

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA
COMISSÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA MECÂNICA

**Método de Integração do *Balanced Scorecard*
com o modelo *Quality as a Business Strategy***

Autor: Patricia Tavares Magalhães de Toledo
Orientador: Prof. Dr. Ademir José Petenate
Co-orientador: Prof. Dr. Eugênio José Zoqui

04/2007

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA
COMISSÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA MECÂNICA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE FABRICAÇÃO

Método de Integração do *Balanced Scorecard* com o modelo *Quality as a Business Strategy*

Autor: Patricia Tavares Magalhães de Toledo
Orientador: Orientador: Prof. Dr. Ademir José Petenate
Co-orientador: Prof. Dr. Eugênio José Zoqui

Curso: Engenharia Mecânica
Área de Concentração: Materiais e Processos de Fabricação

Dissertação de mestrado acadêmico apresentada à comissão de Pós Graduação da Faculdade de Engenharia Mecânica, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Engenharia Mecânica.

Campinas, 2006
SP – Brasil

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA
BIBLIOTECA DA ÁREA DE ENGENHARIA E ARQUITETURA - BAE - UNICAMP

T575m Toledo, Patricia Tavares Magalhães de
Método de integração do *Balanced Scorecard* com o
modelo *Quality as a Business Strategy* / Patricia Tavares
Magalhães de Toledo. --Campinas, SP: [s.n.], 2006.

Orientadores: Ademir José Petenate, Eugênio José
Zoqui

Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual de
Campinas, Faculdade de Engenharia Mecânica.

1. Planejamento empresarial. 2. Gestão da qualidade
total. 3. Planejamento estratégico. 4. Comunidade e
universidade. I. Petenate, Ademir José. II. Zoqui,
Eugênio José. III. Universidade Estadual de Campinas.
Faculdade de Engenharia Mecânica. IV. Título.

Título em Inglês: Method for integrating the Balanced Scorecard with Quality as
Business Strategy

Palavras-chave em Inglês: Improvement, Strategy, Quality, System of profound
knowledge, Balanced Scorecard

Área de concentração: Materiais e Processos de Fabricação

Titulação: Mestre em Engenharia Mecânica

Banca examinadora: Antônio Batocchio e Felipe Araújo Calarge

Data da defesa: 15/12/2006

UNIDADE 80
Nº CHAMADA
V. 1
TOMBO BCI 3384
PROC. 16-24-01
C. 0
PREÇO 11,00
DATA 07/05/07
SIB-IG 01-018

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA
COMISSÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA MECÂNICA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE FABRICAÇÃO

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO ACADÊMICO

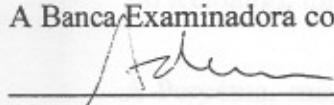
**Método de Integração do *Balanced Scorecard* com
o modelo *Quality as a Business Strategy***

Autor: Patricia Tavares Magalhães de Toledo

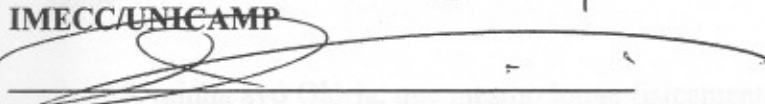
Orientador: Dr. Ademir José Petenate

Co-orientador: Prof. Dr. Eugênio José Zoqui

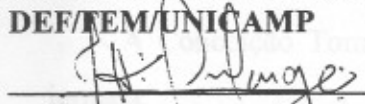
A Banca Examinadora composta pelos membros abaixo aprovou esta Dissertação:



Prof. Dr. Ademir José Petenate, presidente
IMECC/UNICAMP



Prof. Dr. Antônio Batocchio
DEF/FEM/UNICAMP



Prof. Dr. Felipe Araújo Calarge
UNIMEP/FEAU

Campinas, 15 de dezembro de 2006

Dedicatória

Dedico este trabalho acima de tudo a Deus e a Jesus, por todas as graças que me concedem todos os dias de minha vida. A Deus, em especial: pela oportunidade de estar aqui, pelos dons e talentos necessários para superar todos os meus desafios, pelo amparo, proteção e assistência que me concede todos os dias de minha existência. A Jesus, meu mestre, pelo amor, pelo exemplo inigualável e por mostrar-me sempre o caminho todas as vezes que me desvio do meu propósito.

A minha filha Caroline, meu presente de Deus, minha força e jóia rara, pelo amor incondicional de todas as horas e por ter me mostrado o verdadeiro significado e razão de viver.

À Andréa, minha irmã querida, pelo amor, atenção, apoio, tolerância nos meus dias difíceis e por ler cada página que escrevi com entusiasmo.

Ao Reinaldo, meu marido, meu grande amor, que transformou a minha vida.

À Perpétua, minha mãe, por ter me trazido ao mundo e ser meu braço direito em muitas horas.

A minha avó Glória, que mesmo longe fisicamente, continua a orientar-me todos os dias.

À Conceição Tomazino, pelo apoio, pela escuta e estímulo nas horas difíceis da minha jornada.

Agradecimentos

Ao Prof. Dr. Ademir J. Petenate, grande pessoa e mestre, por aceitar-me e orientar-me no desenvolvimento desta dissertação. Muito obrigada pelo incentivo, pela confiança, pelas críticas, e por permitir-me compartilhar do seu conhecimento, sabedoria e experiência, sempre tão valiosos.

Ao Prof. Dr. Roberto A. Lotufo, por me oferecer a oportunidade ímpar de realizar minha pesquisa na Inova Unicamp e por sempre acreditar no meu trabalho.

Ao Prof. Dr. Eugênio J. Zoqui, por ter aceitado ser meu co-orientador, por todo o apoio, atenção e comentários que contribuíram para a construção de um estudo de melhor qualidade.

A toda a equipe da Inova Unicamp, pela oportunidade de conviver em um ambiente de amizade e cordialidade. Que a colaboração continue sendo valor preponderante de sua cultura.

Ao Eduardo Machado, pelos ensinamentos e incentivos em diversos momentos, pela amizade e pelas contribuições a este trabalho.

A todos os professores do Departamento de Engenharia de Fabricação da Faculdade de Engenharia Mecânica, em especial ao Prof. Dr. Antônio Batocchio, por tudo o que me ensinaram.

A minha família, que soube entender e aceitar o pouco tempo que pude dedicar a todos nos últimos meses.

À Universidade Estadual de Campinas pela oportunidade de realizar este mestrado.

O homem, desde sempre, se valeu da criatividade para derrotar seus inimigos atávicos: a fome, o cansaço, a ignorância, o medo, a feiúra, a solidão, a dor e a morte. Após pesquisas, temos certeza de que hoje, mais do que nunca, as descobertas científicas e as obras-primas artísticas são resultado do aporte coletivo e tenaz de trabalhadores, troupes, teams, squadre e equipes, e não de gênios individuais.

Domênico de Masi

Resumo

TOLEDO, P.T.M. **Método de Integração do *Balanced Scorecard* com o modelo *Quality as a Business Strategy***. Campinas: Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas, 2006. 239 páginas. Dissertação (Mestrado).

Este trabalho tem como objetivo primordial apresentar um método de integração do *Balanced Scorecard* – BSC com o modelo *Quality as a Business Strategy* – QBS, composto por 15 tarefas, subdivididas em atividades para executá-las, relacionadas a propósito, visão sistêmica, mensuração do desempenho, sistema de informação, gestão estratégica, priorização e gestão de esforços de melhoria. A principal finalidade desse método é estabelecer um sistema abrangente de gerenciamento e de melhoria do desempenho global de uma organização. Os dois modelos que constituem a base conceitual do método possuem diversas congruências que podem ser mais bem exploradas em seu uso integrado, na medida em que definem melhoria contínua como parte da estratégia de negócios, propõem uma forma holística de avaliar a organização e alinham as iniciativas organizacionais com seu propósito e sua estratégia. O forte embasamento do QBS na teoria do “Saber Profundo” de William E. Deming provê o método de uma estrutura sólida, complementada pelo enfoque do BSC no alinhamento da organização à estratégia. O método foi aplicado em uma organização do setor público que se encontrava, no início desta pesquisa, em estágio incipiente de estruturação e gestão: a Agência de Inovação Inova Unicamp – órgão vinculado à Reitoria da Universidade Estadual de Campinas. Discorreu-se sobre os principais pontos fortes, barreiras e dificuldades enfrentados na aplicação prática do método em uma organização pública. Resultados substanciais foram alcançados com a implementação do método.

Palavras-chave: Melhoria, Estratégia, Qualidade, Saber Profundo, *Balanced Scorecard*, Inova Unicamp

Abstract

TOLEDO, P.T.M. **Method for integrating the Balanced Scorecard with Quality as a Business Strategy**. Campinas: Faculty of Mechanical Engineering, State University of Campinas, 2006. 239 pages. Master Dissertation in Mechanical Engineering.

The main objective of this dissertation is to present a management method which integrates *Balanced Scorecard* – BSC with the model *Quality as a Business Strategy* – QBS, composed by 15 tasks, deployed in specific activities, related to purpose, systems thinking, performance measurement, information systems, strategic management, prioritization and management of improvement efforts. The major aim of this method is to establish a comprehensive management system to improve organizational performance. The synergies of both models that form the conceptual framework of this method can be better explored through their integrated usage, since both define continuous improvement as a business strategy, incorporate a holistic approach to view and evaluate an organization and align organizational initiatives with its purpose and strategy. The strong foundation of QBS on William E. Deming’s “System of Profound Knowledge”, complemented with BSC’s focus on aligning organization with its strategy, enhances the method’s conceptual structure. This method was applied at Unicamp Agency for Innovation, a public sector organization, governmental organ from the State University of Campinas. The major strengths, barriers and difficulties faced during the implementation of a management method in a public organization were discussed in details. Considerable results were achieved with the implementation of this method.

Key words: Improvement, Strategy, Quality, System of Profound Knowledge, Inova Unicamp

Sumário

Lista de Figuras	xiii
Lista de Quadros	xvi
Lista de Tabelas.....	xviii
Abreviações	xix
Nomenclatura	xx
Capítulo 1	1
1.1 Relevância, Origem e Justificativa para Seleção do Tema	1
1.2 Objetivos	5
1.3 Método de Pesquisa.....	6
1.4 Estrutura da Dissertação.....	7
Capítulo 2	9
2.1 Introdução.....	9
2.2 Concepções de Estratégia.....	12
2.3 Conceituação de Qualidade	14
2.4 Conceituação de Melhoria.....	16
2.5 O Pensamento Sistêmico	17
2.5.1 Mudanças no Sistema.....	20
2.5.2 Complexidade.....	21
2.5.3 Feedback de Compensação	21
2.5.4 Alavancagem.....	22
2.5.5 Sistemas e Pessoas	22
2.6 O Sistema do Saber Profundo	23
2.7 Conceito de Planejamento e Administração Estratégica.....	24
2.7.1 Missão	30

2.7.2	Visão.....	31
2.7.3	Valores e Princípios	32
2.7.4	Análise do Ambiente.....	33
2.7.5	Objetivos e Metas.....	33
2.7.6	Questões Estratégicas.....	35
2.7.7	Estratégias e Planos de Ação.....	35
2.7.8	Implementação Estratégica	36
2.7.9	Administração Estratégica no Setor Público.....	36
2.8	Conceituação de Desempenho	40
2.8.1	Medição do Desempenho	41
2.8.2	Importância da Medição do Desempenho.....	43
2.8.3	Sistemas de Medição Desempenho	45
2.9	A Qualidade como Estratégia de Negócios.....	47
2.9.1	Os Três Elementos do QBS.....	50
2.9.2	Atividade de Propósito: Estabelecer e Comunicar o Propósito da Organização.....	52
2.9.3	Atividade de Sistema: Visualizar a Organização Como um Sistema.....	54
2.9.3.1	Conexão de Processos	55
2.9.3.2	Família de medidas.....	58
2.9.4	Atividade de Obtenção de Informação.....	64
2.9.5	Atividade de Planejamento.....	66
2.9.6	Atividade de Gerenciamento da Melhoria	69
2.10	O Balanced Scorecard	72
2.10.1	A Evolução do <i>Balanced Scorecard</i>	75
2.10.2	Definição do <i>Balanced Scorecard</i>	77
2.10.3	Estrutura do BSC: Perspectivas, Processos Gerenciais, Princípios, Relações de Causa e Efeito e Mapas Estratégicos	78
2.10.3.1	As Quatro Perspectivas	79
2.10.3.2	As Relações de Causa e Efeito.....	84
2.10.3.3	Os Quatro Processos Gerenciais	85
2.10.3.4	Os Cinco Princípios da Organização Orientada para a Estratégia	86
2.10.3.5	Os Mapas Estratégicos	89

2.10.4	Uso do BSC no Setor Público	90
2.10.5	Críticas ao BSC	93
Capítulo 3		96
3.1	Introdução.....	96
3.2	Estruturação do Método Proposto	99
3.3	Descrição do Método de Integração do BSC no QBS	106
3.3.1	Tarefa 1: Selecionar o Líder de Projeto	108
3.3.2	Tarefa 2: Selecionar a Unidade Organizacional.....	108
3.3.3	Tarefa 3: Formar o Comitê Diretivo de Melhoria	109
3.3.4	Tarefa 4: Elaborar o Contrato de Melhoria do Projeto de Implementação do Método... ..	110
3.3.5	Tarefa 5: Iniciar a Educação e a Conscientização.....	111
3.3.6	Tarefa 6: Realizar a Avaliação Inicial da Organização.....	112
3.3.7	Tarefa 7: Elaborar ou Revisar e Disseminar o Propósito da Organização	114
3.3.8	Tarefa 8: Desenvolver a Visão Sistêmica da Organização.....	119
3.3.9	Tarefa 9: Estruturar um Sistema para a Obtenção de Informação	123
3.3.10	Tarefa 10: Estruturar o Sistema de Planejamento e o <i>Balanced Scorecard</i>	124
3.3.11	Tarefa 11: Gerenciar a Implementação do <i>Balanced Scorecard</i> e dos Projetos de Melhoria	135
3.3.12	Tarefa 12: Promover a Participação Ativa e o Aprendizado da Gerência	136
3.3.13	Tarefa 13: Envolver os Fornecedores.....	137
3.3.14	Tarefa 14: Utilizar o Propósito, a Conexão de Processos e o BSC.....	137
3.3.15	Tarefa 15: Tornar a Melhoria um Componente Essencial da Estrutura Organizacional	138
Capítulo 4		140
4.1	Descrição da Organização Selecionada para Aplicação do Método	140
4.1.1	Atuação da Inova.....	142
4.1.2	Principais Serviços Oferecidos.....	143
4.1.3	Estrutura Organizacional.....	144
4.2	Motivações para a Organização Pesquisada Implementar o Método.....	145
4.3	Adaptações Feitas no Método para a Organização Pesquisada.....	148
4.4	Análise Crítica da Aplicação Prática do Método: Resultados Obtidos, Pontos Fortes e Fracos e Dificuldades	149

4.4.1	Resultados das Tarefas 1, 2, 3 e 4	150
4.4.2	Resultados das Tarefas 5 e 6	151
4.4.3	Resultados da Tarefa 7	160
4.4.4	Resultados da Tarefa 8	167
4.4.5	Resultados da Tarefa 9	178
4.4.6	Resultados da Tarefa 10	181
4.4.7	Resultados da Tarefa 11	201
4.4.8	Resultados das Tarefas 13, 14 e 15	203
4.5	Análise Crítica da Aplicação do Método na Inova Unicamp	204
4.5.1	Pontos Fortes da Aplicação	205
4.5.2	Principais Dificuldades e Obstáculos Encontrados	207
4.6	Análise Crítica Global do Método	212
Capítulo 5		214
5.1	Conclusões sobre o Método Proposto e sua Aplicação Prática	214
5.2	Sugestões Para Próximos Trabalhos	219
Referências Bibliográficas		220
Apêndice 1 – Contrato de Melhoria da Implantação do Método Proposto na Inova Unicamp		230
Apêndice 2 – Exemplos de Roteiros para Entrevistas Iniciais		231
Apêndice 3 – Critérios de Avaliação para Diagnóstico do Estágio da Organização nos Principais Elementos do Método		233
Apêndice 4 – Questionário de Avaliação do Propósito Atual da Organização		235
Apêndice 5 – SIPOC Global da Inova Unicamp		239

Lista de Figuras

Figura 2.1: Reação em cadeia para a Qualidade como Estratégia de Negócios.....	14
Figura 2.2: A Organização vista como um sistema.....	19
Figura 2.3: O modelo QBS.....	48
Figura 2.4: Inter-relação das atividades do QBS com a visão sistêmica da organização	55
Figura 2.5: Conexão de processos para uma organização bancária	57
Figura 2.6: Organograma típico de uma organização bancária.....	57
Figura 2.7: Sistema de planejamento de uma organização	67
Figura 2.8: Modelo para melhoria.....	71
Figura 2.9: As quatro perspectivas	80
Figura 2.10: O BSC como sistema de gestão estratégica: os quatro processos	85
Figura 2.11: Os princípios da organização focada na estratégia	87
Figura 2.12: Estrutura do BSC com mapa estratégico	89
Figura 2.13: Adaptação do BSC às organizações sem fins lucrativos	91
Figura 3.1: Representação da integração do BSC no QBS	98
Figura 3.2 Outra visão da integração do BSC com o QBS	98
Figura 3.3: Tarefas do método proposto para a integração do BSC com o QBS.....	107
Figura 3.4: Atividades principais da tarefa 6	112
Figura 3.5: Atividades principais da tarefa 7	115
Figura 3.6: Atividades principais da tarefa 8	119
Figura 3.7: As três categorias de processos localizados no diagrama “A Produção Vista como um Sistema.”	121
Figura 3.8: Partes do sistema de planejamento de uma organização abordadas no método proposto.....	125

Figura 3.9: Atividades principais da tarefa 10	125
Figura 3.10: Tradução do propósito em termos operacionais preconizada pelo BSC e incorporada ao método proposto	128
Figura 3.11 : Formulário de definição dos indicadores do sistema.....	133
Figura 4.1: Conexão de processos da Inova Unicamp	175
Figura 4.2: Situação atual e impacto estratégico dos processos-chave da Inova Unicamp avaliados no workshop de conexão de processos.....	178
Fonte: Elaboração da autora	178
Figura 4.3: Tela da página principal do sistema colaborativo de informações Wiki Inova Unicamp	181
Figura 4.4: Mapa estratégico da Inova Unicamp referente ao planes 2005-2008: visão dos relacionamentos de causa e efeito entre objetivos estratégicos das 4 perspectivas	185
Figura 4.5: Mapa estratégico detalhado da Inova Unicamp referente ao planes 2005-2008	186
Figura 4.6: Tela geral do conteúdo da área de acompanhamento e divulgação dos indicadores do BSC da Inova Unicamp.....	189
Figura 4.7: Formulário de definição operacional dos indicadores do BSC do planes Inova Unicamp 2006-2009	189
Figura 4.8: Número de patentes (anual) depositadas pela Unicamp no período de 1989-2005...	194
Figura 4.9: Número de patentes (mensal) depositadas pela Unicamp no período de janeiro de 2004 a setembro de 2006.....	195
Figura 4.10: Número de programas de computador registrados anualmente pela Unicamp no período de 1993 a 2005	195
Figura 4.11: Número de programas de computador registrados mensalmente pela Unicamp no período de janeiro de 2004 a setembro de 2006.....	196
Figura 4.12: Número de convênios/ termos aditivos assinados mensalmente pela Unicamp no período de janeiro de 2005 a setembro de 2006.....	197
Figura 4.13: Número de contratos de licenciamentos assinados mensalmente pela Unicamp de janeiro de 2005 a setembro de 2006.....	197
Figura 4.14: Número de convênios/ termos aditivos negociados mensalmente pela Inova Unicamp no período de janeiro de 2005 a setembro de 2006	198

Figura 4.15: Número de contratos de licenciamento negociados mensalmente pela Inova Unicamp no período de janeiro de 2005 a setembro de 2006	198
Figura 4.16: Valor total dos convênios / termos aditivos e de contratos de licenciamento assinados mensalmente pela Unicamp no período de janeiro de 2005 a setembro de 2006	199
Figura 4.17: Valor total dos convênios / termos aditivos e de contratos de licenciamento negociados no período de janeiro de 2005 a setembro de 2006.....	200
Figura 4.18: Número mensal de colaboradores da Inova Unicamp no período de janeiro de 2005 a setembro de 2006	200

Lista de Quadros

Quadro 3.1: Fases e marcos de desenvolvimento na implementação do QBS	100
Quadro 3.2: Etapas e tarefas de construção do BSC	101
Quadro 3.3: Avaliação dos processos-chave	122
Quadro 3.4: Ponderação para o relacionamento dos processos/ produtos chave com os objetivos estratégicos	130
Quadro 4.1: Consolidação dos resultados obtidos com a implementação das quatro primeiras tarefas do método	151
Quadro 4.2: Resumo das informações coletadas na avaliação inicial com o comitê	153
Quadro 4.3: Principais informações coletadas com os colaboradores	156
Quadro 4.4: Consolidação dos resultados do diagnóstico do estágio inicial da organização	157
Quadro 4.5: consolidação dos resultados do <i>workshop</i> de análise SWOT com todos colaboradores da Inova Unicamp	158
Quadro 4.6: Consolidação da análise SWOT da Inova Unicamp pelo comitê diretivo	159
Quadro 4.7: Resumo dos resultados da avaliação da missão da Inova Unicamp	161
Quadro 4.8: Resumo dos resultados da avaliação da visão da Inova Unicamp	162
Quadro 4.9: Resumo dos resultados da avaliação da visão atual da Inova Unicamp	162
Quadro 4.10: Resumo dos resultados da avaliação do propósito atual da Inova Unicamp	163
Quadro 4.11: Propósito final da Inova Unicamp	166
Quadro 4.12: Processos-chave da Inova Unicamp	174
Quadro 4.13: Questões e objetivos estratégicos do planes Inova Unicamp 2005-2008 definidos para as quatro perspectivas do BSC	184
Quadro 4.14: Indicadores do BSC definidos para o planes Inova Unicamp 2005-2008	188

Quadro 4.15: Questões e objetivos estratégicos da primeira revisão do planes da Inova Unicamp	192
Quadro 4.16: Indicadores do BSC definidos para o planes da Inova Unicamp 2006-2009.....	193
Quadro 4.17: Consolidação dos resultados da avaliação final do progresso obtido pela Inova Unicamp nos principais elementos do método.....	205

Lista de Tabelas

Tabela 4.1: Avaliação da situação atual e do impacto estratégico dos processos-chave da Inova Unicamp	177
---	-----

Abreviações

ABC – *Activity-Based Costing*

API – *Associates in Process Improvement*

ASQ – *American Society for Quality*

BSC – *Balanced Scorecard*

DPCT – Departamento de Política Científica e Tecnológica do Instituto de Geociências da Unicamp

EBT – Empresa de Base Tecnológica

EVA – *Economic Value Added*

FEAGRI – Faculdade de Engenharia Agrícola da Universidade Estadual de Campinas

FNQ – Fundação Nacional da Qualidade

GEPRO – Metodologia de Gestão por Processos da Universidade Estadual de Campinas

HC – Hospital das Clínicas da Universidade Estadual de Campinas

IMECC – Instituto de Matemática, Estatística e Computação Científica

INCAMP – Incubadora de Empresas de Base Tecnológica da Unicamp

INPI – Instituto Nacional da Propriedade Industrial

MBO – *Management By Objectives*

PRDU – Pró-Reitoria de Desenvolvimento Universitário da Universidade Estadual de Campinas

PDSA – *Plan, Do, Study, Act*

PI – Propriedade Intelectual

QBS – *Quality as a Business Strategy*

SIPOC – *Suppliers Input Processes Output Customers*

SWOT – *Strenght, Weaknesses, Opportunities and Threats*

TBD – *Tableau de Bord*

Nomenclatura

Agilidade: Rapidez na execução de alguma atividade.

Alta administração: Grupo de executivos ou líderes do topo da hierarquia de uma organização, responsáveis por seu direcionamento e desempenho.

Análise SWOT: Técnica de análise e estudo do ambiente de uma organização, que busca avaliar as forças e fraquezas (*Strenghts and Weaknesses*) do ambiente interno e as oportunidades e ameaças (*Opportunities and Threats*) do ambiente externo.

Balanced Scorecard (BSC): Indicadores Balanceados de Desempenho. Conceito desenvolvido por David P. Norton e Robert S. Kaplan, no princípio da década de 1990, com a finalidade de ser uma ferramenta de gestão com enfoque na tradução e implementação da visão e estratégia de uma organização. É composto essencialmente por objetivos estratégicos e indicadores – definidos sob a ótica de quatro perspectivas – associados a metas e iniciativas.

Benchmarking: Ferramenta de gestão utilizada para avaliar vários aspectos de uma organização em comparação as melhores práticas do setor.

Brainstorming: Técnica de estímulo à criatividade, a ser aplicada em grupos de trabalho, com a finalidade de gerar um grande número de idéias para a solução de um problema ou uma questão.

Competitividade: Capacidade de competir, face às transformações rápidas e contínuas do ambiente. Habilidade de uma organização, setor ou país em fornecer produtos e/ ou serviços em um determinado mercado.

Desempenho: Capacidade de definir e gerenciar adequadamente os parâmetros-chave que levam ao alcance futuro dos objetivos de uma organização específica, definidos em conjunto pela liderança, considerando as características e restrições específicas à mesma e ao seu ambiente de atuação. Ver página 35 desta dissertação.

Diagrama de afinidades: É uma ferramenta utilizada como suporte e estruturação do processo de *brainstorming*, muito útil para organizar diversas idéias em categorias afins.

Diagrama SIPOC: Ferramenta empregada esforços de análise e de melhoria de processos, para identificar os elementos mais relevantes de um processo. O nome da ferramenta é uma sigla referente aos principais constituintes do diagrama, em inglês: *Suppliers* (fornecedores), *Inputs* (entradas), *Process* (Processo), *Output* (saídas) e *Customers* (clientes).

Eficácia: Habilidade ou capacidade de gerar um dado efeito ou resultado aspirado; realizar o trabalho correto, que atinja plenamente um resultado almejado.

Eficiência: Conseguir o melhor rendimento, em um determinado trabalho, com o mínimo de erros e/ou de dispêndio de energia, tempo, dinheiro ou meios; realizar um dado trabalho de modo correto, sem muitos erros, desperdícios ou retrabalho.

Estratégia: Escolha de rumo, forma de atuação e utilização de recursos específicos para se atingir um determinado propósito. Ver página 10 desta dissertação.

Indicador de Desempenho: Fornece indicações de um desempenho alcançado em medidas diversas. São usados para acompanhar, avaliar, comunicar e melhorar os resultados de uma organização, setor ou país ao longo do tempo.

Iniciativa: Ação – ou programa ou projeto – específica e de curto prazo, necessária para atingir uma determinada estratégia. Em geral, possui começo e fim predeterminados e recursos alocados para sua realização.

Inovação: Introdução de um elemento ou conceito novo ou substancialmente aprimorado.

Qualidade: Medida do grau de adequação de um produto ou serviço à uma necessidade (LANGLEY ET AL., 1996). Ver página 12 desta dissertação.

***Quality as a Business Strategy* (QBS):** A Qualidade como Estratégia de Negócios. Modelo desenvolvido pelos pesquisadores da API – Associates in Process Improvement, no final da década de 1980, cuja principal finalidade é fornecer um roteiro para as organizações implementarem os preceitos de William Edwards Deming, notadamente o “Sistema do Saber Profundo”.

Stakeholders: Partes ou públicos envolvidos, interessados ou afetados pelas atividades de uma organização.

Capítulo 1

Introdução

1.1 Relevância, Origem e Justificativa para Seleção do Tema

As organizações competem em ambientes complexos, cheios de incertezas e que demandam mudanças rápidas e contínuas. A otimização global de seu desempenho requer cada vez mais a consideração e a ponderação de várias perspectivas. Além disso, na maioria das instituições, existem mais necessidades de melhoria do que recursos para realizá-las. Portanto, a busca por novas formas de gestão que capacitem as organizações a lidar melhor com o cenário competitivo vigente é indispensável. Aprender a fazer mudanças que resultem em melhorias duradouras, com agilidade, torna-se cada vez mais uma habilidade relevante para sua continuidade, demandando uma profunda redefinição de pensamentos, cultura, processos, técnicas e estratégias.

A difusão da gestão pela qualidade, a partir do início dos anos de 1980, não obstante ter gerado diversos benefícios significativos, resultou também em uma disseminação de programas independentes das demais ações de mudança nas organizações. Como consequência da busca por modelos de gestão capazes de gerenciar a implementação das transformações demandadas pelo mercado, as organizações têm se engajado em diversos programas de melhoria – manufatura enxuta, Seis Sigma, sistemas de distribuição, *just-in-time*, entre outros. Apesar de esses programas disporem de casos atestados de sucesso, muitos deles foram aplicados como iniciativas isoladas, desvinculados da estratégia organizacional (KAPLAN, NORTON, 1996b). A independência desses programas, contudo, compromete sua finalidade de ser um meio que possibilite a uma organização alcançar seus objetivos. O que se constata na literatura é que,

desvinculadas da estratégia da organização, sem o suporte de um modelo de gestão, de uma estrutura centrada em processos e com pouca relação de interdependência com o desenvolvimento de pessoas, as iniciativas de melhoria perdem a eficácia e se resumem a ganhos pontuais em áreas restritas.

As turbulências do ambiente contemporâneo geram grande confusão nas instituições, muitas vezes desviando-as do caminho que conduz ao êxito. Existe, hoje, uma percepção equivocada de que a rapidez crescente das mudanças está tornando a estratégia obsoleta e que ser flexível ou adaptável com agilidade é a solução. No entanto, se uma organização não desenvolve uma estratégia própria, ela se torna parte da estratégia de outros, isto é, um mero reflexo das circunstâncias externas. Além da necessidade de definir boas estratégias, é preciso, também, adotar um processo que as faça acontecer. Em essência, percebe-se que, cada vez mais, o êxito de um empreendimento está na sua constância de propósito, na sua estratégia e na capacidade de alinhamento contínuo das suas pessoas e dos seus recursos com o propósito e a estratégia. É preciso entender como funciona o sistema organizacional, seus processos principais e suas respectivas interrelações com o ambiente; além disso, é preciso também utilizar instrumentos que indiquem, a cada momento, como está o desempenho da instituição, ou seja, disponibilizar meios para que se possam corrigir eventuais desvios do rumo definido no propósito.

Nesse contexto, intensifica-se a busca por métodos que identifiquem e priorizem oportunidades de mudança capazes de gerar melhorias, acelerem a taxa de implementação dessas mudanças, alinhem o funcionamento de uma organização com sua estratégia, seu propósito e com as necessidades dos clientes, otimizando seu desempenho global. É preciso criar condições para que a gestão estratégica seja incorporada por todas as pessoas, de modo a contribuir para o alcance dos referenciais estratégicos de uma organização. Os programas de melhoria da qualidade devem ser direcionados pela estratégia, sendo elaborados e implementados de modo a contribuírem para o futuro desejado. Partindo dessa premissa, justifica-se a escolha do tema desta pesquisa: estudar e integrar os modelos QBS – *Quality as a Business Strategy* (Qualidade Como Estratégia de Negócios) e o BSC – *Balanced Scorecard* (Indicadores Balanceados de Desempenho), pelo fato de ambos se destacarem entre os diversos modelos de gestão propostos para atender às necessidades das organizações de se adequarem às demandas do atual cenário competitivo e de assegurarem sua perenidade.

Selecionou-se o QBS como fundação para o método proposto, pela solidez de sua base conceitual, uma vez que foi desenvolvido com o intuito de operacionalizar os conceitos do sistema do “Saber Profundo”, proposto por William Edwards Deming, um dos mais renomados autores no campo da qualidade. Trata-se de um modelo estruturado, baseado em dados, com a finalidade principal de orientar as organizações a realizar mudanças que têm maior probabilidade de resultar em melhorias duradouras dos seus processos, produtos e serviços, aprimorando sua capacidade de atender às necessidades dos seus clientes, mantendo um ambiente organizacional satisfatório para as pessoas desempenharem melhor suas atividades.

O QBS tem sido aplicado em diversas organizações norte-americanas e européias nas duas últimas décadas – em especial no setor de saúde – gerando resultados significativos. Recentemente, uma organização norte-americana do setor de saneamento público recebeu o prêmio Malcom Baldrige após ter implementado o QBS (PROVOST; QUAYLE, 2001). No Brasil, destaca-se o uso do modelo de melhoria, estrutura da quinta atividade do QBS, na Unicamp (Universidade Estadual de Campinas), como método para melhoria de processos difundido através dos seus programas de formação de gestores e de cursos de extensão.

A relevância de estudar o BSC pode ser remetida ao fato de esse modelo ser cada vez mais pesquisado e aplicado em diversas organizações no mundo como um modelo de gerenciamento estratégico do desempenho (apesar da grande polêmica e marketing que o envolvem); como uma alternativa ao modo tradicional de mensurar o desempenho de uma organização focado eminentemente em resultados financeiros, o qual não tem se mostrado suficiente para garantir a sobrevivência e o crescimento de uma organização em longo prazo. O BSC propõe-se a traduzir a estratégia e a missão das empresas, previamente definidos, em um conjunto de medidas sob a ótica de quatro perspectivas abrangentes, servindo de base para um sistema de gestão estratégica, enfocando a boa execução de uma estratégia formulada. O modelo envolve mudanças de pensamento e de cultura tanto quanto a gestão de desempenho e da estratégia.

Atualmente, pesquisando-se o termo *Balanced Scorecard* na internet, é possível encontrar quase dois milhões de referências. Encontram-se na literatura algumas pesquisas que afirmam que o nível de adoção do BSC nos Estados Unidos e Europa, entre as maiores empresas, é significativo. Em uma pesquisa publicada em 2005 pela Bain & Company, realizada com líderes

de 960 empresas internacionais, o BSC foi listado entre as 25 ferramentas de gestão mais populares do mundo, sendo utilizado por 57% das empresas pesquisadas (RIGBY; BILODEAU, 2005). No Brasil, contudo, ainda não se encontraram estatísticas confiáveis sobre o nível de difusão do BSC entre as organizações de maior destaque do setor privado, público e não-governamental; todavia, organizações renomadas como a Petrobrás, a Siemens e o SENAI têm-no utilizado com sucesso (SYMNETICS, [200-]). Não obstante existir uma vasta literatura relacionada ao BSC, a maioria está mais centrada na análise crítica do seu referencial teórico do que no relato de experiências com sua implantação, especialmente no caso das organizações brasileiras. Além disso, a maior parte dos relatos de experiências disponíveis estão relacionados a empresas do setor privado. Ainda são escassos os relatos de aplicações do BSC no setor público de ensino superior, notadamente no Brasil, o que foi um dos fatores de motivação para a aplicação prática do método proposto nesta dissertação em uma organização do setor público, vinculada à uma instituição de ensino superior, e que, por si só, também evidencia a relevância e a contribuição da presente pesquisa.

A idéia de integrar o BSC com o QBS começou a germinar durante o trabalho de pesquisa bibliográfica sobre os dois modelos, no decorrer do qual começaram a ser percebidas suas complementaridades: ambos exibiam sinergias que podiam ser mais bem explorados em seu uso em conjunto; ambos preconizavam que a verdadeira melhoria em uma empresa é resultado de mudanças capazes de produzir efeitos positivos em um conjunto de medidas-chave da organização – entre as quais finanças é uma delas, porém não a absoluta. Tanto o QBS quanto o BSC – embora este último não o faça de forma tão explícita e estruturada quanto o primeiro – definem melhoria contínua como parte da estratégia de negócios de uma organização, e têm sido usados no gerenciamento de um sistema alinhado com seu propósito e com a satisfação de uma necessidade da sociedade. O QBS provê uma estrutura, caso seja adequadamente implementada e mantida, que tem demonstrado, conforme a experiência dos seus criadores (API, 1999), capacidade de gerar e manter excelência organizacional em longo prazo. Essa estrutura utiliza métodos para atingir os objetivos corporativos, balanceando o foco externo com o interno e com potencial de adaptar-se às mudanças no cenário competitivo.

Com relação as suas respectivas deficiências, percebeu-se que ambos tinham um potencial complementar para minimizá-las quando aplicados em conjunto. A gestão estratégica é um ponto

frágil do QBS, como modelo de gestão, bem como o alinhamento das medições à estratégia, as quais são bem abordadas pelo BSC. O QBS, por sua vez, também combate fraquezas do BSC, tais como: carência na formulação estratégica (em que pese o BSC inicialmente não ter se proposto a atuar na formulação e sim na tradução e implementação estratégica, por estar se posicionando mais recentemente como um sistema de gestão estratégica, a carência na formulação passa a ser um ponto fraco); ausência da análise de variação no tratamento dos indicadores de desempenho e ausência de um método para gerenciar as mudanças necessárias.

Isso posto, percebeu-se que o BSC poderia ser integrado ao QBS para estabelecer um método de gestão, atuando como uma ferramenta para otimizar a definição e o gerenciamento das medidas sistêmicas demandadas na segunda atividade do QBS, e como estrutura para a implementação e controle estratégico na quarta e quinta atividades do QBS.

Além disso, como já relatado acima, também durante a fase de pesquisa bibliográfica, percebeu-se a carência de estudos publicados sobre a aplicação de gestão estratégica e do BSC no ensino superior público brasileiro, não obstante a crescente necessidade de transformação de suas práticas administrativas, o que motivou a autora da presente dissertação a identificar uma organização desse setor para promover e estudar a aplicação prática do método proposto.

1.2 Objetivos

Esta dissertação tem por objetivo principal desenvolver um método para integrar o *Balanced Scorecard* com o modelo *Quality as a Business Strategy*, propondo uma estrutura facilitadora para uma organização melhorar seu desempenho global. Para isso, possui como objetivos específicos:

1. Aplicar as 10 primeiras tarefas do método em uma organização pública, relacionada ao setor de ensino superior: a Agência de Inovação Inova Unicamp. Essas tarefas e suas respectivas atividades serão adequadas ao perfil e aos recursos da organização.
2. Verificar a eficácia do método.

1.3 Método de Pesquisa

Existem várias formas de classificar uma pesquisa do ponto de vista metodológico. A classificação da presente pesquisa será feita segundo Silva e Menezes (2001), que apresentam quatro critérios que abarcam as formas mais tradicionais de classificação, categorizadas sob os seguintes pontos de vista: 1) Natureza da Pesquisa – pesquisa básica ou aplicada; 2) Abordagem do Problema – pesquisa quantitativa ou qualitativa; 3) Objetivos da pesquisa – pesquisa exploratória, descritiva e explicativa; 4) Procedimentos técnicos utilizados – pesquisa bibliográfica, documental, experimental, levantamento, estudo de caso, pesquisa *ex-post-facto*, pesquisa-ação e pesquisa participante.

Tomando como referência a proposição de Silva e Menezes (2001), a pesquisa apresentada nesta dissertação pode ser classificada, quanto à natureza da pesquisa, como uma **pesquisa aplicada**, uma vez que teve como objetivos centrais desenvolver um método de gestão integrando o BSC com o QBS, e aplicá-lo a uma organização pública. Sob a ótica da abordagem do problema, esta pesquisa pode ser classificada como **qualitativa**, uma vez que: descreveu-se em detalhes a experiência de uma organização pública com a implementação do método proposto pela pesquisadora; houve contato e atuação direta e prolongada da pesquisadora com o ambiente e a situação investigada; a pesquisadora foi responsável pela observação, seleção, coleta, análise e interpretação dos dados coletados no ambiente em estudo.

Do ponto de vista do objetivo da pesquisa, esta dissertação possui características **descritivas**, uma vez que foram apresentados em detalhes as situações, os eventos, os acontecimentos e a experiência obtida com a aplicação prática do método. Houve também a transcrição de resultados de seminários realizados pela pesquisadora junto ao objeto de pesquisa, aprofundando a descrição da realidade da situação estudada. Quanto aos procedimentos técnicos utilizados, a presente pesquisa pode ser classificada como uma **pesquisa-ação**. Primeiramente, porque ocorreu a aproximação da pesquisa com uma ação; no caso, a proposta e a implementação de um método de gestão estratégica e de melhoria do desempenho desenvolvido pela pesquisadora na Inova Unicamp. Em segundo lugar, ocorreu realmente um envolvimento cooperativo entre a pesquisadora e os funcionários e gestores da Inova Unicamp, com a participação ativa de ambos os lados nas atividades de pesquisa. Em terceiro lugar, é patente que

se trata de uma pesquisa empírica, uma vez que toda a pesquisa de campo envolveu exercício de determinadas atividades. Por fim, outra grande preocupação desta pesquisa, que é congruente com as da pesquisa-ação, é o enfoque no aumento do conhecimento da pesquisadora e das pessoas da Inova Unicamp acerca dos conceitos relacionados a melhoria, estratégia, gestão e desempenho, não limitando a pesquisa a uma forma de ação e preparando as pessoas para atuarem diretamente nas necessidades da organização, promovendo mudanças em sua forma de gestão.

