Estratégia e Operações, o funcionário recebeu o conceito 3,48, resultante da média das notas recebidas para os indicadores de desempenho vinculados àquela perspectiva. Multiplicando-se o conceito 3,48 pelo peso (2), obtém-se a pontuação final de 69,20. Para a dimensão Fatores de Desempenho, o funcionário recebeu o conceito médio de 4,43, resultante da média das notas recebidas nos três fatores de desempenho para aquela perspectiva, que multiplicando pelo peso (9), obtém-se a pontuação 39,87. A pontuação final da GDP é o somatório dos conceitos obtidos nas duas dimensões, para as cinco perspectivas.

A pontuação final é um número no intervalo entre 100 e 600 e estará registrada no placar do desempenho profissional ao final de cada período avaliativo.

Os conceitos obedecem a escala Lickert de 6 pontos, variando do conceito 1 (desempenho insuficiente) ao conceito 6 (desempenho excelente).

Os placares semestrais são acumulados em séries históricas, por cinco anos, para permitir o acompanhamento e evolução do desempenho individual, da equipe e da unidade de negócios.

3.6.5 Aplicação da GDP

A GDP é um processo contínuo de avaliação, formalizado a cada período de 6 meses (em junho e dezembro), que se desenvolve em três etapas: planejamento, acompanhamento e encerramento.

A etapa de planejamento é o início do processo e as ações devem ser desenvolvidas a partir do planejamento das unidades. Deve também coincidir com a etapa de encerramento do período anterior.

É a etapa em que ocorre a negociação dos objetivos da unidade, da equipe e individuais; de seleção de avaliadores e avaliados; de realização do acordo de trabalho; de promover entendimento entre avaliadores e avaliados; de negociação, definição e registro das metas dos funcionários da equipe. Também é o momento de se discutir com a equipe para o entendimento sobre os referenciais de desempenho.

O acompanhamento deve ocorrer ao longo de todo o período avaliatório. É a etapa em que o avaliador observa a evolução do cumprimento das metas e dos fatores de desempenho, previamente acordados entre as partes, propiciando condições de crescimento para os avaliados.

Durante a fase de acompanhamento, pressupõe-se que haja diálogo, transparência, receptividade, liberdade e respeito, com ampla participação dos envolvidos no processo de avaliação do desempenho. Durante o período avaliatório, tanto avaliador quanto avaliado podem registrar no aplicativo próprio da GDP, anotações que considerarem importantes para subsidiar a avaliação final.

Assim, tanto o avaliador como o avaliado tem uma participação ativa no processo, cabendo também ao avaliado observar seu desempenho, comparando sua percepção com a do avaliador e registrando no sistema aspectos que considerar relevantes sobre seu desempenho.

Durante todo o processo da GDP, principalmente na etapa de acompanhamento, cabe ao avaliador: coletar dados e informações que possibilitem aperfeiçoar o desempenho individual e da equipe; conversar sobre o desempenho observado; registrar no sistema corporativo as anotações sobre o desempenho do avaliado; e agir na correção dos desvios verificados.

O encerramento é a última etapa do processo da GDP, e deve coincidir com a etapa de planejamento do período subsequente (janeiro e julho). O encerramento é a etapa para verificação do atingimento das metas; confirmação e justificativa dos

conceitos sobre as observações dos fatores de desempenho; registro da confirmação da comissão atual e indicações para comissionamentos passíveis ao avaliado; registro dos conceitos relativos às metas da perspectiva estratégia e operações quando houver metas distribuídas; registro de anotações de sugestões sobre aspectos de destaque, aspectos a desenvolver, treinamentos a serem feitos e livros, matérias ou artigos para leitura.

Em seguida, o avaliado deve manifestar-se, concordando ou discordando da avaliação que recebeu, quanto aos conceitos e indicações para comissionamentos. Há também um incentivo para que os envolvidos reflitam sobre o desempenho observado para subsidiar o planejamento do próximo período avaliatório e definição de ações de aprimoramento.

Após o encerramento da GDP, são disponibilizados, por meio do sistema de informação, os dados para composição do Placar de Desempenho profissional. A partir da sua disponibilização no Placar, os resultados devem ser analisados, identificando-se ações necessárias para a melhoria do desempenho dos funcionários e da unidade.

Assim, a utilização da Gestão do Desempenho Profissional possibilita ao Banco do Brasil obter melhoria de foco, priorização de iniciativas e alinhamento estratégico. Para isso, os diversos sistemas de informação, planejamento, controle, orçamento e gestão utilizados devem estar alinhados, sob o risco de interferir negativamente no processo de avaliação.

Nesse sentido, por meio da GDP, os funcionários conhecem com antecedência o que se espera deles na empresa e, no final de cada período avaliatório, podem observar os seus pontos fortes e suas fragilidades, em termos profissionais. Diante da pontuação obtida no Placar de Desempenho Profissional, podem perceber as áreas em que devem buscar o aperfeiçoamento e aprendizado, para fins de ascensão profissional.

Nesse sentido, a GDP promove o alinhamento entre os objetivos estratégicos da instituição e os objetivos individuais, para transformar a estratégia em ação, como preconiza o *Balanced Scorecard*.

3.7 SÍNTESE DO SISTEMA DE APOIO À GESTÃO ADOTADO NO BANCO DO BRASIL S.A.

O sistema de apoio à gestão adotado no Banco do Brasil está inserido no processo de gestão da empresa, estruturado a partir do modelo de gestão econômica. Contempla seis subsistemas: institucional (crenças e valores), social (elementos humanos da organização), de gestão (processo decisório, planejamento, execução e controle), de informação (geração de apoio à decisão) e o físico (*hardware* e outros elementos da empresa, exceto os recursos humanos).

O processo de gestão do BB compõe as fases de planejamento, execução e controle e utiliza como parâmetro, o acordo de trabalho e o orçamento anual, realizados anualmente de forma compartilhada entre as dependências de cada região, vinculadas às respectivas superintendências regionais. Para isso, utiliza o sistema integrado de informações do Banco, que além de disponibilizar os dados para a avaliação do desempenho, possibilita a realização de simuladores para orientar os gestores no processo decisório, como pode ser observado na Figura 9.

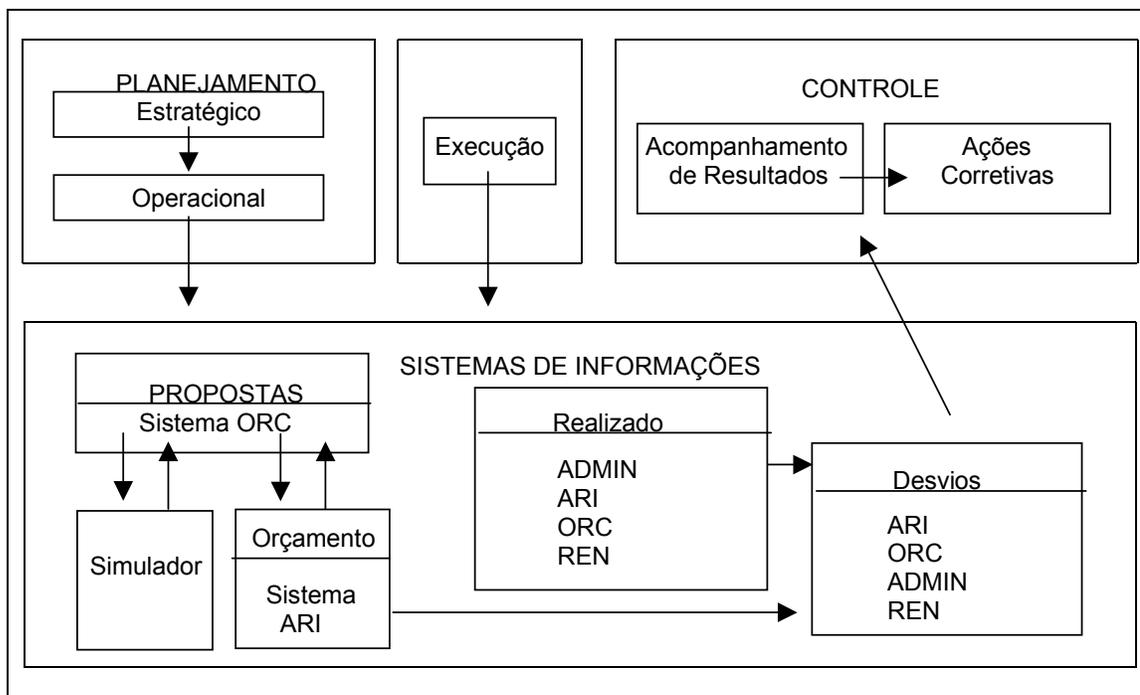


Figura 9 – Processo de gestão integrado ao sistema de informação no BB

Fonte: Banco do Brasil (1996, p.12).

Partindo do planejamento estratégico, as agências elaboram o planejamento operacional tendo como referência o sistema orçamentário que compõe o acordo de trabalho. Assim, o sistema orçamentário reflete as metas estabelecidas para as agências, de forma a atingir os objetivos estratégicos, caracterizando-se no acordo de trabalho. Além de possibilitar o acompanhamento dos resultados da unidade de negócios, serve como parâmetro para a avaliação do desempenho, comparativamente às outras unidades de negócios do Banco.

Assim, a avaliação do desempenho está associada ao alcance dos objetivos estratégicos da empresa. Esta avaliação é realizada durante o processo de execução dos planos de ação, quando são identificadas tendências de desvios entre o planejado e o executado, possibilitando a adoção de ações corretivas.

São analisados comparativamente os resultados relativos aos produtos contemplados no acordo de trabalho, considerando-se os segmentos de clientes, as demais unidades de mesmo nível operacional e a empresa como um todo.

Os itens que compõem o sistema de avaliação de desempenho das unidades do BB estão contemplados nas perspectivas de Estratégias e Operações; do Resultado Econômico; da Satisfação do Cliente; do Comportamento Organizacional e dos Processos Internos. O acompanhamento dos resultados, para os itens avaliados, é feito por meio das informações geradas pelos sistemas ADMIN, ARI e REN. Esses resultados são comparados com as informações contidas no sistema ORC.

O Banco do Brasil utiliza instrumentos auxiliares para servir de apoio ao processo de gestão organizacional, quais sejam, o Programa de Gestão pela Excelência - PGE, em fase de implementação na empresa, e a Gestão do Desempenho Profissional - GDP.

O PGE associa a gestão de processos à melhoria do desempenho da instituição. A GDP vincula o desempenho dos funcionários à performance organizacional

O Quadro 5 apresenta a relação entre os itens do critério de excelência do PGE e as perspectivas da GDP, também consideradas no Acordo de Trabalho, que norteiam a avaliação de desempenho das agências.

CRITÉRIOS DO PGE	ITENS DOS CRITÉRIOS DO PGE	PERSPECTIVAS DA GDP (Acordo de Trabalho)
1.Liderança	1.1 Sistema de liderança 1.2 Cultura da excelência 1.3 Análise crítica do desempenho global	Resultado Estratégia a operações Processos internos Comportamento organizacional Satisfação dos clientes
2.Estratégia e Planos	2.1 Formulação da estratégia 2.2 Desdobramento da estratégia	Resultado Estratégia a operações Processos internos Comportamento organizacional Satisfação dos clientes
	2.3 Planejamento da medição do desempenho	Resultado Estratégia e operações Processos internos
3.Clientes e Sociedade	3.1 Imagem e conhecimento do mercado 3.2 Relacionamento com clientes	Satisfação dos Clientes
	3.3 Interação com a sociedade	Não consta no Acordo de Trabalho
4.Informação e Conhecimento	4.1 Gestão das informações da organização 4.2 Gestão das informações comparadas	Resultado Processos internos
	4.3 Gestão do capital intelectual	Não consta no Acordo de Trabalho
5.Pessoas	5.1 Sistemas de trabalho 5.2 Capacitação e desenvolvimento 5.3 Qualidade de vida	Comportamento organizacional
6.Processos	6.1 Gestão de processos relativos ao produto	Estratégia e Operações
	6.2 Gestão de processos de apoio	Processos Internos
	6.3 Gestão de processos reativos. aos fornecedores	Não consta no Acordo de Trabalho
	6.4 Gestão financeira	Resultado
7.Resultados	7.1 Resultados relativos aos clientes e ao mercado	Satisfação do cliente
	7.2 Resultados financeiros	Resultado
	7.3 Resultados relativos às pessoas	Comportamento organizacional
	7.4 Resultados relativos aos fornecedores	Não consta no Acordo de Trabalho
	7.5 Resultados dos processos rel. aos produtos	Estratégia e operações
	7.6 Resultados relativos à sociedade	Não consta no Acordo de Trabalho
	7.7 Resultados dos processos de apoio e Organizacionais	Processos internos

Quadro 5 – Avaliação do desempenho – relação entre os critérios do PGE e as perspectivas da GDP

Fonte: elaborado pela autora.

Observa-se que existe uma similaridade entre os itens que compõem a GDP e os itens avaliáveis pelo PGE, com algumas exceções. Alguns itens contemplados no PGE não fazem parte ainda do acordo de trabalho, porém contribuem para a melhoria do desempenho da agência.

As informações que subsidiam a avaliação do desempenho na GDP e no PGE são oriundas das mesmas fontes disponibilizadas pela controladoria, através dos sistemas ADMIN, ARI, REN e ORC, com algumas variações, de acordo com as características de cada instrumento. Para o PGE, além das informações disponibilizadas pelo sistema corporativo do Banco, estão previstas visitas de consultores *in loco*, por ocasião das avaliações das agências, da mesma forma como é feita pela Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade – FPNQ, nas organizações que se candidatam ao Prêmio Nacional da Qualidade - PNQ.

Embora conceitualmente o PGE represente um instrumento de gestão auxiliar na conquista dos objetivos para os quais foi proposto, sua aplicação não tem se mostrado muito eficaz. Os aspectos dificultadores variam, porém os principais estão relacionados ao tamanho da empresa (muitas agências no país), à diversidade existente entre as unidades organizacionais, a complexidade para implementação do programa, no sentido de haver a necessidade de muitas pessoas em disponibilidade para o acompanhamento (consultores internos, componentes da banca examinadora, juízes). O quadro de funcionários no Banco, atualmente, é bastante reduzido, dificultando assim essa disponibilização para a implementação do programa. Além desses aspectos, o PGE é um instrumento que exige a realização de atividades alheias ao principal objetivo das unidades organizacionais, dificultando, na prática, a aplicação do programa.

Na GDP, as perspectivas são mensuradas de forma permanente, para que seja possível a proposição de valor no curto, médio e longo prazos, a partir da visão da empresa.

A GDP é o mecanismo utilizado pela empresa para a avaliação de desempenho dos funcionários. São estabelecidas metas distendidas em todas as perspectivas do acordo de trabalho, adotando como parâmetro as metas da dependência.