1.4 Estrutura da Dissertação

Esta dissertação está estruturada em 5 capítulos (sendo o primeiro esta introdução) cujas temáticas e conteúdos mais relevantes serão descritos, sucintamente, a seguir.

O capítulo 2 é dedicado à revisão bibliográfica, na qual são apresentados os conceitos mais relevantes empregados na elaboração do método proposto. Inicialmente, expõem-se alguns conceitos elementares para a compreensão da fundamentação conceitual do método, tais como: qualidade, estratégia, melhoria, pensamento sistêmico, desempenho e sua mensuração, planejamento e gestão estratégica. Em seguida, passa-se à análise do QBS, apontando seu histórico e sua estrutura, análise essa que será feita em maior profundidade face à escassa literatura existente relacionada a esse modelo. Por fim, apresenta-se resumidamente o BSC, sua origem, evolução, estrutura, aplicação no setor público e principais críticas e limitações.

O capítulo 3 é dedicado à descrição do método proposto. Apresenta-se o desenvolvimento e a estrutura do método proposto, detalhando as principais atividades propostas para cada uma de suas 15 tarefas.

O capítulo 4 descreve os principais resultados obtidos com a aplicação prática do método, iniciando com a caracterização da organização na qual foi realizada a aplicação prática do método proposto. Posteriormente, relata-se, sucintamente, as condições nas quais foi iniciado e efetuado o estudo; a forma como foi desenvolvida a aplicação prática no período pesquisado; as adaptações necessárias para melhor ajustá-lo às condições da organização pesquisada; os pontos fortes e fracos da implementação e as dificuldades enfrentadas. No final é feita uma análise crítica global do método proposto.

Por fim, o capítulo 5 apresenta uma síntese das principais conclusões referentes ao método proposto e à pesquisa realizada, além de sugestões para possíveis trabalhos futuros sobre o tema estudado.

Capítulo 2

Revisão da Literatura

Este capítulo apresenta a literatura relevante sobre os conceitos e definições do *Quality as a Business Strategy* – QBS – Qualidade como Estratégia de Negócios e do *Balanced Scorecard* – BSC – Indicadores Balanceados de Desempenho, bem como a literatura relativa a outras abordagens teóricas, conceitos e definições em que o QBS e o BSC se fundamentam ou com as quais mantêm uma relação relevante. Com base no pensamento de diversos autores de destaque em cada área, serão também apresentados os conceitos de qualidade, mensuração de desempenho, estratégia, planejamento e gestão estratégica.

2.1 Introdução

Chiavenato e Cerqueira Neto (2003) destacam que a criação e a padronização de medidas fazem parte do processo de avaliação do mundo que nos rodeia e sempre foram fundamentais e desafiadoras para a humanidade, estando diretamente relacionadas com seu desenvolvimento. Para compreender melhor o ambiente, as pessoas necessitam dimensionar e avaliar a realidade concretamente e uma das consequências desse processo de avaliação é a geração de conhecimento. A interação humana com as medições começou com bens, recursos e fenômenos físicos e tangíveis, progredindo e direcionando-se cada vez mais para a mensuração de bens, recursos e eventos complexos e intangíveis. Conceitos como capital intelectual, era do conhecimento, era da informação, ativos intangíveis e economia baseada no conhecimento têm gerado acalorados debates e controvérsias que incluem também a questão da mensuração.

As mudanças gradativas na sociedade nas últimas décadas resultaram em intensificação do processo de globalização, rápido avanço tecnológico, adaptação das estruturas das organizações e mudanças nas formas de percepção e compreensão da sociedade em geral. Antunes e Martins (2002) ressaltam que a expressão sociedade do conhecimento passou a ser crescentemente utilizada a partir da consideração de que, assim como a terra, o capital e o trabalho, o conhecimento é mais um recurso de produção, e não um substituto desses outros recursos.

Um dos pioneiros em perceber as discontinuidades globais que estavam originando uma sociedade do conhecimento, Drucker (1970) constata que nas últimas décadas do século XX o conhecimento estava se tornando o capital e o recurso principal da economia, alterando as forças produtivas e as formas de trabalho, além do próprio significado de conhecimento e de políticas de desenvolvimento. Para Stewart (1998), o capital intelectual de uma organização – que ele define como a soma de conhecimento, informação, experiência e intuição de todos os seus colaboradores – sempre constituiu a sua maior fonte de vantagem competitiva; atualmente, contudo, precisa ser mais bem gerenciado e valorizado, uma vez que as organizações antigas não tinham sido projetadas para gerenciar o conhecimento. Apesar das divergências quanto à questão do capital intelectual, o autor afirma em que são evidentes os sinais de que vivemos ultimamente uma época de mudanças radicais na sociedade e na economia, e que, apesar dos modismos, a idéia de uma nova economia baseada no conhecimento fica mais evidente a cada dia.

Esse período de mudanças significativas no cenário global, na visão de Gupta (2004), foi desencadeado no pós Segunda Guerra Mundial, quando diversas nações obtiveram crescimento em suas economias, originando um ambiente global muito mais competitivo. Nessa época, os Estados Unidos estavam posicionados como grande potência econômica mundial, com empresas dedicadas à produção em massa para atender a grande demanda existente, porém, sem o enfoque em qualidade. O Japão, por sua vez, totalmente devastado pela guerra, possuía uma forte reputação de produzir produtos de má qualidade, o que dificultava a reconstrução de sua economia. Necessitando reverter sua posição com urgência, a partir do início da década de 50 do século passado as empresas japonesas engajaram-se fortemente em melhoria da qualidade, adotando conceitos introduzidos por Deming, Juran, Crosby e Taguchi, entre outros. Para Gupta (2004), a partir dos anos de 1970, com a economia já restabelecida e com o êxito obtido com a aplicação dos conceitos e ferramentas de gestão da qualidade, os fabricantes de automóveis do

Japão desafiava a indústria americana, e, nos anos seguintes, assumem a liderança tecnológica e de gestão industrial.

Como reação à perda da liderança, diversos pesquisadores americanos engajaram-se, nos anos de 1980, em analisar o que era necessário para a retomada dessa posição. Uma das necessidades urgentes, segundo Kaplan (1983), era o estabelecimento de novas formas de medir o desempenho e a implementação de mudanças nos processos produtivos. O foco excessivo em medidas financeiras de curto prazo já não se mostrava mais adequado para garantir a sobrevivência futura de uma organização. Segundo esse autor, tornava-se cada vez mais claro que o desempenho das organizações era fortemente dependente do desempenho humano, o qual não poderia ser isolado da dinâmica cotidiana nem das relações estabelecidas com o mercado, uma vez que as transformações no ambiente externo e interno acarretam impacto no desempenho humano: as pessoas têm necessidade de identificar seu papel no cumprimento das metas almejadas, de compreender sua contribuição e o que se espera do seu trabalho, para que os resultados possam ser gerados. Desta forma, enquanto na era industrial os sistemas de controle financeiro eram suficientes para a medição do desempenho, visto que o foco estava na avaliação dos ativos tangíveis, Kaplan e Norton (1996b) defendem que, na era da informação, as premissas de competitividade requerem novas perspectivas para a avaliação do desempenho organizacional.

Segundo a *Associates in Process Improvement – API* (1999), Deming contribuiu, com a sua teoria do “sistema do saber profundo”, para a construção do conhecimento necessário ao reposicionamento das organizações face às transformações da nova era. Baseado em seus conceitos de qualidade, esse reposicionamento demandava, essencialmente, valorização do conhecimento, métodos, uma sólida e comprometida liderança, um novo estilo gerencial e novas filosofias: as organizações deveriam trabalhar como um sistema, com o objetivo de que todos os envolvidos obtivessem êxito.

Os métodos *Quality as a Business Strategy* e o *Balanced Scorecard* foram criados para capacitar as organizações a se adequarem às contínuas transformações no cenário competitivo mundial. Entre seus objetivos centrais destacam-se: fornecer um modelo que apóie a melhoria da qualidade dos resultados de uma organização, alinhar o foco de seus colaboradores e suas atividades com a sua estratégia e gerenciar o seu desempenho na implementação das mudanças

demandadas pelo mercado, propiciando à liderança uma forma de avaliar, gerenciar e melhorar o desempenho de seus ativos tangíveis e intangíveis. Esses dois modelos e sua rede conceitual, que formam a base do método de gestão proposto no capítulo 3 deste trabalho, serão estudados nos próximos subitens.

2.2 Concepções de Estratégia

Estratégia é um conceito multimilenar há muito tratado, por diversos tipos de sociedades e suas variadas formas de organizações, como instrumento de orientação da implementação de seus objetivos políticos. A literatura sobre administração estratégica é vasta, evoluindo e crescendo continuamente, de modo que existem definições e abordagens – que envolvem contradições e controvérsias – sobre a natureza e a formulação estratégica. “Ao contrário da gestão financeira, a estratégia não dispõe de definições ou de referenciais de ampla aceitação. Tantas são as definições de estratégia quanto os gurus em estratégia.” (KAPLAN; NORTON, 2001, p. 77).

Tradicionalmente, estratégia tem sido relacionada a práticas militares e acredita-se que teria surgido nesse contexto, ao qual teria permanecido restrita por vários séculos. Os escritos sobre arte marcial ou militar – reunidos em “A Arte da Guerra”, atribuídos a Sun Tzu e tentativamente datados entre IV e II a.C. – ganharam amplo destaque nos países ocidentais em anos recentes; a publicação de diversas traduções – como a inglesa, de Lionel Giles, em 1910 –, seguidas de copiosa literatura buscam explorar e difundir seus conceitos para o mundo dos negócios. Não obstante, reconhece-se que, de modo geral, os conceitos militares de estratégia teriam começado a ser adaptados e incorporados mais concretamente no gerenciamento das organizações civis somente a partir de meados do século passado.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) situam a incorporação do conceito de estratégia ao gerenciamento de negócios mais recentemente, por volta de 1960, como o auge das atribuições da liderança, e vem sendo extensamente estudada nessa perspectiva, no contexto acadêmico, nas últimas três décadas do século passado. Já Ansoff (1991) defende que a necessidade de respostas às discontinuidades ambientais vigentes levou à incorporação do conceito de estratégia ao ambiente empresarial. Enquanto a primeira metade do século passado vivenciava um mercado em crescimento continuado e relativamente estável, que dispensava a preocupação com formulações estratégicas, a partir da década de 50, em face de um cenário mundial instável, a estratégia

desponta como ferramenta para orientar a dinâmica organizacional a adequar-se a essas mudanças. Nessa época, acadêmicos e administradores engajaram-se na avaliação dos benefícios do uso de um conceito tão abstrato e complexo para melhoria dos resultados da empresa. Com o tempo, a estratégia foi sendo reconhecida como uma ferramenta de gestão capaz de auxiliar qualquer tipo de organização empresarial, governamental ou social.

Ainda segundo Ansoff (1991), estratégia é um conceito sistêmico que visa proporcionar coerência e direção ao crescimento de uma organização, composto por um conjunto de quatro tipos de regras de orientação do seu processo decisório e de seu comportamento: 1) regras que definem padrões – qualitativos (objetivos) e quantitativos (metas) – por meio dos quais se avalia o desempenho atual e futuro da empresa; 2) regras que definem o relacionamento da empresa com seu ambiente externo – estratégia de produto e mercado ou empresarial; 3) regras que definem as relações e os processos internos na organização – conceito organizacional; 4) regras que definem a conduta da empresa em suas atividades rotineiras – políticas operacionais.

A estratégia exige uma abordagem complexa e não se deixa abranger em uma definição única. Mintzberg (2004) postula, então, cinco definições para o conceito: 1) estratégia como plano (estratégia pretendida) – direção de ação para o futuro ou caminho escolhido para chegar a determinado fim; 2) estratégia como padrão (estratégia realizada) – coerência ou estabilidade de comportamento em certo período de tempo, intimamente relacionada com a definição de estratégia como plano, uma vez que as organizações definem planos futuros (estratégias pretendidas) e extraem padrões do seu passado (estratégias realizadas ou deliberadas); existem ainda as estratégias emergentes, não pretendidas expressamente, que surgem a partir de ações da organização que convergiram para certo tipo de padrão ou coerência em dado período; 3) estratégia como posição – estabelece o local de certos produtos em certos mercados; 4) estratégia como perspectiva – forma de atuação característica da organização; 5) estratégia como manobra – uma artimanha ou um artifício específico formulado para confundir ou levar um concorrente ao engano.

Neste trabalho, a concepção de estratégia adotada está relacionada a direção, posicionamento, escolha e propósito. Compreende-se estratégia como uma escolha de rumo, forma de atuação e utilização de recursos específicos para atingir determinado propósito: o ponto

de partida para definir uma estratégia é, então, ter claramente definido o ponto de chegada. Uma estratégia organizacional envolve uma escolha entre diversas alternativas, necessidades, clientes e mercados que ela quer satisfazer; recursos e posicionamentos envolvendo ajustes, ao longo do tempo, de acordo com a emergência de mudanças no ambiente. As estratégias típicas de negócios adotadas estão focadas, usualmente, em produtos e serviços, mercado, tecnologia, capacidade (produção) e matéria-prima. Adotar a qualidade como uma estratégia é uma alternativa às abordagens tradicionais; alternativa que será explorada no método proposto neste trabalho, também como um meio para atingir outros objetivos e metas da organização, conforme ilustrado na figura 2.1. Essa figura é uma adaptação do conceito de “reação em cadeia da qualidade”, proposto por Deming (1986); o autor defende que a melhoria da qualidade dos produtos, processos e/ou serviços de uma organização com um enfoque sistêmico gera impacto positivo em diversos aspectos do desempenho organizacional como redução de custos, aumento na produtividade e na participação de mercado. Esse impacto ocasiona um efeito de melhoria cumulativo, que resulta no aumento da probabilidade de permanência no negócio.

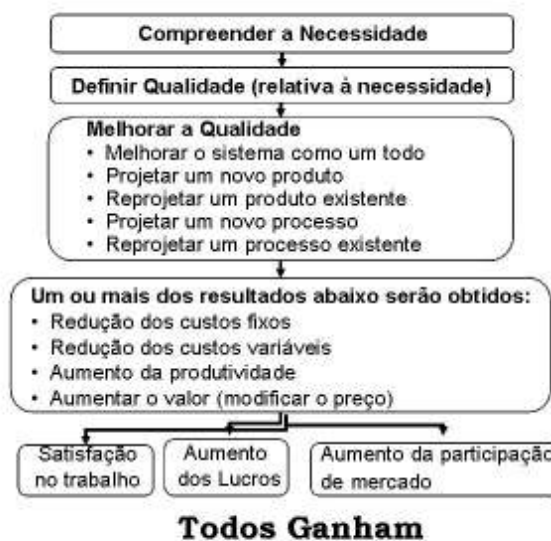


Figura 2.1: Reação em cadeia para a Qualidade como Estratégia de Negócios

Fonte: Adaptado e traduzido de API, 1999, p. 2-29

2.3 Conceituação de Qualidade

Por ser um termo subjetivo – por oposição a quantidade, que admite mensuração objetiva – existem inúmeras acepções para qualidade, as quais têm evoluído continuamente em consonância com as mudanças do ambiente, adquirindo maior abrangência nas últimas décadas. Partindo de

um simples conceito de perfeição técnica na Revolução Industrial, passou a agregar fatores como a adequação aos padrões, às necessidades do cliente, à redução dos custos operacionais, à inovação e, no futuro, certamente continuará a agregar novos valores. A evolução desse conceito tornou-se mais acelerada após a segunda guerra mundial, com as idéias de William E. Deming, J. M. Juran, Armand V. Feigenbaum, entre outros, hoje conhecidos como os “gurus da qualidade”. A partir da década de 1970, a implementação dos conceitos de qualidade por diversos tipos de organização intensificou-se em todo o mundo, gerando diversos benefícios como o destaque para importância de uma gestão com foco no cliente, a sinalização das deficiências das empresas e o foco em melhoria contínua. Muitos autores centram a definição da qualidade no grau de atendimento e adequação às necessidades do cliente, enquanto outros já agregam uma abordagem mais sistêmica. Entre as diversas propostas de definição da qualidade, destacam-se algumas que serão apresentadas a seguir.

Para Deming (1986, p. 5, tradução nossa), “A qualidade deve ser direcionada para as necessidades dos clientes presentes e futuros.” Segundo esse autor, a qualidade começa com um propósito delimitado pela liderança e deve ser traduzido e desdobrado em todas as atividades da organização. Embora defina qualidade por meio de dois significados: como as características do produto que atendem às necessidades do cliente e como a ausência de falhas, também para Juran (1992) qualidade está relacionada ao grau de satisfação do cliente com o produto. Conseqüentemente, é preciso traduzir as necessidades do cliente em características mensuráveis, de tal forma que seja possível gerenciar o processo de atingi-las.

Qualidade é termo subjetivo, para o qual cada pessoa possui sua própria definição. Na convenção técnica, qualidade pode ter dois significados: 1. características de um produto ou serviço capazes de satisfazer necessidades implícitas ou explícitas; 2. um produto ou serviço livre de deficiências. (American Society for Quality – ASQ, [19--?], N.D., tradução nossa).

Langley et al. (1996) definem qualidade como medida do grau de adequação de um produto ou serviço a uma necessidade – representada por um conjunto de características mensuráveis denominadas características de qualidade – e propõem, com base nas definições de dimensões da qualidade propostas por Garvin (1987) e Plesk (1987), uma lista com quatorze características consideradas mais usuais: desempenho, atributos, tempo, confiabilidade, durabilidade,

uniformidade, estética, consistência, serviços, interface pessoal, flexibilidade, agressividade, qualidade percebida e utilidade.

A Fundação Nacional da Qualidade – FNQ (2006, p.56) apresenta uma definição para qualidade congruente com a de Langley et al. (1996): “totalidade de características de uma entidade (atividade ou processo, produto), organização, ou uma combinação destes, que lhe confere a capacidade de satisfazer as necessidades explícitas e implícitas dos clientes e demais partes interessadas”.

A aceção de qualidade adotada neste trabalho será conforme a de Langley et al. (1996), que foi derivada da definição proposta por Deming (1986).

2.4 Conceituação de Melhoria

Melhoria é extensivamente discutida na literatura; contudo, por ser um termo muito subjetivo, é pouco conceitualizado. Langley et al. (1996, p. 169) relacionam melhoria com mudanças eficazes que resultem em um maior valor para os clientes e ressaltam que, embora toda melhoria demande uma mudança, nem toda mudança resulta em melhoria; de fato, pode haver mudanças que piores o desempenho do sistema como um todo. Scholtes (1999, p. 193) corrobora o pensamento desses autores observando que “95% da maioria das mudanças organizacionais iniciadas por gerentes nada têm a ver com melhoria”.

Três categorias de melhoria são definidas por Langley et al. (1996, p. 170): 1) Eliminar problemas de qualidade provenientes de falhas no atendimento das expectativas dos clientes; 2) Reduzir custos mantendo ou melhorando a qualidade dos produtos e/ou serviços; 2) Expandir as expectativas dos clientes, fornecendo produtos e/ou serviços de valor diferenciado sob a ótica dos clientes.

Petenate e Colacioppo (2006, p. 16) conceituam melhoria como “o impacto positivo, relevante e duradouro em indicadores de interesse da organização”, por meio de aquisição de conhecimento detalhado sobre o processo, acelerado pelo uso de método científico – tal como o ciclo PDSA, desenvolvido por Shewhart e difundido por Deming – e conseqüente implementação

de mudanças, de forma estruturada, que possuem maior probabilidade de promover esse impacto positivo.

Com base nas acepções propostas por Petenate e Colacioppo (2006) e Langley et al. (1996), este trabalho considera melhorias as mudanças implementadas em uma organização capazes de produzir um efeito positivo e duradouro em indicadores da sua família de medidas e um maior valor para os públicos envolvidos com suas atividades.

2.5 O Pensamento Sistêmico

Em determinado momento histórico, a humanidade precisou resolver problemas que, por sua complexidade, não podiam ser entendidos isoladamente, desconsiderando suas interações com o todo. Essa constatação gerou a necessidade de uma mudança nesse paradigma ao qual o pensamento da época estava ancorado; a partir de então, a visão sistêmica passa a existir, representando uma verdadeira revolução.

Senge (2002) defende que dentro de cada pessoa existe um instinto que adora montar um quebra-cabeças e ver em suas peças a imagem do todo. A beleza de um poema só pode ser notada por meio de sua apreciação por inteiro e não dos seus fragmentos isolados. Esse autor acredita que o pensamento sistêmico altera o modo de analisar eventos para o entendimento dos relacionamentos entre as partes de um sistema, já que busca entender padrões de mudança em vez de “fotos instantâneas”, ou seja, tenta estudar as partes levando em conta o seu papel na estruturação do todo. Defende ainda que se há mudança no modo de considerar as partes, também o todo deixa de ser visto como mera soma de seus componentes e adquire características próprias. Em suma, a visão sistêmica propõe contextualizar as partes para entender o funcionamento do todo, porque o desempenho de um sistema depende, na verdade, muito mais da qualidade de interação entre suas partes do que do desempenho individual de cada uma delas.

O estudo da teoria de sistemas demanda nova forma de pensar e novo vocabulário, pois muitos dos seus métodos opõem-se à abordagem analítica. Se, por um lado, vale a tendência a ver um todo nas partes; por outro lado, afirma Senge (2002), o ser humano aprende, desde a infância, a resolver problemas quebrando-os em partes, analisando-as independentemente e, depois, juntando-as novamente. Nesse processo, perde-se a noção do todo e das relações de

causa e efeito. Contudo, o mundo não é constituído de forças isoladas, mas de sistemas inter-relacionados de pessoas, organizações, meio-ambiente – sistemas ligados por ações inter-relacionadas, cujos efeitos são freqüentemente percebidos somente em longo prazo. Segundo Ackoff (1981) o princípio sistêmico que mais ressalta a oposição entre a abordagem analítica e o pensamento sistêmico é o que afirma que, se cada parte de um sistema operar isoladamente buscando sua máxima eficiência, o sistema como um todo não irá operar do modo mais efetivo. Se o desempenho de um sistema depende mais da interação do que da forma como cada parte opera independente das outras, qualquer forma de competição dentro de um sistema pode ser destrutiva.

Deming (1994, p. 50, tradução nossa) define um sistema como “uma rede de componentes interdependentes que trabalham em conjunto para tentar alcançar o propósito do sistema.” Um dos pontos-chave dessa definição é o propósito do sistema, cujo foco deve estar na necessidade social que a organização pretende atender, com base no julgamento de valor da liderança e nos resultados futuros almejados. Esse autor propõe que qualquer sistema deve ter como princípio proporcionar ganhos em longo prazo para todos os públicos envolvidos com suas atividades – acionistas, comunidade, clientes, colaboradores, fornecedores, meio ambiente; o que mostra que a clareza e o entendimento comum do objetivo do sistema são substanciais. O autor destaca ainda que muitas organizações não funcionam como um sistema porque estão arraigadas na busca dos melhores resultados em curto prazo, tendo como único propósito a garantia da sobrevivência presente, sem priorizar e considerar o que é mais relevante para a sobrevivência futura.

Congruente com o pensamento de Deming, a API (1999, p. 2-11, tradução nossa) definiu sistema como “um grupo interdependente de itens, pessoas ou processos trabalhando juntos em direção a um propósito comum”, e salienta que muitas organizações, apesar de possuírem talentos humanos e excelentes produtos, não alcançam um desempenho satisfatório em decorrência da falta de eficiência no gerenciamento, compreensão, na melhoria das inter-relações entre seus recursos e, conseqüentemente, no alcance dos objetivos. Essa visão da organização como um sistema é derivada do diagrama da “Produção Vista como um Sistema”, criado por Deming na década de 50 do século passado. A figura 2.2 é uma pequena modificação do diagrama original, proposto em Deming (1986) e inter-relaciona alguns dos aspectos mais relevantes do QBS, que serão analisados nos sub-itens seguintes deste capítulo: 1) A

necessidade direciona os esforços de melhoria; 2) A **adequação** dos produtos e serviços à necessidade é contínua; 3) **Fornecedores e clientes** estão fortemente ligados ao sistema; 4) **Planejamento e pesquisas** com clientes são pré-requisitos para melhoria; 5) Melhoria é resultado do **projeto e reprojeto** de alguma parte do sistema; 6) **Todas as pessoas** da organização devem participar de iniciativas de melhoria.

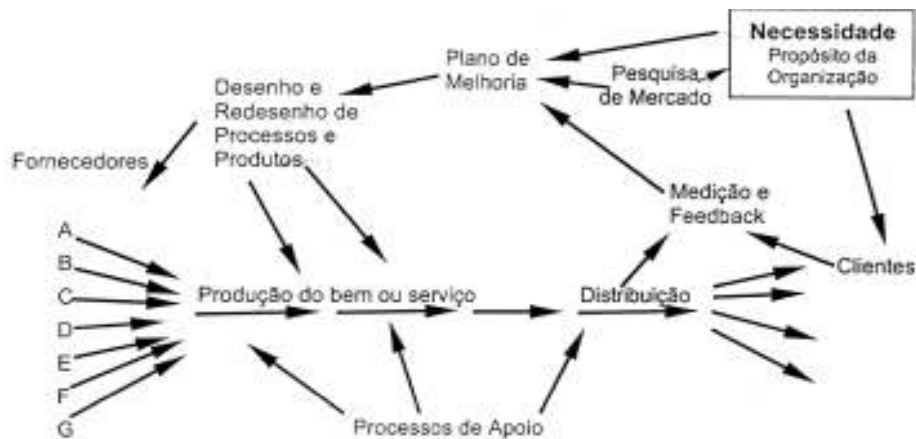


Figura 2.2: A Organização vista como um sistema
Fonte: Traduzido de API, 1999, p. 2-11

O pensamento sistêmico analisado na literatura preconiza que um sistema é um todo que não pode ser fragmentado e analisado em partes independentes. Contudo, para grandes corporações, com várias unidades de negócio geograficamente dispersas, essa abordagem agrega alto nível de complexidade para análise e melhoria do sistema. A API (1999) afirma que existem formas de dividir uma grande organização em pequenos sistemas, buscando reduzir a complexidade sem, no entanto, comprometer o conceito de sistema. Embora o foco de melhoria passe a ser os sistemas menores, um ponto fundamental de responsabilidade da liderança da organização é o contínuo monitoramento dos subsistemas, para assegurar que não há competição entre eles. Uma grande organização pode ser dividida em partes que funcionem – cada uma – como um pequeno sistema, a exemplo: por unidade de negócio, região, planta, projeto, ou, até mesmo, por turno de operação. Essa divisão está relacionada ao conceito de fronteira do sistema.

Conforme a API (1999), a fronteira de um sistema pode ser física ou abstrata, sendo útil para distinguir o sistema de interesse dos demais existentes no ambiente. Quanto maior a abrangência da fronteira de um sistema, maiores os benefícios que podem ser atingidos; contudo,

afirma Deming (1994), maior será também a sua complexidade e a dificuldade de administrá-lo. A API (1999) aponta os critérios que devem ser respeitados ao dividir uma organização em partes que formarão subsistemas: cada parte deve definir sua declaração de propósito, o qual deve estar relacionado com o propósito da organização; cada parte não pode depender de outra para alcançar seu propósito, isto é, cada subsistema deve possuir as principais funções de que necessita para alcançar seu propósito; a divisão em subsistemas não deve agregar complexidade; cada parte deve ter conexão direta com um cliente externo da organização; a divisão deve buscar o maior grau possível de independência entre os subsistemas; qualquer subsistema que forneça suporte a outro subsistema da organização deve ser tratado como um fornecedor externo; a divisão deve buscar o menor grau de complexidade para cada subsistema e todas as partes em conjunto devem apresentar alto grau de correspondência à organização original. Nesse contexto, segundo a API (1999), o modo de funcionamento mais tradicional das empresas – em que cada área é vista independentemente e cobrada pelos melhores resultados individuais, sem considerar a estratégia e o propósito da organização – compromete sua continuidade. Por isso, a gestão em consonância com princípios sistêmicos é fundamental para tornar a qualidade uma estratégia de negócios e, quanto maior a interdependência entre partes de um sistema, maior a necessidade de cooperação e gerência.

Com base nos conceitos apresentados, pode-se inferir que o não entendimento do conceito de sistema pode resultar em sérios impactos negativos para uma organização, uma vez que a interdependência entre as suas funções não é adequadamente reconhecida e avaliada. Reconhecer a interdependência é entender que o desempenho de pessoas e das unidades de negócio ou departamentos depende de diversas outras áreas e, conseqüentemente, afeta a organização como um todo. Além desses aspectos primordiais do pensamento sistêmico, existem outros aspectos complementares, relatados na literatura, que moldam sua estrutura. Sua análise possibilita uma melhor compreensão dos princípios desse pensamento, sendo pré-requisito para os esforços de melhoria de um sistema. Entre esses aspectos, destacam-se:

2.5.1 Mudanças no Sistema

Para alterar a estrutura ou os componentes de um sistema podem ser implementadas, segundo a API (1999), as seguintes mudanças: 1) Mudanças de primeira ordem – mudanças feitas

em **componentes de um sistema**, sem alterar sua estrutura: mudanças de rotina, necessárias para funcionamento adequado do sistema; 2) Mudanças de segunda ordem – mudanças que **alteram a estrutura** do sistema, necessárias para promover sua melhoria, por exemplo: redesenho de um processo, alterando a forma que o trabalho é realizado.

2.5.2 Complexidade

Em um sistema estão presentes, segundo Senge (2002), dois tipos de complexidade: **complexidade de detalhes** – envolve a análise e compreensão de variáveis de um sistema e de relações de causa e efeito presentes nos métodos tradicionais de planejamento, projeção e análise de negócios; contudo, os efeitos de uma mudança em um sistema muitas vezes não são imediatos e evidentes, já que uma ação pode ter efeitos distintos em curto e longo prazo, além de localmente e em outras partes do sistema. É justamente nessa defasagem entre os efeitos das mudanças que comparece o segundo tipo de complexidade, **a dinâmica**, que está envolvida na melhoria de qualidade, redução de custos e efeitos de um programa de treinamento. Diminuir investimentos em pesquisa, por exemplo, pode em curto prazo minimizar custos, porém, pode afetar negativamente a competitividade da empresa em longo prazo. Eis, então, um ponto muito importante a ser considerado na execução de mudanças: para realizar melhorias em um sistema é essencial a análise de padrões de mudança e inter-relacionamentos.

2.5.3 *Feedback* de Compensação

Segundo Senge (2002, p. 90), um sistema enfrenta um *feedback* de compensação toda vez que “[...] intervenções bem-intencionadas provocam respostas do sistema que eliminam o benefício da intervenção.” O *feedback* de compensação envolve uma defasagem no tempo, isto é, pode haver, após uma intervenção não-sistêmica, um benefício em curto prazo; todavia, em longo prazo, o problema pode retornar ou tornar-se ainda maior. Percebe-se, muitas vezes, que maiores esforços iniciais para solucionar um problema podem não ser os adequados para produzir resultados positivos, ao contrário, acabam contribuindo para o aparecimento desses mesmos problemas por meio da intensificação do seu uso. Esse autor afirma ainda que, segundo esse princípio, quanto mais se “empurra” o sistema em curto prazo, mais sua reação será “empurrar” também em retorno ao longo do tempo. Um exemplo desse *feedback* de compensação mencionado pelo autor é o de uma empresa que para enfrentar o declínio das vendas de um

produto adota uma estratégia de *marketing* mais agressiva, recuperando temporariamente os clientes, mas aumentando os custos e, para compensá-los, reduz despesas que afetam a qualidade do produto e levam, ao final, à perda de clientes.

2.5.4 Alavancagem

Para otimizar um sistema deve-se buscar o seu ponto de alta alavancagem, no qual todos os esforços devem ser concentrados, uma vez que neste obtêm-se os melhores efeitos. Conforme Senge (2002, p. 95), o conceito de alavancagem está relacionado a “[...] uma mudança que – com o mínimo de esforço – resultaria em uma melhoria duradoura e significativa.” Assim, a solução de questões complexas está em encontrar o ponto de alta alavancagem do sistema: a parte específica em que pequenas mudanças poderão gerar melhorias significativas. Contudo, deve-se atentar para o fato de que essas mudanças não estarão necessariamente próximas no espaço e no tempo dos sintomas do problema e que, na maioria dos casos, não são soluções familiares para a maioria das pessoas que interagem com o sistema. O autor ressalta que além de essas mudanças não serem facilmente perceptíveis não existem regras que assegurem sua identificação, porém, pode se tornar menos difícil percebê-las por meio de uma compreensão mais profunda das forças que fazem parte do sistema, dos seus padrões de mudanças e de suas estruturas implícitas.

2.5.5 Sistemas e Pessoas

O comportamento humano é parte de um sistema. Senge (2002) preceitua que a estrutura do sistema influencia o comportamento e que, embora todas as pessoas sejam diferentes, quando atuam em um mesmo sistema tendem a produzir resultados análogos. Como a estrutura de um sistema produz certo tipo de comportamento, a sua modificação acarreta a alteração dos padrões de comportamento, defende o autor. Portanto, para melhorar um sistema, deve-se abandonar a busca de culpados e fixar-se na análise e na otimização da estrutura do sistema.

Pessoas diferentes, na mesma estrutura, tendem a produzir resultados qualitativamente semelhantes. Quando ocorre algum problema ou quando o desempenho não corresponde às expectativas, é fácil encontrar alguém ou alguma coisa sobre a qual colocar a culpa. *Porém, com mais frequência do que percebemos, são os sistemas que causam as próprias crises, e não as forças externas ou os erros dos próprios indivíduos.* (SENGE, 2002, p. 73, grifo do autor).

A API (1999, p. 4-19, tradução nossa) preceitua, de forma análoga, que “O comportamento em todos os níveis é causado. Não é aleatório ou arbitrário, mas parte de um sistema.” Uma das dificuldades mais comuns para a liderança – fundamental para melhoria e gerenciamento – é compreender o comportamento das pessoas em um sistema, principalmente devido a suas tradições culturais, experiências e à forma particular de aprendizado e observação.

De acordo com Deming (1986), o maior problema da liderança, que ocasiona erros frequentes na interpretação de um sistema, é a confusão entre causas comuns e especiais de variação. Contudo, o autor estima que 94% dos problemas são inerentes ao sistema, ou seja, “O fato é que a maioria dos problemas com serviço e produção encontra-se no sistema” (DEMING, 1986, p. 314, tradução nossa), e deve-se às causas comuns nele embutidas, enquanto somente 6% estão relacionados a causas especiais.

2.6 O Sistema do Saber Profundo

Uma das contribuições mais significativas do trabalho de Deming foi o que ele denominou “Sistema do Saber Profundo”, que constitui a base conceitual do modelo QBS. Apresentado em Deming (1994), esse sistema propõe-se a fornecer aos líderes de uma organização uma estrutura sólida de conhecimentos que lhes possibilite uma melhor compreensão do seu funcionamento e uma transformação individual, até mesmo do seu próprio estilo de liderança. A estrutura do saber profundo proposta pelo autor é composta por quatro componentes inter-relacionados: apreciação de um sistema; entendimento da variação; teoria do conhecimento e psicologia. Deming (1994) ressalta que a ênfase deve estar na interação desses quatro componentes – e não em nenhum deles especificamente –, e por isso adotou a palavra “sistema” para denominar esse conjunto de conhecimentos; e também destaca que não é necessário obter o domínio conceitual dos componentes para compreender o sistema e começar a utilizá-lo.

O elemento “apreciação de um sistema”, segundo Deming (1994), está relacionado à compreensão das inter-relações e interdependências entre todos os componentes de um sistema. O entendimento da variação é essencial para a gestão, uma vez que ela está presente em todos os sistemas, bem como em todos os aspectos da vida cotidiana, e as decisões são tomadas com base na interpretação individual da variação percebida. A variação pode ser proveniente de causas comuns ou especiais, as quais requerem diferentes formas de tratamento e estratégias de

melhoria. A teoria do conhecimento está relacionada, conforme Deming (1994), à compreensão de que gerenciamento envolve predição, a qual, por sua vez, para ser feita de modo racional, requer uma teoria de suporte e produz conhecimento por meio da comparação de predições feitas com os resultados. Nesse sentido, a API (1999) destaca que a fundamentação da ciência da melhoria é a construção de conhecimento por meio da observação dos resultados de mudanças implementadas. Por fim, o elemento psicologia enfoca o entendimento das pessoas – elementos-chave de qualquer organização – buscando compreender suas diferenças e interações com outras pessoas, com circunstâncias e com os demais componentes de um sistema. Conforme Deming (1994), o conhecimento de psicologia busca capacitar a liderança para compreender a diversidade e para saber lidar com ela, entendendo que as pessoas variam em: propensão à mudança; forma e velocidade de aprendizagem; grau e fonte de motivação. Esse autor destaca que todos desejam aprender e fazer um bom trabalho; que a premiação por desempenho individual, além de não reconhecer as diferenças, desmotiva as pessoas e destrói a cooperação, que é fundamental para um bom funcionamento do sistema.

2.7 Conceito de Planejamento e Administração Estratégica

Planejamento é amplamente discutido na literatura e acredita-se que esse conceito data do começo da civilização, referenciado por Sun Tzu em seu clássico “A arte da Guerra”. Contudo, o termo é empregado em variados sentidos na literatura de planejamento, causando frequentemente confusão e distorção. Uma vez que se desdobra em muitas e diversas direções – estratégico, financeiro, operacional, para melhoria, político, entre outros – que acabam dificultando o seu discernimento, o planejamento deve ser definido com precisão e cautela, independente do contexto em questão.

Conforme Silva (2001), o planejamento é parte fundamental da administração, originado a partir do momento em que o ser humano precisou realizar atividades e otimizar recursos disponíveis. O autor comenta que as mais remotas civilizações: egípcios, sumérios, babilônios e chineses, criaram e mantiveram diversas atividades e empreendimentos que seriam impossíveis sem planejamento, como é o caso, por exemplo, da construção de pirâmides.

O planejamento é, para Ackoff (1978, p. 1), “[...] a definição de um futuro desejado e de meios eficazes de alcançá-lo”, e uma das atividades humanas mais complexas e difíceis de ser

realizada adequadamente. Esse autor entende-o como uma tomada de decisão, mas salienta que nem toda tomada de decisão é um processo de planejamento, uma vez que este não é um ato. Na verdade, se um ato visa a uma solução, o planejamento não chega a um ponto final definitivo, pois tanto o sistema para o qual se planeja quanto seu ambiente estão em contínua mutação, demandando contínuas e ilimitadas revisões durante o planejamento. Três particularidades do processo de planejamento são destacadas por esse autor: 1) planejamento é uma **atividade pró-ativa**, um processo por meio do qual se decide antecipadamente o que e como fazer, para agilizar e obter maior eficiência no alcance de um estado futuro, antes que a ação seja necessária; 2) planejamento é sempre necessário quando um estado futuro almejado **envolve decisões interdependentes**, cujos efeitos dependem de outras decisões para atingir o resultado desejado; 3) planejamento é um processo que busca atingir um ou mais estados futuros desejados, que não seriam alcançados naturalmente, baseando-se nas premissas de que algo pode ser feito para aumentar as chances de alcançá-los, evitando ações incorretas.

Falconi (2002) assevera que, como parte de suas atividades de sobrevivência, o ser humano precisa atingir metas, e para atingi-las são necessárias mudanças nos processos que produzem os resultados. Para esse autor, o planejamento consiste em um processo formal de definição de um conjunto de ações ou iniciativas, prioritárias e suficientes para atingir uma meta, estruturadas e coordenadas em um plano que será capaz de promover as mudanças necessárias. Nesse sentido, o processo de planejamento contribui para eliminar das organizações o gerenciamento baseado em intuição e experiência e para estabelecer o que o autor nomeia um gerenciamento mais científico.

Considerando formalização e resultado articulado dois conceitos fundamentais para compreender o processo de planejamento, Mintzberg (2004, p. 26) define-o como “[...] um processo formal para produzir um resultado articulado, na forma de um sistema integrado de decisões.”, e não apenas como tomada de decisão, gestão ou formulação de estratégia. A formalização é descrita como decomposição, articulação e racionalização da tomada de decisões em uma organização. É nesse sentido também que a API (1999) entende planejamento, destacando que a tomada de decisões futuras envolve implicitamente algum tipo de processo de planejamento, mas que os reais resultados e benefícios desse processo só podem ser obtidos quando essa atividade é explicitada através de um processo formal.