Dessa forma, além de se configurar como instrumento de gestão que agrega valor para o cliente, promove o estímulo ao desenvolvimento da força de trabalho. Serve também como mecanismo de integração entre a estratégia da organização e o

sistema de avaliação de desempenho, além de servir como canal de disseminação da estratégia corporativa.

Desta forma, além de induzir à mudança organizacional, a GDP auxilia os gestores a manterem a unidade alinhada aos objetivos da organização.

4 DELINEAMENTO DA PROPOSTA PARA SERVIR DE APOIO À GESTÃO EM INSTITUIÇÃO FINANCEIRA

Este capítulo apresenta o delineamento da proposta para servir de apoio à gestão em instituição financeira. Inicia com a abordagem das bases da proposta, descrevendo os fatores que devem ser considerados para o êxito na implementação. Na seqüência, apresenta os princípios que norteiam a proposta com base no *Balanced Scorecard*. Depois, contempla a configuração do modelo proposto, sintetizando como a instituição financeira deve proceder para a implementação da estratégia. Por último, faz uma análise comparativa da proposta com o *Balanced Scorecard*.

4.1 BASES DA PROPOSTA

A proposta que se apresenta foi elaborada com base nos princípios do *Balanced Scorecard*. Assim, está fundamentada na avaliação do desempenho de instituição financeira sob as perspectivas financeira, do cliente, dos processos internos e do crescimento e aprendizado. A perspectiva financeira é subdividida em duas: estratégia e operações, e resultado econômico. A perspectiva do cliente aborda também a interação da instituição financeira com a sociedade.

A proposta reflete uma tentativa metodológica de desenvolver um sistema de apoio à gestão, que dá ênfase nos objetivos primários da organização, sem ignorar os objetivos secundários e, conseqüentemente, nas estratégias, utilizando referenciais vinculados às quatro perspectivas citadas.

São consideradas, no modelo, medidas de desempenho relativas à estratégia e indicadores de desempenho que agregam valor aos acionistas, clientes, funcionários e a sociedade.

Considerando que o *Balanced Scorecard* (base da proposta) tem como premissa fazer com que a organização atue com foco na estratégia, todas as áreas e níveis da organização devem estar alinhados à estratégia. Assim, é importante que os funcionários, as lideranças e todas as áreas e unidades da organização, como unidades de suporte e de apoio operacional, unidades de negócios, de recursos humanos e de recursos financeiros (orçamentos e investimentos de capital) estejam

atuando de forma interativa e com foco na estratégia. Essa é uma condição primordial para o sucesso da implementação do modelo de apoio à gestão que se propõe.

De acordo com Atkinson et al. (2000, p.594), para que haja equilíbrio, o sistema de avaliação de desempenho deve satisfazer duas exigências:

- a) refletir o entendimento da empresa das causas do desempenho bem-sucedido de seus objetivos primários; e
- b) avaliar os aspectos mais críticos ou os diferenciadores de desempenho da organização (objetivos secundários).

Esses são aspectos considerados no modelo proposto, que localiza o desempenho em seus objetivos primários e secundários. Nesse sentido, através do planejamento estratégico, a organização deve definir quais as relações que devem ser desenvolvidas com os funcionários, fornecedores e sociedade, para obter êxito com os clientes-alvo, de forma a atingir os objetivos primários. Também deve contemplar itens mensuráveis em todos os níveis da instituição, dentro da arquitetura hierárquica: nível estratégico, tático e operacional.

Outra característica essencial do modelo é a medição sistemática do desempenho, seguindo uma estrutura planejada, e tornando-se um diferencial na capacidade da organização em apresentar resultados excelentes e sustentáveis. Para isso, existem algumas premissas que devem ser consideradas pela instituição financeira, antes da implementação do modelo.

a) Quanto à estrutura organizacional

A estrutura da instituição financeira deve estar alinhada em função dos objetivos da organização, elaborados com base na sua visão de futuro e estratégia. Associado à estrutura, toda a organização deve conhecer a missão, crenças e valores e a estratégia, bem como os objetivos e metas a serem alcançados.

b) Quanto ao sistema de liderança

A alta direção e os demais níveis de liderança devem estar comprometidos com os objetivos estratégicos, bem como preparados para atuar dentro dos parâmetros do modelo baseado no BSC. O sucesso do programa exige que a estratégia se transforme em tarefa de todos, daí emana a responsabilidade dos gestores. Dependem da alta direção os esforços no sentido de disponibilizar os

recursos necessários às unidades da organização para a busca do melhor desempenho.

c) Quanto aos sistemas de informação e de comunicação

A base de qualquer modelo de gestão depende de um sistema de informação adequado. O modelo requer um sistema integrado de informação que atenda alguns requisitos:

- a) o sistema deve fornecer informações sobre o passado, o presente e o futuro projetado e sobre eventos relevantes dentro e fora da organização;
- b) deve trazer informações tempestivas, confiáveis e precisas, que reflitam a realidade, para possibilitar tomada de decisões seguras, pontuais e pertinentes; é fundamental que as fontes sejam também confiáveis;
- c) deve estar disponível para todas as unidades de negócios da organização, bem como para os funcionários;
- d) deve gerar diversas informações sobre dicas de correção e textos explicativos sobre os sistemas disponíveis para os usuários, como forma de facilitar as pesquisas, bem como diagnósticos, estratégias e outras informações que auxiliem a análise do desempenho da organização;
- e) deve disponibilizar informações, de preferência, via *on line*.

Associado ao sistema de informação, é importante que o processo de comunicação interna e entre as unidades externas flua de maneira ágil e sem ruídos. Esse aspecto é importante, pois a organização deve utilizar uma linguagem compreensível tanto para a comunicação da estratégia como para a condução dos processos e sistemas que contribuem para a implementação da estratégia, de forma que possam gerar *feedback*.

d) Quanto à aplicação

Anteriormente à aplicação da proposta, com base na missão e respeitando as crenças, valores e cultura, a organização estabelece suas estratégias. Estas são definidas durante o processo de planejamento estratégico, através da análise ambiental interna (pontos fortes e fracos da organização) e análise ambiental externa (ameaças e oportunidades) e da visão de futuro para um período longo de tempo. Desse processo, surgem o posicionamento estratégico, elaboração do

orçamento anual, planos de negócios e planos de ação para as unidades organizacionais.

Atkinson et al. (2000) estabelecem que a implementação de um modelo de gestão sustentado no *Balanced Scorecard* requer algumas diretrizes:

- a) a administração deve definir os objetivos primários da empresa. As empresas que buscam o lucro podem incluir também objetivos sociais e de riqueza do proprietário. Cabe aos gestores avaliar cada um dos objetivos;
- b) a empresa deve entender como os *stakeholders* (acionistas, funcionários, fornecedores, clientes e a sociedade) e os processos contribuem com os objetivos primários;
- c) a empresa tem que desenvolver um cenário de objetivos secundários, que são os direcionadores de desempenho dos objetivos primários;
- d) a empresa deve desenvolver um conjunto de medidas para monitorar o desempenho dos objetivos primários e secundários;
- e) a empresa deve desenvolver um conjunto de processos, subordinados a seus colaboradores, com os *stakeholders*, para alcançar seus objetivos primários; e
- f) a empresa deve especificar e tornar públicas suas convicções sobre como os processos geram resultados.

Assim, o modelo proposto neste estudo é voltado para o âmbito de instituições financeiras. Tem como alicerce o *Balanced Scorecard* e considera as premissas encontradas nos fundamentos do Prêmio Nacional da Qualidade (qualidade centrada no cliente, foco nos resultados, comprometimento da alta administração, visão de futuro de longo alcance, valorização das pessoas, responsabilidade social, gestão baseada em fatos e processos, ação pró-ativa e resposta rápida e aprendizado contínuo).

4.2 PRINCÍPIOS DO MODELO PROPOSTO

O modelo parte do pressuposto de que o poder competitivo de uma organização reside em fatores subjetivos (ativos não financeiros ou intangíveis), além dos fatores objetivos (ativos financeiros ou tangíveis). Assim, os dois aspectos

são considerados, desde o início, por ocasião da elaboração da estratégia corporativa.

A construção da proposta obedece a cinco princípios, que em resumo representam uma seqüência lógica da criação do modelo de gestão: traduzir a estratégia em termos operacionais; alinhar a organização à estratégia; transformar a estratégia em tarefa de todos; converter a estratégia em processo contínuo; e mobilizar a mudança por meio da liderança executiva.

Assim, o modelo desenvolvido para uma instituição financeira segue essa dinâmica. São mantidas, na proposta apresentada, as mesmas perspectivas do *Balanced Scorecard*. No entanto, a perspectiva do cliente considera também as necessidades da comunidade e a perspectiva financeira é abordada sob dois aspectos: resultado econômico e estratégia e operações. O resultado econômico está associado ao resultado gerencial da empresa, considerando as receitas e despesas, tendo, portanto, uma relação direta com os indicadores financeiros, propriamente ditos. O aspecto relativo à estratégia e operações considera os resultados obtidos pela unidade com as operações de crédito e demais negócios realizados, de acordo com as diretrizes estratégicas da instituição.

Cada instituição financeira possui características próprias, podendo desenvolver a proposta considerando suas peculiaridades. Sugere-se que a aplicação inicialmente seja realizada na forma de projeto-piloto, em algumas unidades organizacionais, escolhidas estrategicamente, antes de implementar em nível corporativo.

A responsabilidade pela implantação da proposta é da alta administração. Porém, necessitam do auxílio dos gestores das unidades organizacionais para a implementação. Os gestores das unidades organizacionais, por sua vez, devem criar uma equipe de consultores (equipe executiva), devidamente treinada e preparada, para a condução do processo, sem, entretanto, eximir-se de suas responsabilidades enquanto líderes.

A seguir, considerando-se as bases da proposta (estrutura organizacional, liderança, sistema de informação e de comunicação, a missão, os valores e crenças), apresenta-se, na Figura 10, o fluxograma do modelo desenvolvido para instituições financeiras.

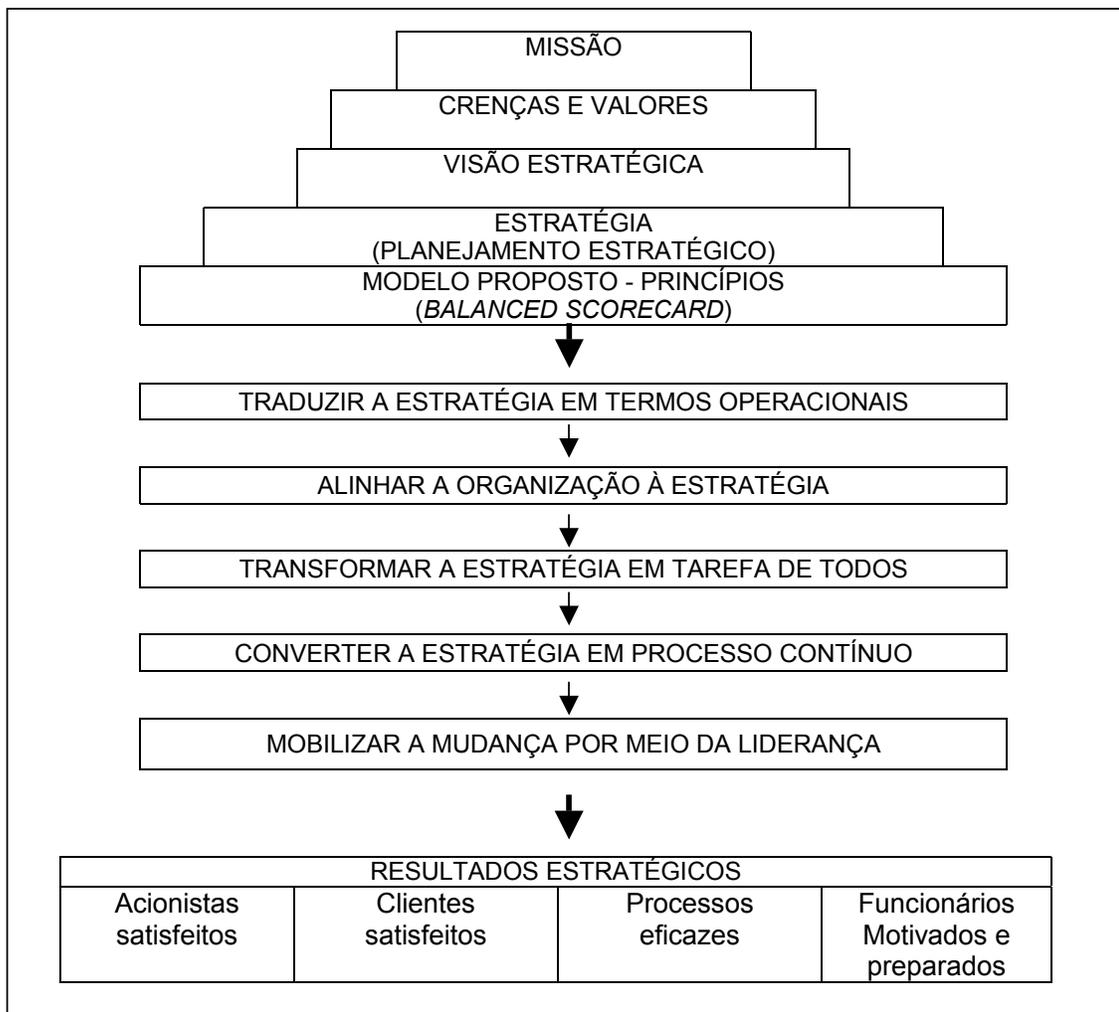


Figura 10 – Fluxograma do modelo proposto

Fonte: desenvolvido pela autora, baseado em Kaplan (2000, p.85).

A partir da missão e respeitando os valores e crenças, a instituição financeira desenha a visão de futuro, para um período de três a cinco anos, e estabelece suas estratégia corporativa.

Uma vez estabelecida a estratégia, inicia-se o processo de aplicação do modelo, por meio da utilização dos cinco princípios, a saber: traduzir a estratégia em termos operacionais; alinhar a organização à estratégia; transformar a estratégia em tarefa de todos; converter a estratégia em processo contínuo e mobilizar a mudança do sistema de gestão, por meio da atuação da liderança. Com a implementação do processo e interiorização das mudanças em toda a organização, em termos de comportamento, obtêm-se os resultados advindos da aplicação do modelo proposto.

4.2.1 Traduzir a estratégia em termos operacionais

Considerando-se que a proposta tem como foco o monitoramento da estratégia, é primordial que a estratégia, uma vez estabelecida, seja executada em todos os níveis da instituição financeira. Para que isso ocorra, é preciso que a estratégia esteja inserida no centro do processo gerencial e que seja compreendida. Para que haja entendimento da estratégia, é necessário antes construir um referencial confiável e consistente para a sua descrição, que reflita os ativos tangíveis e os ativos intangíveis esperados.