Langley et al. (1996, p. 272, tradução nossa) acreditam que o planejamento “[...] proporciona aos líderes de uma organização a oportunidade significativa de estabelecer direção, políticas, e foco, e alocar os recursos organizacionais.” Acreditam também que é uma oportunidade de aprendizado, uma vez que as escolhas feitas por meio de um processo eficaz de planejamento estimulam a discussão e a consideração de diferentes pontos de vista, testam as crenças individuais e possibilitam uma compreensão mais profunda do propósito e funcionamento da organização.

O conceito de planejamento estratégico tem evoluído continuamente e sua aceitação como um importante suporte à gestão tem aumentado. Segundo pesquisa publicada pela Bain & Company em 2005, realizada com líderes de 960 empresas internacionais, relatada em Rigby e Bilodeau (2005), aponta que o planejamento estratégico continua sendo a ferramenta de gestão mais utilizada em todas as regiões do mundo, exceto na Ásia onde é a quinta mais empregada. O planejamento estratégico é bastante flexível e abrangente, porém subjetivo, com definição muitas vezes controversa. Para muitos, ainda é algo complexo e distante da realidade e da rotina organizacional, restrito à cúpula, envolvendo conceitos muito abstratos, cujos benefícios para a melhoria organizacional às vezes são difíceis de serem avaliados e percebidos pelas pessoas dos níveis hierárquicos mais baixos. Contudo, com sua maior aplicação e compreensão pelos diversos tipos de organização e com sua evolução para o que se conhece hoje como gestão estratégica, vem perdendo esse aspecto mítico, e as pessoas estão conseguindo ampliar a participação e a percepção dos benefícios que podem ser obtidos.

A administração estratégica abarca o planejamento estratégico, o gerenciamento da sua implementação e a sua completa integração com as iniciativas e decisões da organização, promovendo revisões periódicas para refletir as alterações significativas no ambiente e o envolvimento de todas as pessoas. A sua idéia central é: não basta fazer um bom plano estratégico; é preciso torná-lo uma ferramenta-chave de gestão, direcionamento e melhoria organizacional utilizada pelos diversos níveis e funções; atualizá-lo e adequá-lo continuamente aos inter-relacionamentos com o meio e às mudanças que forem visualizadas para seu futuro. A administração estratégica é um processo que pode gerar grande aprendizado, porém demanda novos padrões de comportamento.

Senge (1999) considera o planejamento estratégico um processo de tradução das escolhas estratégicas em ações, capaz de promover uma conversação e troca de pontos de vista, gerando conhecimento e envolvendo as pessoas da organização. Para o autor, é preciso evitar o foco excessivo na parte burocrática do plano – como prazos, forma de reportar e apresentar – e concentrar-se na qualidade e integridade do processo, pelo qual o plano é elaborado, e do seu conteúdo. “O ponto final do planejamento não é um documento; **o valor está no processo** que leva ao envolvimento das pessoas. O Planejamento como conversação significa abrir o plano para que qualquer um possa se beneficiar de envolvimento.” (SENGE, 1999, p. 601, grifo nosso).

Whittington (2002) faz uma analogia entre o processo de planejamento estratégico e um mapa encontrado por uma equipe totalmente perdida: não importa se está muito preciso, basta que ele possa dar à liderança confiança suficiente e senso de propósito para agir. Se a empresa espera sempre encontrar o mapa perfeito, ficará continuamente perdida e comprometerá sua sobrevivência.

O planejamento estratégico é considerado por Fischmann e Almeida (1991) uma ferramenta administrativa para conscientizar as pessoas das oportunidades e ameaças bem como dos seus pontos fortes e fracos para o alcance de sua missão: a análise do ambiente possibilita direcionar a atuação da organização para minimizar os riscos e aproveitar as oportunidades. Esses autores definem também a administração estratégica como uma forma de capacitar uma organização a integrar todo o seu processo decisório à estratégia organizacional, buscando atingir maior eficiência e eficácia. Biagio e Batocchio (2005, p. 32) corroboram esse pensamento, afirmando que o planejamento estratégico, como “[...] uma forma de posicionamento da empresa diante do mercado” [...], “serve de alicerce para implantar todas as ações da organização”: definição de missão, visão, cadeia de valores, competências essenciais; avaliação das oportunidades e ameaças apresentadas pelo meio e dos pontos fortes e fracos da organização, para evitar ou minimizar impactos negativos provenientes das mudanças ambientais; objetivos e metas; formulação e implementação de estratégias, controle e retorno de informação. Os autores acreditam ainda que um grande benefício do planejamento estratégico é a sua pró-atividade, pois mesmo que a empresa não consiga evitar efeitos adversos de mutações ambientais, certamente terá mais agilidade e capacidade para enfrentar suas consequências.

Cinco características essenciais do planejamento estratégico são descritas por Matos e Chiavenato (1999): 1) O planejamento estratégico é **orientado para o futuro** – avalia os problemas atuais com relação aos obstáculos e barreiras que estes possam provocar para uma posição futura esperada; 2) Está relacionado com a **adaptação** da organização a um ambiente mutável – abarca a busca de respostas adequadas às forças e pressões externas, por meio de decisões que serão mais baseadas em julgamentos com relação às incertezas inerentes aos eventos do ambiente do que em dados concretos; 3) É **Abrangente** – parte de uma visão compreensiva da organização, buscando sinergias entre seus recursos e competências; nesse contexto, a participação e o envolvimento das pessoas é muito importante para que o plano não fique apenas no papel; 4) Necessita de **construção de consenso** – em uma organização existem diversos conflitos de interesses e disputas por recursos – o planejamento estratégico deve proporcionar uma forma de lidar com estes conflitos divergentes na melhor direção para o futuro da organização como um todo e não para algumas áreas isoladamente; 5) É uma forma de **aprendizagem** organizacional – envolve uma tentativa constante de adequação a um ambiente complexo, competitivo e suscetível a mudanças.

O planejamento estratégico demanda eminentemente um trabalho contínuo de cooperação entre alta administração e sistemas de informação, como assevera Ackoff (1978), e seu êxito dependerá da qualidade dos relacionamentos entre as partes relacionadas com sua formulação. Portanto, o **processo de formulação** do planejamento estratégico é mais importante do que o plano concluído, de modo que uma organização tem maior chance de obter sucesso implementando um plano que é resultado do trabalho cooperativo de seus administradores do que aplicando um plano estratégico feito por pessoas externas à organização.

A administração estratégica é compreendida por Certo e Peter (1993, p. 6) como “[...] um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado ao seu ambiente.” Esses autores usam o termo interativo para indicar que esse processo é composto de uma série de etapas que serão realizadas de forma cíclica e contínua e que, embora algumas possam demandar maior ou menor análise, dependendo do tipo de organização ou situação de mercado, todas necessitam de contínua reavaliação. Essa definição reforça também a importância da integração completa da organização com seu ambiente, que inclui mudanças em sintonia com as mudanças ambientais para atingir seus objetivos e metas

almejados. As etapas da administração estratégica preconizadas por esses autores são: análise do ambiente interno e externo; estabelecimento da diretriz organizacional – missão, visão e objetivos; formulação estratégica; implementação estratégica e controle estratégico.

Para Costa (2002), elaborar um bom plano não é suficiente para garantir e promover as mudanças necessárias para o crescimento e a sobrevivência da organização. Em sua visão, o planejamento estratégico clássico é um processo com enfoque em desenvolver um bom plano, mas não apresenta a preocupação com os aspectos operacionais e culturais da sua implantação; não estando adequadamente estruturado para promover as contínuas alterações necessárias para a incorporação das estratégias emergentes. Em suas palavras, a gestão estratégica é “[...] o processo sistemático, planejado, gerenciado, executado e acompanhado sob a liderança da alta administração da instituição, envolvendo e comprometendo todos os gerentes e responsáveis e colaboradores da organização.” (COSTA, 2002, p. 54).

Para o autor supra citado, a implantação da gestão estratégica é similar a uma gestão de projetos: precisa de coordenação e acompanhamento de escopo, custos, prazos e resultados; de ciclos de revisão operacional, para verificar o progresso e a conformidade com o planejado, corrigindo as discrepâncias evidenciadas; e de revisão estratégica, que avalia se os cenários e premissas adotadas na elaboração do planejamento estratégico permanecem válidos ou se as alterações do ambiente demandam uma revisão do plano. A elaboração de um bom plano requer primeiramente, segundo o autor, o reconhecimento – pela organização como um todo, não só pela cúpula – de que o planejamento e a gestão estratégica são ferramentas para assegurar a sobrevivência e não apenas **um trabalho a mais**. Outro ponto chave é a compreensão de que o processo de elaboração do plano é tão importante quanto o resultado.

A partir dos conceitos supra expostos, nota-se que a gestão estratégica pode ser uma valiosa ferramenta gerencial para nortear pró-ativamente as iniciativas e as decisões de uma organização, objetivando a maior eficácia e capacitando-a melhor a enfrentar oscilações de um mercado globalizado e altamente competitivo, no qual a tolerância para erros é cada vez menor. Percebe-se também que envolve fundamentalmente busca de consenso na escolha dos melhores caminhos e que esse processo irá gerar inevitavelmente amplo aprendizado. Uma vez que resulta de um lento processo de articulação de experiências e prioridades díspares para formalizar o que será melhor

para a organização como um todo, o planejamento é um exercício a ser lapidado com sua prática. A escolha do modelo de administração estratégica mais apropriado depende de diversos fatores, entre eles o tipo e as características da organização em que será implementado, bem como o ambiente em que está inserida. Em linhas gerais, a administração estratégica é dividida em uma série de etapas, muitas das quais são comuns a diversos modelos, alterando-se em geral a ordem com que são executadas. Os elementos principais da sua estrutura serão conceituados a seguir, salientando-se que a definição de alguns desses elementos também varia na literatura. Neste trabalho foram adotados os mais convencionais.

2.7.1 Missão

Toda organização é criada para atender uma necessidade, e a missão, conforme a API (1999), consiste em uma breve descrição do negócio e da necessidade que a organização pretende atender, definindo claramente o que é a organização e por que ela existe. Como representa o propósito de existência da organização, a missão ajuda a orientá-la não para os produtos e serviços fornecidos, mas para a necessidade que ela atende, para o seu negócio (**o que faz**), a sua forma de atuação nesse negócio (**como faz**), e pode incluir também alguma referência aos seus valores.

Uma das falhas mais comuns na definição da missão, de acordo com Drucker (2001), é pensar que o propósito de uma organização é a lucratividade, uma vez que esse é um fator limitante e uma prova de validade das atividades de uma empresa, e não o porquê de sua existência. Segundo o autor, o foco excessivo na maximização do lucro é prejudicial, pois passa a impressão de que a lucratividade é um mito. Defende ainda o autor que, a definição da missão, uma das responsabilidades principais da alta administração, raramente recebe a devida atenção, e o autor enxerga nessa negligência da liderança em responder adequadamente à questão “Qual é o nosso negócio?” uma das causas de falência de empresas. Drucker (2001) ressalta que definir o propósito e a missão de um negócio é uma tarefa difícil e arriscada, porém fundamental para a definição dos objetivos e estratégias. Propõe uma definição de missão com foco no seu negócio, necessidade que atende e no cliente:

Com relação à definição do propósito do negócio e missão do negócio, existe apenas um foco, um ponto de partida. É o cliente. O cliente define o negócio. Um negócio não é definido pelo nome, estatuto ou artigos de incorporação da empresa. Ele é definido pela **necessidade** que o cliente satisfaz quando ele ou ela compra um produto ou serviço. **Satisfazer o cliente é a missão e o propósito de qualquer negócio.** A pergunta, O que é o nosso negócio? Pode, portanto, ser respondida apenas olhando o negócio de fora, do ponto de vista do cliente e do mercado. (DRUCKER, 2001, p. 24, tradução nossa, grifo nosso).

2.7.2 Visão

Elementos fundamentais do planejamento estratégico de uma organização, visão e missão estão inter-relacionados, porém possuem conceituação distinta. As definições mais aceitas e aplicadas às organizações descrevem a visão como aquilo que a organização quer ser “quando crescer”, o seu grande desafio, a posição que quer alcançar em longo prazo; uma vez alcançado o desafio almejado, ou frente a mudanças significativas no mercado, redefine-se uma nova visão que promova a organização a um novo patamar competitivo. Assim, enquanto a missão representa a identidade da organização, sendo fruto de uma reflexão sobre a razão de sua existência, a visão é o que se almeja para uma organização. “Enquanto a visão estabelece onde a organização quer chegar ou como quer ser vista, a missão delimita a sua atuação no espaço de negócio escolhido. A visão procura estabelecer uma perspectiva comum sobre o futuro [...]” (TAVARES, 2005, p. 103)

A visão é freqüentemente confundida com sonho ou ilusão; todavia, para ser verdadeiramente funcional para o direcionamento da organização, deverá representar de forma concisa, objetiva e motivadora, um nível de desempenho ou posicionamento futuro altamente desejável e factível. A API (1999, p. 3-14, tradução nossa, grifo do autor), conceitua a declaração da visão como uma forma de expressar “[...] a concepção da alta administração com relação à **estrutura, imagem e ações futuras da organização** que irão possibilitar o alcance de seu propósito.” Senge (2002) defende que uma liderança eficaz deve possuir a capacidade de traduzir sua visão pessoal em uma visão de futuro compartilhada, com princípios e iniciativas orientadoras, capazes de conquistar o compromisso e a aderência das pessoas, obtendo delas uma dedicação intensa. Esse autor ressalta que muitos líderes possuem visões individuais que nunca se desdobram em visões compartilhadas, capazes de motivar a equipe, ou uma visão compartilhada é definida apenas em tempos de crise, impulsionando as pessoas temporariamente para superá-la.

2.7.3 Valores e Princípios

Os valores e princípios caracterizam o perfil de uma organização, são seus alicerces e refletem diretamente a sua cultura, explicitando as crenças que pautam as suas ações e decisões presentes e futuras e que definem a postura esperada das suas pessoas no cumprimento do seu propósito. Para alguns autores, valores e princípios são considerados sinônimos; outros fazem uma pequena distinção entre eles; a maioria, porém, considera-os a essência da cultura da organização.

Para Costa (2002, p.39), a distinção entre esses dois conceitos é sutil: “Os princípios são aqueles pontos em que a organização não está disposta a mudar, aconteça o que acontecer.”; são compromissos que devem ser respeitados por todos: honestidade, fidelidade a compromissos assumidos. Já os valores, são “[...] atributos realmente importantes para a organização, virtudes que devem ser preservadas, meritizadas e incentivadas.” (COSTA, 2002, p. 39). Esse autor compara os conceitos a um edifício, do qual os princípios seriam os alicerces e os valores, as paredes; ambos essenciais à estrutura, porém com função e grau de relevância distinto.

Os valores centrais, segundo Collins e Porras (1995, p. 115), só terão utilidade se forem capazes de captar as crenças específicas e internas da empresa, sem que precisem basear-se nos valores de outras, nem de qualquer explicação lógica e independente do ambiente externo, e podem ser definidos como:

As doutrinas essenciais e duradouras da empresa – um pequeno conjunto de princípios gerais de orientação; não devem ser confundidos com práticas culturais ou operacionais específicas; não devem ser comprometidos em detrimento de ganhos financeiros ou oportunismos de curto prazo. (COLLINS; PORRAS, 1995, p. 115).

Mudanças são necessárias; contudo, alguns pontos como os princípios e os valores de uma organização são mais estáveis. Para a API (1999), valores ou princípios são compromissos assumidos por toda a organização, balizam a sua cultura e, conseqüentemente, os seus colaboradores devem ter perfis compatíveis com os seus valores. Nesse sentido, os valores são úteis apenas quando efetivamente conhecidos, praticados e respeitados continuamente; portanto, devem ser divulgados para toda a empresa e demais públicos envolvidos com suas atividades. A API (1999) sugere ainda que, a partir de uma definição inicial proposta pela alta administração, as pessoas da organização contribuam na definição dos seus valores; ou seja, a equipe como um

todo pode ajudar a construir uma declaração que reflita adequadamente “quem somos” – não “quem gostaríamos de ser” –, qual a “nossa cultura” e como “nos comportamos” nessa cultura.

2.7.4 Análise do Ambiente

Para Wright, Kroll e Parnell (2000), a administração estratégica deve ser iniciada pela análise do ambiente externo, seguida da análise do ambiente interno (análise da empresa em si). O ambiente externo à empresa seria subdividido em dois níveis: o ambiente setorial, que é particular ao seu negócio de atuação (clientes, fornecedores e concorrentes) e o macro ambiente (forças político-legais, econômicas, tecnológicas e sociais, muito dinâmicas, que criam uma série de oportunidades, ameaças e restrições para as organizações e podem ser mais bem abordadas pelo monitoramento ambiental contínuo).

Certo e Peter (1993, p. 13) defendem que a análise ambiental identifica os aspectos mais relevantes para dada organização e, conseqüentemente, devem ser pesquisados e monitorados, devendo existir também a frequência adequada para revisão. Conforme o pensamento desses autores, essa análise é fundamental, uma vez que as organizações modernas estão constantemente interagindo e sendo influenciadas pelo ambiente, para que a empresa seja capaz de enfrentar as questões críticas de uma forma mais pró-ativa do que reativa.

2.7.5 Objetivos e Metas

Wright, Kroll e Parnell (2000) desmembram os objetivos organizacionais em: gerais – orientam todas as iniciativas e esforços da organização, pois representam os fins que ela almeja alcançar; específicos – constituem um desdobramento dos gerais, sendo deles uma versão mais restrita e quantitativa. Esses autores salientam que a liderança deve contrabalançar os interesses e as expectativas dos vários públicos envolvidos com as atividades da organização na formulação de seus objetivos, pois a maximização do atendimento dos interesses de qualquer um sem considerar os dos demais pode comprometer o seu futuro.

Os objetivos constituem, para Drucker (2001), uma tradução do propósito da organização, que possibilitam o seu alcance e são a base para a realização do trabalho e atribuições de responsabilidades. Esse autor especifica quatro atributos principais dos objetivos: 1) Devem ser

operacionais – capazes de serem traduzidos em metas e atribuições específicas; 2) Devem possibilitar a concentração de recursos – ser seletivos e não pretender englobar todas as iniciativas da organização; 3) Devem ser definidos objetivos múltiplos – balancear as diversas necessidades e metas da organização; 4) São necessários para todas as áreas decisivas para a sobrevivência do negócio – marketing, inovação, recursos humanos, finanças, recursos físicos, produtividade e responsabilidade social.

Kotler (1998) define metas como objetivos especificados, quantificados e relativos quanto a abrangência e tempo. Pensamento análogo é defendido por Fischmann e Almeida (1991), que conceituam metas como a fragmentação dos objetivos, com determinação de valores, quantidades e datas que norteiam a organização na fase de implementação de sua estratégia.

A API (1999, p. 9-18, tradução nossa) define os objetivos estratégicos como “[...] o que precisa ser alcançado por uma organização para se mover na direção do seu propósito”, considerando que devem ser definidos para longo prazo; devem refletir informações do ambiente, do desempenho e do propósito da organização e devem ser gerados a partir de suas principais questões estratégicas, sob o ponto de vista dos seus diversos públicos. Distinguem objetivos de metas, definindo-as como alvos quantitativos específicos que a organização pretende alcançar e que podem ser incorporados aos objetivos, apesar de manifestarem restrições quanto à definição de metas numéricas, já que sua determinação arbitrária pode comprometer o processo de planejamento.

Certo e Peter (1993, p. 81) adotam a definição de objetivos como “metas que a organização está tentando atingir”. Os objetivos conferem o rumo certo para a tomada de decisão nos diversos âmbitos e para as atividades de planejamento, organização, motivação e controle de uma organização. Desmembrados em objetivos de curto e longo prazo, devem ser abrangentes e não focados em uma única área da organização, devem representar desafios e demandar esforços significativos, porém devem ser factíveis e preferencialmente mensuráveis. De forma análoga, Biagio e Batocchio (2005, p. 89) consideram os objetivos como “resultados abrangentes com os quais a empresa assume um compromisso definitivo”, proporcionando a orientação adequada para suas pessoas e seus processos decisórios, para o cumprimento de sua missão e para o alcance de sua visão. Esses autores recomendam que os objetivos devam estar de acordo com a missão da

empresa; devem ser individuais, esclarecer as atividades da empresa sem comprometer sua flexibilidade e, quando analisados em conjunto, constituir um projeto que a direcione para atingir o que almeja. Entendem também que é fundamental estabelecer uma forma de monitoramento dos objetivos, para que possam ser revisados em consonância com as modificações significativas do ambiente.

Semelhante aos diversos conceitos na área estratégica, há muita divergência na literatura sobre a definição de objetivos e metas. Alguns autores relacionam objetivos com aspectos qualitativos e as metas com aspectos quantitativos. Outros acreditam que os dois termos sejam sinônimos. Nesta dissertação adota-se a definição de objetivos como resultados desejáveis que direcionam as ações da empresa na consecução do seu propósito, enquanto as metas são vistas como a quantificação dos objetivos, delimitando valores e prazos para os mesmos.

2.7.6 Questões Estratégicas

Segundo a Coordenadoria Geral da Universidade de Campinas – CGU (2003), áreas estratégicas são questões prioritárias para consecução da visão de uma organização. Cunha (1995 apud Estrada, 2000) define questões estratégicas como fatores internos ou externos à organização que podem afetar seu desempenho e a consecução do futuro almejado. Assim, neste trabalho, as questões estratégicas são compreendidas como grandes temas em que a organização precisa focar seus esforços para chegar a um patamar competitivo expresso na visão de futuro. Essas questões devem orientar a definição aos objetivos estratégicos.

2.7.7 Estratégias e Planos de Ação

Concepções de estratégia já foram discutidas no subitem 2.2. No método proposto neste trabalho, entende-se estratégia como o conjunto de escolhas, cursos de ações e decisões formuladas para orientar uma organização a atingir os seus objetivos e alcançar sua missão e sua visão. Já os planos de ação são entendidos como um conjunto de ações ou iniciativas para as quais serão alocados recursos e responsáveis por sua implementação, e que devem ser executadas para a consecução das estratégias e dos objetivos. Ressalta-se que as estratégias e planos devem ser apoiados por cronogramas e orçamentos (WRIGHT, KROLL e PANELL, 2000; THOMPSON e STRICKLAND, 2002).

2.7.8 Implementação Estratégica

Esta é uma etapa da administração estratégica que é freqüentemente negligenciada pelas organizações, uma vez que a grande maioria apresenta dificuldade em executar e administrar efetivamente a estratégia. A maioria das definições propostas na literatura entende a implementação estratégica como a execução da estratégia formulada, definido um plano de ação – conjunto de ações ou iniciativas estratégicas – para sua implementação e mecanismos de acompanhamento e avaliação do desempenho da execução deste plano de ação. O BSC, que será avaliado mais adiante, é um modelo que se propõe a solucionar as dificuldades inerentes a essa etapa.

2.7.9 Administração Estratégica no Setor Público

O setor público tem contribuído para diversas inovações em estratégia e gestão, mais notadamente a partir das décadas de 50 e 60, conforme Johnsen (2001). A aplicação da gestão estratégica nesse setor ainda é controversa e muito se discute na literatura sobre os riscos de transformar as organizações públicas em empresas. Contudo, atualmente é defendida essa aplicação adaptando-se a sua estrutura às características e à cultura do setor público.

Mintzberg (1996) defende que o setor público deve ser administrado de acordo com suas peculiaridades; não se deve tentar adequá-lo ao setor privado, considerando-se que política e gestão para as organizações públicas são indissociáveis, e que o setor público tem problemas e questões específicas – pressão política intensiva, diversos tipos de públicos envolvidos com suas atividades, objetivos conflitantes, entre outros. Os sistemas de gestão aplicados nesse setor devem considerar tanto a estrutura controladora governamental, que o autor denomina superestrutura, quanto a estrutura do órgão em questão, sua microestrutura. Os públicos envolvidos nas atividades de determinada organização pública podem variar, dependendo do foco de suas atividades. A maioria dos serviços fornecidos por esse tipo de organização – segurança, educação, etc. – requer concessões e um balanço entre diversos interesses conflitantes e concorrentes, e as relações entre clientes e fornecedores são complexas, uma vez que cada indivíduo pode desempenhar mais de um papel frente ao governo (cidadão, cliente, etc.). Outro ponto importante, destacado por esse autor, diz respeito à mensuração do desempenho, considerando que muitos aspectos de uma organização pública não são passíveis de mensuração

de forma objetiva e quantitativa: avaliação objetiva é de natureza oposta à política. Desta forma, os custos e benefícios de muitas das suas atividades não representam uma tradução real e não distorcida do seu desempenho.

Muitas atividades estão no setor público devido a problemas de mensuração: se tudo fosse claro e cada benefício fosse facilmente atribuível, essas atividades estariam há muito tempo no setor privado. [...] O fato é que a avaliação de muitas das atividades mais comuns no governo requer julgamento e flexibilidade, algo que medidas rígidas não podem proporcionar. Então, quando o gerenciamento assume o comando, todos ficam loucos. E, no final, ninguém mais do que os “clientes” ficam com a pior parte. (MINTZBERG, 1996, p. 79-80, tradução nossa).

Wilkinson e Monkhouse (1994) consideram que as organizações públicas não têm autonomia para determinar livremente sua direção. Seus líderes têm seu poder de decisão limitado por estatutos e regulamentações que já predeterminam muitas vezes o propósito da organização. Os autores destacam outras duas diferenças básicas entre o setor privado e o público: o enfoque financeiro do setor público está na maximização do aproveitamento do orçamento e não na geração de lucro; a questão da concorrência, apesar de existente, é abordada em geral como comparações de melhores práticas do setor. Esses autores reconhecem também que o planejamento estratégico tem sido cada vez mais implementado no setor público; contudo, sem as devidas adaptações, os modelos raramente são adequados, e muitas das falhas relatadas na literatura decorrem de tentativas de modificar a realidade e a cultura das organizações públicas para adaptá-las aos modelos preconizados na literatura; modelos que possuem características mais adequadas ao setor privado, quando o correto seria adaptá-los ao uso no setor público.

A exemplo das organizações privadas, os modelos inovadores de gestão, acredita Sampaio (1999), vêem a influência do meio externo na organização pública, embora a implementação dos modelos não ocorra em velocidade análoga à do setor privado. Para o autor, um dos obstáculos causadores dessa defasagem talvez seja a ausência de uma análise ambiental mais criteriosa no setor público. Entre as metodologias de gestão organizacional mais aplicadas no setor público encontra-se, segundo Sampaio, o planejamento estratégico.

De um modo geral, o poder público assegura a continuidade das instituições públicas. Essa particularidade, como observa Cunha (1994 apud Estrada, 2000), afeta os esforços de planejamento e constitui um obstáculo para sua percepção da relevância da análise do ambiente

externo. O autor defende também que a definição e a implementação dos objetivos estratégicos são atividades muito árduas para essas organizações, uma vez que, usualmente, não possuem aptidão gerencial para estabelecer mudanças rápidas.

Em sua pesquisa com diversas organizações públicas norte-americanas, Berry (1994) identificou quatro grandes fatores que tornam uma organização pública mais propensa a adotar a administração estratégica: 1) no **início de novos mandatos** (de governantes ou diretores de órgãos públicos); 2) quando é **superavitária**, ou seja, seu orçamento excede suas despesas; 3) quando **trabalha** em parceria ou **próxima a organizações privadas**; 4) quando há uma **maior difusão** e adoção da gestão estratégica **em outras organizações públicas da região**. Esse autor defende que, nas últimas duas décadas, as organizações públicas têm enfrentado diversas pressões, notadamente orçamentais, que as impulsionaram a buscar no setor privado a solução para seus problemas de gestão, seja estabelecendo parcerias com esse setor ou adotando técnicas tradicionalmente aplicadas nele, como planejamento estratégico e gestão da qualidade total. Outra constatação interessante de sua pesquisa é que os gestores que conseguiram melhores resultados com a aplicação da gestão estratégica foram aqueles que conseguiram estabelecer processos capazes de se adaptar e de tirar melhor partido das condições particulares do setor público; estabelecendo uma estrutura organizacional mais responsiva aos usuários dos seus serviços, maior comprometimento dos funcionários, melhoria na qualidade dos serviços fornecidos e um processo estratégico contínuo alinhado com a missão e os valores da organização.

Ainda segundo Berry (1994, p. 323), a gestão estratégica em órgãos públicos se configura como um processo com quatro finalidades principais: 1) definir uma missão clara da organização e alinhar suas atividades com ela; 2) identificar os públicos externos envolvidos com suas atividades e continuamente determinar a sua avaliação do propósito e do desempenho das operações da organização; 3) definir os objetivos e metas da organização, tipicamente para um horizonte de planejamento de 3 a 5 anos; 4) formular estratégias para alcançar esses objetivos e metas.

A adoção do planejamento estratégico em instituições públicas de ensino superior no Brasil é ainda, segundo Estrada (2000), uma atividade incipiente, não sistematizada, pouco articulada, e sua experiência acumulada e publicada ainda é limitada. Não obstante, esse autor considera que

essa situação tende a ser revertida brevemente, uma vez que no ambiente atual há grande consenso quanto à relevância do planejamento e da gestão estratégica para instituições universitárias, entendendo-se que estas dificilmente conseguirão progredir em longo prazo sem o exercício sistemático do planejamento. Assevera ainda que um dos principais benefícios do planejamento estratégico para universidades públicas, o qual por si só já justificaria sua aplicação, é o estabelecimento de uma estrutura de análise para decisões críticas, embasada no contexto organizacional; estrutura esta da qual grande parte destas instituições é desprovida.

As tendências ao aumento quantitativo de alunos no ensino superior e ao declínio de recursos públicos de fomento a esse setor têm direcionado transformações na gestão das instituições de ensino superior, apontam Delgado Filho e Bacic (2004), impulsionando-as a se engajarem em iniciativas de reestruturação e melhoria do desempenho, tais como: buscar novas fontes de captação de recursos financeiros; reduzir custos e reavaliar sua organização, práticas de gestão e operacionais. A necessidade de transformações torna-se mais crítica no cenário brasileiro, em face da expansão das instituições privadas de ensino superior, uma vez que estas concorrem com as instituições públicas pelos recursos provenientes de agências de fomento à pesquisa. Para promover as transformações necessárias para adequarem-se ao cenário vigente, esses autores destacam que as instituições de ensino superior têm recorrido a novas práticas de gestão, notadamente ao planejamento estratégico, que proporcionem a estrutura necessária para priorizar as iniciativas a serem realizadas e a alocação de recursos.

Delgado Filho e Bacic (2004) salientam ainda que o êxito na aplicação da gestão estratégica em instituições públicas de ensino superior depende da eficiência no processo de desdobramento e alinhamento da organização com as decisões tomadas em consensualmente durante sua formulação e da atenção em adaptar essa ferramenta ao contexto particular dessas instituições. Na comparação entre instituições públicas e privadas, os autores recomendam atenção, durante o processo estratégico, a alguns aspectos distintivos, entre os quais se destacam: maior **necessidade de obtenção de consenso desde o início** do processo, devido a sua estrutura, que possui grande número de conselhos deliberativos; **maior comprometimento** da alta administração com **resultados de maior visibilidade política**; maior enfoque no **processo estratégico** e no **alinhamento** promovido pelas discussões na elaboração do plano **do que o próprio plano** finalizado, partindo da premissa de que é melhor um plano de menor qualidade mais alinhado do

que um bom plano que não seja fruto de um consenso e aprendizado; **pouca atenção** ainda é dada **à análise do ambiente externo**, uma vez que a concorrência ainda não coloca a sobrevivência dessas instituições em risco; em geral, o **reconhecimento** do desempenho dos colaboradores **não é financeiro**, face de a natureza dessas instituições não estar atrelada a fins lucrativos.

Kallás e Coutinho (2005) asseveram que a percepção da necessidade de maior competitividade no setor público é recente, decorrente de uma maior demanda da sociedade, do governo e do setor privado, por maior eficiência e eficácia na gestão dessas organizações. Os autores defendem que técnicas e ferramentas de gestão, que têm tradicionalmente auxiliado o setor privado a buscar melhoria em suas atividades e resultados, tais como a gestão estratégica, estão começando a ser incorporadas por órgãos públicos. Esses órgãos têm utilizado a gestão estratégica, notadamente, na tentativa de aumentar o foco e a eficiência dos seus programas estratégicos e como suporte à promoção de transformações organizacionais necessárias, visando uma maior orientação para o alcance de resultados efetivos.

2.8 Conceituação de Desempenho

Em geral, a aceção de desempenho depende da unidade em análise – uma organização, um produto, um processo, uma pessoa – e do propósito da análise – por que se deseja medir. É um conceito abstrato e difícil de definir com precisão, mesmo quando avaliado em um contexto mais restrito. Para Lebas (1995), não se encontra na literatura uma definição de desempenho clara, objetiva e de ampla aceitação; o termo é frequentemente relacionado a eficiência, robustez, retorno sobre o investimento, entre outras versões que, tradicionalmente relacionadas ao passado, não são completamente ou concretamente especificadas. O autor entende que dados relativos ao passado são úteis apenas quando empregados para avaliar o futuro; portanto, o foco do desempenho deve estar em realizações e capacidades futuras; estas, sim, relacionadas à verdadeira essência da atividade da liderança. “Um negócio com bom desempenho é aquele que *irá alcançar* objetivos definidos por sua liderança em consenso, não necessariamente um que *já alcançou* o objetivo.” (LEBAS, 1995, p. 26, tradução nossa, grifo do autor). Reafirmando essa posição, Lebas (1995, p. 27, tradução nossa) afirma que o desempenho não pode constituir um objetivo, mas tão somente um modo de defini-lo, uma vez que “Desempenho é algo que cada empresa, cada *stakeholder*, cada ator organizacional define”.

Sink (1991) entende que o desempenho de um sistema organizacional é resultante da combinação de sete fatores inter-relacionados: eficiência, eficácia, qualidade, produtividade, inovação, satisfação no trabalho e resultados financeiros (lucratividade/ orçamento). Iniciativas para melhorar o desempenho do sistema devem ser, defende o autor, abrangentes – considerando o desempenho global como uma inter-relação complexa entre essas sete perspectivas – e estrategicamente integradas. Por fim, preceitua que o êxito de um negócio depende fortemente da integração efetiva entre mensuração, planejamento e melhoria.

Uma vez que a melhoria do desempenho da organização está intimamente relacionada ao futuro e à gestão, para compreender o desempenho é fundamental conhecer o processo, sempre particular, pelo qual ele é gerado, aponta Lebas (1995). Dessa forma, o entendimento dos processos que sustentam e geram o desempenho de determinada organização irá possibilitar a identificação das mensurações adequadas, a tomada de ações corretivas e preventivas e um claro desdobramento da estratégia em todos os seus níveis.

Isso posto, neste trabalho, a aceção de desempenho adotada está relacionada à capacidade de definir e gerenciar adequadamente os parâmetros-chave que levam ao alcance futuro dos objetivos de uma organização específica, definidos em conjunto pela liderança, considerando as características e restrições específicas à mesma e ao seu ambiente de atuação.

2.8.1 Medição do Desempenho

A criação e padronização de medidas, como apontam Chiavenato e Cerqueira Neto (2003), sempre foram desafiadoras para a humanidade e diretamente relacionadas a seu desenvolvimento, uma vez que, para compreender melhor o ambiente, as pessoas necessitam dimensionar concretamente a realidade. A interação humana com as medições começou com bens, recursos e fenômenos físicos e tangíveis, progredindo e direcionando-se cada vez mais para a medição de bens, recursos e eventos complexos e intangíveis.

O contexto empresarial também tem evoluído de forma semelhante. Na era industrial, sistemas de controle financeiro eram suficientes para a medição do desempenho de uma organização, avaliando a sua eficiência na alocação de recursos físicos e tangíveis. Com a era da informação e conseqüentes mudanças das premissas de competitividade, surgem novas

perspectivas na avaliação do desempenho, e o monitoramento e o controle de medidas financeiras do desempenho passado tornam-se insuficientes para um desempenho futuro promissor. Kaplan e Norton (1996b) atribuem à medição e à gestão dos ativos intangíveis – como motivação e habilidades de funcionários e processos internos eficientes – peso equivalente – e em alguns casos até superior – ao do capital financeiro.

A medição de desempenho é comumente discutida, mas raramente definida objetivamente. Conforme Sink (1991, p. 23, tradução nossa), “Até aqueles que são considerados *experts* admitem prontamente que a mensuração é complexa e um mistério ainda não resolvido. A Mensuração é complexa, frustrante, difícil, desafiadora, abusada e mal utilizada”. O autor relata as dificuldades de medir o desempenho, que muitas vezes fazem com que as mensurações sejam freqüentemente mal empregadas, resultando em desconfiança e reações contrárias das pessoas que interagem de alguma forma com as medições. Muitas das reações contrárias se devem ao uso inadequado das medições ou até mesmo a sua definição equivocada. O autor destaca que a medição de desempenho tradicionalmente ficou associada com caráter controlador – e em alguns casos punitivo – cujo foco era verificar a adequação do desempenho do indivíduo e não do sistema em análise. Se as pessoas não confiam no processo de medição e não o visualizam como capaz de gerar melhorias e assegurar a continuidade da organização em que trabalham, não irão produzir dados confiáveis. Associado a isso, outro problema é que o desempenho ficou tradicionalmente focado na questão financeira, deteriorando outras perspectivas significativas para o sucesso futuro em longo prazo.

Neely, Gregory e Platts (1995) entendem a medição de desempenho como o processo de quantificar a eficiência e eficácia das atividades de uma organização: o quanto a organização é capaz de atender às expectativas dos públicos envolvidos com suas atividades – clientes, funcionários, acionistas, dentre outros – sua eficácia; o quanto a organização é capaz de otimizar os seus recursos para se manter eficaz – sua eficiência.

A API (1999) aponta que o emprego de medidas múltiplas para entender um sistema não é uma novidade, uma vez que a medicina utiliza, desde a antiguidade, um conjunto de medidas dos sinais vitais de um ser humano para avaliar sua saúde. O corpo humano, assim como uma organização, é um sistema, e se é necessário utilizar um conjunto de medidas múltiplas para

avaliar a saúde de uma pessoa, analogamente é preciso usar um conjunto de medidas múltiplas para avaliar a “saúde” de uma organização; assim, não é possível atestar um bom desempenho apenas avaliando seu resultado financeiro. As medições podem ocorrer em vários níveis de um sistema: uma medida pode estar mais diretamente relacionada com um processo, um produto, um serviço e todas possuem sua importância.

2.8.2 Importância da Medição do Desempenho

Ao longo das últimas décadas, diversas ferramentas e métodos têm sido desenvolvidos em busca de melhoria do desempenho organizacional. Enquanto as empresas estão se dedicando cada vez mais a redefinir seus processos, técnicas e estratégias, buscando sobreviver em uma turbulência, os líderes necessitam buscar formas mais eficazes de medir e gerenciar o desempenho organizacional, para assegurar sua viabilidade e sucesso em longo prazo. Cada vez mais expostas aos diversos componentes do ambiente e a todas as esferas da sociedade, as organizações precisam ser transparentes em suas interações com todos os públicos envolvidos ou interessados em suas atividades e divulgar com clareza os resultados de suas estratégias e operações; para isso, necessitam de objetivos e medidas confiáveis e adequados. Segundo Gupta (2004), graças à complexidade do mercado atual, os líderes precisam de sistemas de medição de desempenho que façam mais do que monitorar: identifiquem oportunidades para otimizar os resultados da organização e potencializar seu crescimento em todas as suas dimensões. O alvo é utilizar os indicadores de desempenho para agregar valor à gestão e não para cumprir formalidades.

Para Neely (1998), existem diversas razões para medir o desempenho de uma organização; porém quatro são fundamentais: 1) Verificar a posição – saber onde a empresa se situa e aonde vai; 2) Comunicar a posição – divulgar com clareza e transparência a sua posição; 3) Confirmar prioridades – dados das medições de desempenho possibilitam que ela verifique sua distância em relação a seus objetivos; 4) Estimular o progresso – a medição propriamente dita não melhora o desempenho; ela deve ser um meio para motivar as pessoas, comunicar prioridades e identificar oportunidades de melhoria, de forma que o trabalho seja realizado com maior eficiência e eficácia.

Para Beuren (2000, p. 77), é necessário que exista um “sistema de informações que contemple o processo de gestão da organização”. Com essa abordagem, o processo de medição de desempenho deve ser estruturado com um formato que possibilite à informação relativa ao desempenho fluir pela empresa, de maneira coordenada com as demais funções de informação organizacional. Com relação à avaliação da estratégia empresarial, deve haver padrões estabelecidos para traçar um paralelo entre o que foi realizado e o esperado, de modo que a medição do desempenho esteja conectada intimamente ao que foi definido na estratégia e à sua execução.