O ponto de partida para a definição da estratégia é a missão da empresa, respeitando-se as crenças e valores organizacionais. Embora o primeiro referencial para o estabelecimento da estratégia seja a missão, considera-se, também, a visão de futuro da organização, ou seja, como ela se projeta no futuro.

Assim, embora a missão seja estável, a estratégia se desenvolve e se modifica ao longo do tempo, servindo como diretriz para o planejamento das ações estratégicas locais, nas unidades que compõem a organização. O processo ocorre, portanto, de forma dinâmica, existindo a possibilidade de se proceder a revisões das ações estratégicas, durante a implementação da proposta.

A descrição da estratégia em termos operacionais deve ser realizada através da elaboração de mapas estratégicos, com a finalidade de traduzir a visão e a estratégia, em termos práticos, e assim facilitar o seu entendimento por todos os funcionários da instituição financeira.

O mapa estratégico representa uma arquitetura genérica, que detalha a estratégia. Descreve o processo de transformação de ativos intangíveis em resultados tangíveis para os clientes e, como consequência, em resultados financeiros.

O mapa auxilia na visualização dos objetivos que emergiram da estratégia e a inter-relação entre eles. Com isso, é possível se elaborar os planos de ação pelas unidades organizacionais e um sistema de controle, com a utilização de indicadores de desempenho, para os processos mais importantes relacionados aos objetivos estratégicos.

Utilizando-se do mapa estratégico corporativo, as unidades organizacionais desenvolvem seus mapas estratégicos locais, considerando as características que

lhes são peculiares. As unidades de negócios devem considerar também sua principal vocação (agências varejo, atacado ou governo).

Adotando esses procedimentos, a instituição financeira conseguirá traduzir a estratégia na forma de objetivos e de indicadores correlatos. Após esse processo, a organização poderá seguir à etapa seguinte, traduzida no segundo princípio, que consiste em alinhar a organização à estratégia.

4.2.2 Alinhar a organização à estratégia

O principal objetivo nesta fase é a obtenção de sinergia organizacional. As instituições financeiras, em geral, compõem-se de diversos setores, unidades de negócios, unidades de apoio e de suporte. Cada uma delas estabelece suas estratégias, orientadas pelas diretrizes estratégicas corporativas. Isso cria alinhamento e sinergia em toda a instituição.

Daí percebe-se a importância da divulgação das informações para o entendimento e compreensão, por todos os funcionários, sobre o direcionamento estratégico da instituição.

Kaplan e Norton (2000) descrevem que, para o máximo de eficácia, as estratégias e os *scorecards* de todas as unidades de serviço compartilhado e de unidades de negócios devem estar alinhados e conectados uns aos outros. Essas conexões são referidas como arquitetura estratégica da organização e descrevem como a organização cria sinergias por meio da integração das atividades das unidades.

Assim, para se obter esse alinhamento, o *scorecard* corporativo deve traduzir a filosofia da organização, a razão de ser, para que as várias unidades operem dentro da estrutura corporativa, em vez de constituir-se como unidade independente, com sua própria governança e fontes de recursos específicos.

Nesse sentido, para se obter o alinhamento da estratégia em todos os níveis da instituição, deve-se proceder a ampla divulgação da estratégia corporativa, das conexões existentes entre as unidades e serviços compartilhados.

Nas unidades organizacionais, além desses procedimentos, por ocasião da elaboração dos mapas estratégicos, objetivos e metas locais, os gestores devem

possibilitar o envolvimento e participação de toda a equipe, através de reuniões periódicas.

4.2.3 Transformar a estratégia em tarefa de todos

Uma vez formulada a estratégia, desenvolvidos os *scorecards* da instituição e das unidades de negócios, de apoio e de suporte, surge a necessidade de se assegurar a execução da estratégia. O foco é fazer com que todos os funcionários convertam a estratégia em parte de seu trabalho.

Kaplan e Norton (2000, p.226), afirmam que “boa parte do trabalho hoje executado nas organizações deixou de ser de natureza meramente braçal, para fundamentar-se no conhecimento”. Os gestores de primeiro escalão da organização e as equipes diretivas não possuem condições de implementar a estratégia sem a contribuição efetiva de todos os funcionários.

Assim, uma forma de envolver todos os talentos para os objetivos estratégicos da instituição, é desenvolver a proposta em três processos essenciais: comunicação e educação; desenvolvimento de objetivos pessoais e de equipes; sistemas de incentivos e recompensas.

a) Comunicação e educação

É o processo pelo qual a organização se utiliza para fazer com que os funcionários conheçam e compreendam a estratégia corporativa, a fim de que contribuam para sua implementação.

A comunicação do *Balanced Scorecard*, de maneira bem elaborada, além de aumentar a compreensão que cada funcionário tem da estratégia, motiva-os para agir no intuito de alcançar os objetivos estratégicos.

Dessa forma, a equipe diretiva da instituição deve desenvolver um programa de comunicação organizacional e de educação, que seja abrangente e contínuo. Diversos recursos de comunicação podem ser utilizados no programa. O importante é que promovam a compreensão da estratégia por toda a organização, fazendo com que as pessoas apoiem o *balanced scorecard* e se comprometam com ele.

O processo de criação da consciência estratégica e transformação da estratégia em tarefa de todos deve iniciar com a educação. Em seguida, a equipe

diretiva concentra-se em encontrar uma forma de identificar se os funcionários de fato compreenderam a mensagem, ou seja, se todos mentalizaram a estratégia e se acreditam na sua efetiva execução. Finalmente, deve-se apurar se as pessoas estão executando a estratégia através de suas ações cotidianas no trabalho.

Para isso, a instituição financeira pode recorrer a todos os meios de comunicação disponíveis, como reuniões periódicas, folhetos e boletins informativos mensais, *intranet* corporativa e programas educativos.

As reuniões periódicas devem ser realizadas com todos os funcionários, para que compreendam o conceito de *Balanced Scorecard*, para comentários sobre o desempenho recente da organização e para levá-los a refletirem sobre o futuro da organização.

Os folhetos e boletins informativos mensais podem ser utilizados para descrever os objetivos estratégicos e a maneira como serão avaliados, para a divulgação de indicadores de desempenho e de iniciativas de funcionários que resultaram em resposta positiva ao desempenho.

A instituição pode utilizar-se da *intranet* corporativa para divulgação da estratégia e explicação dos diferentes objetivos, indicadores, metas e iniciativas, através de mensagens dos gestores.

Nos programas educativos, além de proporcionar aos funcionários conhecimento sobre as áreas de interesse da organização, podem ser incorporados treinamentos a respeito do modelo conceitual do *Balanced Scorecard*.

O ideal é utilizar todos os meios disponíveis pela empresa, formando uma combinação apropriada de canais, até que a utilização do *scorecard* se torne difuso e rotineiro.

Nesse contexto, na proposta de apoio à gestão, a escolha de indicadores para orientar e monitorar a estratégia deve ser definida pela alta direção com clareza, para que os funcionários possam compreendê-los de forma que suas decisões e ações afetem a estratégia da maneira pretendida.

Depois que todos os colaboradores da organização compreenderem a estratégia e qual é o seu papel no contexto de transformação da estratégia em tarefa de todos, é possível avançar para o segundo objetivo, que é construir os *Balanced Scorecards* individuais.

b) Desenvolvimento de objetivos pessoais e de equipes

A compreensão dos objetivos e medidas do modelo proposto é o primeiro passo para a obtenção de comprometimento individual com a estratégia da organização. A conscientização é essencial, porém não é suficiente, por si só, para gerar mudança de comportamento.

Assim, os funcionários devem compreender a forma como são capazes de ajudar e influenciar na implementação da estratégia. Uma maneira de induzir o envolvimento dos funcionários é associar programas de desenvolvimento pessoal à consecução dos objetivos organizacionais. Ou seja, os treinamentos disponibilizados para os funcionários devem contemplar desafios ou ações a serem praticadas no ambiente de trabalho, com vistas ao melhor desempenho pessoal e assim contribuir para o alcance dos objetivos e metas organizacionais.

Cabe aos gestores auxiliarem os funcionários a estabelecerem objetivos e metas individuais e de equipe que sejam compatíveis com o êxito estratégico. Na prática, para a internalização da consciência estratégica, os gestores podem incentivar os funcionários a adotarem *scorecards* pessoais, utilizando como referência, o sistema de avaliação de desempenho pessoal.

Nesse sentido, o sistema de avaliação de desempenho funcional deve ser desenvolvido de tal forma que contenha, entre os critérios de avaliação, todas as perspectivas da proposta: perspectiva do resultado econômico, estratégia e operações, do cliente, dos processos internos e do crescimento e aprendizado.

Propõe-se um modelo com base na Gestão do desempenho Pessoal (GDP), adotado no Banco do Brasil S.A., que considera, no processo avaliatório, indicadores de desempenho atrelados às metas individuais (mensuráveis) e fatores de desempenho associados aos referenciais de comportamento humano no ambiente de trabalho (avaliação subjetiva).

Com essa sistemática, os funcionários podem realizar *scorecards* pessoais, que auxiliam no seu autodesenvolvimento, resultando em melhor produtividade e possibilidade de ascensão profissional. Além de promover o crescimento e aprendizado, possibilitam o alinhamento dos objetivos e metas individuais aos objetivos e metas dos departamentos, das unidades e da empresa. Assim funcionam as relações de causa e efeito presentes no modelo baseado no BSC.

c) Sistemas de incentivos e recompensas

Os sistemas de incentivo e recompensa representam a conexão final entre desempenho organizacional e recompensas individuais. De acordo com Kaplan e Norton (2000, p.269), “a remuneração por incentivos é poderosa alavanca para prender a atenção das pessoas aos objetivos da empresa e da unidade de negócio”. Os funcionários devem sentir que compartilham as recompensas provenientes do êxito da organização.

Cada organização pode desenvolver um sistema de incentivo e recompensa, de acordo com sua realidade, como forma de internalizar a mudança organizacional e fazer com que todos os funcionários atuem de maneira alinhada à estratégia. Entretanto, para que o processo gere esse tipo de mudança comportamental, o sistema de recompensa deve estar associado à realização das metas do *scorecard*.

Assim, este terceiro princípio da proposta exige comunicação, fixação de metas pessoais e das equipes, ligações com os incentivos financeiros. Desenvolvidos em conjunto, os três processos contribuem para elevar a motivação dos funcionários e provocar as mudanças comportamentais necessárias, preparando os funcionários para a efetivação do quarto princípio, que é converter a estratégia em processo contínuo.

4.2.4 Converter a estratégia em processo contínuo

A conversão da estratégia em processo contínuo pode ser alcançada utilizando-se três mecanismos: conectar a estratégia ao sistema orçamentário, implementar reuniões gerenciais, tendo como foco, a estratégia, e desenvolver um processo de aprendizado e crescimento estratégico.

Durante o processo de orçamentação, por ocasião do planejamento estratégico, além das previsões de receitas e despesas operacionais no seu orçamento, a organização deve alocar um montante de recursos destinados a despesas com programas que ajudem a Instituição a criar valor para os clientes, acionistas, funcionários e a sociedade.

Para o orçamento estratégico, deve ser prevista a alocação de recursos para despesas e gastos com programas que capacitem a organização a desenvolver novos produtos, novos recursos, melhor relacionamento com clientes e a ampliação

da capacidade de crescimento no futuro. Dessa forma, o orçamento estratégico possibilita à organização, tomar as iniciativas necessárias de forma a fechar as lacunas de planejamento entre o desempenho extraordinário e o desempenho alcançável, em função da realização de melhorias contínuas e de novos negócios.

Assim, no sistema orçamentário, a instituição financeira deve prever um percentual de recursos humanos e financeiros para a realização de programas estratégicos críticos, quando necessários, em função de fatores como mudanças no ambiente externo, surgimento de novas oportunidades e ações dos concorrentes. Esses recursos também devem ser gerenciados separadamente das demais despesas orçamentárias. De acordo com Kaplan e Norton (2000), essa sistemática aumenta a probabilidade de consecução de metas distendidas.

Outro aspecto importante e necessário à conversão da estratégia em um processo contínuo está relacionado ao *feedback* e ao aprendizado organizacional.

Em primeiro lugar, deve ser utilizado um mecanismo que meça o progresso na implementação e funcionamento da estratégia. Nas reuniões gerenciais periódicas, para a avaliação da estratégia, proporcionar à equipe, *feedback*, com o objetivo de identificação e correção de estratégias não rentáveis. Nesse processo, todos os funcionários devem ser encorajados a participarem, trazendo informações positivas ou negativas que possam interferir no desempenho da organização.

Por meio de reuniões de controle gerencial, são disponibilizados relatórios sobre o desempenho efetivo da organização, destacando-se as variações entre o que foi realizado e o que foi orçado. Havendo necessidade de ações corretivas, novos planos devem ser desenvolvidos ou redirecionados para fins de reversão de uma situação indesejada. Nessa sistemática, o foco das reuniões deixa de ser o orçamento para concentrar-se nos temas estratégicos.

Adotando-se essa prática regularmente, obtém-se o aprendizado organizacional e a conversão da estratégia em processo contínuo. O desafio seguinte passa a ser a mobilização da mudança organizacional, por meio de uma atuação dinâmica da liderança executiva.

4.2.5 Mobilizar a mudança por meio da liderança executiva

A implementação do modelo proposto, como sistema de apoio à gestão, começa com a percepção dos gestores da necessidade de mudanças dentro da organização. Em geral, de acordo com Kaplan e Norton (2000, p.345), “a mudança é estimulada pelo desempenho organizacional deficiente: o desempenho em curso é tão lastimável que se torna evidente a premência de novos rumos”. Mesmo em situações mais confortáveis, os executivos percebem que precisam adotar novas formas de fazer negócios ou motivar os funcionários para um melhor desempenho.

Assim, o foco desse princípio é na descrição da maneira como os líderes devem integrar as atividades no sentido de mobilizar a organização para a mudança estratégica. Existem diferentes abordagens que podem ser utilizadas pelos gestores para essa missão.

Kaplan e Norton (2000) consideram que a transformação do *Balanced Scorecard* em sistema gerencial estratégico requer a institucionalização de novos valores culturais dentro da organização. Essa mudança de paradigmas não ocorre de repente, mas de maneira gradual, ao longo do tempo.

Sob a orientação e condução dos gestores, o processo deve iniciar com a percepção dos funcionários quanto à necessidade de se desenvolver um processo de mudanças organizacionais. Isso deve acontecer desde o início da implantação do modelo de gestão proposto, para se intensificar nesse estágio.

Após a mobilização da empresa, o foco desloca-se para a governança, processo através do qual se definem, demonstram e reforçam os novos valores da organização. Para a condução desse trabalho, as equipes estratégicas podem ser utilizadas para auxiliar em todo o processo. São imprescindíveis a realização de reuniões coletivas com todo o pessoal e adoção de um sistema de comunicação aberto para que a transição aconteça com eficácia.