“A Mensuração necessita ser vista como um passo chave no processo de gestão estratégica.” (SINK, 1991, p. 26, tradução nossa). Este autor afirma que o sistema de medição de desempenho é parte fundamental da gestão, uma vez que provê suporte necessário à tomada de decisão, ao planejamento, controle e a melhoria do sistema. “Organizações eficazes devem ter congruência entre estratégias, ações e mensurações.” (DIXON; NANNI; VOLLMANN, 1990 apud SINK, 1991, p.27).

Eccles (1991) defende a necessidade de se agregar medidas abrangentes e não financeiras ao sistema de medição do desempenho, conferindo às mesmas o mesmo peso das medidas financeiras na formulação estratégica.

Uma maior competitividade depende de começar-se do zero e perguntar: Dada a nossa estratégia, quais são as medidas de desempenho mais importantes? Como estas medidas se inter-relacionam? Que medidas verdadeiramente predizem o sucesso financeiro em longo prazo do nosso negócio? (ECCLES, 1991, p. 132, tradução nossa).

A melhoria do desempenho de uma empresa está embasada no desenvolvimento, compreensão e execução integrada de um planejamento estratégico por todas as suas pessoas, de forma que o padrão de qualidade do desempenho seja definido pela percepção da qualidade na ótica do cliente, defendem Cross e Lynch (1990). Afirmam também que é preciso estabelecer um mecanismo capaz de integrar e manter o foco da organização na estratégia, monitorar as expectativas dos clientes e gerenciar o desempenho de modo a atender tais expectativas. O mecanismo sugerido pelos autores encontra-se na medição e gestão do trabalho cotidiano por toda a organização, requerendo o desenvolvimento de novos indicadores de desempenho.

“A gestão dificilmente poderia existir sem a medição”, afirma Lebbas (1995, p. 23,

tradução nossa), considerando que as mensurações podem ser divididas em quatro categorias, que contribuem para melhoria contínua da organização: medidas de suporte à gestão (onde estamos?); medidas para prever a probabilidade de alcance das metas (como saberemos se alcançamos?); medidas para atualizar o próprio sistema de mensuração do desempenho e aumentar a probabilidade de alcance das metas (aonde queremos chegar e como chegaremos lá?); medidas que contribuem para a revisão das metas e objetivos (aonde queremos chegar e como chegaremos lá?).

Conforme discutido anteriormente, a medição ainda envolve certo grau de insegurança, mistério e dificuldade tanto para gestores quanto para funcionários de diversos tipos de organizações. Nesse contexto, é possível perceber a relevância de medir o desempenho com base nos parâmetros que geram o desempenho futuro almejado; parâmetros que proporcionarão a segurança necessária para a liderança avaliar e gerenciar os resultados da estratégia, tomar decisões, identificar e comunicar prioridades e com elas alinhar suas pessoas, aumentando a eficiência e eficácia organizacional.

2.8.3 Sistemas de Medição Desempenho

Neely, Gregory e Platts (1995) afirmam que os sistemas de medição de desempenho podem ser definidos como um conjunto de medidas para quantificar a eficiência ou eficácia de uma ação. Para eles, um sistema de medição de desempenho – SMD – é formado por um conjunto de medidas individuais que devem estar relacionadas entre si e ligadas à estratégia e aos objetivos do negócio por uma lógica, de modo a constituir um sistema. Esse sistema deve dar suporte para a tomada de decisões e ações da organização, e pode ser examinado sob três níveis diferentes: 1) Medidas de desempenho individuais; 2) Conjunto de medidas de desempenho; 3) Relacionamento entre o SMD e o ambiente no qual ele atua, interno e externo à organização. No nível de medidas individuais, esses autores sugerem que o SMD pode ser analisado questionando-se: quais medidas são usadas; para que essas medidas são usadas e qual o seu custo e o benefício. No nível do conjunto de medidas de desempenho, podem-se explorar questões como: se todos os elementos apropriados – financeiros e não financeiros – foram considerados; se medidas relacionadas à melhoria foram introduzidas; se medidas relacionadas aos objetivos estratégicos estão incluídas; se as medidas do conjunto estão integradas e se não

existe conflito entre elas. Ao avaliar o nível do relacionamento do SMD com o ambiente, é salutar explorar questões como: se as medidas reforçam as estratégias organizacionais; a conformidade das medidas com cultura organizacional e a consistência das medidas com políticas de reconhecimento e participação nos resultados.

A base para o sucesso de um sistema de medição de desempenho tem como princípios, para Kaplan e Norton (1996b): medir somente as coisas que indiquem o sucesso organizacional (o que realmente é importante); manter um conjunto de medidas equilibradas, considerando as perspectivas das pessoas que tomam decisões, incentivando a participação sobre o que deve ser medido; envolver os funcionários na configuração e implementação do quadro de indicadores de desempenho; alinhar os objetivos e as estratégias organizacionais com as medidas, de forma a proporcionar suporte à tomada de decisões e orientação dos esforços para cumprimento das metas estabelecidas.

A API (1999) discorre sobre a importância de utilizar uma família ou conjunto de medidas múltiplas para avaliar o desempenho organizacional sob a ótica de diferentes perspectivas balanceadas e prioritárias para a organização em questão. Essa família tem o poder de integrar e balancear as diferentes linguagens usadas nos três níveis organizacionais para entender e avaliar o desempenho: o nível da alta administração – que avalia o desempenho com foco em finanças; o nível hierárquico mais baixo – que enfoca a linguagem das “coisas” (tempo, peso, etc.) e o nível gerencial médio – que utiliza ambas as linguagens. Quando uma organização começa a ser gerenciada como um sistema, os líderes percebem que necessitam de indicadores que avaliem as várias linguagens do ambiente e do desempenho organizacional. Considerando que o objetivo de um sistema de medição de desempenho é dar suporte para a tomada de decisões de melhoria e execução de ações com base em dados concretos, Neely (1998) assevera que, por meio da obtenção, seleção, análise, interpretação e disseminação de dados apropriados, esse sistema quantifica a eficiência e eficácia de ações passadas.

Uma infinidade de novos modelos de medição de desempenho tem sido proposta na literatura nos últimos anos. É o caso do *Balanced Scorecard* de Kaplan e Norton (1996b), do *Tableau de Bord – TBD*, *Performance Pyramid* de Cross e Lynch (1990), e do *Performance Prism* de Neely, Adams e Crowe (2001), entre muitos outros. Esses novos modelos têm

procurado, de certa forma, utilizar um conjunto balanceado de medidas financeiras e não-financeiras, de modo a tornarem-se mais adequados às novas demandas do ambiente competitivo em termos de tecnologia de processo, produto e novas práticas de gestão. O BSC é um dos modelos mais divulgados, polêmicos e adotados por várias organizações atualmente, e será abordado em mais detalhes no final deste capítulo.

Sumarizando os conceitos explorados, percebe-se assim que um sistema de medição de desempenho pode oferecer a uma organização vantagens como: levantar informações; dar suporte aos processos de gestão e decisório, incluindo decisões estratégicas; fornecer informações essenciais para o processo de planejamento estratégico; apoiar processos de melhoria; fornecer informações claras e concisas para comunicação com colaboradores, clientes e outros públicos envolvidos com suas atividades; comparar o desempenho de empresas em dado segmento e até influenciar comportamentos.

2.9 A Qualidade como Estratégia de Negócios

O QBS surgiu como consequência da difusão dos conceitos de qualidade preconizados por Deming, que motivou diversas organizações a engajarem-se em atividades de melhoria de seus produtos e serviços. Deming foi muito claro na prescrição de **o que** fazer; contudo, seu trabalho não elaborou muito sobre **como** implementar seus preceitos. A API (1999) aponta que uma grande dificuldade evidenciada pelas organizações nos anos de 1980 era a conciliação das atividades de melhoria da qualidade com a estratégia e com suas atividades rotineiras. Faltava um modelo para ajudá-las a gerenciar as mudanças demandadas. Em 1985, os pesquisadores da API que trabalharam diretamente com Deming começaram a desenvolver um modelo para auxiliar as organizações a implementar os conceitos desse pesquisador em seu gerenciamento. Essa equipe chegou a sua primeira versão do modelo em 1987, com seus três elementos básicos derivados do diagrama da “Produção como um Sistema” (figura 2.2, p. 18): 1) fundamentação na adequação contínua de produtos e serviços a uma necessidade, por meio do projeto e reprojeito de processos, produtos e serviços; 2) funcionamento da organização como um sistema, para atingir o objetivo dessa correspondência com a necessidade; 3) estabelecimento de conjunto de métodos para garantir que mudanças resultem em melhorias reais para a organização.

Um pré-requisito fundamental para a implantação do QBS, conforme a API (1999), é o direcionamento pela alta administração, que deve estar consciente e comprometida com melhoria, proporcionando a estrutura para começar a tornar a qualidade uma estratégia de negócios. O QBS é constituído por uma estratégia abrangente, embasada nos três elementos supracitados, desdobrada em cinco grandes atividades (figura 2.3): 1) Propósito da organização; 2) Visualização da organização como um sistema; 3) Sistema de informação para melhoria; 4) Planejamento; 5) Gerenciamento da melhoria. As quatro primeiras atividades têm a finalidade principal de promover o alinhamento, planejar e identificar as oportunidades de melhoria para organização, enquanto a execução dos projetos de melhoria identificados irá acontecer na quinta atividade. “O objetivo dessa estratégia é capacitar a organização para produzir produtos e serviços que serão demandados e proporcionar um lugar onde as pessoas possam ter satisfação e orgulho em trabalhar.” (API, 1999, p. 2-1, tradução nossa).



Figura 2.3: O modelo QBS

Fonte: Adaptado e traduzido de API, 1999, p. 2-27

Segundo a API (1999), a experiência com o QBS demonstra que este teria acelerado o ritmo de introdução de melhorias nas organizações, ao mesmo tempo em que teria reduzido as

chances de que essas melhorias fossem apenas uma experiência de curta duração; revelando-se, assim, um modelo flexível e adaptável a qualquer tipo de organização e apto a incorporar novos métodos que forem desenvolvidos. O grupo ressalta ainda que, para que uma organização adote a qualidade como uma estratégia competitiva, devem acontecer diversas mudanças fundamentais, que envolvem novos conhecimentos, diferentes perfis de liderança, mudanças na sua cultura e investimentos em melhoria. A prioridade deve ser o estabelecimento de um sistema de estudo e aprendizado contínuo pela liderança, que engloba a realização dos cinco grupos de atividades supra citados.

Três fases de desenvolvimento e incorporação do modelo por uma organização foram identificadas pela API (1999): fase 1 – desenvolvimento – começar a fazer da qualidade uma estratégia de negócios; fase 2 – usar o sistema – integração completa do processo de qualidade no negócio e fase 3 – compreensão – melhoria da qualidade é um componente básico da estrutura da organização. A duração de cada uma depende do estágio inicial da organização, sua complexidade, comprometimento da alta administração e dos recursos dedicados à melhoria; contudo, estima-se que, em razão das mudanças profundas demandadas pelo QBS, sua completa implantação só pode ser alcançada em longo prazo.

A grande dificuldade para a pesquisa sobre o QBS reside, principalmente, na pouca literatura disponível: sua estrutura é apresentada apenas em Langley et al. (1996) e API (1999). Segundo esses autores, o modelo tem sido aplicado em diversas organizações nas últimas décadas, contudo, a maioria das aplicações não é publicada. Mais recentemente, um estudo de caso de uma aplicação bem sucedida do modelo, que auxiliou uma empresa Norte Americana de tratamento de água a ganhar o *Malcom Baldrige National Quality Award* em 2000, foi descrita em Provost e Quayle (2001). O modelo de melhoria proposto na quinta atividade do QBS tem sido implementado na Universidade Estadual de Campinas – Unicamp como metodologia para melhoria de processos difundida no seu programa de formação de gestores. Espera-se que futuramente algumas dessas experiências obtidas pela universidade com a utilização de parte do modelo sejam publicadas, ampliando o referencial teórico relativo ao modelo. Nos próximos subitens será detalhada a estrutura do QBS, analisando-se os seus aspectos importantes, com base no material disponível supracitado, e discutindo-se também sobre conceitos relacionados e pesquisados em literatura complementar.

2.9.1 Os Três Elementos do QBS

O primeiro elemento do QBS – **a contínua adequação de produtos e serviços a uma necessidade** – é a fundamentação da qualidade como estratégia, de modo que necessidade e adequação são conceitos primordiais para o QBS. A qualidade de um produto ou serviço é definida relativamente à necessidade que a organização se propõe a atender. O grau de adequação de um produto ou serviço é baseado no seu valor, sendo distinto para os diversos clientes. Um erro comum cometido por muitas organizações é focar nos seus produtos ou serviços e não na necessidade da sociedade que elas pretendem atender, defende a API (1999). Tendo em vista a dinâmica do mercado atual, torna-se cada vez mais necessário gerar, continuamente, melhores formas de atender as permanentes necessidades da sociedade, e a organização deve direcionar os seus esforços de inovação para melhorar as formas de atendê-las. Um propósito focado em uma necessidade pode ser decisivo para a continuidade, uma vez que mantém a organização no rumo certo. Nesse sentido, Scholtes (1999) exemplifica a importância do foco na necessidade, analisando os fabricantes de chicotes para carroças, os quais, caso estivessem focados na necessidade que atendiam – prover capacidade para a aceleração do veículo – e não em seu produto, poderiam ter sobrevivido à transição para a era dos automóveis.

A melhoria na qualidade é obtida à medida que se aprimora a adequação dos produtos e serviços a uma necessidade, cujas características devem ser pesquisadas junto aos clientes e comparadas com as dimensões da qualidade, segundo a API (1999). Essa pesquisa ajuda a organização a entender como os clientes definem qualidade e como essa definição varia entre grupos de clientes diferentes. A API (1999) salienta ainda que os esforços de adequação dos produtos e serviços à necessidade devem ser contínuos, visto que as definições de qualidade variam, de acordo com o cliente, ao longo do tempo e entre grupos de clientes diferentes.

Outro ponto importante para a definição do grau de adequação é o valor de um produto ou serviço. A aceção de valor é ampla e tradicionalmente associada a preço ou custo; acreditava-se que valor de um produto ou serviço era diretamente proporcional a seu preço e a sua utilidade. Cagan e Vogel (2002) descrevem que, anteriormente, um produto ou serviço de maior valor era aquele com o menor custo e o maior número de atributos; atualmente, os clientes avaliam o valor relativo de um produto ou serviço – o quanto têm que pagar por ele – com base no seu grau de

atendimento a uma necessidade, ou seja, na sua capacidade de fornecer a qualidade esperada e percebida pelos clientes. Langley et al. (1996, p. 166, tradução nossa) conceituam valor como “o valor relativo, utilidade ou importância de alguma coisa”, que é diretamente proporcional à qualidade e inversamente proporcional ao preço; assim, maior qualidade não implica necessariamente maior valor, pois se deve considerar o preço que o cliente está disposto a pagar para o atendimento de dada necessidade.

O segundo elemento do QBS – **funcionamento da organização como um sistema para atingir o objetivo da correspondência com a necessidade** – está centrado no princípio de que é fundamental gerenciar a organização como um sistema integrado. Qualquer esforço de mudança, com foco em melhoria do desempenho da organização como um todo, defende a API (1999), começa e termina com a sua compreensão e a sua análise como um sistema, envolvendo todas as suas pessoas no desenvolvimento, experimentação e implementação da mudança, caso contrário dificilmente resultará em melhoria. Não obstante, a API (1999) ressalta que essa tarefa requer mudanças fundamentais na estrutura e cultura da organização, eliminando forças que fazem com que suas partes ou unidades atuem e decidam pensando no melhor para si – desconsiderando o que é melhor para a organização como um todo – promovendo a sub-otimização do seu desempenho por meio de: desconhecimento do propósito da organização pelas pessoas; foco nos melhores resultados em curto prazo; visão hierárquica da organização, como um grupo de áreas independentes, tendo a alta administração como cliente; competição interna e otimização de uma única medida de desempenho.

Para a organização funcionar como um sistema, são três as condições fundamentais, conforme a API (1999): constância de propósito, cooperação e o uso de medidas múltiplas. Definir e comunicar uma declaração do propósito não é suficiente para assegurar a sua constância; é preciso também um ambiente que propicie o trabalho de todos os envolvidos e que decisões de curto prazo não se sobreponham ao que é vital para a continuidade futura da instituição. Estimular a cooperação entre as pessoas que trabalham em um sistema, minimizando a competição entre elas, é outro ponto essencial, uma vez que as organizações atuais tendem a fomentar mais a competição, sobretudo por meio de pagamento de prêmios baseados em desempenho e de avaliações individuais. A visualização da organização como um sistema, prossegue API (1999), evidencia as dependências significativas entre pessoas e áreas de uma

organização, bem como a importância das relações entre fornecedores – áreas ou indivíduo cujo trabalho é demandado; e clientes – áreas ou indivíduos que requerem ou utilizam determinado trabalho – dos processos internos, estimulando a cooperação entre as partes do sistema. Além da cooperação interna, o estabelecimento de relações externas mutuamente benéficas é de grande importância para que a organização opere efetivamente e melhore seu desempenho no alcance de seu propósito.

O terceiro elemento do QBS – **estabelecimento de um conjunto de métodos para garantir que as mudanças resultem em melhorias reais para a organização** – está relacionado às três atividades do sistema que conectam as atividades rotineiras com as de melhoria: pesquisa de mercado; planejamento para melhoria e projeto e reprojeção de produtos e serviços. Para a API (1999), quando a qualidade não é uma estratégia, a pesquisa de mercado é deficiente e, em sua maioria, formada por reclamações de clientes; o planejamento para melhoria é separado do planejamento do negócio e a ênfase recai na resolução de problemas e não na implementação de melhorias em processos e produtos. O modelo de melhoria definido em Langley et al. (1996) é a estrutura proposta na quinta atividade do QBS (ver figuras 2.3 e 2.8) para auxiliar a promover mudanças que resultarão em melhorias.

2.9.2 Atividade de Propósito: Estabelecer e Comunicar o Propósito da Organização

Definido pela API (1999) como a razão pela qual uma organização existe, a necessidade da sociedade que ela se destina a atender, o propósito é a primeira atividade do QBS e pré-requisito para todas as demais. Wheatley (2001) comparou o uso de uma declaração de propósito ao DNA – encontrado no núcleo de todas as células do organismo humano e que define sua singularidade – uma vez que um propósito definido e compartilhado confere um mesmo padrão a todas as partes de uma organização e orienta suas ações e decisões de forma a beneficiar todo o conjunto. O propósito deve definir os valores, princípios e prioridades para guiar a organização na superação dos obstáculos e das turbulências do mercado.

Para Scholtes (1999), o propósito divulga o porquê da existência da organização e qual o seu negócio, e deve explicitar os benefícios que os clientes percebem e adquirem ao interagirem com ela, uma vez que o propósito é indestrutível do conceito de sistema: sem um propósito claramente definido, não há como avaliar se um sistema apresenta desempenho adequado; tampouco se pode

ser melhorado. Se o propósito maior de uma organização é sobreviver, continua Scholtes (1999), ele deve estar comprometido com o bem-estar da sociedade e não eminentemente com o lucro e o retorno dos investimentos, os quais devem ser meios para atingir um fim. Quando o sucesso financeiro é o fim principal, o negócio perde sua essência, começa a prejudicar a sociedade, os clientes, os funcionários, a qualidade dos produtos e serviços fornecidos e, conseqüentemente, a comprometer a sua sobrevivência. O propósito deve descrever um trabalho que valha a pena, funcionando como fonte de motivação e comprometimento para desenvolver esse trabalho.

Dos seus quatorze pontos, Deming (1986, p.24, tradução nossa) considerava o mais importante o primeiro: “Criar a constância de propósito para melhoria de produtos e serviços.” Para esse autor, os problemas enfrentados pelas organizações podem ser classificados em: 1) problemas atuais – relacionados à rotina, ao controle e à manutenção da operação do sistema (manutenção, vendas, etc.); 2) problemas do futuro – aqueles que requerem constância de propósito, possibilitando o fortalecimento da posição competitiva (alocação de recursos para o planejamento de longo prazo, investimentos em capacitação de pessoas, em pesquisa e desenvolvimento, etc.). A maioria das organizações dedica a maior parte de seus recursos para se tornar mais eficiente na solução dos problemas atuais, negligenciando as questões relevantes para a sobrevivência e melhoria da competitividade em longo prazo.

Para que a organização possa obter a constância de propósito, prescreve a API (1999), sua liderança deve reconhecê-lo, entendê-lo de forma comum e compartilhá-lo com todos os seus membros: não é possível obtê-la se as pessoas não entenderem por que a organização existe e aonde ela quer chegar. O processo de elaboração da declaração de propósito requer tempo, dedicação e esforços significativos da liderança da organização; em contrapartida, gera grande aprendizado e conhecimento. Além dos esforços para a definição, a API (1999) reforça que é essencial o empenho da liderança para comunicar e esclarecer esse propósito para os demais colaboradores, uma vez que esse grupo concentra o aprendizado gerado na definição do propósito. Segundo Scholtes (1999), a falta de propósito começa no topo da hierarquia organizacional: se a equipe está sem foco e sem sentido de missão, valores ou visão de futuro, é porque os líderes não o possuem ou estão falhando em sua comunicação e em sua prática. Esse autor destaca que se a liderança negligencia sua responsabilidade de estabelecer e comunicar o propósito da organização, diversos sistemas, práticas, procedimentos e políticas proliferam e são

estabelecidos para orientar o processo decisório de acordo com o entendimento de cada um, substituindo a falta de compreensão das intenções e prioridades da liderança, criando dispersão e confusão. Um propósito inconstante resulta num sistema disfuncional.

Muitas organizações ainda definem seu propósito apenas porque é uma prática administrativa comum, acarretando, ao longo das últimas décadas, em certa banalização da utilidade e do valor dessa declaração. A declaração de propósito, quando feita com seriedade e comprometimento, conforme a API (1999), por si só já é capaz de gerar benefícios; contudo, o verdadeiro impacto positivo para todas as partes envolvidas advém do seu uso contínuo e apropriado. Definir um propósito e usá-lo apenas para fins ilustrativos, além de perda de tempo e esforços, compromete sua real utilidade e aumenta o ceticismo das pessoas.

A atividade de propósito é usada como ponto de partida para o desenvolver todas as demais atividades do QBS e para a construção do BSC. Scholtes (1999, p. 197) assevera que o propósito deve explicitar “isto é o que somos, isto é o que fazemos, e isto é para onde estamos indo”, sem necessitar de uma estrutura rígida obrigatória. A literatura defende vários modelos para o propósito, contudo, apesar de não haver um formato padronizado para essa declaração, três componentes são essenciais: missão, visão e valores, princípios ou crenças (já conceituados nos subitens 2.7.1 a 2.7.3).

2.9.3 Atividade de Sistema: Visualizar a Organização Como um Sistema

Visualizar, compreender e gerenciar a organização como um sistema ajuda a focar a organização para a melhoria. A dinâmica competitiva atual requer das organizações uma compreensão profunda dos respectivos sistemas em que atuam e habilidade de prever o impacto de uma mudança nesses sistemas. A visualização da organização como um sistema está intrinsecamente ligada às demais atividades do QBS. Os pré-requisitos mais relevantes para desenvolver essa visão são: compreensão do pensamento sistêmico, do propósito da organização e cooperação, já discutidos anteriormente. Retomando a figura 2.2, podem-se identificar as cinco atividades do QBS e sua inter-relação com a visão sistêmica da organização. Subdividindo a figura em três partes (figura 2.4 abaixo), pode-se caracterizar e descrever a sua dinâmica de atuação do sistema organizacional, e relacionar essas partes às 5 atividades do QBS: 1) O que a organização faz? – atividade de propósito; 2) Como faz? – atividade de sistema: visualização da

organização como sistema, conexão de processos e medidas do sistema; 3) Como a organização melhora o que faz? – atividade de obtenção de informação, atividade de planejamento e atividade de gerenciamento de melhoria. Analisam-se a seguir, em detalhes, os resultados mais relevantes da segunda atividade do QBS: conexão de processos e medidas-chave do sistema.

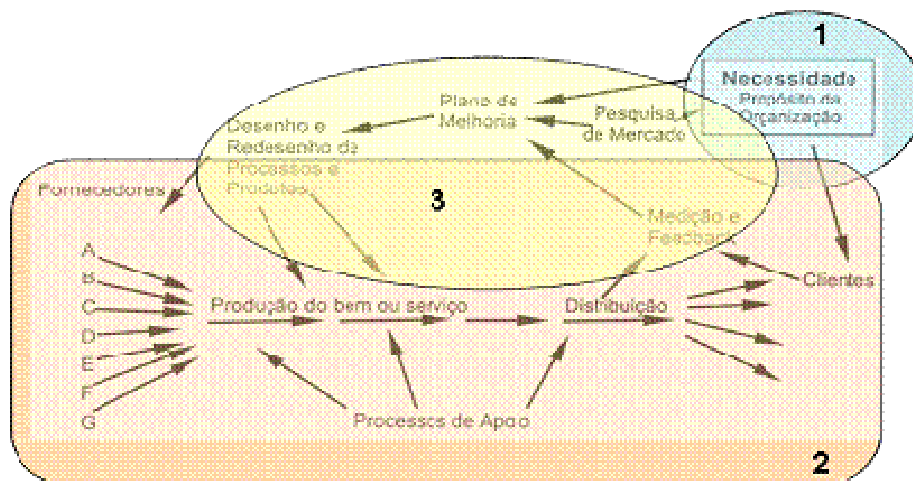


Figura 2.4: Inter-relação das atividades do QBS com a visão sistêmica da organização
Fonte: Adaptado e traduzido de API, 1999, p. 2-11

2.9.3.1 Conexão de Processos

A conexão de processos é um método proposto pela API (1999) para construir a visão sistêmica de uma organização; mostra como as pessoas executam o trabalho necessário para alcançar o seu propósito, por meio de vários processos interconectados, tornando explícitas as inter-relações entre as partes do sistema – muitas vezes imperceptíveis ou mal compreendidas – e orientando o foco para as necessidades dos clientes internos e externos. A forma clássica de representar uma organização, por meio do seu organograma, revela apenas relações hierárquicas e descreve-a como um conjunto de pessoas e departamentos independentes, não revelando as interdependências entre as suas várias partes, tampouco o fluxo de consecução do trabalho. Langley et al. (1996) afirmam que uma das funções mais relevantes da liderança é integrar os diversos componentes organizacionais na direção do seu propósito e que o sucesso depende principalmente do entendimento e da análise das inter-relações entre eles, bem como da qualidade com que sua integração é realizada.

Os processos constituem a fundação da visão sistêmica. Langley et al. (1996, p. 20, tradução nossa) definem um processo como “um conjunto de causas e condições que repetidamente se juntam em uma série de passos sequenciais para transformar entradas em resultados”, que podem ser medidos por meio de dados coletados de suas entradas, etapas e resultados. Todo processo precisa de fornecedores que supram as entradas; de pessoas que atuem na transformação dessas entradas em resultados; de clientes que necessitem e se beneficiem dos seus resultados e de líderes que decidam sobre mudanças significativas nesse processo. Esses autores defendem ainda que a maioria das mudanças que resultam em verdadeira melhoria para uma organização é proveniente de uma compreensão de seus processos, tanto que os principais métodos propostos na literatura para melhoria organizacional estão embasados no conceito de processo.

O enfoque da conexão de processos é identificar os processos-chave que constituem o sistema de uma organização, de modo que os esforços de melhoria e medição do desempenho sejam focados nesses processos. Para a API (1999), os processos-chave de uma organização são aqueles em que os gerentes do sistema possuem conhecimento imediato dos seus planos e do seu nível de desempenho e que em conjunto representam o trabalho de mais de 90% do total de suas pessoas. A construção de uma conexão de processos requer a categorização dos processos-chave em processos de sustentação, direcionadores e de apoio, preceitua a API (1999). Os processos de sustentação estão diretamente relacionados com o propósito e constituem o negócio principal de uma organização, representando tudo o que é feito para agregar valor para os seus clientes externos. Já os processos direcionadores são aqueles que orientam os de sustentação a atender à necessidade que a organização se propõe a satisfazer – como planejamento, pesquisa e desenvolvimento e avaliação da satisfação dos clientes. Os de suporte são os processos necessários para apoiar os de sustentação na execução do seu trabalho – como manutenção e comunicação.

Para estruturar a conexão, utiliza-se como modelo referencial o diagrama da “Produção Vista como um Sistema” (figura 2.2, p.18), alocando-se os processos de sustentação na parte central, os direcionadores na parte superior e os de sustentação na parte inferior do diagrama, unindo os que possuem relações importantes. A API (1999) ressalta que a conexão de processos não é um fluxograma – que representa etapas de um processo e possui começo e fim –, mas uma

representação da integração dos vários processos organizacionais que constituem o sistema, não possuindo necessariamente começo ou fim e podendo ser realizada em diferentes níveis de detalhe: um maior ou menor detalhamento dependerá da complexidade e das necessidades da instituição de maior compreensão de um dado processo-chave.

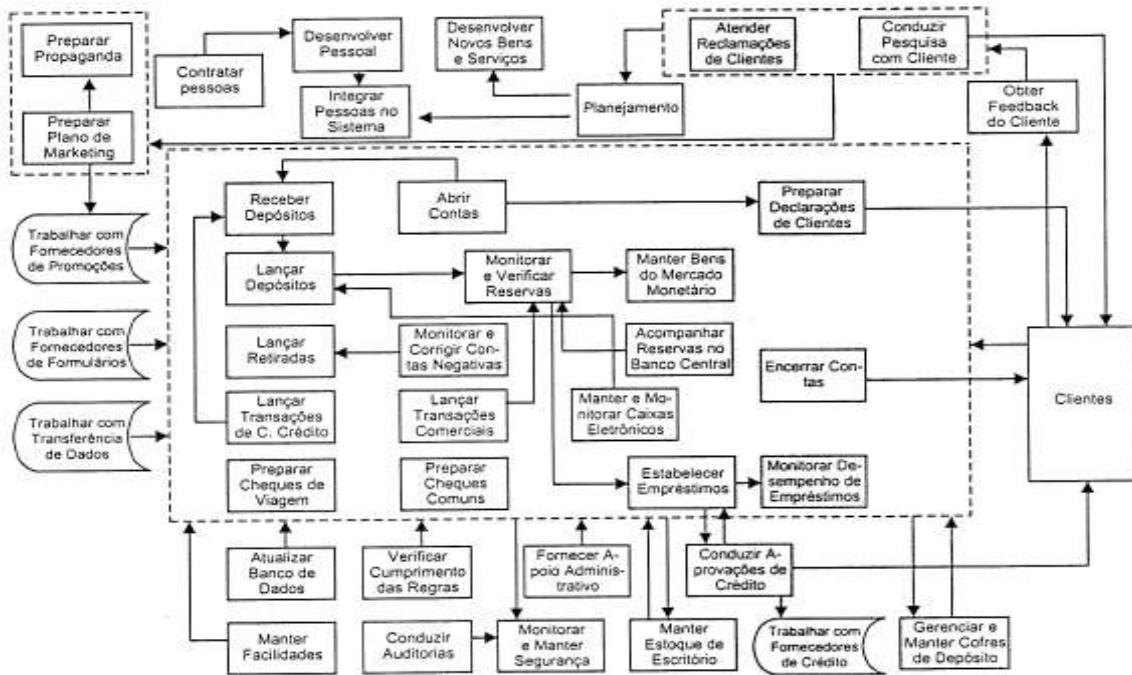


Figura 2.5: Conexão de processos para uma organização bancária
Fonte: Adaptado e traduzido de API, 1999, p.5-3

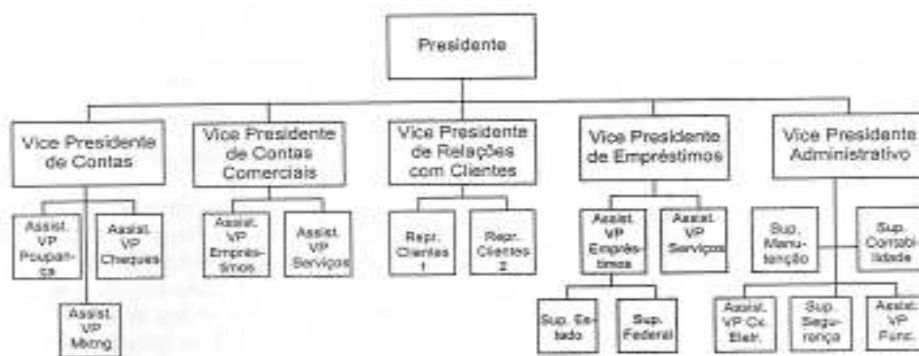


Figura 2.6: Organograma típico de uma organização bancária
Fonte: Adaptado e traduzido de API, 1999, p. 5-2

2.9.3.2 Família de medidas

Para avaliar concretamente se o funcionamento do sistema está consoante com seu propósito, Langley et al. (1996) afirmam que é necessário fazer medições contínuas do seu desempenho. Diversos autores defendem que a melhoria do desempenho global de um sistema requer a consideração de várias perspectivas ou dimensões do seu desempenho, relacionadas aos públicos envolvidos com as suas atividades, em vez do tradicional foco na perspectiva financeira (Eccles, 1991; Sink, 1991; Lebas, 1995; Neely, Gregory e Platts, 1995; Kaplan e Norton, 1996b; API, 1999). Os indicadores que constituem a família de medidas da organização, quando avaliados em conjunto, podem indicar o desempenho atual do sistema e prever o seu desempenho futuro, de forma que a melhoria do sistema será resultado da melhoria nesse conjunto de medidas. Mensurações podem ocorrer em diferentes níveis de um sistema, destaca API (1999), sendo possível ter medidas focadas no desempenho de um processo ou produto específico, no avanço de um esforço de melhoria e no aumento de penetração em um segmento de mercado, por exemplo. Todos os tipos de mensuração têm sua relevância em dado contexto; contudo, para avaliar o desempenho de um sistema é preciso medi-lo inteiramente e de forma balanceada.

“Recentes estimativas indicam que sessenta por cento das métricas usadas para tomada de decisão, alocação de recursos e gerenciamento do desempenho ainda são de natureza financeira.” (NIVEN, 2003, p. 7, tradução nossa). Avaliar o desempenho de um sistema com base em uma única medida é um equívoco comum, uma vez que é mais fácil demonstrar bons resultados, em curto prazo, quando se avalia apenas uma das variáveis que afetam o desempenho do que quando se avalia um conjunto delas, discorre a API (1999), considerando, ainda, esse tipo de avaliação uma das fontes mais comuns de sub-otimização do sistema, pois praticamente qualquer organização pode ser bem sucedida otimizando uma de suas medidas em detrimento do desempenho de outras. É possível, por exemplo, aumentar, em curto prazo, o retorno sobre o investimento reduzindo o investimento em pesquisa e desenvolvimento; contudo, o seu desempenho da organização em longo prazo estará comprometido e ela não será bem sucedida se for avaliada sob a ótica de ambas as medidas. Para melhorar o desempenho de um sistema é preciso melhorá-lo por inteiro e não por partes sequenciais; analogamente, para avaliar seu desempenho, temos que fazê-lo com uma visão sistêmica, por meio de medidas que representem as várias partes envolvidas. “Gerentes, assim como pilotos, precisam de instrumentação

relacionada aos vários aspectos do seu ambiente e do seu desempenho para monitorar a jornada rumo a excelentes resultados futuros.” (KAPLAN; NORTON, 1996b, p. 2, tradução nossa).

Ao selecionar um indicador para as medidas do sistema, salienta a API (1999), deve-se lembrar que, isoladamente, nenhum deles será necessariamente bom, e só será útil para compreender a organização se os seus resultados forem analisados em conjunto com os demais. Para a avaliação dos resultados, a API (1999) recomenda que se pondere que algumas medidas empenhadas em melhorar o desempenho global do sistema podem, em curto prazo, ter seu desempenho comprometido e, portanto, não podem ser tratadas independentemente. Além disso, como as medidas da família não irão conter todas as mensurações necessárias para entender uma organização, não devem ser as únicas a serem utilizadas. Medidas locais adicionais – relacionadas a uma função ou área específica – poderão ser necessárias ao longo do tempo, toda vez que um diagnóstico importante e mais detalhado for requerido para compreensão de um problema, para testar mudanças, para avaliar determinado sintoma evidenciado pelos resultados da família de medidas. Mensurações locais são úteis para avaliação em curto prazo, enquanto as mensurações globais do sistema são mais úteis para avaliação e planejamento em longo prazo.

Como a família de medidas é uma forma de avaliar o desempenho global do sistema, ela não pode ser de responsabilidade de uma única área ou pessoa; conforme a API (1999), contribuir para a melhoria dos resultados das medidas do sistema é tarefa de todos. A liderança deve gerenciar o sistema, assegurando que todos compreendam as mensurações e as relações mais importantes entre elas e que a contínua adequação dos produtos e serviços à necessidade que a organização se propõe a atender seja feita de forma que o conjunto completo das medidas do sistema seja otimizado.

A API (1999), ao sugerir algumas formas de construir a família de medidas, chega a abordar o uso do BSC como uma forma proposta na literatura de medição de um sistema; todavia, não o adota ou indica como base para a construção da família de medidas. De fato, não é adotado um método específico de desenvolvimento e gerenciamento dessa família de medidas, mas tão somente sugerida uma forma de desenvolvimento desse conjunto. A partir do propósito organizacional ou incorporando a visão dos públicos envolvidos com a atividade de uma organização, são oferecidas sete questões genéricas a serem respondidas durante o

desenvolvimento da família de medidas (como as medidas serão geradas, por exemplo) e alguns critérios de seleção dessas medidas.

Nesta dissertação, para desenvolver e gerenciar a família de medidas do sistema, o BSC será utilizado no método de gestão proposto, incorporando duas contribuições significativas do QBS para o acompanhamento das medidas do sistema, que não foram contempladas pelo BSC e que limitam sua eficácia na realização dessa atividade. A primeira é o desenvolvimento de definições operacionais para cada medida. Deming (1986) defende que o único significado comunicável de uma palavra, uma especificação ou uma medida é o registro de sua aplicação em determinada circunstância – um teste ou operação específica – e de um critério de julgamento. Sem uma definição operacional, uma mensuração não possui significado e pode ser deturpada, por apresentar significados díspares para as diferentes pessoas de uma organização.

Uma definição operacional insere um significado comunicável a um conceito. Adjetivos como bom, confiável, uniforme, redondo, cansado, seguro, inseguro, desempregado não possuem significado comunicável até que sejam expressos em termos operacionais de amostragem, teste e critério. (DEMING, 1986, p. 276, tradução nossa).

A API (1999) ilustra o problema mostrando que o conceito de limpeza para um hospital é diferente do conceito de limpeza para uma residência, de forma que a definição de uma medida pode variar dependendo de sua aplicação. Portanto, para assegurar uma compreensão clara e uniforme de cada mensuração a ser feita é fundamental criar suas definições operacionais. Para desenvolvê-las, a API (1999) recomenda que se descreva o processo e a medida que será obtida. Para tal, devem estar claros o método de mensuração e os critérios de avaliação. No QBS, é proposto um formulário para definição operacional de cada mensuração, delimitando seu método de medição e acompanhamento, seu relacionamento com outras medidas, com o propósito e com a estratégia da organização. Em Kaplan e Norton (2001) é até sugerido o uso de um formulário de descrição de indicadores, porém não se discute a questão da definição operacional desses indicadores; tampouco se apreciam em detalhes a relevância e a estruturação desse formulário. O formulário proposto pela API (1999) foi adaptado e utilizado na aplicação prática do método proposto neste trabalho (ver capítulo 3 figura 3.11).

A segunda contribuição relevante do QBS para a análise das mensurações do sistema é a aplicação do conceito de variação. Esse conceito é fundamental para a análise adequada das

mensurações de um sistema e não é contemplado pelo BSC. Uma discussão mais detalhada sobre variação não é tema deste trabalho, mas far-se-á uma apresentação dos conceitos fundamentais que devem ser compreendidos para que se faça uma adequada análise do desempenho de um sistema.