Como forma de estimular o funcionalismo na busca de alto desempenho, pode se utilizar um mecanismo para a busca da superação nos resultados. Trata-se do estabelecimento de metas distendidas.

A fim de alcançar metas distendidas, os funcionários são estimulados a encontrar meios de expandir a receita e diminuir os custos, aumentando também a produtividade. O modelo baseado no BSC fornece o conhecimento, os instrumentos

e os meios ou recursos necessários, de modo a assegurar o desempenho extraordinário.

O resultado é a disposição de todos os funcionários para aderir às metas de superação, já que conseguem perceber as conexões, integração e as iniciativas que possibilitam sua concretização.

Nesse sentido, a própria metodologia de implementação da proposta deve promover o compartilhamento da visão e da estratégia, fazendo com que as equipes se desenvolvam. Considerando-se que a proposta é um processo de implementação de certa forma complexo, é interessante que o primeiro programa *balanced scorecard* seja desenvolvido em uma unidade de serviço compartilhado, como projeto piloto, para depois se estender à organização.

Uma vez implementado em toda a organização, por meio da conexão dos processos tradicionais que descreviam a estratégia, como a alocação de recursos, processo de remuneração e outros, ao *balanced scorecard*, a organização cria um novo sistema gerencial estratégico.

Com o objetivo de se intensificar as conexões e inter-relações entre as unidades da instituição, bem como a disseminação do conhecimento, sugere-se que as melhores práticas desenvolvidas sejam disponibilizadas e divulgadas para toda a instituição financeira.

Como forma de reconhecimento, sugere-se que, para as unidades organizacionais em relação ao desempenho alcançado, sejam criadas premiações internas.

4.3 CONFIGURAÇÃO DA PROPOSTA

O ponto inicial da proposta parte da estratégia corporativa previamente definida pela Instituição financeira. Considera-se que a organização tenha elaborado a estratégia com base na missão, cultura, crenças e valores; e que o tenha feito mediante análise profunda do ambiente organizacional e do mercado.

As bases do modelo fundamentam-se nos princípios do *Balanced Scorecard*. Dessa forma, permanecem na proposta as perspectivas do *Balanced Scorecard*, sendo que a perspectiva Financeira subdivide-se em Resultado Econômico e Estratégia e Operações. A perspectiva do cliente considera as necessidades dos

clientes e da sociedade. As demais perspectivas, dos Processos Internos e do Aprendizado e Crescimento, permanecem as mesmas.

Na proposta considera-se que a organização tenha habilidade para definir e administrar suas relações com os clientes, acionistas, funcionários, fornecedores e a sociedade. Conhecer a percepção desses grupos sobre a qualidade da relação com a empresa auxilia a organização na definição dos objetivos estratégicos. Podem ser elaboradas pesquisas internas de percepção sobre a qualidade das práticas de gestão, adotadas pela organização, junto ao funcionalismo, bem como, pesquisa de satisfação dos clientes.

Como já sugerem Kaplan e Norton (2000), entende-se que o primeiro *Balanced Scorecard* deve implementado em uma unidade organizacional, antes da implementação em toda a instituição financeira.

A seguir, apresenta-se a configuração da proposta, tendo como base os cinco princípios que norteiam o *Balanced Scorecard*. Considerando o que preconizam Kaplan e Norton (2000, p.19), na Figura 11 estão representados os aspectos relevantes da proposta.

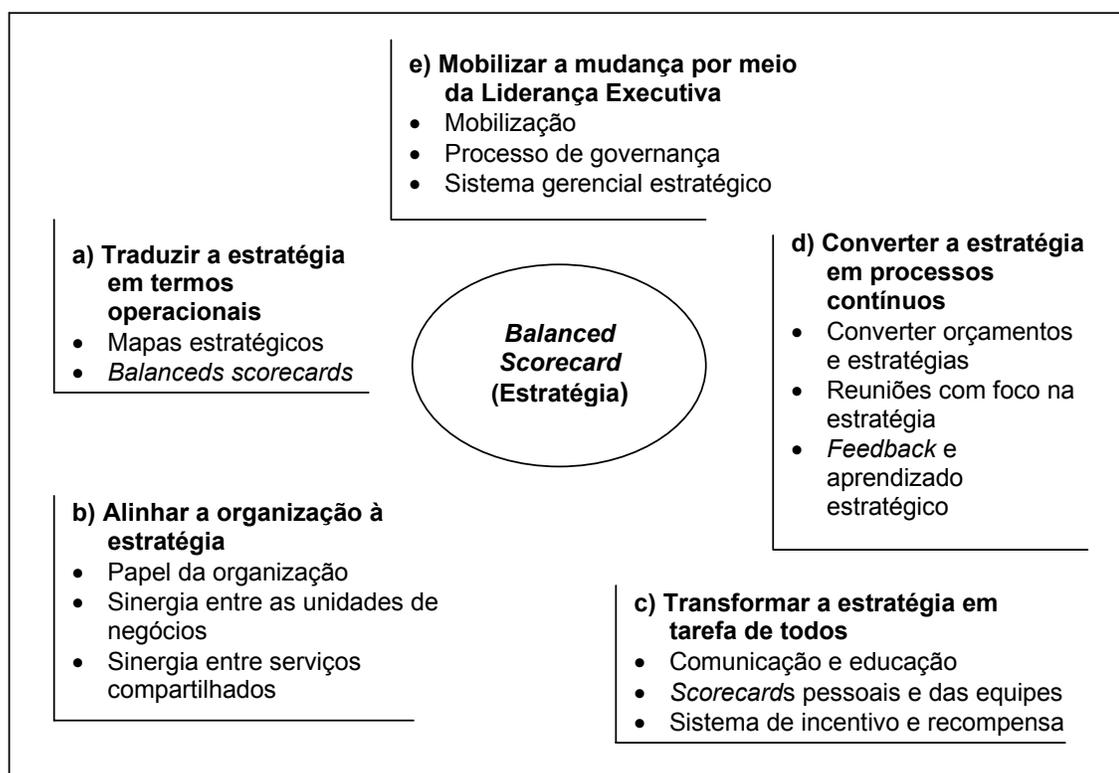


Figura 11 – Princípios do *Balanced Scorecard* da proposta

Fonte: adaptado de Kaplan e Norton (2000, p.19).

a) Traduzir a estratégia em termos operacionais

Para que a implementação ocorra com sucesso, os gestores e todos os funcionários precisam conhecer a missão e a estratégia da organização. Traduzir a estratégia em termos operacionais é uma forma de facilitar a compreensão sobre a estratégia. Isso é feito por meio da construção do mapa estratégico.

É importante ressaltar que o desenvolvimento da proposta baseia-se na premissa de que a estratégia é uma hipótese e representa uma posição desejável num futuro próximo, mas que é incerta. Assim, o mapa estratégico descreve um conjunto de hipóteses representadas pelos objetivos estratégicos, para cada perspectiva, identificando também as relações de causa e efeito entre eles.

Construir o mapa estratégico com a contribuição das equipes, além de gerar comprometimento, auxilia na definição dos objetivos, bem como possibilita a visualização da inter-relação entre eles.

Uma vez identificados os objetivos, o passo seguinte é a definição dos indicadores de desempenho para cada objetivo, estabelecimento das metas e a identificação de iniciativas para o alcance das metas.

A construção do mapa estratégico e a identificação dos indicadores podem ocorrer de forma concomitante.

O processo inicia-se com a definição dos objetivos financeiros de crescimento e de produtividade e quais as principais fontes de crescimento. Após, segue-se com a identificação dos clientes-alvo, que gerarão crescimento da receita e que possibilitarão um *mix* mais rentável de produtos. Identificam-se os objetivos estratégicos para os clientes e como medir o sucesso em relação a eles.

As duas perspectivas, financeira e dos clientes, devem incluir a proposição de valor, que definem como a instituição deve agir para atrair, reter e aprofundar o relacionamento com esses clientes. Note-se que os objetivos financeiros e dos clientes são resultados almejados, mas não explicam como atingi-los.

É nas perspectivas dos processos internos e do crescimento e aprendizado que a instituição poderá identificar formas de agregação de valor aos clientes, acionistas e aos produtos.

Assim, nos objetivos estratégicos para os processos internos, a instituição deve escolher as atividades necessárias à criação de proposição de valor para os produtos, clientes e acionistas, bem como para desenvolver um diferencial em

relação aos concorrentes, garantindo dessa forma a produção de resultados financeiros.

Os objetivos e indicadores para a perspectiva de aprendizado e crescimento devem gerar a capacidade de execução dos processos de negócios internos de forma inovadora e diferenciada. Para isso, a empresa deve considerar a infraestrutura organizacional; as habilidades, capacidades e conhecimentos dos funcionários; as tecnologias utilizadas; e o clima organizacional do ambiente de trabalho.

Dessa forma, considerando esses aspectos, a arquitetura da proposta apresenta uma dinâmica que parte do geral para o particular, iniciando com os resultados esperados, financeiros e não financeiros, movimentando-se em seguida para a criação de valor para os processos de negócios e para a infra-estrutura da instituição, que são os vetores de mudança. As relações entre os vetores e os resultados pretendidos constituem as hipóteses que definem a estratégia.

b) Alinhar a organização à estratégia

O alinhamento da instituição à estratégia é um importante passo, pois desse alinhamento dependerá a criação de sinergia entre todas as unidades de negócios, de suporte e de apoio (ou de serviços compartilhados), que compõem a empresa.

A unidade de negócios, ao desenvolver seu *scorecard* local, deve fazê-lo com base na estratégia corporativa. Assim, para o máximo de eficácia, é importante que as estratégias e os *scorecards* de todas as unidades estejam conectados e alinhados uns aos outros, formando, dessa forma, a arquitetura estratégica da organização.

A arquitetura estratégica começa com a definição clara da função corporativa, que pode ser traduzida num conjunto de prioridades e num *scorecard* que deve ser comunicado ao resto da organização. O *scorecard* corporativo deve explicitar os temas (valores, crenças, identidade), a missão e as funções da organização, de forma que todas as unidades que a compõem possam operar dentro da estrutura corporativa em lugar de constituir-se como unidades independentes.

A instituição financeira pode estabelecer uma maneira de criar sinergia, considerando as suas peculiaridades.

c) Transformar a estratégia em tarefa de todos

Transformar a estratégia em tarefa de todos os funcionários requer a realização de algumas tarefas essenciais: criação de consciência estratégica, por meio da comunicação e educação; definir *scorecards* pessoais e da equipe; utilizar-se de um sistema de incentivos e recompensas.

O caminho para a criação de consciência estratégica é a educação e utilização de todos os canais de comunicação disponíveis para divulgação das informações relativas à estratégia e ao *Balanced Scorecard*. As reuniões são oportunidades ímpares para o aprendizado e *feedback*.

Os funcionários devem ser incentivados a construir sua própria formação e carreira. Para isso, podem utilizar-se de *scorecards* pessoais. O mesmo vale para as equipes de trabalho, que podem desenvolver objetivos, metas e indicadores de desempenho associados aos objetivos estratégicos da unidade de negócios, por meio de *scorecards* da equipe.

Cada instituição possui mecanismos de incentivos e recompensas. Como forma de elevar o envolvimento e comprometimento de todos, pode-se vincular o sistema de incentivos e recompensas aos resultados obtidos. Sugere-se a vinculação da gestão do desempenho funcional e participação de lucros e resultados ao processo de avaliação de desempenho organizacional.

d) Converter a estratégia em processo contínuo

A tarefa de transformar a estratégia em processo contínuo é facilitada se a organização utilizar-se de um sistema orçamentário que abranja os orçamentos operacional e estratégico.

Deve ser considerada, no orçamento geral da organização, uma provisão de recursos necessários à produção, como usualmente acontece, porém, também para eventuais despesas com programas que capacitem a organização a desenvolver novos produtos, melhor relacionamento com clientes e ampliação da capacidade de crescimento da instituição.

Por meio de reuniões de controle gerencial para acompanhamento e análise do desempenho, pode-se promover o aprendizado estratégico. A troca de experiências e o *feedback* nas reuniões favorecem a percepção de desvios nos resultados, podendo sinalizar necessidade de redirecionamento de estratégias. O

sistema de informação deve fornecer subsídios que possibilitem o acompanhamento da estratégia e adoção de ações corretivas.

e) Mobilizar a mudança por meio da liderança

A transformação do *Balanced Scorecard* em um sistema gerencial estratégico requer a mobilização dos gestores para a institucionalização de novos valores culturais.

Para isso, podem ser desenvolvidos programas voltados para a conscientização dos funcionários para a necessidade de mudanças. O passo seguinte é a implementação das mudanças propriamente ditas, que se configura como processo de governança.

Sugere-se que sejam divulgadas para toda a instituição financeira, as estratégias e ações desenvolvidas nas unidades organizacionais, que obtiverem os melhores resultados. É uma maneira de reconhecer e valorizar o esforço das equipes na busca de resultados excelentes.

Uma vez atingido este estágio, o modelo de apoio à gestão é integrado ao sistema gerencial da instituição financeira. Se inicialmente o sistema de avaliação do desempenho configurava-se como um processo de controle desvinculado da estratégia, com a utilização do modelo alicerçado no BSC, transforma-se em sistema de gestão estratégica.

Uma vez implementado o modelo em toda a organização e transformado em sistema gerencial estratégico, recomenda-se que se desenvolva uma sistemática de reconhecimento e incentivo para as unidades que se destacarem em relação ao desempenho observado. É uma forma de desenvolver, nos funcionários, um espírito empreendedor e competitivo.

4.4 ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE A PROPOSTA E O BSC

Conceitualmente, a proposta foi concebida com base nos princípios que regem o *Balanced Scorecard*. Foi desenvolvida para ser aplicada como proposta de apoio à gestão em instituição financeira.

As instituições financeiras caracterizam-se por oferecerem produtos, todos eles, com caráter financeiro. Essa peculiaridade exige, embora de forma sutil, uma

pequena adaptação do *Balanced Scorecard* para que seja aplicado com eficácia em instituições financeiras. Essas adaptações estão presentes na proposta apresentada.

Nesse sentido, a proposta utiliza as mesmas perspectivas delineadas no BSC, com algumas peculiaridades. A perspectiva financeira da proposta, diferentemente do BSC, é desdobrada em duas partes: resultado econômico e estratégia e operações. Por representar um modelo específico para instituição financeira, percebeu-se a necessidade de adequar a perspectiva de acordo com a realidade da organização.

Assim, no resultado econômico considera-se o resultado econômico-financeiro gerencial da empresa, como um todo, com destaque às receitas e despesas. Portanto, tem uma relação direta com os indicadores financeiros, propriamente ditos. Na estratégia e operações consideram-se os resultados obtidos pela instituição financeira com as operações de crédito (dos segmentos pessoa física, pessoa jurídica e setor público), e os demais negócios realizados, de acordo com os objetivos estratégicos.

O BSC não deixa claro em qual perspectiva deve-se alocar a responsabilidade organizacional perante a sociedade. Na proposta, a responsabilidade perante a comunidade foi incluída na perspectiva do cliente.

A instituição financeira deve contribuir com o desenvolvimento da sociedade, oferecendo linhas de crédito especiais para clientes que promovem o crescimento da economia, como os pequenos produtores rurais, as micro-empresas, os profissionais liberais e os setores públicos. Todos eles são incluídos na categoria de clientes. A interação da organização com as entidades sociais também servem como referência para a sua contribuição para o desenvolvimento social. Por isso, a responsabilidade social, nesta proposta, foi incluída na perspectiva do cliente.

Uma característica peculiar da proposta, enquanto modelo de apoio à gestão é que pressupõe a vinculação do sistema de avaliação do desempenho pessoal ao processo de gestão do desempenho organizacional. Ou seja, para que o crescimento e desenvolvimento dos funcionários tragam benefícios para a empresa, devem ser conduzidos, pelos gestores da instituição, de uma maneira planejada e alinhada aos objetivos estratégicos.

Assim, a gestão do desempenho pessoal deve considerar as perspectivas do modelo de gestão, que são os mesmos considerados para a execução da estratégia, ou seja, as perspectivas delineadas na proposta.

Embora o BSC oriente para o desenvolvimento de *scorecards* pessoais, não apresenta esse enfoque delineado na proposta.

O BSC considera dispensável a existência de um sistema integrado de informação na organização como condição para sua aplicação. No caso da proposta de apoio à gestão em instituição financeira, essa condição é essencial, tendo em vista as peculiaridades de atuação desse tipo de organização. Sem um sistema integrado de informação e face à complexidade desse tipo de empresa, sem uma estrutura tecnológica adequada, a aplicação do modelo seria inviável.

O BSC não prevê a disseminação das estratégias locais e das práticas de gestão desenvolvidas nas unidades organizacionais para toda a organização. A proposta sugere que essa disseminação ocorra, inclusive como forma de reconhecimento e contribuição para o crescimento e aprendizado organizacional.

As demais características da proposta de sistema de apoio à gestão em instituição financeira são semelhantes às aquelas delineadas no *Balanced Scorecard*, mesmo porque está fundamentada no BSC.

Dessa forma, para que as chances de sucesso na aplicação do modelo proposto sejam maiores, o projeto deve receber total apoio da alta direção, ser aplicado de forma integrada, respeitando-se todos os passos, considerando-se todas as perspectivas selecionadas e valorizando-se a participação e envolvimento de toda a equipe. O projeto demanda de toda as pessoas da organização, comprometimento e perseverança. Exige trabalho em equipe e integração entre todas as unidades e funções da organização.

Somente assim, sustentada pelos esforços e pela observância dos cinco princípios que norteiam o modelo proposto, as instituições financeiras se manterão no rumo do desempenho excelente.

5 ANÁLISE COMPARATIVA DA PROPOSTA DELINEADA COM O PGE E A GDP ADOTADOS PELO BANCO DO BRASIL S.A.

Neste capítulo analisa-se comparativamente a proposta delineada com o Programa de Gestão pela Excelência – PGE e com a Gestão do Desempenho Profissional – GDP, adotados pelo Banco do Brasil S.A. Faz-se uma análise da proposta delineada com vistas ao apoio à gestão. Em seguida, compara-se a proposta apresentada com o PGE e com a GDP. Na seqüência, apresenta-se a aplicação da proposta no Banco do Brasil S.A. Após, destacam-se os aspectos facilitadores e dificultadores de implementação da proposta e por último, apresenta-se algumas vantagens e desvantagens na aplicação do modelo proposto em uma instituição financeira.

5.1 A PROPOSTA DELINEADA COM VISTAS AO APOIO À GESTÃO

A proposta parte do princípio de que a organização tenha estabelecido sua estratégia, considerando todos os fatores ou variáveis que interferem em sua atuação, como análise do macroambiente (variáveis econômicas, socioculturais, demográficas), análise do microambiente (órgãos normatizadores, fornecedores, concorrentes e clientes), e análise do ambiente interno (pontos fortes e pontos fracos da organização).

Assim, o modelo de apoio à gestão proposto inicia-se a partir da estratégia corporativa já estabelecida, tendo a finalidade de criar um mecanismo para executar a estratégia e, ao mesmo tempo, medir o desempenho da organização de forma alinhada à estratégia, bem como envolver todas as pessoas da organização no processo.

Outro aspecto a se considerar é que para o gerenciamento da performance organizacional é importante que as expectativas em relação àquele desempenho sejam claramente estabelecidas e comunicadas. Segundo Tachizawa e Scaico (1997, p.75), “sem a orientação de uma estratégia clara, não se pode ter certeza da adequada alocação de recursos, de gerenciamento dos processos críticos de negócios e de recompensa do desempenho esperado”.

Nesse sentido, a partir de uma estratégia bem elaborada, o modelo proposto possibilita a melhoria da gestão do desempenho, pois fornece informações gerenciais no âmbito de todas as unidades de negócios da organização. Promove também o aprendizado estratégico e cria uma nova cultura dentro da organização. A aplicação da proposta favorece a instituição a atuar com os olhos voltados para fora, em direção ao cliente e ao mercado, sem esquecer de observar o desempenho dos processos internos, agregando valor ao produto.

Analisando comparativamente o modelo proposto com as práticas adotadas pelo BB, notadamente em relação ao PGE e à GDP, apresentam-se algumas considerações, no tocante à aplicação na instituição financeira. Ambos mantêm uma estreita relação com o apoio à gestão, sendo que o PGE é um programa que está sendo implantado para auxiliar as agências e demais unidades do Banco para o cumprimento do acordo de trabalho. Assim, o objetivo principal do PGE é instrumentalizar as unidades na condução de suas práticas de gestão. A Gestão do Desempenho Profissional - GDP está inserida no contexto do modelo de gestão econômica, adotado pela empresa, tendo como referenciais de gestão as mesmas perspectivas consideradas no acordo de trabalho. Também funciona como instrumento auxiliar, com foco maior no desempenho do funcionário.

5.2 ANÁLISE COMPARATIVA DA PROPOSTA COM O PGE E A GDP

A proposta apresentada neste estudo, o PGE e a GDP caracterizam-se por representarem sistemas de apoio à gestão em instituição financeira.

O PGE e a GDP são instrumentos utilizados pelo BB. O primeiro é um programa em fase de implantação, estruturado com base nos critérios do PNQ. O segundo é estruturado de acordo com os princípios do *Balanced Scorecard* e é usado para a gestão do desempenho dos funcionários da casa.

A dinâmica de funcionamento do PGE leva os gestores e funcionários a desenvolverem práticas de gestão que induzem a unidade a buscarem o melhor desempenho, nos sete critérios do programa. A dinâmica da GDP induz os avaliadores e avaliados a buscarem o contínuo crescimento e aprendizado. Avaliador e avaliado estabelecem juntos as metas e os fatores de desempenho para o período avaliatório, sendo esses vinculados aos fatores e metas estabelecidos

pela instituição para as unidades. Dessa forma, a GDP contribui para a obtenção dos resultados esperados, por meio da execução da estratégia corporativa.

A proposta apresentada tem esse objetivo: orientar a instituição financeira na execução da estratégia corporativa, por meio da implementação de um sistema de apoio à gestão organizacional.

Como a GDP, o modelo segue os pressupostos estabelecidos no *Balanced Scorecard* que considera as quatro perspectivas (financeira, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento) como base para a obtenção de um desempenho excelente pela organização.

Assim, a proposta tem um caráter abrangente, com foco na estratégia; o PGE, voltado para a melhoria das práticas de gestão; e a GDP, focada no desempenho funcional, mas visando o desempenho organizacional. São instrumentos complementares de gestão e poderiam ser utilizados de maneira concomitante ao processo de implementação do modelo proposto.

5.2.1 O PGE e o modelo proposto

O Programa de Gestão pela Excelência do Banco do Brasil S.A. tem como referência os critérios de excelência do PNQ. Possui, portanto, um direcionamento diferente do modelo proposto, que se baseia nos princípios do *Balanced Scorecard*. Entretanto, serve como instrumento complementar para se implantar melhorias na qualidade do desempenho organizacional, nos sete critérios do PNQ.

O foco do PGE é a melhoria das práticas de gestão, com vistas na busca da excelência empresarial. No modelo proposto, embora também se busque a melhoria do desempenho nos processos relacionados a negócios, clientes e funcionários, sempre com vistas ao melhor desempenho econômico-financeiro, o foco principal do modelo é a execução da estratégia. O modelo propõe um sistema de apoio à gestão, no sentido de auxiliar no processo de execução da estratégia, por meio do monitoramento das ações e atividades diárias da instituição, a fim de garantir sincronismo entre a definição da estratégia e a sua aplicação.

No PGE, o início do programa acontece através de uma auto-avaliação da unidade de negócios, que servirá para orientar os gestores sobre quais são os processos críticos, onde deverão ser priorizados os critérios a serem trabalhados,

observando-se aqueles com impacto maior sobre o resultado da unidade de negócios.

No modelo proposto, os processos críticos devem ser priorizados de forma concomitante, nas quatro perspectivas, sendo que devem ser elaborados planos de ação para implementação imediata. A operacionalização ocorre nos processos de forma sincronizada, pois o modelo baseia-se no pressuposto de que existe uma relação de causa e efeito entre os processos e entre as quatro perspectivas.

Quanto ao prazo para implementação, é definido um período cíclico de 12 meses para o PGE; para a proposta, a previsão é de 4 meses, sendo que depois desse período, se aprovado, deve tornar-se um sistema permanente de gestão.

O sistema de reconhecimento para o programa PGE prevê a certificação interna e premiação às agências que apresentarem destacado desempenho em sua gestão. Na proposta em questão, o reconhecimento é feito para as unidades organizacionais que se destacarem com resultados excelentes, através de premiação, e para os funcionários dessas unidades, que também se destacarem. Nesse caso, além da premiação, a recompensa é feita por meio da avaliação do desempenho funcional, premiando-os com conceitos acima da média e constando a indicação para promoções, de forma a conciliar as necessidades da empresa com os interesses de cada funcionário. Também é prevista a disseminação das melhores estratégias e práticas de gestão desenvolvidas pelas unidades organizacionais que se destacarem.

Embora o PGE contemple uma série de instrumentos que auxiliam na melhoria da qualidade organizacional e, conseqüentemente, no desempenho da instituição, sua implantação é dificultada pelo grau de complexidade que envolve sua aplicação. Tendo em vista que são sete critérios, cada um deles considerando pelo menos três dimensões, e ainda levando-se em conta que as unidades do BB possuem uma estrutura de recursos humanos reduzida, a implementação torna-se mais difícil. Primeiro, porque o acompanhamento do processo é demorado e envolve detalhes e mensurações. Segundo, porque a aplicação fica restrita à apenas alguns funcionários que se deslocam das atividades diárias para desenvolver o PGE.

Com isso, o programa não alcança os objetivos para os quais foi desenvolvido, uma vez que a maioria dos funcionários não participa do processo.

A proposta em questão é menos complexa, de fácil aplicação. Embora utilize um número menor de critérios, eles atendem as necessidades da organização no

tocante à melhoria da qualidade e do desempenho. Pelo fato de vincular a gestão do desempenho à estratégia, possui maior eficácia, no sentido de auxiliar a sua execução e servir de apoio ao processo de gestão estratégica.

Neste sentido, o Quadro 6 apresenta um resumo comparativo entre o PGE e a proposta, destacando os aspectos que os diferenciam quanto ao foco, objetivos, critérios, dinâmica para implementação, prazo e formas de reconhecimento.

ITENS	PGE	PROPOSTA
Foco	Avaliação do desempenho p/ a qualidade da gestão de processos nos sete critérios	Sistema de apoio à Gestão Estratégica
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> a) Instrumentalizar as agências na condução de suas práticas de gestão b) Promover a excelência do desempenho c) Promover a excelência do atendimento d) Diagnosticar estágio da gestão nas dependências e) Auxiliar as agências no Acordo de Trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> a) Instrumentalizar a instituição financeira na condução da estratégia b) Promover o desempenho excelente e sustentável c) Promover o atendimento excelente d) Promover o aprendizado e crescimento da força de trabalho e) Agregar valor aos produtos, clientes, acionistas e funcionários f) Servir de apoio à gestão estratégica
Critérios ou perspectivas	<ul style="list-style-type: none"> a) Liderança b) Estratégias e Planos c) Clientes e a Sociedade d) Informações e Conhecimento e) Pessoas f) Processos g) Resultados 	<ul style="list-style-type: none"> a) Financeira Resultado econômico Estratégia e operações b) Clientes (e a sociedade) c) Processos Internos d) Aprendizado e Crescimento
Dinâmica	<ul style="list-style-type: none"> a) Capacitação b) Diagnóstico c) Plano de ação d) Avaliação e) <i>Feedback</i> f) Reconhecimento 	<ul style="list-style-type: none"> a) Tradução da estratégia em termos operacionais b) Alinhamento da Organização à estratégia c) Transformação da estratégia em tarefa de todos d) Conversão da estratégia em processo contínuo e) Mobilização da mudança por meio da liderança executiva
Prazo	12 meses	4 meses para implementação. Depois disso, transforma-se em sistema gerencial.
Reconhecimento	Para as Dependências que se destacarem: Certificação Interna do PGE Premiação interna	Para os funcionários: a) Conceito acima da média na Avaliação de desempenho funcional com indicação para promoções b) Recompensa na participação de lucros para a Dependência: c) Premiação interna e divulgação das melhores estratégias e práticas de gestão

Quadro 6 – Resumo comparativo entre o PGE e a proposta

Fonte: elaborado pela autora.

Assim, observa-se que os dois modelos apresentam algumas similaridades, principalmente no que diz respeito aos objetivos. Os dois foram idealizados para auxiliar a organização na obtenção de um desempenho excelente.

Entretanto, o foco de atuação difere: o PGE focaliza as práticas de gestão relativas aos processos de liderança, estratégia e planos, clientes e sociedade, pessoas, processos internos propriamente ditos e resultados; enquanto o modelo proposto, da mesma forma que o *Balanced Scorecard*, tem como foco de atuação, a estratégia, por meio da avaliação de desempenho na perspectiva financeira (resultado econômico e estratégia e operações), do cliente (e a sociedade), dos processos internos e dos funcionários.

5.2.2 A GDP e o modelo proposto

Analisando-se comparativamente a GDP e a proposta apresentada, observa-se que as duas focam a busca de resultado organizacional, tendo como base a estratégia. Ambas estão alicerçadas no *Balanced Scorecard*, daí se explicam as semelhanças entre elas.