Em sua teoria do saber profundo, Deming (1994) descreve que a variação sempre estará presente em todas as partes de um sistema: entre suas pessoas, seus resultados, suas entradas, seus processos, seus recursos, seus produtos. “Variação é vida; ou a vida é variação. Não há duas pessoas iguais.” (DEMING, 1994, p. 207, tradução nossa). Portanto, todos os líderes e demais colaboradores devem entender a variação, para que possam reconhecê-la, interpretá-la e reagir adequadamente à sua presença nos resultados e no desempenho de uma organização. Joiner e Gaudard (1990) salientam que a compreensão da variação é uma das ferramentas gerenciais mais valiosas, porém ainda freqüentemente negligenciada. Ressaltam também que o conceito de variação não é novo; o que é mais recente é a conscientização das organizações sobre sua existência e efeitos nas atividades do cotidiano. Nolan e Provost (1990) apontam que a variação é inerente aos diversos aspectos da vida e influencia o processo decisório das pessoas, cujas escolhas se fundamentam, em grande parte, na sua interpretação dos padrões de variação observados; portanto, líderes de uma organização devem ter conhecimento dos conceitos estatísticos básicos para compreensão da variação, para poderem distinguir se os padrões de variação observados indicam uma mudança ou tendência ou se representam simplesmente uma alteração aleatória similar a algum padrão já observado no passado.

Com base no trabalho de Walter Shewart, Deming (1994) descreve dois tipos de variação: a proveniente de causas comuns e a proveniente de causas especiais de variação. As causas comuns são inerentes a qualquer sistema, estando presentes e permanecendo as mesmas todos os dias, afetando todos que atuam no sistema; já uma causa especial de variação é algo extraordinário, que aparece graças a circunstâncias específicas e especiais, não sendo parte do sistema.

A distinção entre causas comuns e especiais de variação pode ajudar, segundo Nolan e Provost (1990), a minimizar perdas decorrentes da má interpretação dos padrões de variação como culpar pessoas por problemas que estão além do seu controle; atuar desnecessariamente no sistema; desperdiçar tempo na procura de explicações para tendências observadas quando, na

verdade, os padrões de variação não se alteraram. Asseveram também que a distinção entre causas comuns deve ser feita através do uso dos gráficos de controle – desenvolvidos por Walter Shewart e disseminados por Deming – que representam uma definição operacional do conceito de processo estável. Nesse gráfico, cada ponto corresponde a um dado de determinada mensuração do sistema, que serão agrupados por tempo ou por outra variável descritiva. Limites de controle superior, inferior e a média dos dados são calculados e representados por três retas. Os limites de controle de um sistema estável delimitam a variação devida a causas comuns e qualquer ponto fora dos mesmos indica uma possível causa especial. Esses autores reforçam a importância da conscientização da gerência sobre os conceitos de variação e sua interpretação adequada, uma vez que existem circunstâncias nas quais ajustes em um processo irão melhorar seu desempenho, e outras, em que ajustes resultarão em um desempenho pior do que se nenhum ajuste tivesse sido feito.

A maioria dos números ou resultados indesejáveis em uma empresa é proveniente de causas comuns, defendem Joiner e Gaudard (1990); contudo, a liderança tende a tratar todas as variações como causas especiais, reagindo a elas e produzindo alterações no sistema, o que irá ocasionar ainda mais variação e, conseqüentemente, um desempenho pior. Se um líder não está satisfeito com a amplitude de variação de um sistema estável, ele deve, segundo esses autores, dedicar esforços para melhorar o sistema, empregando métodos estatísticos mais sofisticados e adquirindo um conhecimento mais profundo dos processos em questão; para ambos, a melhoria contínua só poderá ser obtida com a aplicação sistemática de abordagens adequadas para causas comuns e especiais; com relação a variações nos resultados mais recentes, somente se for evidenciada uma causa especial, sem desperdiçar o tempo dos funcionários com a cobrança de explicações sobre aumentos ou diminuições pontuais nos resultados mensais de um processo estável. De fato, consideram os autores supra citados, aplicar os conceitos de causas comuns e especiais para a gestão de pessoas é difícil para a liderança porque

Sua experiência diz para usar o que funciona: punição e *feedback* negativo. Elogie um funcionário pelo seu desempenho excepcional esta semana e seu desempenho quase que certamente irá piorar na próxima semana. Porém dê uma punição para um funcionário por um trabalho ruim e seu desempenho irá provavelmente melhorar. A chave para este quebra-cabeça é o fato de que funcionários estão operando em um sistema influenciado por causas comuns. (JOINER; GAUDARD, 1990, p. 35, tradução nossa).

A variação no desempenho das pessoas é resultado de causas comuns existentes no sistema e de causas especiais afetando o indivíduo (doença, problemas familiares) ou provenientes do ambiente e que estão fora do seu controle (necessidade de treinamento adequado, por exemplo), apontam Nolan e Provost (1990). É importante que a liderança entenda a variação para não ignorar os efeitos do sistema no desempenho das pessoas e atribuir ao indivíduo toda a culpa por uma variação em seu desempenho. Portanto, avaliações que classificam pessoas em melhores ou piores com base em alguma mensuração do seu desempenho indicam a falha da liderança na compreensão do impacto das causas comuns no desempenho individual. Provost e Norman (1990) enfatizam que a compreensão da variação entre pessoas – habilidades, formas de aprendizado, percepções de qualidade e capacidades físicas que variam de pessoa para pessoa e ao longo do tempo – será cada vez mais importante para o futuro das organizações; o conhecimento coletivo é cada vez mais reconhecido como diferencial determinante do seu sucesso. “Mudanças no próximo século irão demandar mais líderes do que gerentes. Líderes deverão ter conhecimento de variação, da teoria do conhecimento, da psicologia, de dinâmica de grupos e da teoria dos sistemas.” (PROVOST; NORMAN; 1990, p. 44, tradução nossa).

Sem conhecimento de variação, líderes não provêm a orientação efetiva para a melhoria da qualidade, defendem Nolan e Provost (1990), uma vez que as atividades de melhoria demandam que diferentes pessoas, com diferentes perfis, sejam designadas para identificar e remover causas comuns e especiais. A definição de metas numéricas para motivar pessoas para melhoria deve considerar se a variação do processo é predominantemente devida a causas comuns ou especiais, uma vez que, para atingir uma meta, podem ser necessárias mudanças significativas no processo. Prover orientação e enfatizar o uso de métodos de melhoria é responsabilidade da liderança, destacam esses autores, tendo ciência de que a amplitude de melhoria no desempenho do processo dependerá da qualidade dos métodos de melhoria utilizados. As oportunidades de melhoria, conforme enfatizado por Deming (1986), encontram-se em sua grande maioria nas causas comuns e apenas cerca de 6% delas nas causas especiais. Portanto, a maioria das oportunidades de melhoria demanda ação da liderança, sendo assim essencial que a compreensão da variação seja disseminada primeiramente nos hierárquicos mais altos da organização.

As duas primeiras atividades do QBS permeiam todo o modelo e conferem alinhamento às demais, constituindo a fundação de um sistema de melhoria organizacional. Langley et al. (1996)

ressaltam que o processo decisório é facilitado quando a organização é visualizada como um sistema que possui um propósito bem definido e compartilhado. Uma tarefa importante e contínua da liderança é reforçar e praticar a visão sistêmica e o propósito, utilizando-os como referência para as decisões e ações mais relevantes.

2.9.4 Atividade de Obtenção de Informação

O enfoque da 3ª atividade do QBS, segundo Langley et al. (1996), é estabelecer um sistema que periodicamente obtenha, avalie e divulgue informação relacionada aos clientes, fornecedores, acionistas e funcionários de uma organização, bem como do mercado, da comunidade, da tecnologia e da regulamentação pertinentes a sua atuação. É muito comum que, após a conclusão de ações para corrigir problemas ou aproveitar oportunidades identificadas, descartem-se ou arquivem-se informações coletadas ao longo do ano. Contudo, informação relacionada às várias partes envolvidas com a atuação de uma organização é muito importante para seu êxito. É preciso estabelecer um método formal e periódico de coleta de informação com os diversos públicos envolvidos, bem como definir um sistema de registro e tratamento da informação formal e informal coletada ao longo do ano, que assegure sua disponibilidade para todos, especialmente para os envolvidos com atividades de planejamento e melhoria. Provost e Quayle (2001) destacam que o processo de pesquisa para obtenção de informação deve estar focado na necessidade que a organização pretende atender e que, embora os clientes atuais representem uma fonte de informação muito importante, é preciso avaliar também os clientes potenciais.

Langley et al. (1996) ressaltam que uma das variáveis que influenciam significativamente o sucesso de uma organização é a sua habilidade de reter seus clientes atuais e atrair novos clientes. Essa habilidade envolve esforços contínuos, cujo ponto de partida é a obtenção de informação sobre as necessidades, os desejos e as formas de utilização dos produtos e serviços dos seus clientes atuais e potenciais, que possibilite à organização melhorar os seus produtos e serviços. Esses autores sugerem que ao planejar a obtenção de informação se determine primeiramente a finalidade da coleta dos dados: construir o conhecimento organizacional e/ou obter um efeito desejado no relacionamento entre quem está coletando a informação e quem a fornece. Muitas vezes a melhoria na qualidade do relacionamento entre as partes pode ser até mais relevante do que a própria informação obtida.

Uma importante barreira para a consecução dessa atividade é a dificuldade de obter informação realmente útil, em especial em termos de adequação às necessidades, uma vez que, freqüentemente, as pessoas apresentam dificuldade em explicitar os tipos de produtos e serviços que atenderiam melhor seus desejos e necessidades; contudo, expressam com maior facilidade sua insatisfação. A API (1999) ressalta que é muito comum que a fonte primária de informação das organizações seja a negativa: reclamações e devoluções de clientes, absenteísmo e rotatividade dos funcionários. Embora seja importante para solucionar problemas de qualidade, a informação negativa constitui uma forma reativa de ouvir os públicos envolvidos, indicando falhas no atendimento às necessidades que poderiam ter sido detectadas antecipadamente. Para que melhorias reais no sistema sejam obtidas, sustenta a API (1999), a liderança deve estabelecer métodos pró-ativos de ouvir seus públicos.

Em uma organização podem ser encontrados três níveis de coleta de informações que, segundo Langley et al. (1996), estão relacionados às três categorias de melhoria já descritas neste capítulo: 1) solução de problemas; 2) adequação atual; 3) adequação futura. O primeiro nível de coleta de informação é o mais comumente encontrado, uma vez que grande parte da rotina de uma organização está relacionada à solução de problemas urgentes, tendo como fonte de informação clientes – ou outros públicos – insatisfeitos; esse nível de coleta tem por objetivo eliminar problemas de qualidade. No segundo nível – adequação dos produtos ou serviços atuais às necessidades dos clientes –, a coleta está relacionada às formas de utilização dos produtos ou serviços pelos clientes; ao modo como eles gostariam de poder utilizá-los, e os esforços de melhoria concentram-se em reduzir custos, mantendo ou melhorando a qualidade. Já as informações sobre adequação futura estão relacionadas a produtos ou serviços que os clientes desconhecem, possibilitando a expansão das expectativas dos clientes – terceira categoria de melhoria organizacional – por meio do desenvolvimento de produtos ou serviços inovadores, sendo entradas importantes para o processo de planejamento estratégico. Os dois últimos níveis de coleta de informação são pró-ativos, possibilitando antecipação de problemas e identificação de oportunidades e vantagens competitivas; contudo, seu processo de obtenção é bem mais trabalhoso e suas fontes de informação nem sempre estão disponíveis.

Langley et al. (1996) descrevem alguns métodos disponíveis para coleta pró-ativa de informação. A conversa informal com diversos tipos de públicos, internos e externos, para

identificar suas necessidades é um desses métodos, e relativamente simples de ser executado. Entre os métodos mais formais de coleta, encontram-se: questionários ou pesquisas escritas; entrevistas individuais; entrevistas em grupo; observações; trocas de posições e *benchmarking*. Cada um desses métodos oferece vantagens e desvantagens e nenhum é adequado isoladamente para todas as aplicações, sendo recomendável que se use mais de um para que a pesquisa seja mais eficaz. O mais importante é que todas as fontes de obtenção de informação sejam avaliadas e compreendidas com uma visão sistêmica. Para Provost e Quayle (2001), os métodos de obtenção de informação devem ser integrados e usados nas atividades de planejamento.

Outro ponto essencial, descrito pela API (1999), para que a informação obtida seja verdadeiramente útil para a melhoria, é o desenvolvimento de um sistema de informação para coletar, registrar, resumir, analisar e comunicar a informação na organização. Esse sistema deve coletar informações primordialmente dos clientes atuais e potenciais; ser capaz de aproveitar a informação já disponível na organização – proveniente de interações com clientes e com demais públicos – e de operar continuamente em consonância com as atividades rotineiras.

2.9.5 Atividade de Planejamento

Provost e Quayle (2001) afirmam que a atividade de planejamento integra as demais atividades do QBS, uma vez que os resultados das três primeiras atividades são entradas para a realização do planejamento do negócio: as organizações que adotam a qualidade como estratégia de negócios integram o planejamento e a priorização das atividades de melhoria do sistema ao processo de planejamento estratégico.

Conforme Langley et al. (1996), os diferentes tipos de planejamento podem ser agrupados em duas grandes categorias, que se distinguem basicamente pelas entradas requeridas para realizá-los, por seu escopo e sua finalidade principal: 1) planejamento para operar o sistema – seu foco é a alocação de recursos para execução dos processos existentes na organização; 2) planejamento para melhorar o sistema – seu foco é o projeto de novos processos, produtos ou serviços; o reprojetado dos já existentes e as mudanças direcionadas para melhorar a organização como um todo. O período de planejamento em ambas as categorias pode ser para curto ou longo prazo e seu objetivo é melhorar a família de medidas do sistema.

O planejamento para melhoria não substitui o planejamento estratégico ou qualquer outro tipo de processo de planejamento realizado pela organização, ressaltam Langley et al. (1996). Na verdade, o ponto importante dessa atividade do QBS é estruturar um sistema de planejamento organizacional (figura 2.7) que abarque todos os tipos de planejamento necessários para o seu adequado funcionamento presente e futuro; o sistema deve incluir todos os tipos de planejamento para operar e para melhorar, cujos resultados produzidos em conjunto serão percebidos através das mensurações do sistema. Uma falha comum dos processos de planejamento é a falta de integração, envolvimento e interação de todas as pessoas.

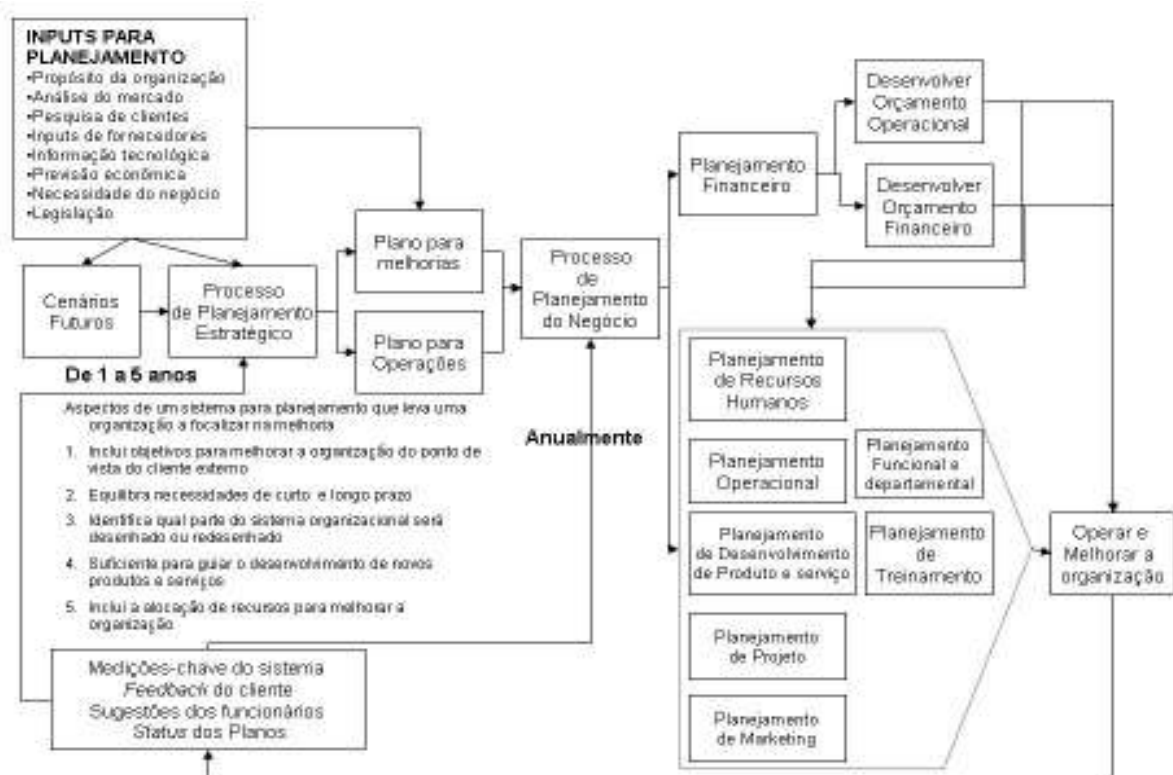


Figura 2.7: Sistema de planejamento de uma organização

Fonte: Adaptado e traduzido de API, 1999, p.8-4

“Nenhum subsistema é mais importante que o planejamento quando se trata da melhoria contínua do desempenho.” (SINK, 1991, p. 26, tradução nossa). Esse autor acredita que as iniciativas organizacionais dedicadas à melhoria devem ser abrangentes e integradas por meio de um processo de planejamento, que é parte essencial do sistema de gestão global da organização; acredita também que uma das maiores causas de falha de um plano estratégico encontra-se na

execução e no projeto inadequado dos processos de formulação dos planos, associados à falta de comprometimento e envolvimento e a uma grande variação entre o plano, sua implementação e as expectativas das pessoas. O autor destaca ainda que um bom plano precisa envolver mais as pessoas; balancear o foco entre o plano do negócio, estratégias e o plano para melhoria do desempenho; ser estruturado, porém flexível, para se adaptar às necessidades da organização; ser direcionado de cima para baixo e implementado de baixo para cima; focar tanto no processo quanto no plano, gerando grande compartilhamento de conhecimento; ser um processo vivo, contínuo, abrangente e integrado.

O planejamento para melhoria está integrado adequadamente ao sistema de planejamento de uma organização se coleta sistematicamente informações do ambiente externo e interno em que atua, e também se atende, conforme Langley et al. (1996), aos seguintes critérios: 1) Inclui objetivos estratégicos dedicados à melhoria organizacional na ótica dos seus clientes; 2) Há um balanceamento entre as necessidades de curto e longo prazo; 3) Os processos, produtos ou serviços da organização que necessitam ser projetados ou reprojatados estão claramente identificados; 4) O sistema fornece informações suficientes para priorizar e direcionar o desenvolvimento de novos produtos e serviços; 5) O planejamento prevê a alocação de recursos para melhoria organizacional.

Os resultados principais de um planejamento estratégico integrado com plano de melhoria são, segundo Langley et al. (1996): objetivos estratégicos definidos para um horizonte de planejamento de 2 a 5 anos; iniciativas estratégicas de melhoria identificadas e priorizadas; recursos humanos e materiais identificados e alocados para operar e para melhorar a organização. Os objetivos estratégicos, segundo a API (1999), tratam das partes do sistema que mais necessitam de melhoria em dado horizonte de planejamento, selecionando os aspectos prioritários, que necessitam ser reprojatados ou projetados, e os aspectos que apenas necessitam de maior ênfase, para possibilitar à organização a direção da consecução do seu propósito. Langley et al. (1996) propõem que se relacionem os objetivos estratégicos às três categorias de melhoria (apresentadas no subitem 2.4), para identificar em que área a organização estará concentrando seus esforços de melhoria em dado período.

Os objetivos estratégicos serão utilizados para selecionar os processos e produtos prioritários para os projetos de melhoria. Durante essa seleção, a API (1999) ressalta: deve-se ponderar que, para alcançar determinados objetivos, pode ser necessário definir ações que envolvam a alocação de recursos que dêem maior ênfase a certos processos ou produtos da organização (plano para operar), e também pode ser necessário reprojetar produtos e processos existentes ou projetar novos (plano para melhorar). A alocação clara e específica dos recursos para operar e melhorar a organização requer atenção, uma vez que ambos competem pelos mesmos recursos disponíveis na organização, e deve ser feita logo após a seleção dos projetos de melhoria; deve-se considerar que a proporção de recursos dedicados à melhoria influencia diretamente o prazo de alcance dos objetivos. Por fim, é relevante considerar também as iniciativas que têm o maior potencial de beneficiar os clientes externos, que devem ser prioritárias na alocação de recursos.

2.9.6 Atividade de Gerenciamento da Melhoria

As quatro primeiras atividades do QBS são dedicadas a construir um sistema focado em melhoria, cuja finalidade principal é promover o alinhamento da organização, para assegurar que o sistema está realizando as coisas certas, e fomentar o aprendizado; a quinta atividade, conforme Langley et al. (1996), deve fazer a melhoria acontecer de fato, concentrando-se na execução de tudo o que foi proposto nas atividades anteriores. Pela análise das cinco atividades, pode-se inferir que a primeira representa a intenção da organização; a segunda, terceira e quarta geram idéias, conhecimento organizacional e alinham todas as pessoas e as decisões presentes e futuras para atender esta intenção. A integração dessas quatro atividades ocorre por meio da definição e compartilhamento de um propósito inter-relacionado a uma necessidade da sociedade e do desenvolvimento de uma nova forma de visualizar a organização, usando os preceitos do pensamento sistêmico; tudo para direcionar a estratégia, identificar as mudanças necessárias e alocar recursos. Já a execução dessas mudanças ocorre na última atividade do QBS, cujo foco está em gerenciar e coordenar os esforços da organização para desenvolver, testar e implementar mudanças que resultarão em melhoria. Para que ela realmente se beneficie desses esforços, eles devem ser coordenados e focados no seu propósito por meio de um sistema de planejamento integrado, compartilhado e praticado por todos; tudo assegurado pela adequada realização das quatro primeiras atividades.

Nesse contexto, os esforços de melhoria identificados na atividade de planejamento constituem as entradas essenciais para essa atividade. A API (1999) afirma que o gerenciamento dos esforços de melhoria individuais e de equipes requer fundamentalmente o comprometimento e o envolvimento efetivo da liderança, para que o planejamento proposto na quarta atividade seja implementado com eficácia. É preciso criar as condições para orientar a organização para o foco em melhoria, conscientizando as pessoas da importância de sua contribuição. Portanto, o grupo gerencial deve atuar no patrocínio dos esforços de melhoria, assegurando que sua execução esteja adequada; promovendo uma comunicação eficaz entre áreas da organização; identificando barreiras às atividades de melhoria e trabalhando para sua remoção; divulgando e reconhecendo resultados positivos obtidos e realocando os recursos provenientes de esforços finalizados.

A API (1999) salienta que o mais importante é adotar um método comum a todos da organização, que oriente os esforços e projetos de melhoria, e recomendam o modelo para melhoria (figura 2.8) proposto em Langley et al. (1996). Esse modelo é um processo estruturado para conduzir equipes nas etapas da consecução de um projeto de melhoria, e baseia-se no ciclo PDSA – *Plan, Do, Study, Act* – desenvolvido por Walter Shewart, aprimorado e difundido por Deming e fundamentado no método científico. Sua estrutura incorpora, além do ciclo PDSA, três questões básicas e o uso de ferramentas e técnicas específicas para tornar as atividades mais efetivas nesses ciclos. Esses autores entendem que as atividades de melhoria necessitam da geração de conhecimento sobre os processos em questão, acelerada por um processo de tentativa e aprendizado que envolve a formulação de hipóteses e busca de dados para ratificá-las, utilizando critérios definidos, direcionado por três questões fundamentais: O que estamos querendo realizar? Como saberemos que uma mudança é uma melhoria? Que mudanças resultarão em melhoria? Essas três questões, associadas ao ciclo PDSA e a técnicas e ferramentas apropriadas, fomentam um ambiente dedicado ao aprendizado e uma forma sistemática de implementar mudanças e aumentar o conhecimento organizacional, por meio do uso repetido do ciclo PDSA.

O modelo para melhoria pode ser adaptado para uso nos cinco grandes enfoques para os esforços de melhoria, conforme Langley et al. (1996): 1) projetar um novo produto ou serviço; 2) reprojetar um produto existente; 3) projetar um novo processo; 4) reprojetar um processo existente e 5) melhorar o sistema como um todo. Todos os esforços de melhoria, em qualquer um

desses enfoques, envolverão criatividade, algum nível de inovação e uma forte liderança. Além disso, independente do enfoque específico, os autores defendem que o modelo para melhoria é flexível, adaptável para qualquer tipo de organização, podendo ser utilizado para direcionar melhorias de produtos, serviços ou processos e em diversos níveis de formalidade dos esforços de melhoria. Em geral, sua aplicação busca atender as seguintes finalidades: obter entendimento/conhecimento; testar uma mudança; desenvolver uma mudança e implementar uma mudança.

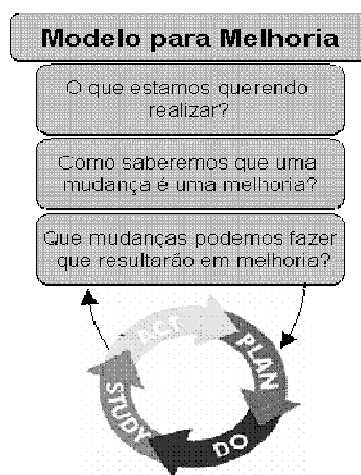


Figura 2.8: Modelo para melhoria

Fonte: Adaptado e traduzido de API, 1999, p. 10-13

Uma vez definido o método para direcionar os esforços de melhoria, a alta administração deve avaliar se a estrutura atual da organização é adequada para dar suporte às atividades de melhoria e incorporá-las ao trabalho cotidiano. A API (1999) recomenda utilizar sempre que possível a própria estrutura existente, sem agregar algo dedicado especificamente à melhoria, desde que a organização incorpore a visão sistêmica a sua estrutura e que possua uma liderança forte e comprometida. Não obstante, observa que organizações mais complexas geralmente necessitam criar uma estrutura adicional, como novas posições nas áreas de qualidade, uma área específica para melhoria, consultores ou facilitadores com experiência em melhoria. Outra questão fundamental é organizar seções de treinamento, integradas à abordagem para mudança que a organização adotar, as quais, para serem eficazes e não procrastinarem a execução da melhoria requerem a definição de um plano específico de treinamento, abordando principalmente o método de melhoria e a dinâmica de grupos. É preciso também fornecer educação contínua nos quatro pontos do sistema do saber profundo de Deming – pensamento sistêmico, variação, teoria do conhecimento e psicologia.

O próximo passo é formalizar cada esforço de melhoria através da elaboração de um projeto, com um contrato formal da equipe e do representante da liderança que será seu patrocinador. Esse contrato, segundo a API (1999), irá comunicar o propósito da equipe de melhoria e tem como finalidade responder à primeira pergunta do modelo, priorizar as atividades necessárias ao projeto, bem como propiciar à liderança uma forma estruturada de acompanhar a evolução dos projetos em andamento. Para reforçar a ligação do esforço de melhoria com o propósito organizacional e conscientizar a todos de que esses esforços são originados de um processo de planejamento estruturado e integrado; o objetivo estratégico relacionado ao esforço de melhoria deve ser explicitado, os resultados esperados também devem estar claros, bem como as fronteiras do projeto e as mensurações do sistema que sofrerão seu impacto e que serão usadas para avaliar seu progresso.

Outro ponto fundamental destacado pela API (1999) é o reconhecimento dos esforços bem sucedidos, especialmente no caso de projetos de melhoria que, em geral, constituem uma carga extra-significativa de trabalho, de grande responsabilidade e, muitas vezes, sem remuneração adicional. Além disso, casos de sucesso divulgados funcionam como motivação para novos projetos e como base para aprendizado. A API (1999) recomenda a utilização de sistemas de reconhecimento já existentes na organização, caso estejam adequados; mas também um esforço de melhoria para otimizar esses sistemas de reconhecimento. Os resultados dos esforços de melhoria proporcionam aos líderes uma oportunidade singular de aprenderem sobre o sistema que gerenciam, discorre a API (1999), sugerindo que, na avaliação dos projetos de melhoria, enfoque-se o entendimento do real impacto da melhoria na organização: quais partes, processos e mensurações foram ou serão afetados. Nos esforços de melhoria revelam-se muitas barreiras e forças que restringem o seu progresso, demandando apreciação da liderança, que deve estar atenta também a possíveis resistências às mudanças necessárias, atuando continuamente na conscientização e na comunicação da importância da melhoria.

2.10 O *Balanced Scorecard*

O descontentamento com as formas tradicionais de avaliação do desempenho organizacional tornou-se mais intenso a partir da década de 1980; essa é, contudo, uma questão mais antiga, discorre Eccles (1991), apontando que em 1951, Ralph Cordiner, o então executivo

principal da General Electric, coordenou um estudo para identificar as mensurações primordiais do desempenho, identificando áreas-chave de resultados bastante abrangentes. Paralelamente, muitas outras indústrias norte-americanas já demonstravam nessa época certa preocupação sobre a obsolescência das medidas financeiras. Contudo, esse autor reforça que essa década é sinalizada na literatura como marco da mudança das formas de avaliação do desempenho, graças à intensificação das críticas aos tradicionais sistemas de contabilidade que ocorreram a partir desse período. Outra transformação que ocorreu nessa década e que possibilitou as mudanças na mensuração do desempenho foi o avanço da tecnologia da informação, que possibilitou às organizações gerar, armazenar, analisar e difundir mais informações e de fontes diversas.

Notadamente a partir desse período, houve uma maior sensação de descrença e falência dos números financeiros como indicadores efetivos do desempenho, uma vez que muitas organizações não foram capazes de entrever a deterioração da qualidade dos produtos e serviços fornecidos ou a diminuição da satisfação dos seus clientes. Percebeu-se que as mensurações de desempenho embasadas em números financeiros, além de obsoletas, poderiam ser prejudiciais, uma vez que retratam apenas o desempenho passado, não considerando as questões que têm influência no desempenho futuro. Uma alternativa mais concreta à gestão com enfoque financeiro foi encontrada no movimento da qualidade total intensificado nessa década, que despertou na liderança de diversas indústrias, como ressalta Eccles (1991), a conscientização sobre outros pontos relevantes para a mensuração do desempenho organizacional. Associado ao crescimento desse movimento, ocorreu a intensificação da globalização e da exigência de grandes indústrias aos seus fornecedores para atendimento a requisitos rígidos de qualidade. O desenvolvimento de indicadores da qualidade, segundo esse autor, foi um dos passos mais significativos para o início da ampliação da base de avaliação do desempenho de uma organização. Lawrie e Cobbold (2004) relatam que também nessa década começou-se a pensar que as estratégias de uma organização poderiam ser utilizadas para informar e justificar a seleção de mensurações não-financeiras.

Nos anos de 1990, as críticas aos sistemas de avaliação do desempenho tornaram-se ainda mais difundidas e freqüentes, e, apesar de muitas organizações afirmarem que já monitoravam indicadores não financeiros, não lhes era conferido um peso equivalente aos financeiros na avaliação do desempenho e na formulação estratégica. Kaplan e Norton (2001) afirmam que nessa década as empresas começaram a adotar critérios de mensuração do desempenho mais

relacionados ao valor para o acionista, como o *Economic Value Added* – EVA. “O que é medido consegue atenção”, reforça Eccles (1991, p. 131, tradução nossa), que evidencia a intensificação da questão da satisfação do cliente como preponderante fator competitivo, que surgiu nessa década e estimulou a busca de medidas e estratégias mais abrangentes. Como resultados da convergência dessas transformações, surgiram modelos propondo uma avaliação sistêmica do desempenho organizacional. É o caso do BSC, que foi proposto no início dessa década para traduzir e comunicar a estratégia e a visão de uma organização, por meio de um conjunto coerente de indicadores não financeiros e financeiros; o objetivo era facilitar e estimular o uso pela liderança de mensurações abrangentes, direcionadas pela estratégia e a comunicação de prioridades. A origem do BSC deve-se a um estudo iniciado por David Norton, sob consultoria acadêmica de Robert Kaplan, com cerca de doze empresas, em busca de um novo modelo para mensuração do desempenho. Kaplan já pesquisava, desde o início dos anos de 1980, alternativas às formas tradicionais de mensuração aplicadas pela contabilidade, tendo proposto os princípios do custeio *Activity-Based Costing* – ABC (JOHNSON; KAPLAN, 1987).

No começo desses estudos, foram avaliados casos inovadores de medição de desempenho como o da *Analog Devices*, que definiu uma forma de mensuração do desempenho de atividades de melhoria contínua, segundo relato de Kaplan e Norton (1996b). Essa empresa tinha desenvolvido um *scorecard* corporativo que possuía medidas de desempenho em perspectivas como: qualidade e ciclos de processo de produção, eficácia no desenvolvimento de novos produtos, entre outros. Os estudos com essa empresa levaram a uma ampliação do *scorecard* para o que se chamou então de *Balanced Scorecard*. Estruturado em torno de quatro perspectivas distintas, o BSC tem uma denominação que faz alusão à necessidade do balanço entre os objetivos de curto e longo prazo, entre as medidas financeiras e não financeiras e entre as perspectivas externas e internas.

Desde sua concepção, o BSC tem despertado muito interesse tanto no meio acadêmico quanto no empresarial e é considerado por seus criadores uma inovação no campo de mensuração do desempenho. Contudo, alguns autores discordam desta assertiva, considerando que o conceito essencial em que o BSC está fundamentado não é uma novidade. Bessire e Baker (2005) apontam que a divulgação do BSC como uma inovação surpreendeu muitos especialistas e pesquisadores franceses da área de gestão, que já conheciam e aplicavam o modelo *Tableau de Bord* – TDB,

desenvolvido na França nos anos de 1930; segundo esses autores, o TDB originalmente propôs muitos dos conceitos difundidos pelo BSC como uma novidade, e possui ainda uma estrutura conceitual mais rica. Para Johnsen (2001), os conceitos básicos do BSC não são originais e entende-o como uma extensão e melhoria do modelo *Management By Objectives* – MBO, proposto por Peter Drucker no começo da década de 1950. Não obstante as controvérsias que o envolvem, o estudo e aplicação do BSC têm se ampliado nas últimas duas décadas, tornando-o um dos sistemas de desempenho mais difundidos na literatura até o momento.

2.10.1 A Evolução do *Balanced Scorecard*

Com base na análise da literatura publicada por Kaplan e Norton, pode-se notar que o desenvolvimento conceitual e estrutural do BSC ocorreu em fases, sendo estimulado pela experiência desses autores com os resultados de casos de sua aplicação, os quais evidenciavam limitações, novos usos e potenciais para expansão do conceito. Tendo sido inicialmente concebido como um modelo de mensuração de desempenho, o BSC é hoje considerado um sistema de gestão estratégica. Achterbergh, Beeres e Vriens (2003) classificam a evolução do BSC em três estágios: o primeiro estágio corresponde a sua concepção e introdução no mercado em 1992 como um sistema de mensuração de desempenho; o segundo é iniciado em 1993, com a percepção da importância de conectar a mensuração do desempenho à estratégia, decorrente de estudos de Kaplan e Norton com a Rockwater e a FMC Corporation; contudo, vai tornar-se mais proeminente em 1996, com uma maior difusão do BSC como um sistema para gerenciar a execução da estratégia e com a incorporação de quatro processos gerenciais à sua estrutura, apresentados em Kaplan e Norton (1996 a, b); o terceiro é iniciado a partir da expansão das aplicações do BSC como um sistema de gestão estratégica, com a incorporação dos cinco princípios da organização orientada para a estratégia (KAPLAN; NORTON, 2001).

O conceito de *Balanced Scorecard* foi apresentado no primeiro artigo publicado por Kaplan e Norton na revista *Harvard Business Review*, que é o grande marco do **primeiro estágio** de desenvolvimento do BSC (KAPLAN; NORTON, 1992). A proposta original do BSC era proporcionar uma visão abrangente, rápida e menos complexa do desempenho organizacional, conforme Kaplan e Norton (1992), integrando os indicadores de resultado (*lagging indicators*) – medidas da tradicional perspectiva financeira – aos indicadores de direcionamento do

desempenho futuro (*leading indicators*), desenvolvidos a partir de três perspectivas adicionais: do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento.

Logo após a publicação desse primeiro artigo, as empresas Rockwater e FMC Corporation interessaram-se em aplicar o BSC, segundo Kaplan e Norton (1996b), para comunicar suas estratégias e alinhar a elas suas empresas, evidenciando a relevância da conexão das medidas de desempenho à estratégia e um novo potencial de aplicação do BSC: comunicar e alinhar a estratégia de uma empresa. Essa ampliação de escopo e aplicabilidade dá início ao **segundo estágio** do BSC, descrito em Kaplan e Norton (1993). Para Achterbergh, Beeres e Vriens (2003), as questões de implementação e desdobramento da estratégia e da visão de uma organização tornaram-se mais difundidas em 1996, a partir do terceiro artigo de Kaplan e Norton publicado na *Harvard Business Review* (KAPLAN, NORTON, 1996a). Nesse estágio, o BSC começa um movimento para um sistema de gestão estratégica, com a finalidade de conectar os objetivos estratégicos e as iniciativas operacionais de curto prazo de uma organização, utilizando como meio para promover essa conexão os seus quatro processos gerenciais.

No seu **terceiro estágio** de desenvolvimento, o movimento do BSC de sistema de mensuração de desempenho para sistema de gestão estratégica torna-se mais consolidado. Isso se dá, segundo Achterbergh, Beeres e Vriens (2003), em decorrência da experiência dos autores com a ampliação das aplicações do conceito em diversos setores, culminando em uma nova evolução de sua estrutura, com a proposição do conceito de organização voltada para estratégia, apresentado com mais propriedade em Kaplan e Norton (2001). Esses autores propõem então o que denominam um “novo modelo organizacional”, focado na estratégia, cujo principal instrumento de gestão é o BSC, introduzindo cinco princípios para alinhar os sistemas de mensuração e gestão de uma organização à estratégia. Para executar o primeiro princípio, os autores propõem os mapas estratégicos, descritos com mais propriedade em seu terceiro livro (KAPLAN; NORTON, 2004). Os mapas estratégicos são frutos da experiência obtida pelos autores com a aplicação do BSC em mais de 300 empresas na última década, e sua principal finalidade é proporcionar uma estrutura lógica para representar a estratégia com clareza.

No seu último livro – *Alinhamento* – os autores discorrem sobre o segundo princípio do BSC, ressaltando a importância da integração completa de uma organização à estratégia;

propõem, então, uma sistemática para articular e coordenar a operação e a estratégia das áreas ou unidades de negócio, que abarque seus respectivos parceiros, fornecedores e unidades de suporte, e que agregue mais valor ao sistema como um todo e não a uma unidade específica (KAPLAN; NORTON, 2006). A idéia central é estabelecer um ambiente em que a matriz possa gerar mais valor do que custos operacionais, por meio do alinhamento efetivo de unidades descentralizadas, auxiliado pelo BSC, originando o que Kaplan e Norton (2006) denominam “valor derivado da empresa”. Esses autores propõem a construção de um BSC e de um mapa estratégico corporativo, que irão esclarecer as prioridades, estruturar a comunicação e o alinhamento das unidades, para assegurar que as prioridades e estratégias corporativas sejam implementadas adequadamente.

2.10.2 Definição do *Balanced Scorecard*

Lawrie e Cobbold (2004) descrevem que não conseguiram evidenciar nos trabalhos iniciais de Kaplan e Norton uma definição operacional clara do que é um *Balanced Scorecard*, observando que o foco do trabalho dos seus criadores está na sua aplicação e na correlação com outros atributos organizacionais. Pensamento congruente foi expresso por Kallas (2003), que discute a ausência de rigor na classificação do BSC, atribuindo-a provavelmente a deficiências de tradução e ao uso de uma linguagem mais atrativa para os leitores, sendo possível encontrar nas obras de Kaplan e Norton distintas terminologias para defini-lo: modelo, sistema, ferramenta, entre outras. Esse autor considera mais adequado classificar o BSC como uma ferramenta de gestão.

Uma das definições propostas em Kaplan e Norton (1996b) classifica o BSC como uma ferramenta que se propõe a desdobrar e mensurar a visão, a missão e a estratégia de uma organização, por meio de objetivos e medidas de desempenho categorizadas em quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos da empresa e do aprendizado e crescimento, permitindo que as organizações continuem direcionadas para atingir objetivos financeiros, mas monitorando com o mesmo grau de relevância o seu avanço no desenvolvimento e na aquisição de ativos intangíveis, que têm impacto em seu desempenho futuro. Como ressaltado por Mooraj, Oyon e Hostettler (1999), um dos princípios básicos do BSC é que os resultados financeiros, em oposição à visão tradicional de serem os direcionadores de um

negócio, são fruto da implementação bem sucedida de iniciativas estratégicas referentes às quatro perspectivas-chave de um negócio.