A proposta representa um instrumento para auxiliar a instituição financeira na implementação da estratégia, servindo como sistema de gestão estratégica. A Gestão do Desempenho Profissional – GDP é um instrumento inserido no modelo de gestão do BB. Vincula a perspectiva do aprendizado e crescimento dos funcionários à estratégia da empresa. É utilizada para avaliação dos funcionários, com base nas metas e nos fatores de desempenho, com o objetivo de aprimorar o crescimento e desenvolvimento de todos e assim criar valor no longo prazo para a instituição.

Se bem utilizada, contribui para despertar nos funcionários a necessidade de mudanças, que melhoram o comportamento e clima organizacional, bem como para promover o desenvolvimento e crescimento pessoal, aumentando assim o valor desse capital intangível.

No Quadro 7 demonstra-se um resumo comparativo entre a GDP e a proposta, destacando-se os aspectos que os diferenciam quanto ao foco, objetivos, perspectivas, dinâmica de funcionamento, prazo para implementação e formas de reconhecimento.

ITENS	GDP	PROPOSTA
Foco	Avaliação de desempenho Funcional vinculado à Avaliação de Desempenho Organizacional	Sistema de apoio à Gestão Estratégica
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> a) Promover ações que integrem os objetivos organizacionais e o desenvolvimento profissional b) contribuir para melhoria de resultados c) Estimular o desempenho excelente d) vincular objetivos pessoais aos do BB e) Auxiliar a gestão de RH f) acompanhar a evolução do desempenho 	<ul style="list-style-type: none"> a) Instrumentalizar a instituição financeira na condução da estratégia b) Promover o desempenho excelente e sustentável c) Promover o atendimento excelente d) Promover o aprendizado e crescimento da força de trabalho e) Agregar valor aos produtos, clientes, acionistas e funcionários f) servir de apoio à gestão estratégica
Perspectivas	<ul style="list-style-type: none"> a) Financeira Resultado econômico Estratégia e operações b) Clientes c) Processos Internos d) Aprendizado e Crescimento 	<ul style="list-style-type: none"> a) Financeira Resultado econômico Estratégia e operações b) Clientes (e a sociedade) c) Processos Internos d) Aprendizado e Crescimento
Dinâmica	<ul style="list-style-type: none"> a) Planejamento b) Acompanhamento c) Encerramento 	<ul style="list-style-type: none"> a) Tradução da estratégia em termos operacionais b) Alinhamento da Organização à estratégia c) Transformação da estratégia em tarefa de todos d) Conversão da estratégia em processo contínuo e) Mobilização da mudança por meio da liderança executiva
Prazo	Semestral (Junho e Dezembro)	4 meses para implementação. Depois disso, transforma-se em sistema gerencial.
Reconhecimento	Para os funcionários: <ul style="list-style-type: none"> a) Conceitos acima da média na GDP b) Recompensa financeira através da participação de lucros e resultados c) Indicação para promoções 	Para os funcionários: <ul style="list-style-type: none"> a) Boa avaliação de desempenho funcional b) Recompensa financeira através da participação de lucros e resultados c) Indicação para promoções Para a Dependência: <ul style="list-style-type: none"> a) premiação interna

Quadro 7 – Resumo comparativo entre a GDP e a proposta

Fonte: elaborado pela autora.

Ressalta-se que a GDP é um instrumento de gestão que vincula a avaliação do desempenho do funcionário à avaliação do desempenho da unidade em que o funcionário está localizado. Esse mecanismo possibilita o estabelecimento e desdobramento de metas, do nível corporativo ao individual.

Conceitualmente, pode-se considerar que a GDP pode ser inserida no modelo proposto, pode fazer parte dela, servindo de mecanismo para auxiliar os gestores na tarefa de buscar o comprometimento de todos os funcionários na execução da estratégia.

No BB, a GDP não é utilizada da forma como foi idealizada. A grande maioria dos envolvidos, tanto avaliados como avaliadores, utilizam esse instrumento de maneira não adequada. Consideram a GDP apenas como uma obrigatoriedade estabelecida pela organização, o que leva, muitas vezes, à ineficácia enquanto instrumento gerencial.

Outra fragilidade da GDP é que contempla um conjunto de critérios padronizado para todas as unidades da instituição, sem considerar as características peculiares de cada segmento. Os critérios e fatores de avaliação utilizados para as unidades de apoio são os mesmos utilizados para as unidades de suporte e unidades de negócios. Esse aspecto dificulta a utilização desse instrumento pelos avaliadores das unidades de apoio e de suporte, havendo a necessidade de adaptações nos critérios de acordo com sua realidade.

No aspecto da dinâmica, a análise fica prejudicada, tendo em vista que a GDP é um processo contínuo, iniciado a cada período de 6 meses e a proposta apresentada servirá para a implementação em uma instituição financeira. Após esse período de 4 meses previsto, pressupõe-se que se transforme em sistema de gestão estratégica, podendo ser utilizada de forma permanente.

5.3 APLICAÇÃO DA PROPOSTA NO BANCO DO BRASIL S.A.

Como o *Balanced Scorecard*, a proposta deste estudo possui uma estrutura de medidas tangíveis e intangíveis, desenvolvidas a partir de uma visão estratégica. Como ocorre com as organizações com fins lucrativos, a visão estratégica do BB contempla como objetivo primário, a maximização do lucro. Entretanto, enquanto instituição oficial do governo, desempenha, também, o papel de contribuir para o desenvolvimento da nação. Nesse enfoque, dentre os objetivos secundários da organização, estão contemplados aqueles que visam uma parcela de contribuição para o desenvolvimento das comunidades onde as unidades de negócios do BB estão inseridas.

Como forma de demonstrar a aplicabilidade da proposta de apoio à gestão em instituição financeira, delineou-se a dinâmica de implementação no BB. Utilizou-se os princípios apresentados na proposta: traduzir a estratégia em termos operacionais; alinhar a organização à estratégia; transformar a estratégia em tarefa de todos; converter a estratégia em processo contínuo; e mobilizar a mudança por meio da liderança executiva.

As perspectivas da proposta são: Financeira (Resultado Econômico, Estratégias e Operações), Cliente (considerando a sociedade também como cliente), Processos Internos e Aprendizado e Crescimento, esta última com enfoque no comportamento organizacional.

Assim, a aplicação do modelo no BB segue essa seqüência. Vale ressaltar que as informações descritas nesse estudo não refletem propriamente a realidade da instituição, servindo apenas de parâmetro para explicar o modelo proposto e assim possibilitar um melhor entendimento. Embora a instituição financeira em questão possua uma estrutura complexa, abrangendo unidades de negócios, unidades de suporte e de apoio, a proposta de implementação está voltada para uma unidade de negócios do pilar varejo.

5.3.1 Traduzir a estratégia em termos operacionais

A aplicação da proposta inicia-se a partir da estratégia já definida pela Instituição. Entretanto, no processo de definição da direção estratégica para um período de três a cinco anos, o Banco leva em consideração suas crenças e valores, a sua missão, além de observar os aspectos que considera importante para subsidiar a escolha da estratégia.

Assim, de acordo com o Banco do Brasil (2001, p.10), a missão da instituição é “ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre os funcionários e a empresa e ser útil à sociedade”. A partir da missão e da visão de futuro, após análise das forças propulsoras ambientais, e respeitando os valores e as crenças da Instituição, a alta direção definiu a sua estratégia corporativa. A título de exemplo, para a aplicabilidade do modelo proposto, definiu-se que a estratégia do Banco do Brasil,

até o ano de 2005, é “Criar valor para clientes, acionistas, funcionários e a sociedade”.

A partir da estratégia, o passo seguinte é a construção de mapas estratégicos para fins de auxiliar o entendimento da estratégia e para a definição de objetivos estratégicos. Os mapas possibilitam aos funcionários uma visão ampla da instituição, além do entendimento sobre a estratégia. Possibilitam ainda a percepção de como ocorrem as inter-relações entre as perspectivas consideradas, entre os objetivos estabelecidos e sobre qual deve ser o papel de cada um no processo de execução da estratégia.

Por meio dos sistemas de informação do Banco e reuniões com os gestores, a estratégia, os objetivos estratégicos e as metas corporativas são transmitidos ao conglomerado. Também são disponibilizados, através dos sistemas corporativos, o orçamento anual para todas as unidades e as demais informações relevantes para a gestão do desempenho organizacional.

De posse dessas informações, as unidades de negócios iniciam o processo de implementação do seu *Balanced Scorecard*.

A condução da implementação do modelo nas unidades organizacionais é da responsabilidade do comitê de administração, sob acompanhamento da Superintendência Regional. No entanto, os gestores podem delegar a condução do processo para uma equipe constituída de funcionários previamente treinados.

Considerando-se que as unidades de negócios atualmente no BB. mantém uma estrutura enxuta, é aconselhável que todos os funcionários participem, desde o início, do processo de implementação do *Balanced Scorecard*. Uma vez disseminados a estratégia corporativa, os objetivos e as metas, as dependências realizam seus mapas estratégicos locais, metas e planos de ações para um período previamente definido pela instituição, por meio do acordo de trabalho.

Agindo dessa forma, vantagens podem ser obtidas: *feedback* em tempo real; melhor comunicação, pois em cada reunião, as dúvidas podem ser esclarecidas; todos os funcionários podem contribuir com sugestões, baseadas em suas experiências (a base conhece os problemas do dia-a-dia); melhor compreensão do processo; maior comprometimento, resultando em maior eficácia na implementação.

Assim, para traduzir a estratégia em termos operacionais, elaborou-se o mapa estratégico representado na Figura 12.

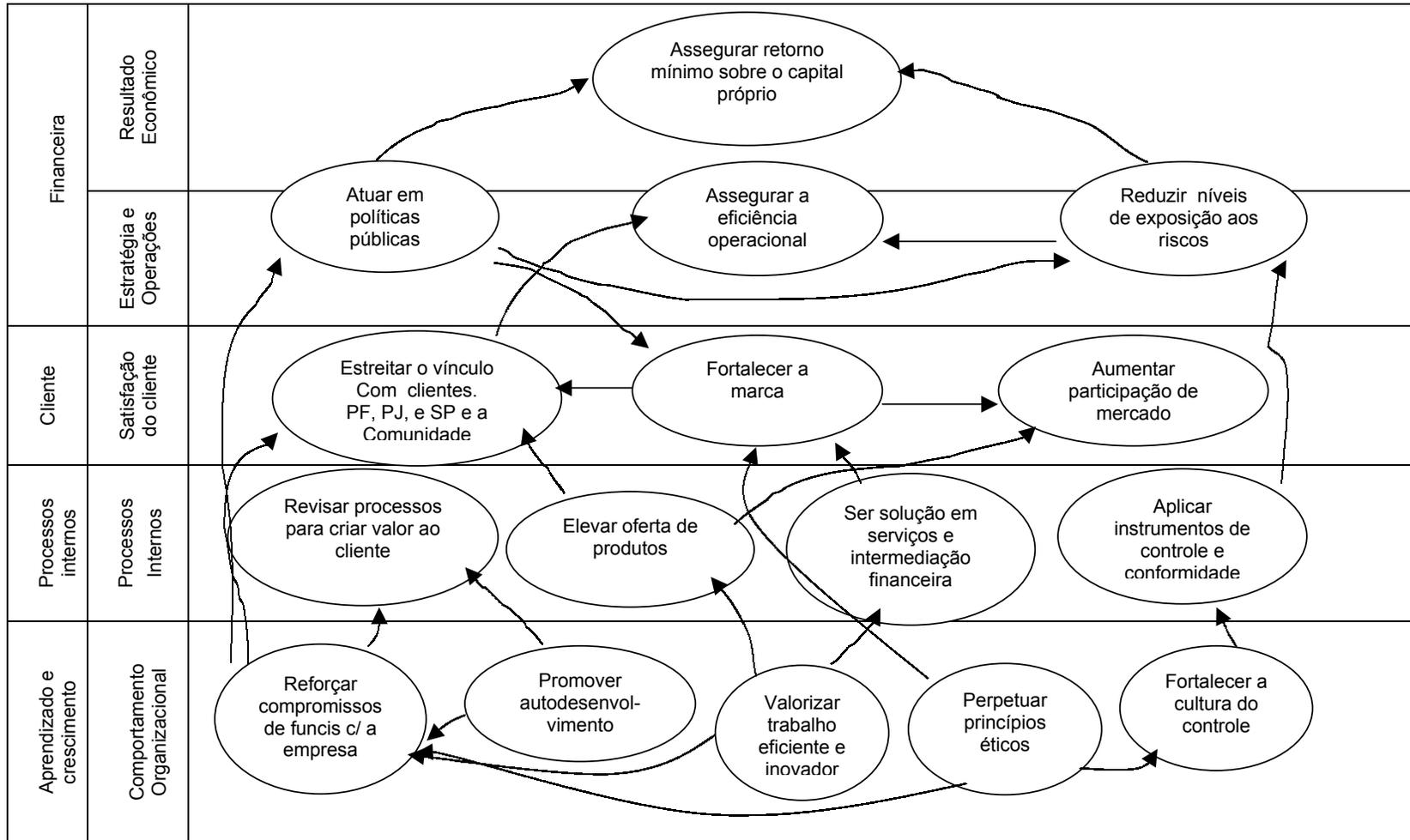


Figura 12 – Mapa estratégico corporativo

Fonte: adaptado de Banco do Brasil (2003e).

O mapa auxilia na visualização dos objetivos que emergiram da estratégia e a inter-relação entre eles. Com isso, é possível se elaborar os planos de ação pelas unidades organizacionais e um sistema de controle, com a utilização de indicadores de desempenho, para os processos mais importantes ou críticos, diretamente relacionados com a estratégia.

Para criar valor aos clientes, acionistas, funcionários e a sociedade, o Banco necessita adotar algumas estratégias operacionais, que abranjam todas as perspectivas do *Balanced Scorecard*.

Assim, para atingir os objetivos dos acionistas, a empresa deve assegurar um retorno mínimo de capital investido. Esse item reflete o objetivo primário da instituição, por isso foi colocado em primeiro nível. Os demais níveis refletem os objetivos secundários, identificando processos críticos a serem trabalhados, com maior ênfase, para se obter esses objetivos.

Ressalta-se que unidades de negócios, bem como as equipes de trabalho, podem desenvolver outros mapas estratégicos, para auxiliar na definição de outros objetivos estratégicos. Eles auxiliam a visualização das inter-relações existentes entre eles, nas quatro perspectivas.

Nota-se no mapa estratégico, que a perspectiva financeira mostra como os objetivos de alto nível estão baseados ao mesmo tempo no gerenciamento do crescimento da instituição e da qualidade operacional.

O objetivo relativo ao resultado econômico está relacionado à maximização do lucro: assegurar o retorno mínimo sobre o capital próprio.

Os objetivos relativos à estratégia e operações consideram o interesse do Banco em contribuir para o desenvolvimento da sociedade, através de uma atuação em políticas públicas. Os objetivos de assegurar a eficiência operacional e reduzir níveis de exposição ao risco estão relacionados à eficácia das operações de crédito e demais negócios da organização.