Niven (2003) preceitua que não se pode descrever completamente o BSC por meio de uma definição simples ou única, provavelmente fazendo uma alusão às evoluções que o BSC já incorporou desde sua concepção original.

Uma definição simples não pode descrever tudo sobre o *Balanced Scorecard*. Em meu trabalho com diversas organizações, e conduzindo pesquisas sobre melhores práticas *do scorecard*, visualizo essa ferramenta como três elementos: sistema de mensuração, sistema de gestão estratégica, e ferramenta de comunicação. (NIVEN, 2003, p. 15, tradução nossa).

Como forma de definir o BSC, Lawrie e Cobbold (2004) apontam algumas das principais características da sua primeira geração (ou primeiro estágio de desenvolvimento): O BSC é uma combinação de um número limitado de medidas; essas medidas são categorizadas em quatro grupos denominados perspectivas; as medidas selecionadas devem estar relacionadas a objetivos estratégicos específicos e devem ter o apoio ativo da alta administração; a estrutura do BSC apresenta uma tentativa de representar relações causais.

2.10.3 Estrutura do BSC: Perspectivas, Processos Gerenciais, Princípios, Relações de Causa e Efeito e Mapas Estratégicos

A estrutura do BSC ampliou-se conforme a sua evolução. Originalmente, era composta por quatro perspectivas que direcionavam o desenvolvimento de mensurações mais holísticas do desempenho organizacional. Posteriormente, incorporou-se o conceito da interligação entre a estratégia e mensuração do desempenho; as relações de causa e efeito que descrevem as hipóteses em que a estratégia está embasada; os quatro processos gerenciais, necessários para realizar a formulação, teste e adaptação dessas hipóteses; os cinco princípios que a liderança deve compreender e implementar, para estabelecer as condições necessárias para a realização dos quatro processos gerenciais e os mapas estratégicos, que representam as quatro perspectivas e suas inter-relações, sendo utilizados para traduzir a estratégia em planos de ação. A seguir, serão descritos esses componentes principais da estrutura do BSC.

2.10.3.1 As Quatro Perspectivas

As perspectivas do BSC demonstram, conforme Kaplan e Norton (1996b), os principais resultados a serem alcançados sob a ótica das principais perspectivas gerenciais e de processos de uma organização. Morraj, Oyon e Hostettler (1999) destacam que essas quatro perspectivas representam três dos principais públicos envolvidos com as atividades da organização e buscam garantir que a formulação e a implementação estratégica estejam embasadas em uma visão holística. Kaplan e Norton (1996b) recomendam que as organizações definam seus objetivos estratégicos principais sob a ótica de suas quatro perspectivas e desdobre-os posteriormente em mensurações específicas. Sugerem essas perspectivas como modelo, porém salientam que não são obrigatórias nem únicas. As quatro perspectivas estão inter-relacionadas, segundo Achterbergh, Beeres e Vriens (2003), por meio de conexões que o BSC denomina causa e efeito, de cima para baixo e de baixo para cima (figura 2.9). Os resultados, objetivos, mensurações e metas são definidos de cima para baixo, a partir do propósito da organização e dos resultados almejados para os acionistas e clientes, delimitando-se os objetivos, mensurações, metas e iniciativas para as quatro perspectivas, começando pela financeira. A obtenção dos resultados definidos é direcionada de baixo para cima, ou seja, os resultados de uma perspectiva inferior direcionam o alcance dos resultados da próxima perspectiva, que lhe é superior. Começando pela quarta e última perspectiva – aprendizado e crescimento – os resultados obtidos com a execução de suas iniciativas irão proporcionar as condições de melhoria dos processos internos mais críticos para a obtenção dos resultados para os clientes, o que conseqüentemente irá gerar maior valor para os acionistas. Cada perspectiva será descrita a seguir, com base em Kaplan e Norton (1996b).

Perspectiva Financeira

Seu foco é a avaliação dos resultados financeiros das decisões passadas de uma organização e do que é preciso para o seu desenvolvimento. Suas medidas indicam se a empresa está obtendo êxito com suas estratégias, segundo o estágio de desenvolvimento em que se encontra: crescimento, sustentação e colheita. No estágio de crescimento, encontram-se empresas no início do seu ciclo de vida, cujos objetivos enfatizarão: o crescimento das vendas; novos produtos, serviços, mercados, consumidores, canais de marketing, vendas e distribuição; mantendo, contudo, um nível adequado de gastos com desenvolvimento de produtos e processos. No estágio

de sustentação, encontram-se empresas já estabelecidas no mercado, que possuem a preocupação de nele manter ou aumentar sua participação, de modo que os objetivos financeiros nessa fase enfatizarão o aumento da eficiência de medidas financeiras como retorno sobre capital investido, lucro operacional e margem bruta. Os investimentos em projetos, nesse estágio, serão avaliados por análises de padrões, fluxo de caixa descontado e orçamento de capital, podendo incorporar o valor econômico agregado e o incremento de valor para o acionista. Já no estágio de colheita, a empresa encontra-se em sua maturidade, no qual busca recuperar os investimentos feitos no passado, de modo que qualquer novo investimento deverá prover retorno em caixa imediato, pois o objetivo é maximizar o fluxo de caixa. Em geral, nessa fase, os investimentos restringem-se a manter os recursos, as capacidades e os equipamentos existentes, e não a expandir ou adquirir novos, de modo que seus gastos com pesquisa e desenvolvimento escasseiam. Nesse caso, as variáveis que podem comprometer o desfecho planejado do negócio devem ser monitoradas, tais como: endividamento crescente, contaminação ambiental, insatisfação de clientes, entre outras. Kaplan e Norton (1996b) salientam que certas mudanças ambientais, como novas tecnologias, podem fazer com que, nesse estágio, uma empresa retorne ao estágio de crescimento.



Figura 2.9: As quatro perspectivas

Fonte: Adaptado de Kaplan; Norton, 2001, p. 89

Os temas financeiros mais enfocados pelas empresas para realizar a sua estratégia, que podem ser usados em qualquer um dos três estágios antes referidos, são: 1) crescimento e *mix* de receita; 2) redução de custo e aumento de produtividade; 3) utilização de ativos e estratégia de investimento. As medidas financeiras, no entanto, é que serão diferentes de acordo com o caso. O BSC explicita os objetivos financeiros, permitindo ajustes entre unidades de diferentes negócios e fases de seus ciclos de vida. As demais perspectivas do BSC devem estar vinculadas com os resultados financeiros.

Perspectiva do Cliente

Sua principal finalidade é direcionar uma organização para a satisfação das necessidades dos seus clientes, nos segmentos e mercado de atuação que são alvo da empresa. Para que se definam os objetivos dessa perspectiva, Kaplan e Norton (1996b) recomendam: delimitar claramente os clientes e os segmentos de mercado-alvo por meio de pesquisa de mercado; direcionar o foco para esses segmentos; determinar os objetivos e as medidas essenciais para cada um destes segmentos. Os autores sugerem cinco grupos genéricos com os quais essas medidas essenciais se relacionam em geral: participação de mercado; captação de clientes; retenção de clientes; satisfação dos clientes e lucratividade dos clientes. A perspectiva do cliente também pode incluir medidas específicas, relacionadas a prazo, qualidade e serviços, que conduzem a melhorias nas medidas essenciais do cliente. As propostas de valor apresentadas aos clientes são os atributos oferecidos pelos fornecedores para gerar fidelização em segmentos-alvo, que podem ser divididos em três categorias: atributos dos produtos / serviços; relacionamentos com os clientes e imagem e reputação. Segundo os autores, a proposta de valor é fundamental para a compreensão das medidas essenciais da perspectiva do cliente.

Estratégia tem a ver com opção. Ao selecionar a proposição de valor em que será excelente, a empresa também escolhe o segmento ou segmentos de clientes nas quais a proposição de valor será o diferenciador [...]. Os clientes almejados são aqueles que atribuem maior importância em sua decisão de compra aos atributos da proposição de valor oferecida pela empresa. (KAPLAN; NORTON, 2001, p. 102).

Perspectiva dos Processos Internos

A ênfase dessa perspectiva é identificar e mensurar os processos chave da organização, nos quais deve alcançar a excelência, pois são aqueles têm o maior impacto na satisfação dos clientes

e no alcance dos objetivos financeiros. Portanto, segundo Kaplan e Norton (1996b), essa perspectiva deve ser elaborada após a financeira e a dos clientes, as quais fornecem as diretrizes para seus objetivos, com a finalidade de melhorar os processos existentes e/ou criar novos processos. Cada organização tem seu conjunto de processos internos críticos peculiar a sua atividade, ou seja, sua forma particular de gerar valor para o cliente. Não obstante, esses autores propõem um modelo de cadeia de valor genérico dos processos internos de uma organização, que pode ser customizado, para auxiliar na elaboração dessa perspectiva. Inicialmente, os autores subdividiam os processos internos de uma organização em três principais categorias: inovação, operações e serviços pós-venda.

Já em Kaplan e Norton (2001), o modelo da cadeia de valor genérica foi expandido para quatro conjuntos genéricos de processos de negócio, uma vez que, segundo esses autores, a estratégia de uma organização pode enfocar, em dado período, um ou mais temas estratégicos globais, que podem ser categorizados em: construir a franquia, aumentar valor para os clientes, atingir a excelência operacional e ser bom cidadão corporativo. Os quatro processos de negócios que passaram a compor a cadeia de valor genérica redefinida por esses autores são: 1) Processos de inovação – abarcam desde as atividades internas de pesquisa e desenvolvimento de produtos e serviços até a formação de parcerias com outras organizações para essa finalidade; 2) Processos de gerenciamento do cliente – englobam serviços aos clientes, assessoria, gestão do relacionamento, etc.; 3) Processos Operacionais – incorporam questões relacionadas à gestão da cadeia de fornecimento e da capacidade, como redução de tempos e custos, melhoria da qualidade, etc. 4) Processos reguladores e ambientais – envolvem iniciativas relacionadas à preservação do meio ambiente, ao desenvolvimento e assistência social, às condições do ambiente de trabalho, etc. Todos esses processos de negócios são importantes, segundo esses autores, contudo, a empresa deve buscar a excelência naqueles que exercem o maior impacto na proposta de valor para os seus clientes.

As pessoas de uma organização constroem seus processos internos e, conseqüentemente, sua cadeia de valor, a partir do seu trabalho coletivo. Portanto, a melhoria de processos depende diretamente da capacitação das pessoas. Essa capacitação é uma das questões abordadas na última perspectiva do BSC, aprendizado e crescimento.

Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

Essa perspectiva oferece a base para a consecução dos objetivos das outras três, determinando o que é prioritário para estabelecer um ambiente favorável à melhoria e ao crescimento organizacional. Kaplan e Norton (1996b) asseveram que as principais capacitações e infra-estrutura de uma organização, necessárias para gerar valor para todos os públicos envolvidos com suas atividades, estão fundamentadas em três principais pilares: as pessoas, os sistemas e os procedimentos organizacionais. Os objetivos definidos nas três primeiras perspectivas revelam, em geral, uma defasagem entre as capacitações atuais das pessoas, dos sistemas e dos procedimentos, e as requeridas para alcançar os objetivos e um melhor desempenho. Para eliminar essa defasagem é necessário capacitar, motivar os funcionários; aprimorar os sistemas de informação e alinhar os procedimentos e rotinas organizacionais. Desta forma, segundo Kaplan e Norton (1996b, 2001), os principais objetivos dessa perspectiva enfocam: 1) Funcionários – desenvolver competências essenciais; satisfação, retenção e produtividade; estabelecer um clima favorável à ação (alinhamento estratégico, trabalho em equipe, reconhecimento, etc.); 2) Sistemas e Procedimentos – desenvolver a infra-estrutura técnica da organização para estimular aprendizado contínuo; aprimorar a estrutura de gestão do conhecimento por meio de melhores sistemas de informação, banco de dados, ferramentas. Entre as mensurações freqüentemente aplicadas a essa perspectiva encontram-se: acesso ao conhecimento existente e à informação estratégica; infra-estrutura disponível para facilitar processos de gestão do conhecimento; avaliação da satisfação dos funcionários; flexibilidade dos funcionários; número de sugestões de funcionários; investimento em inovação e aprendizado, etc.

Integrando as Perspectivas

Contemplando as perspectivas de forma integrada, o BSC consegue analisar as causas dos resultados obtidos por meio do seu constante monitoramento e traduzir as informações contidas nas suas medidas em suporte ao processo decisório. Um BSC adequado deve retratar a estratégia da unidade negócio, segundo Kaplan e Norton (2001), conectando explicitamente os objetivos e as medidas, nas várias perspectivas, de tal sorte que estas possam ser geridas e validadas de forma equilibrada. Apesar de toda a pressão que a empresa enfrenta com relação aos seus resultados financeiros, essa perspectiva é tratada igualmente na relação de causa e efeito do BSC.

Todo BSC emprega certas medidas genéricas – participação no mercado, lucratividade, satisfação do consumidor e capacitação do pessoal, entre outras – comuns a várias estratégias, denominadas, por Kaplan e Norton (1996b), medidas de resultado essencial. Os direcionadores de desempenho é que precisam ser únicos e distintivos para uma organização: aqueles que direcionam a rentabilidade, o segmento de mercado escolhido, a proposição de valor entregue ao cliente, os processos internos e as capacitações necessárias para atingir os objetivos financeiros e dos clientes. Um bom BSC deve então integrar as medidas de resultado essencial com as direcionadoras de desempenho, responsáveis por indicar como os resultados essenciais deverão ser alcançados e se a estratégia está sendo implementada com êxito. Contudo, sem as medidas de resultado essencial, os direcionadores possibilitam apenas o alcance de metas de curto prazo, sem indicar o que deverá ocorrer com a organização como um todo ou sequer com o desempenho financeiro. Por fim, esses autores apontam que um dos benefícios do uso do BSC é evitar a subotimização dos recursos, uma vez que, ao tratar as variáveis-chave para a gestão de forma integrada, permite a análise dos efeitos de alcançar melhorias em uma área em detrimento de outras, que poderiam comprometer o futuro do negócio.

2.10.3.2 As Relações de Causa e Efeito

Na lógica do BSC, é possível definir as hipóteses sobre as quais a estratégia organizacional esta embasada, conforme Kaplan e Norton (1996b), por meio de um conjunto de conexões de causas e efeitos, expressas por uma seqüência de afirmativas do tipo “se-então”, permeando as quatro perspectivas do modelo: entre as medidas de resultado e as de desempenho, entre os objetivos e as ações para alcançá-los e entre os objetivos e suas respectivas mensurações. Essas relações de causa e efeito do BSC podem ser compreendidas como relações de ação e reação, as quais terão impacto nos negócios e na implementação das estratégias de uma organização. As relações de causa e efeito são representadas por retas verticais que atravessam as perspectivas do BSC. A característica do BSC, segundo Kaplan e Norton (1996b, 2001), que permite integrar as medidas de resultado essencial e os direcionadores de desempenho são os relacionamentos de causa e efeito, que devem ser estabelecidos em sua construção, testados e adaptados continuamente. Como exemplo, se uma empresa investir na capacitação dos seus funcionários, ela conseguirá melhorar seus processos e produtos para, então, melhor atender as necessidades de seus clientes e acionistas. Contudo, existe controvérsia na literatura acerca da natureza desses

relacionamentos de causa e efeito, as quais serão apresentadas mais adiante, no subitem limitações do BSC.

2.10.3.3 Os Quatro Processos Gerenciais

Achterbergh, Beeres e Vriens (2003) observam que os quatro processos gerenciais do BSC propostos por Kaplan e Norton (1996b) são fundamentais para realizar o processo de formular, testar e adaptar as hipóteses da estratégia: o BSC é utilizado por empresas como um sistema de gestão estratégica que realiza quatro processos críticos de administração (figura 2.10).

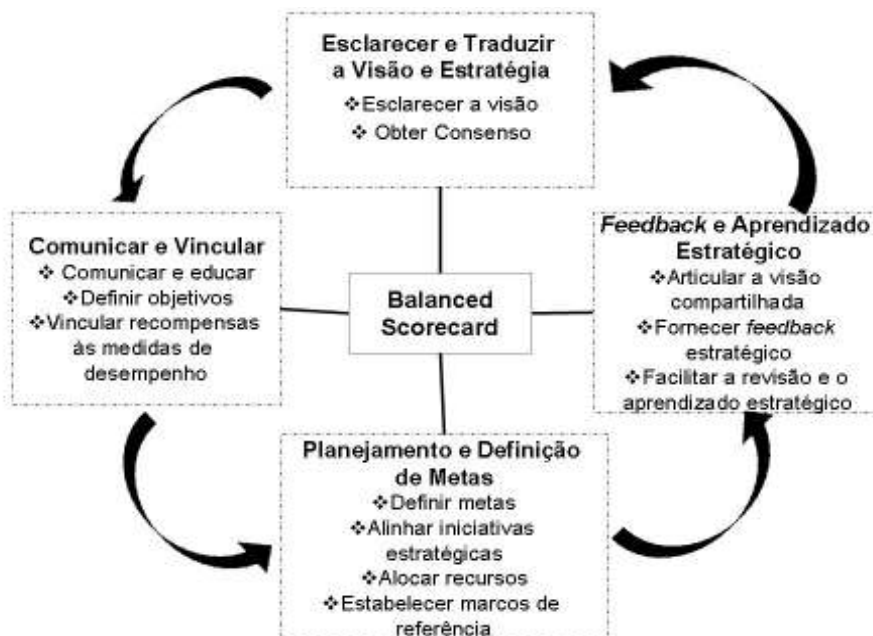


Figura 2.10: O BSC como sistema de gestão estratégica: os quatro processos

Fonte: Adaptado e traduzido de Kaplan; Norton, 1996b, p. 11.

O primeiro processo – **esclarecer e traduzir a visão e a estratégia** – tem como finalidade obter consenso na equipe da alta administração acerca da estratégia e visão da organização, para expressá-los em um conjunto de objetivos estratégicos e mensurações, conectados por relações de causa e efeito que possibilitem a sua consecução. Esse alinhamento e desdobramento da estratégia e visão pela liderança é, segundo Kaplan e Norton (1996b), o primeiro passo para conectar as iniciativas individuais aos objetivos da organização, sendo necessário, em seguida, compartilhá-lo com todos da organização, para que se perceba como o trabalho individual contribui para o alcance dos objetivos corporativos e pra que possam alinhar suas prioridades

com as corporativas. Esse compartilhamento é a finalidade do segundo processo – **comunicar e associar objetivos e mensurações estratégicas** –, que visa transmitir e esclarecer para todos os colaboradores a estratégia, a visão, os objetivos e mensurações definidos pela liderança, estimulando o aprendizado, a comunicação e conectando o reconhecimento e as recompensas às mensurações do desempenho.

O terceiro processo – **planejamento e definição de metas** – tem como finalidade estipular metas e objetivos de curto prazo em conjunto, para atingir os objetivos de longo prazo; identificar e alinhar as iniciativas estratégicas; vincular a estratégia à alocação de recursos e aos orçamentos. Kaplan e Norton (1996b) discorrem que muitas organizações falham na integração das suas iniciativas de curto prazo aos objetivos estratégicos; o que compromete seu desempenho, uma vez que todos competem pelos mesmos recursos organizacionais, sendo essencial que sejam priorizados de acordo com a estratégia. Segundo Achterbergh, Beeres e Vriens (2003) os resultados desses três processos constituem hipóteses sobre relacionamentos de causa e efeito entre as ações e os resultados almejados, sendo essenciais para a implementação estratégica. O quarto processo gerencial – **feedback e aprendizado estratégico** – visa estabelecer uma estrutura de fomento ao aprendizado estratégico, por meio da verificação contínua da estratégia definida, avaliando se esta continua viável, se está sendo bem sucedida e se está sendo realizada conforme o planejado.

2.10.3.4 Os Cinco Princípios da Organização Orientada para a Estratégia

Uma das expectativas do uso do BSC é a criação de uma “organização orientada para a estratégia” e capaz, como apontam Kaplan e Norton (2001), de alcançar um desempenho diferenciado, por meio do alinhamento e foco na estratégia. As organizações que atingiram esse patamar, segundo os autores, utilizaram em sua gestão um conjunto de cinco princípios (figura 2.11). Para que sejam estabelecidas as condições organizacionais necessárias para a realização dos quatro processos gerenciais, Achterbergh, Beeres e Vriens (2003) acreditam que a liderança deve compreender e aplicar esses cinco princípios. O primeiro princípio – **tradução da estratégia em termos operacionais** – busca despertar nos gestores a percepção da relevância de descrever a estratégia em termos de uma estrutura lógica, partindo da premissa de que as pessoas

não conseguem executar o que não conseguem descrever, utilizando os mapas estratégicos e o BSC, conforme Kaplan e Norton (2001).



Figura 2.11: Os princípios da organização focada na estratégia

Fonte: Adaptado de MISSIPO, 2005, p. 41

O segundo princípio – **alinhar a organização à estratégia** – busca quebrar as barreiras e resistências à implementação da estratégia, difundindo-a pelos diversos níveis hierárquicos, departamentos e unidades de negócios, de forma compatível às suas peculiares diferenças de visões, sendo uma pré-condição para o alcance dos objetivos estratégicos corporativos. Se as pessoas estiverem realmente comprometidas com a realização da proposta estratégica, então suas ações estarão direcionadas para os pontos apontados como prioritários nos *scorecards* de suas respectivas áreas ou unidades. A essência desse princípio, segundo Kaplan e Norton (2001), é alinhar a organização para gerar um melhor desempenho para o sistema como um todo, e não para unidades específicas independentemente, garantindo que o todo seja maior que a soma das partes.

O terceiro princípio – **transformar a estratégia em uma tarefa de todos da organização** – parte da premissa de que a alta administração não consegue executar sozinha uma estratégia, necessitando da atuação conjunta de todas as pessoas. Para tanto, a comunicação clara, direta e contínua entre o nível estratégico e o operacional é primordial para que todos os funcionários

compreendam a estratégia e conduzam suas tarefas cotidianas alinhadas à comunicação. Segundo Kaplan e Norton (2001), esse princípio reforça a importância de: compartilhar a estratégia; disseminar o BSC por meio de seções de treinamento; relacionar incentivos ao BSC e estimular as pessoas e os departamentos a desenvolver os seus próprios objetivos e metas alinhadas às prioridades estratégicas da organização. Esses autores entendem que o quarto princípio – **transformar a estratégia em um processo contínuo** – abarca três grandes iniciativas: ligar a estratégia ao processo orçamentário; introduzir e estimular reuniões gerenciais para revisão da estratégia e estabelecer um processo de aprendizado e adaptação da estratégia. Segundo esses autores, 85% das equipes gerenciais de organizações pesquisadas despendem menos de uma hora por mês discutindo questões ligadas à estratégia, o que por si só já justifica o alto índice de falhas na sua execução.

Já o quinto princípio – **mobilizar a mudança pela liderança executiva** – está embasado na necessidade do envolvimento efetivo da alta administração nas mudanças requeridas para implementação estratégica. Essa tarefa se desenvolve em etapas que têm início com a mobilização, que visa conscientizar a organização sobre a necessidade da mudança, estabelecendo em seguida o processo para a transição. Os quatro princípios anteriores estão centrados em ferramentas que sozinhas são insuficientes para criar uma organização focada na estratégia. O quinto princípio é uma condição vital para que o BSC tenha chances de êxito e para que a organização consiga realizar os demais princípios, pois

[...] a capacidade de criar uma organização focalizada na estratégia depende menos de questões estruturais e organizacionais, e muito mais da liderança do executivo sênior da organização. O líder cria o clima propício à mudança, a visão do desfecho da mudança e o processo de governança que promove a comunicação, a discussão interativa e o aprendizado sobre a estratégia. (KAPLAN; NORTON; 2001, p. 367).

Por fim, os autores supracitados salientam que um programa de BSC bem-sucedido começa com o entendimento de que o BSC não é um processo de mensuração, mas sim de mudança, ao longo do tempo, estabelecendo um sistema gerencial estratégico que demanda um perfil adequado e diferenciado de liderança.

2.10.3.5 Os Mapas Estratégicos

Conforme Achterbergh, Beeres e Vriens (2003), os quatro processos gerenciais e os cinco princípios estabelecem condições propícias para a realização da estrutura descrita no mapa estratégico. Para esses autores, os mapas estratégicos possibilitam traduzir, medir, avaliar e ajustar a estratégia. A partir da missão, visão e valores organizacionais, esses mapas descrevem as quatro perspectivas do BSC e a relação entre elas, traduzindo a estratégia em planos de ação, facilitando sua avaliação e ajuste. Eles proporcionam uma estrutura genérica para representar a estratégia, segundo Kaplan e Norton (2001), expondo o processo pelo qual os ativos intangíveis de uma organização são transformados em resultados tangíveis para os clientes e acionistas (figura 2.12).

O mapa estratégico do *balanced scorecard* explicita a hipótese da estratégia. Cada indicador do *balanced scorecard* se converte em parte integrante de uma cadeia lógica de causa e efeito que conecta os resultados almejados da estratégia com os vetores que induzirão a essas consequências. (KAPLAN; NORTON, 2001, p. 81).

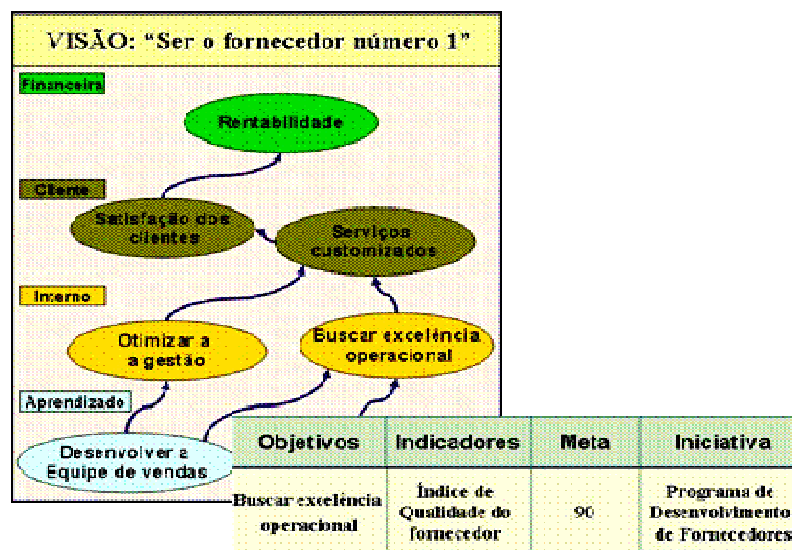


Figura 2.12: Estrutura do BSC com mapa estratégico

Fonte: Adaptado de MISSIPO, 2005, p. 44

Os autores supra citados acreditam que a estratégia não pode ser implementada adequadamente se não for compreendida por todos os níveis de uma organização, tornando-se, assim, necessário, utilizar uma estrutura para descrever a estratégia. "Os mapas estratégicos e o *balanced scorecard* fornecem as ferramentas para traduzir declarações estratégicas genéricas em hipóteses, objetivos, indicadores e metas específicas." (KAPLAN; NORTON, 2001, p. 87).

O processo de desenvolvimento do BSC e dos mapas estratégicos está embasado em uma concepção estratégica que promove o desdobramento da missão, visão e estratégia para o alcance dos resultados esperados, baseada nas seguintes premissas, segundo Kaplan e Norton (2001): a estratégia é uma hipótese – representa o movimento da organização de uma posição atual para uma posição futura desejada, cujo percurso envolve uma série de hipóteses inter-relacionadas; a estratégia pode ser descrita como um conjunto de relacionamentos de causa e efeito, que podem ser explicitados e testados; a estratégia demanda a definição de atividades que direcionam os resultados esperados. A essência da implementação da estratégia, segundo esses autores, é ter essas hipóteses claramente entendidas por todos, testadas e avaliadas continuamente, de modo a manter os recursos e as prioridades organizacionais alinhados com as hipóteses estratégicas.

2.10.4 Uso do BSC no Setor Público

A arquitetura original do BSC proposta em Kaplan e Norton (1996b), na qual a perspectiva financeira encontra-se acima das demais, não se mostrava adequada para organizações públicas, uma vez que a maioria não possui como finalidade principal gerar resultados financeiros superiores, mas sim a prestação de serviços eficazes aos seus usuários ou clientes. Além disso, em uma organização privada, o cliente é o que paga e recebe um serviço ou produto; ao contrário do setor público, no qual essa relação não necessariamente ocorre nem é tão direta. Cientes dessas peculiaridades do setor, bem como das limitações e dificuldades das organizações governamentais e sem fins lucrativos na gestão estratégica, Kaplan e Norton (2001) propõem alterações na arquitetura do BSC para adaptá-la às necessidades desse setor (figura 2.13). A perspectiva dos clientes ou usuários de seus serviços deve vir acima das demais ou ao lado da perspectiva dos seus doadores (ou financiadores); a missão da organização aparece no topo do mapa estratégico e o foco dos objetivos financeiros é reformulado para questões como eficiência em custos, aumento de captação de recursos, entre outros que assegurem sua eficiência operacional e o suporte de sua fonte de financiamento. Kaplan e Norton (2001) acreditam que a maioria dessas organizações busca prioritariamente gerar valor para seus beneficiários, ao menor custo possível, para assegurar o financiamento contínuo de seus patrocinadores. Na construção do BSC, podem-se definir os objetivos das perspectivas dos processos internos e de aprendizado e crescimento que poderão melhor capacitá-la a atendê-los e a realizar sua missão.



Figura 2.13: Adaptação do BSC às organizações sem fins lucrativos
 Fonte: Adaptado de Kaplan; Norton, 2004, p. 8

Apesar de o BSC estar bastante difundido em organizações privadas e moderadamente em organizações públicas e sem fins lucrativos, ainda não foram publicados muitos casos relatando experiências de implantação do BSC nestes últimos setores, aponta Johnsen (2001). Embora o autor ateste desconhecer a existência de pesquisas sistemáticas do uso do BSC na administração pública, acredita que o BSC pode gerar benefícios na aplicação nessas organizações, desde que seja adaptado ao contexto desse setor. A implementação do BSC na administração pública, sem análise criteriosa e adaptações apropriadas em sua estrutura, pode gerar um sistema rígido, de controle centralizado e disfuncional, ao invés de um sistema flexível de aprendizado.

Delgado Filho (2004) destaca alguns dos desafios mais comumente relatados sobre a implementação de um sistema de mensuração de desempenho em organizações públicas. Segundo esse autor, ainda existe no setor público muita resistência dos funcionários à mensuração do desempenho e ao uso de medidas não financeiras. Além disso, são frequentes as dificuldades relacionadas à falta de método para a estruturação do sistema de medição, bem como limitações para investimentos nesses sistemas.

Relatos de diversas aplicações do BSC no setor privado podem ser encontrados na literatura; contudo, conforme Irwin (2002), ainda é difícil encontrar publicações relativas a experiências concretas de construção e implementação do BSC no setor público, não obstante os

grandes desafios competitivos que esse setor tem enfrentado mais recentemente. Esse autor aponta que em ambos os setores há uma grande necessidade de que todas as pessoas possuam uma compreensão clara e única da estratégia organizacional e da sua contribuição individual para sua consecução; o autor entende também que o BSC proporciona uma estrutura facilitadora para as pessoas ponderarem sobre os elementos relacionados à estratégia e suas inter-relações mais relevantes, além de assegurar a consideração das diferentes perspectivas que afetam seu desempenho.

Em sua análise dos resultados de uma pesquisa recente sobre mensuração do desempenho realizada com agências governamentais de quatro países europeus – Reino Unido, Suécia, Finlândia e Holanda – relacionadas a quatro tipos específicos de atividades (florestal, meteorológico, prisional e previdência social), Pollitt (2005) aponta que o conceito de desempenho está se tornando mais compreendido e difundido; passando de uma conotação inicial eminentemente financeira para a incorporação mais recente de outras dimensões como qualidade dos serviços, satisfação dos usuários e eficiência em custos. O conceito está mais difundido nas agências do Reino Unido, em face de suas características peculiares de regime de governo, porém as agências dos outros três países estão priorizando em sua gestão a avaliação do desempenho. Nesses quatro países, as agências governamentais dos setores pesquisados estão, em sua maioria, começando a entender e a aplicar o BSC, ainda que em versões customizadas e mais simplificadas, como consequência da expansão mais recente do entendimento de que o desempenho deve ser concebido e avaliado multidimensionalmente. Não obstante, o uso de medidas não financeiras, em geral, ainda é relegado a um plano secundário nas agências governamentais dos quatro países estudados; e as agências governamentais desses países, com exceção do Reino Unido que está com uma taxa de difusão mais acelerada, estão experimentando a mensuração do desempenho e o uso do BSC com maior cautela e com uma abordagem mais consensual.

Kallás e Coutinho (2005) discorrem sobre o uso do BSC em organizações brasileiras e apontam que tecnologias e ferramentas de gestão estratégica, como os mapas estratégicos do BSC, estão começando a ser incorporados pelo governo brasileiro em transformações administrativas em municípios, governos e autarquias. Esses autores indicam também que órgãos públicos estão utilizando a gestão estratégica em programas de reestruturação organizacional,

focados em transformar suas tradicionais estruturas verticais e funcionais burocráticas em comitês e grupos estratégicos orientados para resultados. Contudo, esses autores não mencionam casos específicos de órgãos, municípios e autarquias governamentais que estejam efetivamente aplicando o BSC com êxito, tampouco fornecem dados quantitativos específicos acerca da difusão desse modelo em organizações públicas brasileiras.

2.10.5 Críticas ao BSC

Uma das mais frequentes críticas ao BSC descritas na literatura está relacionada ao fato de as quatro perspectivas não serem suficientes para qualquer tipo de organização. Neely et al. (2001) questionam a abrangência das perspectivas não-financeiras, argumentando que o foco é dedicado aos clientes e acionistas, não contemplando funcionários, fornecedores, comunidade e outros públicos que apresentam forte impacto no desempenho organizacional. Não obstante, Kaplan e Norton (1996b) indicam que essas perspectivas são apenas uma referência, não sendo obrigatórias nem únicas, e que o modelo é flexível o suficiente para possibilitar alterações ou a adição de outras perspectivas que se mostrarem relevantes para dada organização.

Norreklit (2000) considera que alguns pontos conceituais do BSC são falhos e podem causar problemas na implementação. Essa autora aponta lacunas no que os autores denominam relações de causa e efeito, uma vez que no estabelecimento dessas relações entre as mensurações de desempenho não existe a consideração do fator tempo e, no caso dessas relações entre as perspectivas, a autora acredita que na verdade não há uma relação de causa entre elas e sim de lógica. As relações da causa e efeito do BSC também são consideradas ambíguas por Lawrie e Cobbold (2004), que evidenciam a tentativa de Kaplan e Norton representarem alguma causalidade em seu modelo, porém acreditam que a discussão das relações causais entre as perspectivas e entre medidas de resultado e de desempenho não foram aprofundadas adequadamente. Essa ambigüidade e controvérsia relacionada às relações causais do BSC já são alvo de preocupação dos seus criadores, uma vez que, em entrevista relatada em Waal (2003, p. 33, tradução nossa), Kaplan relata que uma das questões relacionadas ao BSC que gostaria de pesquisar mais no futuro são as suas relações de causalidade: “Existem vários tópicos de interesse para pesquisa. Primeiramente, a definição das metas [...] Depois, as relações de causa-e-efeito no *Balanced Scorecard* devem ser testadas em maior escala.”

Ainda com relação às deficiências em questões conceituais, Lawrie e Cobbold (2004) apontam a ausência de uma definição operacional clara do que é um BSC. Para os autores, não é possível evidenciá-la nos trabalhos iniciais de Kaplan e Norton, cujo foco é a sua aplicação e correlação com outros atributos organizacionais. Questão semelhante foi descrita em Kallás (2003), que identificou a ausência de rigor na classificação do BSC, atribuindo-a provavelmente a deficiências de tradução e ao uso de uma linguagem mais atrativa para os leitores.

Outra fraqueza apontada por Norreklit (2000) é que o BSC faz algumas suposições inadequadas que podem resultar em indicadores distorcidos e desempenho inferior ao esperado. Uma maior satisfação do cliente não gera necessariamente bons resultados financeiros e a avaliação do impacto financeiro decorrente da melhoria da qualidade e do aumento da satisfação do cliente, ressalta a autora, exige cálculos financeiros. Ações que aumentem a satisfação a um baixo custo também resultam em um bom resultado financeiro. Outro ponto evidenciado por essa autora é que o BSC não é um sistema válido para gestão estratégica, pois não assegura um enraizamento ambiental e organizacional, existindo um vácuo entre a estratégia expressa em ações e a estratégia planejada; além disso, o BSC não monitora continuamente o ambiente externo como a concorrência ou o desenvolvimento tecnológico, fazendo com que o foco do modelo seja estático e não dinâmico.

Em Norreklit (2003), a autora faz novas críticas ao BSC, desta vez enfatizando a inadequação discursiva do trabalho de Kaplan e Norton (1996b), escrito em forma não acadêmica ou argumentativa, com excesso de figuras de linguagem, conceitos abstratos e imprecisos, com forte apelo de convencimento do leitor. A ambigüidade do texto, conforme a autora, é reforçada por conceitos definidos de forma vaga e com excesso de adjetivos.

Self (2004) considera limitações do BSC o fato de ele apenas evidenciar uma “foto instantânea” e superficial do desempenho da organização, além de favorecer a inclusão de muitas métricas, o que torna a gestão das mensurações muito complexa, desmotivando as pessoas e comprometendo os resultados da implementação. Relata também que o modelo consegue evidenciar alguns problemas do desempenho organizacional, sem, contudo, dar suporte a sua solução. Em entrevista relatada por Waal (2003, p. 33), Kaplan fala das dificuldades relacionadas à mensuração, e aparentemente reconhece a falta de suporte e direcionamento para a resolução

dessa dificuldade comum em suas obras, afirmando que no futuro serão descobertas melhores formas de mensurar as informações requeridas pelo BSC, uma vez que muitos relatam complicações e adversidades para mensurar ativos intangíveis. O autor destaca que:

É interessante observar que nem David Norton nem eu somos especialistas em técnicas de mensuração. David diz: Nós somos especialistas *no que* medir, não em *como* medir. Técnicas para mensurar melhor a inovação, as capacidades dos funcionários, o alinhamento dos sistemas de informação, clima, cultura, e sucesso dos clientes irão certamente melhorar nos próximos dez anos. (Waal, 2003, p. 33, tradução nossa, grifo do autor).

Kaplan e Norton (1996b, p. 164, tradução nossa) já alertavam quanto à dificuldade da escolha de indicadores adequados, afirmando que “Até os melhores objetivos e medidas podem ser alcançados de forma errada.” Considerando uma mensuração como prazo de entrega, afirmam que para obter um bom desempenho nesse indicador os gerentes podem tomar decisões prejudiciais ao desempenho da empresa como um todo, por exemplo, aumentando o volume de estoques. Para evitar esse tipo de comportamento, a empresa pode utilizar indicadores adicionais que atuem como inibidores dessas iniciativas de sub-otimização. Kaplan e Norton (2001, p. 374) ratificam que uma dificuldade comum nos projetos de BSC é a seleção dos indicadores “Por exemplo, às vezes as empresas adotam poucos indicadores [...] e não conseguem o equilíbrio entre os resultados almejados e os vetores de desempenho desses resultados. Outras incluem excesso de indicadores e não identificam os poucos de importância crítica”.

Um ponto fraco relevante do BSC, percebido pela autora desta pesquisa é a falta da consideração e aplicação do conceito de variação para interpretar as medições do sistema. Conforme discutido neste capítulo (subitem 2.9.3), a variação está presente em todos os sistemas, sendo um conceito fundamental para a gestão e, conseqüentemente, para a análise adequada dos resultados das mensurações do desempenho. Seu entendimento é essencial para que não sejam executadas ações equivocadas que possam comprometer os resultados e o desempenho global de uma organização.

Capítulo 3

O Método Proposto

Este capítulo tem como objetivo descrever o método proposto para implantação integrada da Qualidade como Estratégia de Negócios – QBS com o *Balanced Scorecard* – BSC. A principal finalidade desse método é estabelecer as diretrizes para a implementação de um modelo integrado de melhoria organizacional focado na estratégia e na melhoria contínua e sistêmica do desempenho.

3.1 Introdução

O método proposto nesta dissertação propõe a integração do modelo de Qualidade como Estratégia de Negócios – QBS, elaborado em 1987 pela API, com o *Balanced Scorecard* – BSC, criado por Kaplan e Norton em 1992. O QBS, a partir da incorporação dos conceitos ensinados por William E. Deming, busca auxiliar o gerenciamento das organizações, com a finalidade de direcionar, alinhar e acelerar os esforços de melhoria do seu desempenho. O BSC evoluiu, desde sua concepção, de um modelo diferenciado e equilibrado de mensuração do desempenho para um sistema de gestão estratégica; um sistema que busca aumentar as probabilidades de sucesso de uma organização na execução de suas estratégias, e melhorar o desempenho futuro holisticamente, em oposição à tradicional sub-otimização do desempenho promovida pelo enfoque nos melhores resultados financeiros em curto prazo.

Neste trabalho, propõe-se um **método de gestão estratégica da qualidade**, aplicando o QBS e o BSC de forma integrada, dedicado à melhoria contínua do desempenho global de uma organização, buscando explorar as vantagens de cada um desses modelos e combater suas

respectivas limitações. Toda a estrutura do modelo está fundamentada no “Sistema do Saber Profundo” de Deming, que possui quatro grandes pilares: o entendimento da variação, a psicologia, a visão sistêmica e a teoria do conhecimento.

Parte-se da premissa de que para ocorrer uma verdadeira melhoria no desempenho de uma organização é preciso estabelecer uma gestão estratégica pela qualidade; tal gestão deve abarcar um processo sistematizado e integrado de planejamento – suporte para o desenvolvimento de um modelo de administração estratégica –, uma avaliação do desempenho de forma holística, a existência de uma estrutura organizacional que aplique os princípios da visão sistêmica e que promova o desenvolvimento e a participação das pessoas. É preciso também que seja capaz de promover grandes e sensíveis mudanças na organização, em especial nos sistemas de gestão e medição, perfil de liderança e cultura. No método proposto nesta dissertação, o BSC é integrado ao QBS principalmente nas suas atividades 2, 4 e 5 do QBS (figuras 3.1 e 3.2): como a estrutura para definir e gerenciar o vetor de medidas do sistema (atividade 2a); como modelo de gestão estratégica na atividade de planejamento (atividade 4); agregando a atividade de gestão estratégica à atividade de gerenciamento dos esforços de melhoria (atividade 5). Incorporam-se também os cinco princípios e quatro processos do BSC em diversas tarefas do método proposto.

No próximo subitem, apresenta-se em detalhes o processo de elaboração do método proposto para integração do BSC com o QBS.



Figura 3.1: Representação da integração do BSC no QBS

Fonte: Adaptado e traduzido de API,1999, p. 2-27



Figura 3.2 Outra visão da integração do BSC com o QBS

Fonte: Adaptado de Kaplan; Norton, 2004, p. 35

3.2 Estruturação do Método Proposto

A formulação metodológica da presente pesquisa foi iniciada com a revisão da literatura, apresentada no capítulo 2, atinente aos modelos QBS e BSC e aos demais respectivos conceitos a eles relacionados; seu objetivo foi reconhecer e explorar as sinergias e convergências entre ambos, bem como identificar e formular soluções para minimizar suas respectivas deficiências, com a finalidade de tornar o método de integração mais robusto.

Com base nas propostas de implementação do BSC e QBS (ver quadros 3.1 e 3.2), e em uma análise das limitações e sinergias de ambos, realizada pela autora, desenvolveu-se um método integrado para melhoria organizacional, composto por 15 tarefas que fornecem à organização os meios de implementá-los de forma otimizada.

Para implementação do QBS isoladamente, a API (1999) sugere três grandes fases: Fase 1 – Desenvolvimento (começar a tornar a qualidade uma estratégia de negócios); Fase 2 – Utilizando o Sistema (integração completa do processo de melhoria no negócio); Fase 3 – Compreensão (melhoria é um componente essencial da estrutura organizacional). Para cada fase, não são propostas atividades específicas, mas são indicados marcos de desenvolvimento ou progresso a serem alcançados pela organização que atestam a sua evolução na aplicação do modelo (quadro 3.1). Contudo, os criadores do QBS enfatizam que essas fases e seus respectivos marcos são apenas sugeridos, de acordo com sua experiência, representando os que foram mais tipicamente alcançados por organizações durante o desenvolvimento do QBS, e ressaltando que o modelo é totalmente flexível para que cada organização possa desenvolver seu método mais adequado de implementação. Destacam também que os marcos dentro de uma fase não precisam seguir nenhuma ordem específica e que, em determinadas categorias, a organização pode estar na fase 2 ou 3, enquanto, em outras, ainda na fase 1.

Quadro 3.1: Fases e marcos de desenvolvimento na implementação do QBS

Fonte: Elaboração da autora

Fase 1 – Desenvolvimento <i>Começando a tornar a qualidade uma estratégia de negócio</i>	Fase 2 – Utilizando o Sistema <i>Integração completa do processo de qualidade no negócio</i>	Fase 3 – Compreensão <i>Melhoria é um componente essencial da estrutura da organização</i>
Estabelecer esforços formais de melhoria com indivíduos e times	Utilizar o propósito no negócio	Gerentes usam o modelo para tomada de decisões e para aprendizado
Iniciar educação da gerência	Utilizar a conexão de processos	Conceitos de melhoria são incorporados na infra-estrutura do negócio
Desenvolver e divulgar o propósito da organização	Envolver os fornecedores nas atividades de melhoria	Gerentes possuem visão sistêmica
Desenvolver a visão da organização como um sistema	Utilizar as medições chave do sistema em relatórios	Gerentes compreendem variação
Realização, pela gerência da organização, de sessões de conscientização e educação	Resumir e analisar o <i>feedback</i> e os resultados de pesquisas com clientes	Mudança social é compreendida e relacionada com mudanças tecnológicas
Definir o as medidas chave do sistema (família ou vetor de medidas)	Aprendizado gerencial a partir dos esforços de melhoria individuais e de equipes	A constância de propósito é compreendida
Alcançar sucesso em um esforço formal de melhoria	Planejamento direciona esforços de melhoria	Todas as pessoas da organização estão envolvidos com melhoria
Identificar um sistema para pesquisa com cliente	Plano do negócio integra melhoria	Filosofia, métodos e ferramentas da qualidade são empregados no trabalho cotidiano
Obter a participação da gerência em um esforço de melhoria da qualidade	Melhorias são compreendidas em termos da reação em cadeia	Teoria dos sistemas, psicologia, variação e conhecimento são usados para desenvolver e implementar mudanças

Embora o tempo médio estimado para a implementação das três fases do QBS não seja mencionado pela API (1999), que apenas indica que a incorporação do método ocorre em longo prazo, pode-se inferir que, por ser um processo que envolve mudanças organizacionais significativas, sua implementação completa deve requerer algo em torno de 3 a 5 anos para a conclusão das duas primeiras fases. A implementação depende eminentemente da complexidade da organização, dos recursos disponíveis, do estágio de desenvolvimento e maturidade da organização, e da efetividade do patrocínio – participação, comprometimento e envolvimento – da alta administração. Quando algumas atividades do método já são realizadas pela organização, mesmo que de forma não otimizada, a implementação pode ser mais ágil, já que o trabalho maior será de revisão, em oposição a uma organização nova ou desestruturada, em que não há

conhecimento dos processos, sistema de qualidade, indicadores ou uma cultura de planejamento. Neste último caso, a transformação pode até requerer mais tempo.

Para a construção e a elaboração do plano de implementação do BSC isoladamente, Kaplan e Norton (1996b) sugerem 4 etapas e 10 grandes tarefas (quadro 3.2). A construção típica do BSC até a finalização do plano de implementação – sem considerar a construção do mapa estratégico nem a incorporação dos processos e princípios – requer, segundo Kaplan e Norton (1996b), cerca de 16 semanas. Além disso, deve-se elaborar o mapa estratégico da organização, e incorporar os 4 processos gerenciais e os 5 princípios na estrutura da organização; os autores, porém, não propõem nenhum método específico para construção dos mapas estratégicos nem um guia detalhado de como incorporar os quatro processos e cinco princípios.

Quadro 3.2: Etapas e tarefas de construção do BSC

Fonte: Elaboração da autora

Etapa 1 Definição da Arquitetura dos Indicadores	Etapa 2 Definição dos Objetivos Estratégicos	Etapa 3 Escolha dos Indicadores Estratégicos	Etapa 4 Elaboração do Plano de Implementação
Tarefa 1- Selecionar a unidade organizacional adequada	Tarefa 3 – Realizar a primeira série de entrevistas	Tarefa 6 – Reuniões dos Subgrupos	Tarefa 8 – Desenvolver o plano de implementação
Tarefa 2 – Identificar as relações entre a unidade de negócios e a corporação	Tarefa 4 – Sessão de síntese	Tarefa 7 – <i>Workshop</i> Executivo – Segunda Etapa	Tarefa 9 – <i>Workshop</i> Executivo – Terceira Etapa
	Tarefa 5 – <i>Workshop</i> Executivo – Primeira Etapa		Tarefa 10 – Finalizar o plano de implementação

A experiência já obtida pela API (1999) com a aplicação do QBS tem demonstrado que ele acelera o ritmo com o qual as organizações melhoram, e aumenta as chances de realizar mudanças que resultem em melhoria. O modelo QBS foi concebido para ser flexível; adaptável a qualquer tipo de organização e apto a incorporar novos métodos que forem desenvolvidos, com a grande vantagem de auxiliar o redirecionamento da organização, em consonância com as

mudanças do cenário competitivo, tornando viável a adaptação e flexibilização do QBS proposta neste trabalho. O BSC tem evoluído consideravelmente desde sua concepção, e foi concebido para ser um modelo flexível e customizável, o que tem sido atestado nas experiências relatadas de aplicações práticas do método, que comprovam sua adaptabilidade, capacidade de incorporar melhorias e customizações da sua implantação (KAPLAN; NORTON, 1996b, 2001). Esses fatores ratificam a viabilidade da sua adaptação e integração com o QBS proposta neste trabalho.

Propõe-se neste método uma forma diferenciada para definir a família de medidas do sistema, unificando as proposições do QBS e do BSC, que são análogas e concordantes em diversos aspectos. O QBS sugere definir a família de medidas da organização, a qual avalia seu progresso rumo à consecução do seu propósito, a partir do propósito e/ou das diferentes perspectivas do sistema, que representam os requisitos dos diversos públicos envolvidos com suas atividades (clientes, funcionários, acionistas, etc.). O BSC, por sua vez, determina a definição de um conjunto de indicadores balanceados para avaliar a consecução dos objetivos estratégicos da organização; esses indicadores traduzem o seu propósito e a sua estratégia sob a ótica das quatro perspectivas (das finanças, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento) que refletem e avaliam o desempenho organizacional de forma abrangente e balanceada.

Nesta proposta unificada, enquanto o QBS define as medidas do sistema antes de definir os objetivos estratégicos do planejamento, logo após a construção da conexão dos processos, o BSC define essas medidas após o estabelecimento dos objetivos estratégicos. Tanto o QBS quanto o BSC buscam definir indicadores que possibilitem a avaliação e a melhoria do desempenho da organização como um todo, por meio de medidas múltiplas, que refletem as suas principais perspectivas. Ambos os modelos consideram que as medidas devem ser analisadas e melhoradas em conjunto, e não individualmente, para evitar a sub-otimização do desempenho organizacional. Contudo, melhorias no desempenho exigem mudanças no sistema pelo qual o desempenho é medido, além de um direcionamento de todo o sistema segundo o propósito e a estratégia. Avaliando a forma de definição das medidas do sistema proposta pelo QBS, acredita-se que a conexão entre a mensuração do desempenho e a estratégia fica um pouco fragilizada. Uma vez que o BSC define os objetivos estratégicos considerando as principais perspectivas do sistema, com o foco na consecução do seu propósito e da sua estratégia, e propõe a definição de medidas

do sistema para avaliar o progresso no alcance desses objetivos; essa abordagem é considerada mais abrangente que a do QBS e capaz de conectar mais intimamente a estratégia com o desempenho e a melhoria. Propõe-se então, neste método, a abordagem do BSC para definir as medidas do sistema.

O BSC e QBS são usados de forma complementar no método proposto, para estabelecer um sistema integrado de planejamento mais robusto. Enquanto o foco do BSC é a eficácia na execução da estratégia, partindo da premissa de que o propósito foi bem definido, a análise ambiental adequadamente realizada e a estratégia bem formulada, o QBS enfatiza a relevância da qualidade na formulação do propósito e da estratégia. No método proposto nesta dissertação abarca-se o processo de gestão estratégica por completo – formulação, integração, implementação do planejamento da organização e avaliação de sua execução.

Com relação à atividade de planejamento, o método enfoca desde a definição ou revisão dos principais elementos do propósito organizacional, formulação estratégica até a integração do plano operacional com o plano para melhoria do sistema, constituindo um sistema integrado de planejamento que se propõe a direcionar e priorizar as iniciativas mais relevantes para o desempenho de uma organização. Do BSC, o método aproveita a estrutura para formulação dos objetivos estratégicos; do QBS, o foco no propósito, na análise ambiental e na sua proposta inovadora de inter-relação dos objetivos estratégicos com os processos-chave para sua consecução. Por meio da identificação dos processos-chave de maior impacto estratégico para consecução dos objetivos, essa proposta possibilita um critério mais estruturado, tendo em vista a priorização das iniciativas, a melhoria e a operacionalidade do sistema, e a alocação de recursos.

Com relação à implementação estratégica e dos esforços de melhoria, observou-se que uma das limitações do QBS é a carência na gestão da implementação estratégica, que é uma das principais causas do insucesso de processos estratégicos. Já o BSC não aborda explicitamente a questão da gestão dos esforços de melhoria, nem oferece uma forma estruturada para implementar melhoria nos processos da organização; além disso, o BSC também não diferencia claramente as iniciativas para melhoria das iniciativas para operar o sistema. Portanto, na gestão da implementação, complementam-se as duas abordagens, propondo uma tarefa para gerenciamento da implementação estratégica e dos esforços de melhoria do sistema.

Para tentar superar limitações mais relevantes e aproveitar as principais potencialidades, algumas adaptações e complementações foram realizadas em ambos os modelos, algumas já relatadas acima. Acredita-se ser fundamental que se assegure a qualidade na definição do propósito e formulação estratégica e não só na implementação, para que o processo de gestão estratégica tenha êxito. Nesse sentido, entende-se que, isoladamente, o BSC não pode se configurar como um sistema de gestão estratégica robusto, uma vez que a construção do BSC se inicia com base em um propósito e estratégia já formulados, partindo da premissa de que essa formulação foi feita adequadamente. Em outras palavras: o BSC enfoca a boa implementação de um propósito e de uma estratégia já formulados, sem se preocupar em assegurar a qualidade dessas bases. Kaplan e Norton (2001, p.11) defendem que a “capacidade de executar a estratégia é mais importante do que a qualidade da estratégia em si”, apresentando resultado de pesquisas que atestam que o maior índice de falhas no processo estratégico acontece durante sua implementação. Contudo, defende-se neste trabalho que é contra produtivo implementar com sucesso estratégias que sejam desvinculadas do propósito, da necessidade a ser atendida, da visão da organização como um sistema e do *feedback* do cliente. Para tal, neste método enfoca-se a qualidade da gestão estratégica como um todo: na formulação estratégica, utiliza-se a estrutura do QBS, cujas quatro primeiras atividades dedicam-se ao alinhamento da organização com o propósito, a necessidade, a visão sistêmica e o planejamento; e a última atividade do QBS enfoca justamente o alinhamento do planejamento para melhoria e o planejamento estratégico, de modo a estabelecer um sistema abrangente de planejamento organizacional; para a gestão estratégica, utiliza-se a estrutura do BSC, uma vez que o QBS não abarca a implementação estratégica.

Outra limitação relevante do BSC a ser combatida no método aqui apresentado é a ausência da consideração do conceito de variação para analisar as medições do desempenho. Como já definido no capítulo anterior, a compreensão e o uso do conceito de variação são essenciais para que não sejam executadas ações equivocadas que comprometam o desempenho de uma organização. Neste método, propõe-se a incorporação do conceito de variação na análise das medidas do sistema.

Com relação ao QBS, percebem-se algumas limitações em suas atividades de sistema e de planejamento. Na atividade de sistema, percebe-se que para algumas organizações, em função do seu estágio de desenvolvimento, pode ser que a conexão de processos não seja suficiente para a

compreensão e a análise dos processos-chave da organização, sendo necessário adotar um método de mapeamento detalhado dos processos. Esse método de mapeamento de processos-chave não é proposto pelo QBS. Como será apresentado no próximo capítulo, sugere-se que seja associado um método de mapeamento detalhado dos processos. Para a organização pesquisada, empregou-se o diagrama SIPOC – *Suppliers Input Processes Output Customers* – para a descrição dos processos-chave, e alguns dos princípios de mapeamento propostos no método GEPRO – método de gestão por processos da Unicamp –, o qual foi definido e adotado pela Unicamp em decorrência das suas iniciativas de planejamento estratégico.

Na definição da família de medidas do sistema e na atividade de planejamento, o BSC complementa o QBS, uma vez que o vínculo entre desempenho e estratégia não foi suficientemente explorado por este último método. Por meio do uso integrado de ambos os modelos, propõe-se que a família de medidas do sistema seja elaborada com base no seu propósito e estratégia, e que o acompanhamento estratégico do plano seja realizado por meio da incorporação dos princípios da organização orientada para a estratégia. Parte-se da premissa de que, se desvinculadas da estratégia da organização, sem o suporte de um novo modelo de gestão, as ações de melhoria podem perder sua eficácia, resumindo-se a ganhos pontuais em áreas restritas de melhoria; ou seja, pode gerar sub-otimização, que é justamente uma das grandes questões que o QBS busca combater em uma organização. Essa percepção é congruente com a evolução do conceito de qualidade, cujas principais definições foram apresentadas no subitem 2.3 desta dissertação, que tem se direcionado cada vez mais para uma abordagem mais ampla, abarcando aspectos de liderança, estratégias, planos, clientes, sociedade, conhecimento, pessoas, processos e principalmente resultados (VIANA, 2004). Sua acepção mais atual é concordante com a abordagem da FNQ (2006), que preceitua uma concepção de qualidade como uma função gerencial que permeia toda a organização, totalmente integrada com a sua estratégia.

Desta forma, no método proposto, **busca-se integrar efetivamente melhoria e estratégia**, tornando a melhoria da qualidade uma real estratégia organizacional, por meio do desdobramento do propósito, em termos de processos estratégicos críticos, objetivos estratégicos, metas, mensurações e iniciativas priorizadas de acordo com as necessidades reais de melhoria da organização. A finalidade principal do método é estabelecer uma **gestão estratégica pela qualidade**, buscando estabelecer uma organização verdadeiramente orientada para estratégia e

para melhoria global do seu desempenho. E para alcançar esse tipo de organização, grandes mudanças são necessárias. No próximo subitem, descrevem-se em detalhes as 15 tarefas do método proposto.

3.3 Descrição do Método de Integração do BSC no QBS

O método proposto – composto por 15 tarefas desdobradas em atividades – é iniciado com um planejamento da implementação, seguido de um diagnóstico da situação atual da organização e da definição do seu propósito, uma vez que as informações do ambiente e o alinhamento com a missão e visão são fundamentais tanto para o QBS quanto para o BSC. Neste trabalho, oferece-se um modo estruturado – e em alguns aspectos diferenciado – de formular o planejamento estratégico, buscando garantir que a construção do BSC seja feita a partir de uma estratégia formulada com eficácia. Desta forma, um diferencial deste modelo é buscar a robustez, preconizando o alinhamento de toda a organização com seu propósito, estratégia e melhoria, definindo um processo de planejamento que integre efetivamente iniciativas operacionais e de melhoria, equilibrando o enfoque na formulação e na implementação estratégica, sempre pautada pelos princípios do pensamento sistêmico.

Nos próximos subitens será apresentado o método proposto nesta pesquisa para a integração do BSC com o QBS. Sua estrutura consiste em 15 tarefas (figura 3.3), constituídas por suas respectivas atividades. Sua elaboração foi feita com base nas propostas de implantação do BSC e do QBS, complementada com atividades necessárias, porém não contempladas nas sugestões dos seus respectivos criadores; algumas ordens sugeridas foram alteradas; algumas atividades, eliminadas; e outras, agrupadas. O método enfoca uma abordagem participativa e transparente, buscando valorizar as intenções, necessidades e aspirações dos públicos envolvidos com as atividades da organização. O envolvimento do líder de projeto na implantação é grande até a tarefa 10, a partir da qual a alta administração deverá assumir mais responsabilidades; importa ressaltar que quanto maior a responsabilidade e envolvimento da alta administração, maior a chance de o método ser incorporado à cultura da organização como uma nova abordagem e filosofia gerencial. Vale reforçar que esse método requer mudanças em diversos aspectos essenciais de uma organização, e que a incapacidade de promover essas mudanças certamente comprometerá os resultados de sua aplicação.

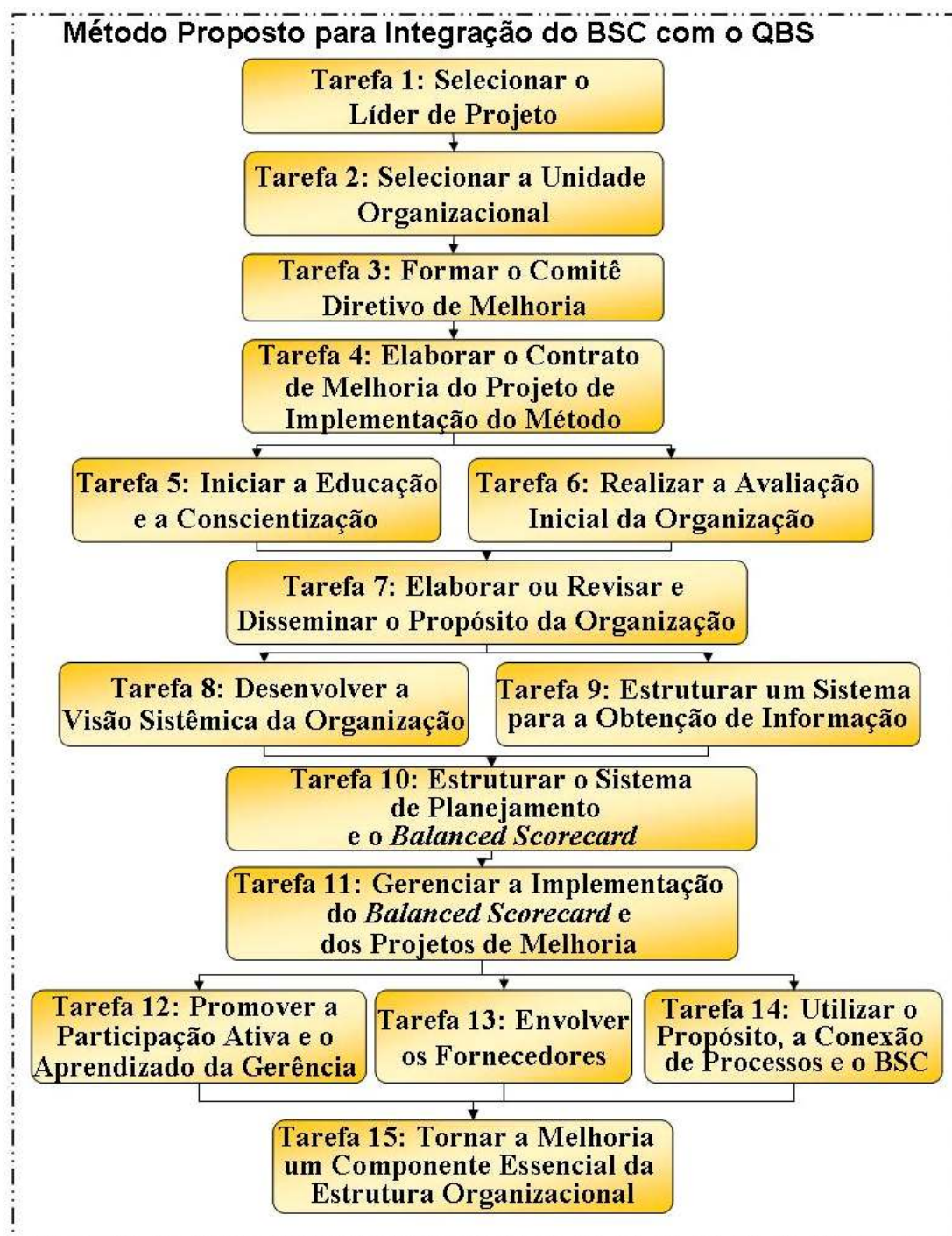


Figura 3.3: Tarefas do método proposto para a integração do BSC com o QBS

Fonte: Elaboração da autora

3.3.1 Tarefa 1: Selecionar o Líder de Projeto

Essa tarefa é pré-requisito essencial para a realização das demais, e as principais atividades desenvolvidas consistem na seleção do líder da implementação do método e do comitê diretivo que irá patrocinar efetivamente os esforços de melhoria organizacional. O método proposto nesta dissertação requer um líder de projeto – também denominado arquiteto – capaz de estruturar e orientar todo o processo; prover treinamento para as pessoas da organização nos conceitos básicos relacionados; preparar e disponibilizar toda a documentação requerida, como o registro dos resultados das atividades, material de leitura, apresentações, relatórios, etc.; organizar, facilitar e coordenar as atividades necessárias para a implementação do método; adaptar o método à realidade da organização específica em questão. Sua principal atribuição é manter a implementação do método na direção correta, conforme o escopo, prazos, resultados, recursos e restrições definidos em conjunto com a liderança no contrato de melhoria (tarefa 4). A definição de critérios específicos para a seleção do líder do projeto não é alvo deste trabalho, porém sugerem-se algumas características mínimas desejáveis para que ele seja capaz de assegurar um bom andamento do projeto: conhecimento e experiência na formulação e implementação estratégica; conhecimento dos modelos QBS e BSC; capacidade de trabalhar em equipe; iniciativa, entusiasmo e persistência; facilidade de relacionamento interpessoal e comunicação; motivação para alcançar resultados e realizar mudanças. O líder de projeto pode ser um colaborador da organização, que pode recorrer a suporte de um consultor externo quando necessário, ou um facilitador externo que possua domínio do método e dos conceitos relacionados. A coordenação do projeto de implantação também pode ser feita em parceria, entre um facilitador interno e consultores externos.

3.3.2 Tarefa 2: Selecionar a Unidade Organizacional

A alta administração corporativa, com apoio do líder de projeto, deve decidir se irá iniciar o desenvolvimento e a implementação do método corporativamente ou selecionar uma unidade organizacional em que será aplicado inicialmente. Dependendo da diversidade e do tamanho da organização – como no caso de empresas de grande porte com diversas unidades de negócio – iniciar a implementação de um novo modelo de gestão por toda a sua estrutura pode ser muito

complexo. Contudo se a estrutura organizacional for pequena ou média, e menos diversificada, deve-se considerar iniciar a implementação em toda a organização.

Essa seleção consiste na definição das fronteiras do sistema, que possibilita distinguir entre o sistema de interesse – em que será aplicado o método – e os demais do ambiente. Quanto maior a abrangência da fronteira do sistema, maiores os benefícios que podem ser atingidos; em contrapartida, também será maior sua complexidade e dificuldade de gerenciá-lo (DEMING, 1994). Para não comprometer o conceito de sistema, a unidade selecionada deve ter: sua própria declaração de propósito, relacionada à declaração de propósito corporativa; não deve depender de outra unidade organizacional para alcançar seu propósito; deve ter conexão direta com os clientes; qualquer outra unidade que lhe forneça suporte deve ser tratada como um fornecedor externo (API, 1999). Em consonância com as definições de fronteira do sistema, a unidade organizacional selecionada deve possuir: atividades de uma cadeia de valores completa; seus próprios produtos e clientes; operações de marketing e distribuição de produtos; instalações de produção; deve apresentar facilidade para criação de medidas agregadas de desempenho financeiro, sem depender de alocações de custos e transferências de preços de produtos e serviços entre unidades organizacionais; ser capaz de definir uma estratégia coerente e independente, não obstante estar alinhada com a estratégia corporativa (KAPLAN; NORTON, 1996b). Deve-se ter cautela para não selecionar uma unidade organizacional muito restrita como um departamento, por exemplo, que por si só não necessita de uma estratégia, para realizar sua missão, nem de um BSC próprio.

3.3.3 Tarefa 3: Formar o Comitê Diretivo de Melhoria

Uma vez selecionados o líder de projeto e a unidade organizacional em que será iniciada a aplicação do método, o próximo passo é formar o comitê diretivo de melhoria, constituído por membros da alta liderança da unidade organizacional selecionada. Essa tarefa é outro ponto essencial para que o método proposto seja capaz de gerar resultados satisfatórios, uma vez que o apoio e a mobilização executiva efetiva são imprescindíveis para qualquer processo de mudança. Sugere-se que seja formado um grupo de líderes do maior nível hierárquico da unidade organizacional, que possa estar altamente envolvido e comprometido com a implementação do método, e com disponibilidade para: participar da realização de atividades que requerem

direcionamento e alinhamento; auxiliar na eliminação de barreiras e solucionar dificuldades que surgirem no processo; assegurar os recursos, o suporte e a motivação necessários para o bom andamento do projeto. Neste trabalho, esse grupo é denominado comitê diretivo de melhoria. Dentre as atribuições essenciais para esse comitê destacam-se: definir, revisar e comunicar periodicamente o propósito da organização (missão, visão, valores e princípios); direcionar a revisão da análise do ambiente; definir objetivos estratégicos e a estratégia; coordenar a construção e divulgação do *Balanced Scorecard*; gerenciar os resultados da implementação do método; promover comunicação efetiva entre os diversos níveis hierárquicos e áreas ou departamentos; reconhecer explicitamente os resultados obtidos; identificar barreiras à melhoria contínua do desempenho organizacional e coordenar a sua remoção.

3.3.4 Tarefa 4: Elaborar o Contrato de Melhoria do Projeto de Implementação do Método

O comitê diretivo, em conjunto com o líder de projeto, deve elaborar um contrato de melhoria para o projeto de implementação do método proposto, responsável por consolidar e registrar o planejamento inicial da aplicação do método. Esse contrato representa um guia para o líder e a equipe em todos os seus esforços relacionados ao método, sendo um acordo sobre o que deve e o que não deve ser realizado pela equipe em um projeto de melhoria. Um exemplo desse contrato elaborado para a organização pesquisada encontra-se no apêndice 1. Como o desenvolvimento e implementação desse método é um esforço de melhoria organizacional, um contrato de melhoria deve ser definido para orientar suas atividades. Se não houver clareza e entendimento comum na equipe quanto ao que deve ser alcançado, cada um atuará de acordo com seu entendimento, facilitando mal-entendidos e a realização de atividades adicionais e de menor relevância; o resultado, nesse caso, pode ser o desperdício de tempo e de recursos, além da frustração de grande parte dos membros do time, comprometendo o resultado final do projeto. As finalidades principais do acordo são: direcionar e fornecer as diretrizes para as iniciativas de implementação do método, representando o consenso da alta administração; explicitar a motivação e critérios para a seleção desse método; reduzir variações sobre a intenção original do projeto; esclarecer os resultados esperados, as prioridades, o escopo e as restrições. O contrato poderá ser revisado ao longo do projeto para refletir mudanças significativas no seu direcionamento. Recomenda-se que, no mínimo, os três tópicos abaixo sejam contemplados nesse contrato (API, 1999), porém cada organização pode desenvolver seu próprio modelo:

- a) Descrição Geral** – apresentar resumidamente o projeto, elucidando: a importância, os benefícios, o impacto e a relevância estratégica do método para a organização; o incômodo – problema a resolver ou oportunidade a ser explorada – para a organização ou unidade organizacional que a motiva para o envolvimento nesse projeto; as consequências para a instituição, caso nenhuma iniciativa seja tomada para abordar o incômodo.
- b) Resultados Esperados** – determinar os resultados a serem alcançados, os indicadores da organização que serão afetados e os critérios de avaliação dos resultados e do sucesso do projeto – se foi finalizado e com que grau de sucesso; prever o tempo estimado para a conclusão; propor indicadores que possam comprovar o impacto das mudanças realizadas.
- c) Restrições:** explicitar as fronteiras – áreas, unidades de negócios, processos, produtos, etc. – de atuação para o projeto; delimitar condicionantes para a realização de mudanças; definir o nível de recursos – humanos, financeiros, tempo etc. – disponíveis para o projeto; apontar se existem indicadores da organização que não poderão ser afetados.

3.3.5 Tarefa 5: Iniciar a Educação e a Conscientização

Uma das premissas desse método é que sua implementação consiste em um processo participativo e contínuo de aprendizado. Portanto, uma vez finalizadas as três primeiras atividades relacionadas ao planejamento inicial, o líder de projeto deve agendar um treinamento, com a alta liderança e a gerência, para a introdução aos conceitos relacionados ao método e à sensibilização. Nesse *workshop*, com duração prevista de um dia, devem ser apresentados os conceitos principais relacionados ao método – qualidade, estratégia, visão sistêmica, variação, QBS e BSC –, as suas 15 tarefas, e devem ser realizadas dinâmicas que estimulem a conscientização, o consenso e a convergência da liderança. Após o *workshop* com a liderança, deve ser estruturada uma apresentação inicial do método para os demais colaboradores, com a finalidade de difundir, esclarecer e alinhar os conceitos da organização com o método que será implementado. Esse *workshop* com os demais colaboradores deve focar a conscientização das pessoas para minimizar resistências à mudança e estabelecer um clima de cooperação, no qual as contribuições coletivas para o pensar e agir em grupo de maneira construtiva são estimulados. É salutar que sejam realizados periodicamente *workshops* de educação e alinhamento conceitual, com todos os colaboradores, conforme o progresso obtido na implementação do método.

3.3.6 Tarefa 6: Realizar a Avaliação Inicial da Organização

Esta tarefa tem início com a realização de entrevistas iniciais, pelo líder de projeto, com o executivo principal, o comitê diretivo de melhoria e demais membros da alta administração (figura 3.4). Nessas entrevistas, devem ser coletadas informações sobre a organização em que o método será aplicado, tais como: plano de negócios existente, propósito, estratégia (no caso de uma unidade organizacional, coletar a estratégia corporativa e a da unidade), informações sobre o ambiente interno e externo à organização. Outra finalidade secundária é solucionar dúvidas ainda existentes na liderança com relação ao método, bem como identificar conflitos e evidenciar dissenso existente entre os membros do comitê diretivo. As entrevistas podem ser realizadas informalmente, de forma não estruturada; a coleta de informações sobre a unidade organizacional, porém, será facilitada se o líder de projeto utilizar um roteiro de perguntas. Estruturou-se um modelo genérico de questões para entrevista inicial (que encontra-se no apêndice 2 deste trabalho) que pode ser usado como referência para líderes de projeto elaborarem seu roteiro. Maior aprendizado ainda pode ser gerado se o líder de projeto realizar um ciclo PDSA para planejar as entrevistas, prevendo também as possíveis respostas para cada questão. Sugere-se que durante as entrevistas seja solicitado à liderança a seleção de demais colaboradores para serem entrevistados.



Figura 3.4: Atividades principais da tarefa 6

Fonte: Elaboração da autora

Caso se tenha optado por implementar o método apenas em uma unidade organizacional, realiza-se a atividade de identificação das relações entre a unidade organizacional e a corporação,

durante as entrevistas ou posteriormente, em conjunto com o comitê diretivo. Sua principal finalidade é evidenciar limitações de atuação do projeto e oportunidades a serem exploradas por meio do conhecimento: dos objetivos corporativos definidos para a unidade; dos principais temas corporativos (políticas de qualidade, de recursos humanos, do meio ambiente e de segurança, relacionamento com comunidade, inovação, estratégias de mercado, etc.); do nível de interação e sinergia com outras unidades (competências essenciais, cadeia de fornecimento, oportunidades para abordagens integradas a clientes, etc.). A relevância desse conhecimento é evitar a subotimização do sistema, ou seja, evitar o desenvolvimento de objetivos estratégicos para a unidade organizacional desvinculados das prioridades corporativas, e a execução de iniciativas que melhorem o desempenho dessa unidade em detrimento de outras ou de toda a organização.

A atividade de diagnóstico do estágio atual da organização, aplicada pelo líder de projeto e preenchida pelo comitê diretivo, consiste em uma auto-avaliação da situação ou nível de desempenho atual da organização em cada uma das partes principais do método. A idéia principal é fornecer ao líder do projeto, liderança e demais colaboradores uma referência do nível de mudança necessário, e possibilitar uma avaliação concreta do progresso que será obtido com a aplicação e utilização do método (uma lista de critérios sugeridos para essa auto-avaliação encontra-se no apêndice 3 deste trabalho).

Uma vez finalizado o diagnóstico, prossegue-se para a análise do ambiente, uma atividade muito relevante para evidenciar os principais fatores externos e internos que afetam a atuação presente e futura da organização, sendo uma entrada importante para a atividade de planejamento, além de propiciar ao líder de projeto maior compreensão do meio de atuação da organização. Existem várias ferramentas disponíveis para realização da análise ambiental. Uma das mais conhecidas, e mais simples, é a análise SWOT – *Strenght, Weaknesses, Opportunities and Threats* (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) –, que é a ferramenta sugerida neste trabalho para o começo da aplicação desse método. Quando a organização estiver mais madura e com mais domínio da análise ambiental, pode complementar a análise SWOT com uma análise de cenários. A análise SWOT permite identificar os fatores externos – tendências, discontinuidades, catalisadores, ofensores – que oferecem ameaças ou oportunidades para a atuação da organização; realiza-se também uma auto-avaliação dos fatores internos positivos (forças e vantagens competitivas) e negativos (limitações e desvantagens), que podem colocar a

organização em uma posição mais ou menos vantajosa frente aos seus públicos de interesse. O líder de projeto deve identificar, com o comitê executivo, se existe alguma análise ambiental corporativa e da unidade organizacional (se for selecionada apenas uma) disponível, e analisar as informações encontradas. O próximo passo é realizar uma oficina de análise SWOT com a organização, para atualizar a existente ou estruturar o mapeamento ambiental interno e externo à unidade organizacional, se este não estiver disponível. Nessa oficina, podem-se usar diversas técnicas ou ferramentas de suporte e facilitação, tais como o diagrama de afinidades.

Por fim, o líder de projeto deve fazer uma consolidação de toda a informação coletada nessa tarefa de análise inicial da organização, apresentá-la, discuti-la e validá-la com o comitê diretivo. Essa informação é uma entrada importante para a tarefa 9 de estruturação do sistema de informação da organização e para a tarefa 10 de planejamento. Sugere-se que a análise ambiental seja inteiramente revisada com periodicidade mínima anual.

3.3.7 Tarefa 7: Elaborar ou Revisar e Disseminar o Propósito da Organização

Uma vez coletadas e analisadas as informações mais relevantes do ambiente e do nível de desempenho atual da organização, e avaliado o seu estágio com relação às principais atividades do método, dispõe-se de um conjunto de informações para dar suporte à tomada de decisões nas tarefas posteriores, que tornam o líder de projeto e o comitê diretivo de melhoria aptos a iniciar as atividades de implementação das principais partes do método de integração do BSC com o QBS. Parte-se então para a tarefa de elaboração ou revisão do propósito da organização, a qual será utilizada para direcionar todas as demais tarefas do método. As principais atividades a serem desenvolvidas nessa tarefa estão representadas na figura 3.5.

A primeira atividade consiste em uma auto-avaliação da declaração de propósito atual da organização (se existente), a ser realizada pelo comitê diretivo por meio de um questionário aplicado pelo líder de projeto. Um modelo de avaliação sugerido e elaborado pela autora desta dissertação, com base na literatura consultada na revisão bibliográfica, encontra-se no apêndice 4, e consiste em quesitos para avaliar os três elementos essenciais da declaração de propósito – missão, visão e valores – e a declaração de propósito como um todo, totalizando 37 quesitos de avaliação (12 da missão, 8 da visão, 7 dos valores e 10 do propósito). Deve-se avaliar cada quesito para verificar se está presente ou ausente no elemento do que se considera o propósito

atual da organização. Além disso, existem 2 campos descritivos: 1) Comentários – no qual o avaliador pode registrar alguma dúvida ou sugestão; 2) Necessita de melhoria? Caso sim, especificar – no qual o avaliador pode listar se o quesito, caso esteja presente, deve ser revisado, ou se está adequadamente contemplado. O líder de projeto deve compilar os resultados dos questionários preenchidos e agendar uma reunião para apresentação e discussão da consolidação com o comitê diretivo.