Os objetivos relativos aos clientes estão baseados na busca de melhor relacionamento com eles (considerando os segmentos de pessoa física, pessoa jurídica e setor público e a comunidade), no fortalecimento da marca e no aumento da participação no mercado.

Os temas estratégicos relativos aos processos internos estão alinhados à criação de valor aos produtos a serem oferecidos aos clientes.

Os objetivos estratégicos para o aprendizado e crescimento estão pautados no desenvolvimento dos funcionários, fortalecimento de princípios éticos e cultura do controle e na inovação.

A partir do mapa estratégico, é possível definir os indicadores de desempenho para cada item levantado. Assim, considerando o que preconizam Kaplan e Norton (2000, p.50), no Quadro 8 estão demonstrados os indicadores escolhidos para as perspectivas em análise.

PERSPECTIVAS	OBJETIVO	INDICADOR DE DESEMPENHO
Resultado econômico	Criar valor para acionistas	Retorno sobre o patrimônio líquido
Estratégia e Operações	Atuar em políticas públicas	Volume de recursos destinados à geração de emprego e renda
	Assegurar a eficiência operacional	Índice de eficiência
	Reduzir índices de redução ao risco	Índice da qualidade da carteira de crédito – IQC
Satisfação do cliente	Aprofundar vínculo com clientes	Grau de satisfação de clientes de cada segmento (Pessoa física, Pessoa Jurídica e Setor público).
	Fortalecer a marca	Pesquisa <i>Top of mind</i> do Datafolha
	Aumentar participação de Mercado	Volume de novos clientes ou volume total de vendas para novos clientes
Processos internos	Desenvolver produtos e serviços com alta tecnologia	Quantidade mensal de transações efetuadas via gerenciador financeiro
	Revisar processos para criar valor ao cliente	% de processos revisados pelas unidades/diretorias
	Ser a solução em serviços e intermediação financeira	% de produtos priorizados por cliente nos segmentos PF, PJ e SP
	Aplicar instrumentos de controle e conformidade	Índice de não conformidades em operações de crédito
Aprendizado e Crescimento	Reforçar o vínculo entre o Banco e os funcionários	% de itens com resultado de clima e comportamento organizacional igual ou superior a 4
	Promover o autodesenvolvimento	Média anual da quantidade de horas de treinamento por funcionário
	Valorizar o trabalho eficiente e inovador	Quantidade anual de nomeações por Agência, Registros com destaque na GDP.
	Respeitar princípios éticos	Número de reclamações contra o Banco junto ao Bacen/mês
	Fortalecer a cultura de controle	% de <i>balanced scorecards</i> pessoais e/ou das equipes

Quadro 8 – Objetivos institucionais e indicadores de desempenho

Fonte: elaborado pela autora com base em Kaplan e Norton (2000) e Banco do Brasil (2003e).

Observa-se que as perspectivas receberam uma denominação própria, mas que refletem as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*. Quanto aos indicadores é apresentado apenas um indicador de desempenho para cada objetivo estratégico. Porém, nada impediria que outros pudessem ser definidos, desde que refletissem o desempenho dos processos inerentes aos objetivos estabelecidos. O mesmo vale para a escolha dos objetivos.

Após a elaboração do mapa estratégico e dos indicadores, o passo seguinte é a definição das metas para cada objetivo estratégico. Optou-se por não definir nesse contexto as metas, uma vez que em nada agregaria para a compreensão da proposta.

Entretanto, é importante destacar que os objetivos para as perspectivas de estratégia e operações, do cliente, dos processos internos e do crescimento e aprendizado proporcionam suporte para que os objetivos financeiros sejam alcançados. Dessa forma, na estrutura do modelo, os objetivos e medidas financeiras desempenham dois papéis: o de definir o desempenho financeiro esperado da estratégia e também de servir de meta para os objetivos e medidas das demais perspectivas.

Outro aspecto a se considerar é que na definição dos indicadores de desempenho, deve-se vincular todas as medições a uma cadeia de causa e efeito. Essa cadeia de causa e efeito precisa permear todas as perspectivas.

5.3.2 Alinhar a organização à estratégia

Para a obtenção de sinergia organizacional, o *scorecard* elaborado pela equipe da alta direção do BB define os objetivos comuns para as dependências do conglomerado. Esses objetivos devem ser divulgados na organização, através dos canais de comunicação, de forma que sejam disponibilizados para todos os funcionários. Com base nesses objetivos, cada Unidade do Banco deve desenvolver uma ou mais estratégias apropriadas à sua condição (atacado, varejo, governo, atividades - meio de suporte ou apoio) e elaborar os *scorecards* locais, de acordo com sua vocação, porém de forma que tenham correlação com o *scorecard* corporativo.

O alinhamento e as conexões entre as unidades e com a alta direção fazem com que haja troca de auxílio e alocação de todos os recursos necessários para se alcançar os objetivos estratégicos. A unidade responsável pela gestão de pessoas deve fornecer os recursos necessários, por exemplo, ao desempenho dos funcionários, através da criação de treinamentos diversos. À unidade responsável pelos recursos tecnológicos, cabe disponibilizar sistemas e aplicativos necessários ao desempenho das demais unidades do Banco, e assim por diante. Se todas as unidades estiverem alinhadas à estratégia e fazendo a sua parte no processo, toda a organização ganha.

Dessa forma, ao estabelecer os objetivos e metas locais para o período, a agência o faz com base nos objetivos estratégicos e metas do conglomerado e considerando o que está previsto no seu orçamento anual.

No âmbito da unidade de negócios, todas as equipes, bem como todos os funcionários devem atuar em consonância com os objetivos e metas acordados na elaboração do *Balanced Scorecard* da unidade de negócios. Assim, cada equipe deve elaborar o seu *scorecard*, de maneira alinhada aos objetivos estratégicos e metas da dependência, que se traduz na próxima etapa: transformar a estratégia em tarefa de todos.

5.3.3 Transformar a estratégia em tarefa de todos

Fazer com que todos os funcionários convertam a estratégia em parte do seu trabalho é a finalidade desta etapa. Para conseguir isso, os gestores e a equipe diretiva necessitam utilizar os recursos possíveis e disponíveis na organização. O foco é promover a mudança comportamental e esse é um desafio essencial para o sucesso da implantação da proposta. A conscientização é um passo necessário, mas não suficiente. É preciso incentivar as mudanças, para que aconteçam de fato.

Nesse sentido, para desenvolver a consciência estratégica nos funcionários, além de utilizar os meios de comunicação, em nível de conglomerado e de agência, os gestores podem promover o desenvolvimento de objetivos pessoais e das equipes, ou seja, criar um mecanismo para que cada funcionário desenvolva seu *scorecard* pessoal. A finalidade é incentivá-los a construir seu aprimoramento e prepararem uma trilha para a ascensão profissional.

Além de promover o alinhamento individual com os objetivos das equipes, da unidade e do Banco, os *scorecards* pessoais servem para integrar as metas de desenvolvimento pessoal e de melhoria do desempenho aos indicadores estratégicos do *balanced scorecard*. Esse vínculo pode ser feito através de programas de incentivo, como o sistema de remuneração variável ou de Participação de Lucros e Resultados (PLR).

No BB não existe, atualmente, a remuneração variável mensal, porém existe o PLR, que está ligado à Gestão do Desempenho Profissional (GDP). Além de incentivar o desenvolvimento dos funcionários e de estabelecer metas e indicadores de desempenho associados ao comportamento, ambos vinculados aos objetivos corporativos e da unidade onde o funcionário trabalha, a GDP contempla um percentual de remuneração variável creditado a cada semestre, se o funcionário tiver adquirido o direito ao recebimento, conforme demonstrado no capítulo 4.

Uma vez internalizada a cultura de atuação com foco voltado para a estratégia e de busca de autodesenvolvimento, converter a estratégia em processo contínuo torna-se um processo natural. Entretanto, a alta liderança exerce um papel decisivo para que isso aconteça.

5.3.4 Converter a estratégia em processo contínuo

Todo processo de mudanças requer acompanhamento e disponibilização de todos os recursos necessários para que não haja retrocesso. Cabe aos gestores disponibilizar esse recursos, na medida em que surgem as necessidades.

Em nível corporativo, no processo orçamentário, por ocasião da liberação de recursos para as agências, deve existir uma margem de aproximadamente 10% para atender as demandas no período. Esse percentual deve ser reservado para o desenvolvimento de programas para estreitar o relacionamento com clientes, desenvolver o aperfeiçoamento de funcionários, participação de eventos desenvolvidos na comunidade.

Embora o monitoramento do desempenho ocorra de forma dinâmica, pelos gestores, durante todo o processo de implementação da estratégia, nessa etapa é prevista uma análise mais detalhada, com a participação de toda a equipe de trabalho. Por meio de reuniões para avaliação e acompanhamento do processo, é

importante a participação de todas as pessoas da unidade de negócios. Nesse fórum ocorre a troca de experiências e *feedback*, tornando-se uma oportunidade para a promoção de aprendizado organizacional, além da consciência estratégica. Também é a fase de identificação de desvios nos resultados, sinalizando a necessidade de redirecionamento da estratégia e adoção de ações corretivas.

Uma vez analisado o desempenho observado e tomadas as decisões para eventuais interferências no processo, o passo seguinte é mobilizar a organização é inserir o modelo proposto no sistema gerencial estratégico da organização.

5.3.5 Mobilizar a mudança por meio da liderança executiva

Para a inclusão da proposta no sistema de gestão estratégica do Banco, em primeiro lugar é preciso que os gestores reconheçam que o programa não se trata apenas de um projeto de mensuração do desempenho, mas sim de um programa de mudanças. Cabe a eles a responsabilidade de mobilizar a organização para que todas as unidades organizacionais se integrem ao programa.

Assim, a mobilização da instituição para as mudanças é fazer com que todo o quadro de pessoal esteja convencido de que a mudança é necessária e bem-vinda. O processo se inicia já na primeira fase de implantação do modelo, de forma que ao término, a instituição tenha alcançado de adesão às mudanças e se transformado em organização orientada para a estratégia.

Dessa forma, o processo de mobilização se inicia com as reuniões gerais com os funcionários para propiciar uma reflexão sobre a situação da instituição e onde pretende chegar (visão de futuro), com a demonstração da situação atual da instituição, relativa ao desempenho financeiro e econômico, fazendo também uma análise comparativa com os concorrentes, análise das tendências de mercado e outras variáveis disponíveis.

Nessas reuniões, num primeiro momento, participam os gestores das unidades organizacionais e a alta administração, estendendo-se em seguida para os demais níveis hierárquicos, entre os administradores e suas equipes de trabalho.

Após essa etapa de mobilização, o passo seguinte é o estabelecimento de um processo de governança, para orientar a transição. Corresponde à introdução de

novos valores culturais, representando também o rompimento com as estruturas tradicionais de poder.

Assim, o processo de governança é realizado com a criação de equipes estratégicas para auxiliar na condução do processo, realização de reuniões periódicas com o pessoal e disponibilização de comunicação aberta e transparente em toda a instituição.

Um mecanismo que pode ser utilizado pelo Banco para motivar o grupo para o desempenho excelente é a fixação de metas distendidas, através do lançamento de campanhas internas com vistas ao alcance de resultados superiores aos valores orçados no acordo de trabalho. Esse tipo de campanha provoca a mobilização de toda a organização para a busca do desafio lançado, impedindo dessa forma a estagnação.

Como forma de reconhecimento e valorização das equipes e funcionários que se destacarem em relação ao desempenho, sugere-se que sejam oferecidas premiações, bem como divulgação das estratégias utilizadas e melhores práticas desenvolvidas, para todo o Banco. Além de incentivar os funcionários para a busca do melhor desempenho, as campanhas, premiações e divulgação das melhores práticas de gestão servem para elevar o grau de conexão entre as unidades organizacionais.

Entretanto, além dos aspectos descritos, de acordo com Kaplan e Norton (2000), a capacidade de se criar uma organização focada na estratégia depende menos de questões estruturais e organizacionais, e mais da liderança.

Nesse sentido, para que o BB transforme-se em instituição orientada para a estratégia, deve nomear líderes que adotem um estilo de gestão que crie clima propício à mudança, e utilize um processo de governança que promova a comunicação, a discussão interativa e o aprendizado sobre a estratégia.

5.4 ASPECTOS FACILITADORES E DIFICULTADORES DE IMPLEMENTAÇÃO DA PROPOSTA

A proposta representa a introdução de um novo sistema gerencial baseado no *Balanced Scorecard*. Envolve a criação de uma nova cultura, resultando em mudanças significativas no âmbito da organização, no tocante aos procedimentos e

processos internos, e relativas ao comportamento organizacional. Embora seja de aplicação prática, existem alguns aspectos que podem dificultar ou facilitar a sua implementação.

A construção e incorporação da proposta, baseada no BSC, no sistema de gestão estratégica podem ser facilitadas com o auxílio de equipes capacitadas para a condução do processo. Os componentes da equipe executiva, além da experiência e conhecimentos sobre o modelo, devem possuir habilidade para lidar com pessoas e facilidade de se comunicar e resolver problemas relativos ao projeto. Devem deter total compreensão sobre o sistema e estar motivados para o novo foco nos objetivos estratégicos de longo prazo. É deles a responsabilidade de educar as equipes e orientar a tradução da estratégia em objetivos e indicadores específicos de forma a não desencadear reações defensivas.

Um aspecto dificultador para a implantação do modelo é o tamanho da instituição financeira, como é o caso do Banco do Brasil S.A., que possui um número elevado de agências no país e no exterior. A dificuldade concentra-se na aplicação da proposta, considerando-se a variedade de características regionais, que devem ser consideradas durante o processo de implementação, havendo a necessidade de ajustes de acordo com cada realidade das unidades organizacionais.

Um aspecto facilitador é a estrutura organizacional composta de equipamentos e sistemas de informação adequados, de fácil utilização pelos usuários e que estejam disponíveis a qualquer tempo.

Projetos desenvolvidos com previsão de poucos indicadores por perspectiva, que não conseguem estabelecer o equilíbrio entre os resultados almejados e os vetores de desempenho desses resultados podem ser fatais à implementação da proposta. O contrário também pode acontecer, ou seja, projetos com muitos indicadores, mas de pouca importância crítica na avaliação do desempenho organizacional.

Outro aspecto dificultador para implantação da proposta é a inexistência de alinhamento entre as unidades de negócios e de serviços compartilhados (de apoio e de suporte) com a estratégia geral. No caso do Banco do Brasil, para que a implementação tenha êxito, todas as unidades de apoio, de suporte devem estar alinhadas à estratégia corporativa. O mesmo acontece entre os setores, dentro da mesma unidade de negócios e entre os funcionários. Todos devem trabalhar com vistas ao alcance dos objetivos da unidade.

Outras causas de fracasso na implementação do sistema decorrem de deficiências dos processos organizacionais: falta de comprometimento da alta administração; não envolvimento dos funcionários da equipe; interrupção no processo de implantação em uma das áreas da organização prejudicando as outras que não interromperam; e processos de desenvolvimento muito longos ou com mensuração realizada em apenas uma ocasião.

Os comprometimentos da alta liderança e dos líderes das unidades organizacionais são aspectos facilitadores. Associado a esse fator, a adoção, pelos gestores, de um estilo de liderança eficaz, que promova a participação e o aprendizado da equipe, facilita a aplicação da gestão estratégica, pois promove a adesão dos funcionários ao projeto.

Dessa forma, na introdução da proposta, todos esses aspectos precisam ser considerados, sob o risco de gerar insatisfação e decepção ao término da implementação, por não se obter os resultados esperados ou até mesmo pelo fracasso.

5.5 VANTAGENS E DESVANTAGENS DA UTILIZAÇÃO DO MODELO PROPOSTO

Relativamente ao atual sistema de gestão adotado pelo Banco do Brasil, o modelo proposto oferece algumas vantagens e desvantagens decorrentes de sua utilização. Dentre as principais vantagens, destacam-se:

- a) pelas características que apresenta, o modelo proposto induz a organização a atuar de maneira centralizada na estratégia corporativa, com foco nos negócios, no crescimento e aprendizagem dos funcionários, no atendimento das necessidades dos clientes e na melhoria dos processos internos, e conseqüentemente na busca do melhor resultado financeiro;
- b) o modelo favorece a participação de todo o quadro de colaboradores, fazendo com que se tornem conhecedores da situação real em que se encontra a organização, tanto nos aspectos positivos quanto nos negativos. Faz com que todos conheçam as estratégias, objetivos e metas, de uma forma mais consistente, contribuindo dessa forma para a tomada

- de consciência sobre qual é o papel de cada funcionário no contexto organizacional e o que se espera de cada um;
- c) a interação natural entre os setores e entre as unidades organizacionais decorrente da aplicação do modelo, implica em maior integração, crescimento e ganho em produtividade, uma vez que ocorre maior aprendizado e troca de experiências entre funcionários, equipes e entre as unidades da instituição financeira;
 - d) melhoria nos métodos de trabalho e procedimentos, pela troca de informações sobre as práticas adotadas nas agências e unidades de apoio que se destacarem;
 - e) a habilidade de medição sistemática, seguindo uma estrutura planejada, contribui para aumentar a capacidade de a organização apresentar resultados excelentes e sustentáveis. A proposta apresentada oferece esse mecanismo de a organização medir seu próprio desempenho; orienta também como deve fazer para utilizar a medição de forma adequada no sentido de buscar patamares superiores;
 - f) a flexibilidade na escolha de indicadores de gestão, em consonância com as necessidades da empresa, é um fator relevante na busca de melhor desempenho;
 - g) assegurar o crescimento da organização passa pelo desenvolvimento e crescimento dos funcionários. O modelo leva ao incentivo para esse crescimento e aprendizagem, repercutindo com isso no melhor desempenho organizacional; e
 - h) o modelo é passível de avaliação durante o processo de implementação, possibilitando aos gestores alterar estratégias ou direcionamentos estratégicos em caso de necessidade.

Algumas desvantagens também podem ser observadas no modelo de gestão apresentado, destacando-se aspectos relativos à sua aplicabilidade:

- a) para que a sua aplicação seja efetiva, todas as unidades da organização devem estar utilizando adequadamente o modelo, de forma sincronizada e em consonância umas com as outras. As etapas e os princípios do modelo proposto devem ser observados, sob o risco de obtenção de resultados indesejados, se assim não for feito. Nesse sentido, a obtenção de resultados esperados com a utilização do modelo depende da ação de

cada indivíduo, de cada equipe de trabalho, de cada unidade organizacional. A falha de uma das partes envolvidas pode levar o projeto ao fracasso; e

- b) uma vez iniciado o projeto, não deve ser interrompido, sob o risco de se perder tudo o que já foi investido pela empresa até aquele momento.

No entanto, independentemente de vantagens ou desvantagens, ressalta-se que o segredo para o sucesso de um empreendimento depende principalmente das pessoas que estão nele envolvidas, da sua competência, habilidades e atitudes. É nesse sentido que a proposta apresentada orienta, enquanto modelo de gestão estratégica.

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este capítulo está dividido em duas seções. Na primeira, descreve-se as conclusões do estudo realizado. Na segunda, registram-se recomendações para pesquisas futuras relacionadas ao tema.

6.1 CONCLUSÕES

O presente estudo objetivou delinear uma proposta de apoio à gestão em instituição financeira fundamentada no *Balanced Scorecard (BSC)*.

Os objetivos geral e específicos foram atingidos, na medida em que a proposta formulada considera os princípios do BSC e está sustentada no sistema de apoio à gestão adotado pelo Banco do Brasil S.A.

A obtenção dos objetivos específicos caracteriza-se pela apresentação, com detalhes, das práticas adotadas pela instituição financeira, que servem de apoio à gestão por meio de programas complementares, como a Gestão do Desempenho Profissional (GDP) e o Programa de Gestão pela Excelência (PGE). Essas práticas foram analisadas comparativamente à proposta, identificando-se as necessidades de adaptações.

Os instrumentos complementares adotados pelo Banco do Brasil contribuem para o alcance dos objetivos estratégicos da empresa, na medida em que são utilizados com a finalidade de promover o aprimoramento dos funcionários nas atividades diárias, melhorando dessa forma o seu desempenho.

Nesse sentido, o PGE desempenha o papel de desenvolver nos funcionários o hábito de melhorar continuamente as práticas de gestão.

A GDP contribui para a priorização de iniciativas e alinhamento estratégico, decorrentes do uso do *Balanced Scorecard*. Possibilita ainda o alinhamento entre os objetivos estratégicos da instituição e os objetivos individuais, para transformar a estratégia em ação.

Entretanto, por mais consistente que se apresente a proposta, ainda assim não é possível garantir seu bom desempenho. É importante destacar que mudanças na cultura são fundamentais para o sucesso na implementação do modelo proposto. Se não consideradas, podem inviabilizar o processo.

Porém, contribuir com o desenvolvimento de metodologias para a melhora do desempenho das instituições financeiras, no que diz respeito as suas práticas de gestão é o que justificou a opção por essa pesquisa exploratória. A proposta oferece o suporte necessário aos gestores nas tomadas de decisões, bem como possibilita a avaliação contínua do desempenho da gestão, criando condições para ações corretivas na medida em que as necessidades surgem, em função das diversas variáveis que interferem na performance das organizações.

No entanto, o principal benefício que o modelo oferece é a criação de valor para a organização no longo prazo. A característica de promover o crescimento e aprendizado dos funcionários conduz ao melhor desempenho individual, maior produtividade, inovação, com conseqüente redução de custos e aumento de resultados financeiros e econômicos para a organização.

Nesse sentido, o objetivo geral desta dissertação foi atingido. Ao analisar o modelo proposto, verifica-se que ele considera os princípios e as perspectivas do BSC. Contempla, ainda, todos os passos necessários à implementação da estratégia e o acompanhamento das ações a serem desenvolvidas para alcançar o sucesso empresarial, além de identificar os pontos a serem observados para que sua execução não seja interrompida e também para que se transforme em sistema gerencial estratégico.

6.2 RECOMENDAÇÕES

Tendo em vista que o presente estudo não tem a pretensão de esgotar o assunto e considerando as limitações da proposta apresentada, sugere-se algumas recomendações para o aprofundamento do tema:

- aplicar o modelo proposto através da realização de um projeto piloto na instituição financeira, para corrigir eventuais inconsistências;
- desenvolver um estudo em uma instituição financeira que utilize o modelo proposto para verificar a eficácia na sua aplicabilidade;
- desenvolver outras perspectivas e, conseqüentemente, novos indicadores de desempenho, além daqueles contemplados neste estudo, que sejam relevantes no contexto atual e que possam contribuir para a melhor performance de uma instituição financeira.

- utilizar instrumentos gerenciais que complementem o modelo de apoio à gestão. baseado no *Balanced Scorecard*, como forma de aprimorar a cadeia de valor dos processos de negócios e agregar valor para o cliente.

REFERÊNCIAS

- ANSOFF, H. Igor. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- ANSOFF, H. Igor; MCDONNEL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993
- ANTUNES, Maria Thereza Pompa. **Capital intelectual**. São Paulo: Atlas, 2000.
- ASSAF Neto, Alexandre. **Mercado financeiro**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- ATKINSON, Antony A. et al. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.
- BANCO DO BRASIL S/A. **Unidade de assessoramento desenvolvimento empresarial**. Apostila Roteiro do Instrutor: leitura complementar. Brasília, edição especial, 1996.
- BANCO DO BRASIL S/A. **A nova estrutura organizacional**. Revista Profissionalização. Brasília, edição especial, nº 1, outubro, 1997.
- BANCO DO BRASIL S/A. **Pró-vencendo juntos**. Cartilha de desempenho BB. Brasília, 1998.
- BANCO DO BRASIL S/A. **Estratégia corporativa**. Revista Profissionalização. Brasília, edição especial, nº 11, março, 2001.
- BANCO DO BRASIL S/A. Retrato da empresa: **Sistema de Pagamento Brasileiro**. Brasília, 2003a. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/appbb/portal/bb/spb.index/jsp>> Acesso em: 10/jun./2003a.
- BANCO DO BRASIL S/A. Retrato da empresa: **história do Banco do Brasil**. Brasília, 2003b. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/appbb/portal/bb/re/historiabb.isp>>. Acesso em : 27/jun./2003b.
- BANCO DO BRASIL S/A. Livro de instruções codificadas. **Estrutura organizacional: macroestrutura**. Brasília, 2003c.
- BANCO DO BRASIL S/A. Livro de instruções codificadas. **Estrutura organizacional: unidades operacionais**. Brasília, 2003d.
- BANCO DO BRASIL S/A. **Livro de instruções codificadas**. Gestão em controladoria. Brasília, 2003e.
- BANCO DO BRASIL S/A. **Livro de instruções codificadas**. Gestão pela excelência. Brasília, 2003f.
- BANCO DO BRASIL S/A. Livro de instruções codificadas. **Gestão de desempenho profissional (GDP)**. Brasília, 2003g.

BANCO DO BRASIL S/A. Portal de profissionalização: **GDP**. Brasília, 2003h. Disponível em: < www.bb.com.br/profissional.bb.com.br/3/hmm/gdp/placa_r.asp>. Acesso em: 15/jul./2003h.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos da metodologia**: um guia para a iniciação científica. 2.ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

BERTALANFFY, Ludwig V. **Teoria Geral dos Sistemas**. 3.ed. Petrópolis: Vozes, 1968.

BEUREN, Ilse Maria. **Gerenciamento da informação**: um recurso estratégico no processo de gestão econômica. São Paulo: Atlas, 1998.

BIO, Sérgio Rodrigues. **Sistemas de informação**: um enfoque gerencial. São Paulo: Atlas, 1996.

CARVALHO, Carlos Eduardo. **Tudo o que o cidadão precisa saber sobre o mercado financeiro**. São Paulo: Global, 1994.

CATELLI, Armando; GUERREIRO, Reinaldo e PEREIRA, Carlos Alberto. Avaliação de resultados e desempenhos em instituições financeiras. In: CATELLI, Armando (Coord.). **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica – GECON. São Paulo: Atlas, 1999. p.385-426.

CATELLI, Armando; PEREIRA, Carlos Alberto; VASCONCELOS, Marco Tullio de Castro. Processo de gestão e sistemas de informações gerenciais. In: CATELLI, Armando (Coord.). **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica – GECON. São Paulo: Atlas, 1999. p.127-146.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a teoria geral da administração**. São Paulo: Mcgraw-Hill do Brasil, 1978.

_____. **Recursos humanos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CRAINER, Stuart. **Grandes pensadores da administração**: as idéias que revolucionaram o mundo dos negócios, São Paulo: Futura, 2000.

CRAWFORD, Richard. **Na era do capital humano**. São Paulo: Atlas, 1994.

DRUCKER, Peter F. **Sociedade pós-capitalista**. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

_____. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. 2. ed. São Paulo: Pionera, 1995.

_____. **O melhor de Peter Drucker sobre administração**: fator humano e desempenho. São Paulo: Pioneira, 1997.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria**: teoria e prática. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

FORTUNA, Eduardo. **Mercado Financeiro** – produtos e serviços – 13ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

FPNQ. Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade. **Apostila Critérios de excelência**: o estado da arte da gestão para a excelência do desempenho. São Paulo: FPNQ, 2002.

FRANCO, Afonso A. de Mello; PACHECO, Cláudio. **História do Banco do Brasil**. Rio de Janeiro: Ipiranga, 1988.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. 7. ed. São Paulo: Harbra, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. "The Balanced Scorecard: measures that drive performance". **Harvard Business Review**. Boston, p.27-45, jan/fev. 1992.

_____. **A estratégia em Ação**: Balanced Scorecard. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. **Organização orientada para a estratégia**: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. **Psicologia social das organizações**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1987

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

LIMA, Cássio Casseb. Um novo tempo. **Revista bb.com.você**. Brasília, Ano 3, nº18, p. 18-22, jan / fev 2003.

LOPES, Carlos T. Guimarães. **Planejamento e estratégia empresarial**. 5.ed. São Paulo: Saraiva, 1976.

MAYER, Thomas; DUESENBERY, James S. ALIBER, Robert Z. **Moedas, Bancos e a Economia**. 4.ed. São Paulo: Campus, 1990.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Atlas, 2002.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello; FISCH Sílvio. **Controladoria**: seu papel na administração de empresas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à controladoria**: conceitos, sistemas, implementações São Paulo: Atlas, 1993

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

PEREIRA, Carlos Alberto. Ambiente, empresa, gestão e eficácia. In: CATELLI, Armando (Coord.). **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica – GECON. São Paulo: Atlas, 1999. p.35-80.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 20. ed. São Paulo: Campus, 1989.

REED, Edward W.; GILL, Edward K. **Bancos comerciais e múltiplos**. São Paulo: Makron Books, 1994.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 20.ed. São Paulo: Cortez, 1996.

SOUZA, Marco Aurélio Batista de; BEUREN, Ilse Maria. Apresentação e estrutura do trabalho monográfico de acordo com as normas da ABNT. In: BEUREN, Ilse Maria (org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2003.

TACHIZAWA, Takeshy; SCAICO, Osvaldo. **Organização flexível: qualidade na gestão por processos**. São Paulo: Atlas, 1997.

VASCONCELOS, Eduardo; HEMSLEY, James R. **Estrutura das organizações**. 3 ed. São Paulo: Pioneira, 2000.

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

WELSCH, Albert Glenn. **Orçamento empresarial**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1996.