Figura 3.5: Atividades principais da tarefa 7

Fonte: Elaboração da autora

A definição da missão é uma atribuição essencial da alta administração; assim, se a auto-avaliação indicar que a missão necessita ser revisada, ou se a organização ainda não formulou sua missão, deverão ser estruturados *workshops* com o comitê diretivo, facilitados pelo líder de projeto, para discussão da missão da organização. Dependendo da interação e alinhamento do comitê diretivo, pode-se concluir uma versão preliminar da missão em um *workshop* com duração um dia, ou poderão ser necessárias mais reuniões para se chegar a um consenso sobre uma versão inicial. Devido ao fato de a missão estar vinculada à essência da organização, aconselha-se reservar no mínimo 4 horas para cada *workshop*. O líder de projeto deve reforçar que o aprendizado e o alinhamento que resulta das discussões e reflexões promovidas nesse *workshop* é ainda mais relevante para o futuro da organização do que a própria declaração da missão finalizada. Os resultados consolidados da avaliação inicial da organização e os da auto-avaliação da missão atual (se existente) são duas entradas importantes para a estruturação desse *workshop*. Antes da primeira reunião, aconselha-se que o líder de projeto prepare e distribua ao comitê um breve material teórico sobre a missão. A reunião será mais produtiva se for solicitado ao grupo, como tarefa individual para reunião, a preparação de uma breve descrição do negócio,

da necessidade e das competências essenciais da organização. Sugere-se que o líder do projeto estruture os *workshops* de definição da missão abordando, no mínimo, os seguintes pontos:

- a) Revisão da história da organização e apresentação dos resultados mais relevantes;
- b) Revisão conceitual de missão, necessidade e propósito;
- c) Caso haja uma versão atual de missão, propor ao grupo a realização de uma análise crítica com relação aos pontos fracos identificados na auto-avaliação da missão;
- d) Organizar uma seção em que cada membro do grupo seja estimulado a apresentar, individualmente, uma breve descrição do foco do negócio e de como a organização pretende ser bem sucedida nesse negócio, e em que, no final, toda a equipe chegue a um consenso sobre uma definição única e concisa;
- e) Realizar uma dinâmica em grupo para descrever principais clientes, produtos e serviços fornecidos, como eles são utilizados e os benefícios que deles obtêm os clientes. Utilizar o diagrama SIPOC como referência (apêndice 5);
- f) Fazer um *brainstorm* e chegar a um consenso sobre a(s) necessidade(s) que a organização atende e suas competências essenciais;
- g) Com base nas atividades anteriores e na missão atual (caso existente), elaborar uma versão preliminar da nova missão da organização (em grupo ou individualmente);
- h) Em grupo, chegar a um consenso sobre uma versão preliminar da missão, que será consolidada em uma reunião posterior: cada membro do grupo deve refletir sobre a versão preliminar e trazer sua proposta final para a reunião seguinte.

Uma vez abordados esses pontos, deve-se verificar a necessidade de revisar ou elaborar a declaração dos valores ou princípios da organização. Ao contrário do processo de definição da missão, que deve ser realizado somente para a alta liderança, a criação de valores será mais eficaz se for participativa e interativa. Todas as pessoas da organização têm capacidade de contribuir para a definição dos valores, uma vez que estes devem refletir “quem somos” e qual a cultura compartilhada na organização. Dessa forma, o comitê diretivo deve desenvolver uma primeira versão, em *workshops* facilitados pelo líder do projeto, e esse documento deve ser difundido por toda a organização, para coletar a contribuição das pessoas. Pode-se coletar a opinião de todos por meio de reuniões com os colaboradores, facilitadas pelo líder de projeto, ou por grupos de discussão em sistemas eletrônicos colaborativos. Contudo, a clareza quanto aos valores e

comportamentos que a organização preza não terá muita utilidade sem estímulos e sem prática, sendo preciso que a liderança comunique-os continuamente, reconheça explicitamente as pessoas que os demonstram, e utilize-os como critérios de avaliação (WELCH; WELCH, 2005). Para a estruturação de reuniões de definição da versão inicial dos valores com a alta liderança são sugeridos três pontos centrais:

- a) O líder de projeto deve recapitular os resultados da auto-avaliação dos valores da organização, coletar e consolidar documentos relacionados à filosofia organizacional e a lista de valores atuais (se existente). Apresentar um sumário para discussão no início da reunião;
- b) Realizar uma revisão conceitual de valores e princípios, com exemplos;
- c) Com base na nova declaração de missão, fazer um *brainstorm* dos valores propondo perguntas como: Que comportamentos todos devem ter ao realizar nossa missão? O que é que nós consideramos como mérito organizacional ou pessoal? Que características devem ser preservadas, reconhecidas, recompensadas e incentivadas? Chegar a um consenso sobre uma lista preliminar. Verificar se há reforço mútuo entre a missão e os valores identificados, isto é, se os valores realmente apóiam a consecução da missão e se não há desconexão entre eles. Preparar um documento para difundir e coletar sugestões com os demais colaboradores.

Finalizada a declaração dos valores, passa-se à verificação da necessidade de revisar ou elaborar a visão de futuro, uma atribuição essencial da alta administração e que não deve ser delegada. Uma vez que a visão dirige a organização para uma posição e nível de desempenho futuro almejados, e orienta a formulação dos seus objetivos e metas, deve ser periodicamente revisada: todas as vezes que modificações ambientais demandarem uma mudança no direcionamento ou estrutura organizacional; e quando for alcançado o horizonte de tempo para o qual foi definida. O líder de projeto deve salientar continuamente que todo o esforço e tempo dedicados pelo comitê diretivo serão recompensados pelo grande aprendizado e alinhamento gerado no processo. Sugere-se ao líder de projeto abordar as seguintes questões, centrais na estruturação dos *workshops* de visão:

- a) Recapitular os resultados da auto-avaliação da visão da organização;

- b)** Estimular um *brainstorming* inicial sobre mudanças e tendências de mercado (tecnológicas, políticas, econômicas, etc.) e sobre o impacto dessas mudanças na organização;
- c)** Realizar uma revisão conceitual sobre visão, distinguindo visão e missão, com exemplos de outras organizações;
- d)** Apresentar a visão atual (se existir) e corporativa (no caso de uma unidade) e discutí-las;
- e)** Facilitar uma discussão em grupo e uma reflexão sobre o futuro desejado para a organização, propondo questões como: Qual a visão da alta liderança da organização para os próximos 5 anos? Qual o grande desafio a ser alcançado? Que melhorias necessitam ser implementadas? Que habilidades e recursos precisa adquirir?
- f)** Com base nas atividades anteriores e na visão atual (caso existente), elaborar uma versão preliminar da visão da organização (em grupo ou individualmente);
- g)** Em grupo, chegar a um consenso sobre uma versão preliminar da visão, que será consolidada em uma reunião posterior: cada membro do grupo deve refletir sobre a versão preliminar e trazer sua proposta final para reunião ulterior.

A riqueza das discussões e reflexões concede à liderança um entendimento comum da organização, e o grande desafio é transferir esse aprendizado para os demais colaboradores. Portanto, a última atividade, que deve ser realizada pela alta administração, consiste em comunicar e esclarecer a declaração de propósito para toda a organização, assegurando a todos a oportunidade de manifestar dúvidas e sugestões com relação à declaração final, uma vez que as pessoas tendem a dar suporte ao que compreendem e ajudam a criar. Em pequenas organizações, a alta administração deve dirigir-se diretamente a todos os colaboradores em reuniões formais ou informais; em organizações maiores, contudo, o auxílio dos gerentes pode ser necessário. Como um passo fundamental para estabelecer a constância de propósito na organização, a divulgação da declaração de propósito não pode ser negligenciada sob pena de resultar em um propósito ineficaz e comprometer as demais atividades do método. Uma vez que demanda tempo e esforços significativos da alta administração, é essencial que o líder de projeto faça um plano detalhado, em conjunto com o comitê diretivo, e que faça da comunicação, uso e esclarecimento do propósito uma atividade contínua.

3.3.8 Tarefa 8: Desenvolver a Visão Sistêmica da Organização

Uma vez identificado, compreendido e divulgado o propósito da organização para todas as suas pessoas, pode-se iniciar o desenvolvimento da visão sistêmica da organização, cujas principais atividades estão na figura 3.6. Essa visão proporciona um método para focar a organização na melhoria da qualidade, explicitando as relações, a forma de realização do trabalho, e o modo como pessoas e departamentos podem e devem trabalhar juntos na direção de melhorar o sistema e alcançar a sua missão (API, 1999). Essa tarefa tem início com a difusão dos princípios do pensamento sistêmico e gestão por processos na organização, por meio de seções de educação e treinamento com diretoria e gerência, seguidas de seções com os demais colaboradores. O próprio líder de projeto pode organizar as seções; contudo, se ele for um colaborador de uma organização de médio ou grande porte, que além da implementação do método possui outras atribuições, sugere-se contratar consultoria externa para prover esse treinamento.



Figura 3.6: Atividades principais da tarefa 8

Fonte: Elaboração da autora

Paralelamente às seções de treinamento, o líder de projeto deve verificar se os principais processos da organização já foram mapeados detalhadamente e iniciar o levantamento da documentação relacionada. Essa documentação deve ser analisada e consolidada, já que será utilizada como entrada para a estruturação dos *workshops* de conexão de processos. A conexão de processos é um método para desenvolver uma visão da organização como um sistema composto de processos conectados para alcançar seu propósito, como já discutido no segundo capítulo desta

dissertação. Na estruturação do *workshop* de conexão, o líder de projeto deve preparar material de apoio com breve revisão dos conceitos de processo, e com a descrição detalhada do método de conexão. Para construí-la, a API (1999, p. 5-11) sugere os seguintes passos principais:

1. Educação do grupo nos conceitos de processos e conexão de processos. Fornecer a todos um material que contenha a declaração de missão da organização e a lista de produtos e serviços principais que a organização oferece, elaborada no *workshop* de definição da missão. A declaração de missão ajuda a manter o foco no sistema que está sendo estudado e a entender o negócio primário (sustentação) da organização.
2. Utilizar como suporte para essa atividade, e para as duas seguintes, a lista de produtos e serviços principais fornecidos pela organização, e documentação de processos já mapeados pela organização (caso disponível), consolidados pelo líder de projeto na atividade anterior. Fazer um *brainstorming* e consolidar uma lista de 10 a 30 processos-chave que formam a sustentação da organização (grupos de atividades primárias que descrevem o negócio da organização), e geram os produtos e serviços principais da organização.
3. Fazer um *brainstorming* e consolidar uma lista de 10 a 30 processos-chave de direcionamento. Esses processos orientam a organização, tornando-a apta a executar os processos de sustentação, e incluem processos que se relacionam com a necessidade que a organização se propõe a atender. Exemplos desta categoria de processos: pesquisa e *feedback* de clientes, planejamento estratégico, pesquisa e desenvolvimento, etc.
4. Fazer um *brainstorming* e consolidar uma lista de 10 a 30 processos-chave necessários para dar suporte aos processos de sustentação e assegurar seu bom desempenho. Exemplos desta categoria de processos: contabilidade, gestão de recursos humanos, manutenção, etc.
5. Usando o diagrama da “Produção Vista como um Sistema” como modelo, desenvolver a representação da “sustentação” da organização (figura 3.7). Agrupar da esquerda para a direita os processos que se relacionam com fornecedores, seguidos dos que descrevem a produção, e então alocar os processos que distribuem bens e serviços. Em seguida, conectar os processos que têm relações importantes (recebem dados importantes de outros processos ou fornecem resultados importantes para outros processos).

6. Alocar os processos de direcionamento acima da sustentação da organização, conforme a “Produção Vista como um Sistema”, e os processos de suporte abaixo da sustentação.
7. Identificar as conexões mais relevantes entre processos. Conectar processos que têm fluxos importantes ou esforços de coordenação com uma seta indicando a direção primária. Caso o fluxo ocorra em ambas as direções, duas linhas de conexão devem ser traçadas. Procurar, sempre que possível, rearranjar os processos, visando reduzir o número de conexões traçadas, para não dificultar o entendimento do diagrama final.
8. Depois que a conexão estiver completa, numerar os processos para uso no planejamento e em atividades de *feedback* de clientes. A numeração deve seguir alguma sequência lógica.

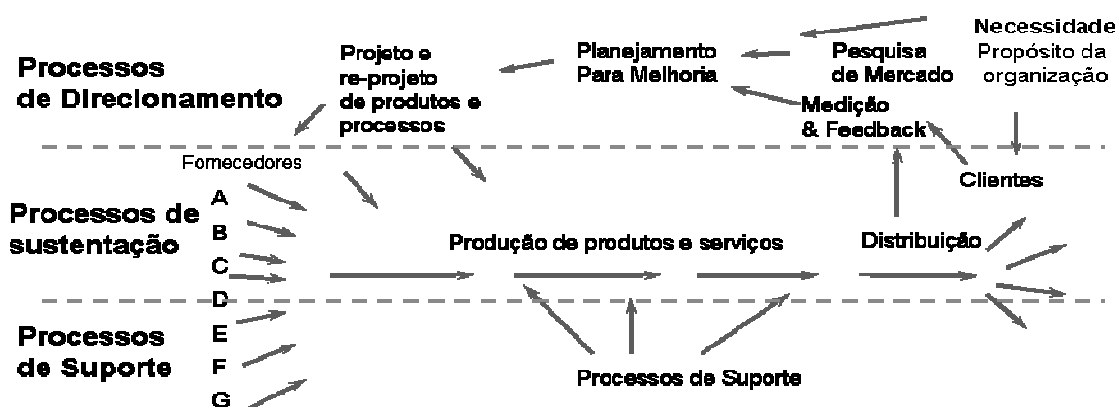


Figura 3.7: As três categorias de processos localizados no diagrama “A Produção Vista como um Sistema.”

Fonte: Adaptado e traduzido de API, 1999, p. 5-10

A próxima atividade consiste em revisar ou elaborar o mapeamento detalhado dos processos-chave identificados na conexão de processos. O primeiro passo é identificar o “proprietário” de cada processo e a sua situação atual, avaliando o nível de conhecimento e documentação que a organização possui de cada um atualmente, conforme o quadro 3.3. Na acepção adotada neste trabalho, “proprietário” do processo é a pessoa de maior influência sobre as mudanças em dado processo e que possui dele profundo conhecimento e visão abrangente. Em seguida, priorizam-se os processos para os quais serão organizadas oficinas de mapeamento detalhado, nas quais equipes de trabalho formadas pela liderança irão desenvolver o conhecimento e a documentação detalhada desses processos. Na priorização, sugere-se a verificação da existência de algum problema ou oportunidade identificada a ele relacionada, e a

importância do processo para a organização, considerando: importância para o cliente; impacto sobre a empresa; nível de desempenho; complexidade do processo; disponibilidade de recursos. Pode-se aproveitar o trabalho para selecionar um processo alvo para a estruturação do primeiro projeto de melhoria.

Quadro 3.3: Avaliação dos processos-chave

Fonte: Adaptado e traduzido de API, 1999, p. 9-7

Pontuação	Definição Operacional da Pontuação
6	Processo não está definido. É um novo processo que ainda precisa ser projetado e documentado.
5	Há uma compreensão geral do processo pelas pessoas que atuam nele. Não há disponibilidade de documentação, procedimentos ou especificações. Nenhum trabalho formal de melhoria do processo foi realizado recentemente.
4	O processo foi definido por todos os seus públicos interessados (gerentes, funcionários, fornecedores e clientes). O objetivo do processo é compreendido. Existe documentação do processo: fluxogramas, procedimentos, políticas, normas, descrições de atribuições e atividades, manuais de treinamento, ou outros documentos de suporte.
3	O processo está bem definido e mensurações do desempenho e qualidade dos resultados/ saídas do processo são utilizadas para monitorá-lo. Métodos gráficos como gráficos de controle e gráficos de Pareto são utilizados para avaliar e aprender com as medições.
2	Processo foi formalmente melhorado ao longo do último ano. Mensurações contínuas são realizadas, incluindo as entradas dos fornecedores e <i>feedback</i> dos clientes. Normas e documentação do processo são atualizadas conforme as melhorias implementadas no processo.
1	Mensurações-chave do processo e dos seus resultados são previsíveis. Os produtos e serviços gerados pelo processo atendem as especificações consistentemente.
<i>Observações:</i> 1) O critério para avaliações é cumulativo, isto é, para obter uma pontuação 2, todos os critérios definidos para pontuação 3 e 4 devem ser satisfeitos; 2) Selecione a definição mais se aproxima da situação atual do processo, considerando que nem todos os critérios necessitam ser atendidos.	

A construção da conexão de processos, com a identificação dos processos-chave e suas inter-relações, e o mapeamento detalhado dos processos-chave são passos importantes para aprender a enxergar a organização como um sistema e a agir para melhorar esse sistema. O aprendizado construído no processo de desenvolvimento dessa visão é muito mais importante do que o diagrama concluído (API, 1999). Após a versão inicial da conexão de processos, deve-se utilizá-la continuamente em comunicações com funcionários, atividades de planejamento e coleta de dados. A partir do seu uso, serão identificadas necessidades de melhoria como: adicionar novos processos-chave, adicionar conexões, agrupar ou subdividir processos-chave atuais. Revisões devem ser continuamente implementadas para que a conexão seja de fato uma descrição real do sistema.

3.3.9 Tarefa 9: Estruturar um Sistema para a Obtenção de Informação

Uma organização precisa ter um processo formal, contínuo e pró-ativo de coleta de informação. Frequentemente, a organização possui muita informação relacionada aos seus públicos de interesse; contudo, encontra-se dispersa e não atualizada periodicamente, e muitas vezes não foi adequadamente analisada e sumarizada, nem disseminada por toda a organização. Existem diversos métodos de coleta de informação: 1) Informais – contatos e conversas com os públicos interessados com relação a suas necessidades; 2) Formais – pesquisas escritas, *benchmarking*, entrevistas individuais e em grupos, observações, etc. O líder de projeto deve formar uma equipe de trabalho composta por pessoas de áreas relacionadas aos públicos envolvidos com as atividades da organização (clientes presentes e futuros, fornecedores, funcionários, acionistas, mercado, etc.); essa equipe será responsável por analisar as informações mais relevantes existentes, algumas delas já coletadas na tarefa 6 de avaliação inicial, avaliar as necessidades da organização e elaborar uma proposta para estruturação de um sistema de informações eficaz, para apresentá-la ao comitê diretivo. Alguns pontos importantes que esse sistema deve contemplar (API, 1999; LANGLEY ET AL., 1996):

- Selecionar e estudar todas as fontes e métodos de coleta de informação de acordo com os princípios sistêmicos;
- Coletar informações de clientes: presentes – como as suas necessidades estão sendo atendidas; passados – como poderiam atender melhor às suas necessidades; se e como a organização falhou em atendê-las;
- Coletar outras informações relevantes quando à necessidade (de fornecedores, funcionários, mercado, tecnologia, concorrentes, comunidade, regulamentações);
- Coletar informações de apoio ao desenvolvimento de novos produtos e serviços;
- Consolidar informações já disponíveis na organização: reclamações ou elogios de clientes, devoluções, relatórios de visitas, especificações, pesquisas de mercado, avaliação de clima organizacional, resultados de *benchmarking*, etc.
- O sistema deve ser de fácil alimentação, para estimular a coleta informações obtidas por vias informais;
- Analisar, consolidar, comunicar e disponibilizar facilmente a informação a todas as partes da organização;

- O sistema deve ser capaz de operar continuamente e estar coordenado com as atividades rotineiras da organização;
- Utilizar a informação do sistema para guiar os esforços de planejamento e de melhoria.

3.3.10 Tarefa 10: Estruturar o Sistema de Planejamento e o *Balanced Scorecard*

O sistema de planejamento proposto nessa tarefa apresenta uma abordagem diferente das tradicionais, explicitando a necessidade de integrar no processo de planejamento o enfoque para operar e o de melhorar o sistema, que não são claramente distintos na maioria dos modelos de planejamento (API, 1999). Outra abordagem diferenciada dessa proposta de planejamento é a identificação dos processos-chave que têm maior impacto na consecução dos objetivos estratégicos, por meio da avaliação do grau de relacionamento de cada um com cada objetivo estratégico; essa avaliação possibilita a obtenção de um critério para priorização das necessidades de melhoria, da alocação dos recursos para operar e melhorar o sistema, resultando em um alinhamento concreto dos processos com a estratégia e em uma maior eficácia do planejamento.

Em uma organização, são realizados diversos tipos de planejamento (figura 3.8), que afetam partes diferentes do sistema e concorrem pelos mesmos recursos, tornando essencial sua articulação e integração para não redundar em sub-otimização do desempenho. Esses vários tipos de planejamento podem ser classificados em duas grandes categorias: 1) Planejamento para operar o sistema – definição de iniciativas de alocação de recursos para executar os processos da organização; 2) Planejamento para melhorar o sistema – definição de iniciativas para modificar processos, produtos e serviços existentes e para projetar e desenvolver novos. Esse enfoque diferenciado para o planejamento estratégico, que incorpora os princípios do pensamento sistêmico às decisões e estratégias, visa combater uma das falhas mais frequentes no planejamento do negócio: criar estruturas ou sistemas separados do processo de planejamento estratégico para as iniciativas de melhoria. (API, 1999). Os principais grupos de atividades propostos para esta décima tarefa do método estão ilustrados na figura 3.9.

Para assegurar a integração proposta, sugere-se que durante as atividades dessa tarefa o líder de projeto avalie se o sistema de planejamento estruturado para a organização está realmente direcionando-a para a melhoria, o que pode ser verificado por meio de cinco critérios (API, 1999): 1) Certificar-se de que foram definidos objetivos estratégicos para melhorar a organização na ótica dos clientes externos; 2) As necessidades de longo prazo e curto prazo estão balanceadas; 3) As partes do sistema que necessitam ser modificadas (reprojetadas) ou desenvolvidas (projetadas) foram identificadas; 4) Foi prevista a alocação de recursos (orçamento, pessoas, etc.) para iniciativas de melhoria.

Analisadas as entradas para o planejamento, inicia-se a primeira etapa de *workshops* executivos para estruturação do planejamento da organização, que consistem em reuniões semanais (no mínimo uma por semana) do comitê diretivo de melhoria, facilitadas pelo líder de projeto, para definição das questões estratégicas, avaliação das perspectivas do BSC – se estas são suficientes, se é necessário acrescentar mais alguma perspectiva ou se a nomenclatura de alguma delas precisa ser reformulada para melhor adequar-se ao contexto organizacional – e definição dos objetivos estratégicos para a organização. Caso esta já possua questões e objetivos estratégicos definidos, mesmo assim recomenda-se realizar este *workshop* para sua revisão e adequação às propostas do método. Além disso, se já houver algum planejamento elaborado anteriormente, este deve estar incluído no material de suporte distribuído ao comitê antes da primeira reunião dessa etapa. O líder de projeto inicia a primeira reunião revisando a parte conceitual relacionada a estratégia, objetivos e questões estratégicas. Em seguida, solicita que cada membro do grupo, com base na sua avaliação do material de suporte, escreva suas idéias em notas adesivas, individualmente, as quais serão em seguidas agrupadas por afinidades. Para a seleção e consolidação das questões estratégicas, sugere-se a utilização do método do diagrama de afinidades que foi utilizado na elaboração da análise SWOT.

Na sequência, inicia-se uma discussão para revisar as perspectivas do BSC – das finanças, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Essa revisão tem como finalidade certificar se realmente são suficientes para representar o sistema de forma balanceada, refletindo as categorias de resultados a serem alcançados pela organização sob a ótica dos diferentes públicos envolvidos com as atividades da organização. Ressalta-se que as perspectivas do BSC são sugeridas, e não compulsórias, podendo ser adaptadas para melhor refletir o contexto

e perfil da organização (KAPLAN; NORTON, 1996b). Uma vez validadas as perspectivas do BSC, deve-se relacioná-las às questões estratégicas, ou seja, identificar se existe pelo menos uma questão estratégica relacionada com cada perspectiva do BSC.

De posse das perspectivas revisadas do BSC, inicia-se o desenvolvimento dos objetivos estratégicos para cada perspectiva, considerando sempre as relações de causa e efeito entre elas. A definição dos objetivos estratégicos provavelmente demandará mais tempo, uma vez que são parte essencial do planejamento e do *Balanced Scorecard* da organização, representando os resultados a serem alcançados em um horizonte de 3 a 5 anos, para consecução do seu propósito (figura 3.10). Propõe-se, com base na literatura consultada, que o líder de projeto destaque alguns pontos conceituais antes das discussões:

- a) Como a própria terminologia ressalta, objetivos estratégicos representam resultados de natureza estratégica (longo prazo) e não tática (curto prazo). Exemplo: “Aumentar a capacidade organizacional de reter e atrair funcionários qualificados” é um objetivo estratégico, em oposição a “Recrutar e contratar mais funcionários de marketing”, que é tático.
- b) Ter cautela ao incorporar metas numéricas aos objetivos, uma vez que podem desviar o planejamento do rumo correto. Metas podem ser definidas para representar a magnitude da mudança no desempenho a ser alcançada por meio dos objetivos do BSC. Porém, em alguns casos, as metas são definidas arbitrariamente, sem um critério específico.
- c) Em sendo derivados do propósito e das questões ou temas estratégicos para a organização, objetivos estratégicos representam as grandes mudanças ou novos desenvolvimentos a serem realizados para que a organização se direcione para a consecução do seu propósito – partes do sistema a serem modificadas (reprojetadas) ou construídas (projetadas). Considerando que os recursos organizacionais são finitos e necessitam também ser empregados para executar os processos atuais adequadamente (para operar o sistema), sugere-se que se limite o número de objetivos estratégicos entre 3 e 8 (API, 1999). Esta abordagem selecionada para o método é aparentemente diferente da preconizada no BSC, que sugerem entre 12 a 16 objetivos – 3 a 4 por perspectiva (KAPLAN; NORTON, 1996b). Contudo, uma vez que muito do que é ilustrado na literatura relacionada ao BSC como exemplos de objetivos estratégicos são considerados estratégias para a consecução de um objetivo, recomenda-se que o número

máximo de objetivos estratégicos seja 8; recomenda-se também que se detalhem as alternativas e grupos de ações relacionados para alcançá-los como suas estratégias, as quais serão definidas na próxima etapa de *workshops* executivos.

- d) Entre as finalidades essenciais dos objetivos estratégicos destacam-se o direcionamento e a priorização. Os objetivos estratégicos não devem cobrir todos os aspectos em que a organização está envolvida, e sim focar a organização para os aspectos mais relevantes para o sistema nos 3 a 5 anos seguintes (problemas a solucionar, melhorias a serem implementadas, etc.).
- e) Como parte do processo de revisão anual do planejamento, os objetivos estratégicos deverão ser reavaliados anualmente; contudo, se o conjunto de objetivos estratégicos foi adequadamente definido, não deverá ser inteiramente reformulado no ano seguinte. Alguns serão modificados, outros removidos e novos incluídos, suas metas redefinidas, porém, em geral, não se deve desenvolver um novo conjunto de objetivos estratégicos a cada revisão.

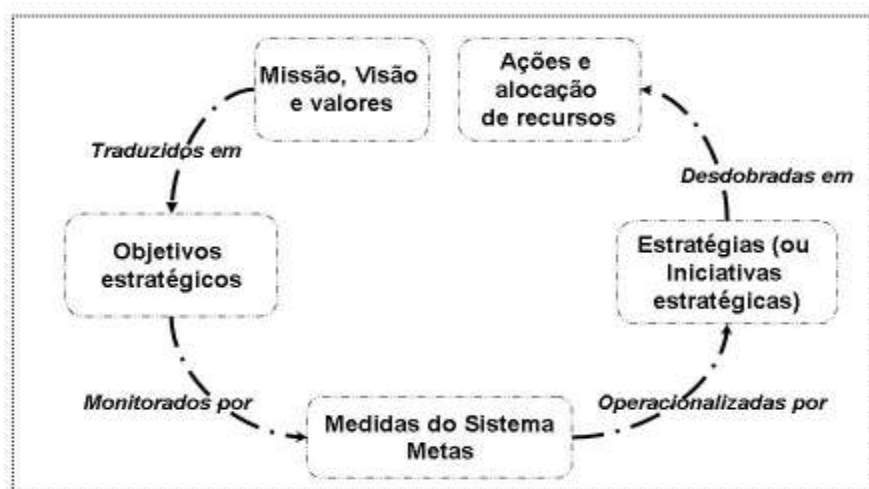


Figura 3.10: Tradução do propósito em termos operacionais preconizada pelo BSC e incorporada ao método proposto

Fonte: Elaboração da autora

Não há uma forma única ou mais adequada para a definição dos objetivos estratégicos. Kaplan e Norton (1996b) sugerem que o líder de projeto, em conjunto com uma equipe, prepare para esses objetivos uma proposta a ser consolidada posteriormente pela liderança. Na concepção do QBS, a definição dos objetivos é uma das atribuições essenciais da liderança. No método

proposto neste trabalho, recomenda-se que o comitê diretivo, com a facilitação do líder de projeto, defina de forma consensual os objetivos estratégicos, uma vez que se acredita que o processo de aprendizado e alinhamento da alta cúpula organizacional prevalece sobre o resultado em si. Entende-se, assim, que o aprendizado fica comprometido quando se delega a membros fora da alta administração a definição do direcionamento. Outros colaboradores podem e devem opinar, mas a definição inicial deve ser construída consensualmente pela alta administração. Nessa atividade, sugere-se que o líder de projeto organize reuniões de discussões, por meio de *brainstormings* associados ao diagrama de afinidades para identificação dos objetivos estratégicos de cada perspectiva do BSC, a partir das questões estratégicas a elas relacionadas. A seleção do conjunto de objetivos finais se fará por meio de discussões, sempre considerando as relações de causa e efeito entre eles, até que seja alcançado um consenso.

Finalizada a primeira etapa de *workshops*, prossegue-se para a segunda, que é iniciada pela atividade de relacionar os objetivos estratégicos definidos com o sistema, uma vez que estes não devem ser abordados isoladamente. As estratégias e ações definidas para sua consecução deverão considerar primeiramente que a organização é um sistema constituído por processos, produtos, serviços e pessoas interdependentes – representados na conexão de processos –, e os objetivos estratégicos definidos irão direcionar as iniciativas de melhoria desse sistema. Portanto, o plano de consecução dos objetivos deve ser iniciado com uma análise do impacto de cada processo, produto ou serviço para a realização de cada objetivo estratégico. O líder de projeto deverá preparar, e distribuir para o comitê, formulários com uma matriz contendo em suas linhas cada um dos processos, produtos e serviços-chave e em suas colunas, cada objetivo estratégico, buscando identificar, por meio de discussões em grupo, os três a dez processos, produtos e serviços que estão mais relacionados a cada objetivo. A seguir, segue-se para a priorização daqueles que têm maior impacto no alcance de cada objetivo e, portanto, para os quais devem ser alocados mais recursos e esforços no planejamento. Pode-se priorizar por seleção consensual pelo comitê ou pode-se buscar quantificar o nível de impacto estratégico de cada um dos produtos, processos e serviços identificados para cada um dos objetivos. Com base no critério de impacto estratégico representado no quadro 3.4, cada membro do comitê deve atribuir pesos a cada processo, produto e serviço selecionado na atividade anterior; consolida-se, assim, uma pontuação por consenso ou média e, no final, totaliza-se a pontuação de cada um para determinar o seu impacto estratégico total.

Quadro 3.4: Ponderação para o relacionamento dos processos/ produtos chave com os objetivos estratégicos

Fonte: Adaptado e traduzido de API, 1999, p. 9-32

Peso	Definição Operacional do Peso
5	<u>Deve-se</u> trabalhar neste processo, produto ou serviço para atingir o objetivo estratégico.
3	Recursos e esforços dedicados a este processo <u>produzem efeitos diretos</u> no objetivo estratégico.
1	Recursos e esforços dedicados a este processo <u>produzem efeitos indiretos</u> no objetivo estratégico.
0	Recursos e esforços dedicados a este processo <u>não produzem</u> impacto no objetivo estratégico.

De posse da quantificação do impacto, selecionam-se os de maior pontuação no critério impacto estratégico total e faz-se nova triagem, para distinguir-se quais serão alvo de projetos de melhoria e quais apenas necessitam alocar mais recursos a sua condição atual (plano para operar). Para esta seleção final dos processos, produtos e serviços estratégicos, a API (1999) recomenda considerar os seguintes aspectos:

- a) Priorizar os produtos, processos e serviços que estão relacionados ao maior número de objetivos estratégicos. Pode-se fazer um gráfico de Pareto, plotando na abscissa cada processo, produto e serviço selecionado e na ordenada o número de objetivos estratégicos afetados individualmente por eles. Pode-se também construir um Pareto para priorização, plotando na ordenada o impacto estratégico (se o comitê atribuiu pesos na seleção) calculado anteriormente. Os de maior impacto ou que afetam maior número de objetivos são candidatos a projetos de melhoria.
- b) Assegurar-se de que existe pelo menos um processo, produto e serviço selecionado para cada objetivo estratégico.
- c) Avaliar grau de relacionamento e impacto dos produtos, processos e serviços selecionados com os demais da organização.
- d) Comparar a avaliação de cada processo selecionado (subitem 3.3.8 e quadro 3.3), em conjunto com o seu impacto estratégico. Processos com uma avaliação baixa, ou seja, desempenho, nível de conhecimento e estruturação baixos e um alto impacto estratégico são os que devem ser priorizados para melhoria. Elaborar um gráfico de dispersão do impacto estratégico (ordenada) versus a situação atual do processo (abscissa).

- e) Questionar para cada processo, produto ou serviço selecionado se a alocação de mais recursos para cada um terá impacto direto na consecução dos objetivos estratégicos com o que está relacionado ou se atividades de projeto e reprojeto serão necessárias. Os que se encaixarem neste último critério são candidatos aos projetos de melhoria.

Com base nos critérios de priorização e classificação anteriores, deve-se avaliar cada objetivo, em conjunto com seus respectivos processos, produtos ou serviços estratégicos e formular as estratégias, ou seja, as abordagens alternativas ou conjuntos de iniciativas que possibilitam à organização atingir seus objetivos. Definem caminhos ou cursos de ação por meio dos quais se pode alcançar cada objetivo (Como). O que consideramos estratégias neste trabalho é denominado pelo BSC iniciativas estratégicas. As estratégias distinguem-se das ações, que serão definidas posteriormente, pelo escopo, duração e responsabilidade. As estratégias têm duração em médio prazo (1 a 2 anos) e englobam um conjunto de ações a serem realizadas por indivíduos ou grupos. Na escolha das estratégias, deve-se identificar quais são as relações mais críticas entre as estratégias de um mesmo objetivo e entre as dos demais. Como exemplo, para um objetivo de “Melhorar a capacidade da organização de atrair e reter talentos”, duas possíveis estratégias seriam: “Estruturar um programa de reconhecimento de funcionários” e “Revisar e otimizar o plano de cargos e salários”. O líder de projeto deverá facilitar reuniões do comitê diretivo para selecionar e priorizar os cursos de ação para cada objetivo, sempre distinguindo esforços para operar o sistema dos esforços de melhoria do sistema.

Concluída a definição das estratégias para cada objetivo, devem-se organizar reuniões do comitê diretivo e demais líderes da organização (gerentes, supervisores, coordenadores, etc.) para apresentar os itens já definidos do plano e do BSC e testar a aceitação, compreensão e adesão dos demais membros formadores de opinião; assim, amplia-se a base de discussão do plano, e dissemina-se o aprendizado adquirido pela alta administração no processo de definição desses elementos para os demais membros da organização. Os comentários e sugestões identificados pelos demais colaboradores devem ser compilados pelo líder de projetos e discutidos com o comitê diretivo. Sugere-se que as reuniões sejam conduzidas pelo próprio comitê diretivo, para reforçar o seu patrocínio e envolvimento direto com o planejamento.

A atividade seguinte consiste na determinação das medidas do sistema. Sugere-se que para os *workshops* de definição dos indicadores sejam convocados membros da gerência e demais colaboradores. Uma vez que serão os responsáveis pela coleta e análise dos dados, convocá-los para a criação pode estimular o senso de propriedade sobre os indicadores. O líder de projeto deve facilitar as reuniões. Pode-se iniciar com *brainstorming* dos potenciais indicadores para cada objetivo estratégico de cada perspectiva do BSC, com base no propósito da organização, no diagrama da conexão de processos e usando também como referência os processos, de maior impacto estratégico, selecionados. Ao facilitar essas reuniões, o líder de projeto deve atentar para as relações de causa e efeito entre os indicadores, tanto dentro de uma perspectiva quanto entre perspectivas. Compilada a lista inicial de indicadores, passa-se a seleção e priorização final daqueles que representam a melhor forma de medir a evolução dos objetivos em cada perspectiva e que, quando analisados em conjunto, avaliam o desempenho do sistema e comunicam o significado da estratégia organizacional. Deve-se atentar para que a lista final não contenha apenas indicadores de resultado (lucratividade, produtividade, etc.), mas que incorpore os direcionadores de desempenho – ou indicadores de tendências – (disponibilidade de informações estratégicas, disponibilidade de crédito ao consumidor, índice de qualificação dos funcionários, etc.).

Kaplan e Norton (1996b) sugerem que sejam selecionados de 4 a 7 indicadores por perspectiva; a API (1999), por sua vez, não define um número alvo para as medidas do sistema, apenas salienta que um grande número de mensurações incorre em maiores necessidades de recursos para coleta e gerenciamento dos dados. Uma vez selecionadas as medidas do sistema, deve-se planejar a sua implementação, abordando os seguintes aspectos:

- **Descrição dos indicadores:** descrever detalhadamente cada indicador (sugestão na figura 3.11);
- **Gerência e tecnologia:** definir como o fluxo de informação será gerenciado e a tecnologia necessária para o novo sistema de indicadores;
- **Coleta dos dados:** selecionar responsáveis por coletar e analisar os dados; definir o método e frequência de coleta dos dados;
- **Análise dos dados:** definir o método de análise dos dados e os responsáveis pela execução e divulgação da análise. Deve-se considerar a importância do conceito de

- variação na análise dos dados, distinguindo-se causas comuns e especiais de variação, as quais demandam ações e abordagens distintas;
- **Forma de divulgação dos resultados das mensurações:** para obter uma visão holística do desempenho do sistema, o mais importante é divulgar os resultados de todos os indicadores em um mesmo relatório. Recomenda-se a construção de gráficos, em vez de tabelas, e, sempre que possível, sugere-se a elaboração de gráficos de controle, para melhor compreensão da variação presente nos resultados e identificação de sinais de causas especiais;
 - **Sistema de incentivo/ recompensa:** verificar se o atual sistema de incentivos da organização necessita de modificações para acomodar o sistema de indicadores.

Formulário para definir um indicador

1. Nome do indicador:
2. Definição operacional do indicador

Outros indicadores ou dados necessários para o cálculo

 Fórmula e unidades de medida
3. Relação com outros indicadores
4. Objetivo do Indicador
5. Perspectiva:
6. Relação do Indicador com o Propósito, Estratégia, etc.
7. Amostragem e medição

Método de medição:
 Estratégia de amostragem:
 Frequência de medição:
8. Técnica de análise/ acompanhamento:
9. Administração

Tarefa	Responsabilidade
Realizar medições	
Coletar dados	
Desenvolver gráficos	

Figura 3.11 : Formulário de definição dos indicadores do sistema
 Fonte: Adaptado e traduzido de API,1999, p. 6-22

A atividade seguinte consiste na construção do mapa estratégico que atende ao princípio do BSC de traduzir a estratégia em termos operacionais. A definição do mapa deve ser feita em *workshops* com o comitê diretivo, facilitados pelo líder de projeto, podendo-se incorporar mais líderes ao grupo se necessário. Representa-se em uma única página as relações de causa e efeito entre os objetivos estratégicos das quatro perspectivas do BSC (ou mais, caso a organização tenha necessitado acrescentar alguma). Na parte superior do mapa, identifica-se a missão e visão da

organização, uma vez que toda a estratégia é direcionada por elas. Parte-se da hipótese de que os resultados financeiros só serão alcançados se as necessidades dos clientes externos forem satisfeitas por meio de processos internos melhores e mais precisos, respaldados e aprimorados pelos ativos intangíveis da organização, representados na perspectiva do aprendizado e crescimento (capital humano, capital da informação e capital organizacional).

A penúltima atividade da décima tarefa do método, a elaboração do plano de ação para implementar o planejamento estratégico e o BSC, consiste no estabelecimento de equipes com diversos colaboradores da organização, com liderança de cada membro do comitê diretivo, para definição de todas as iniciativas necessárias à operacionalização e à divulgação do planejamento e do BSC por toda a organização. Esta atividade está alinhada com os princípios do BSC “Estratégia é um processo contínuo” e “Estratégia é Tarefa de Todos”. Recomenda-se a consideração dos seguintes aspectos principais:

- a)** Elaborar contratos de melhoria (*charters*) para os produtos ou processos estratégicos priorizados para melhoria (ver definição e estrutura no subitem 3.3.4). Os esforços de melhoria devem ser realizados dentro da estrutura do modelo de melhoria (três questões e ciclo PDSA). Os contratos de melhoria devem ser elaborados para cada processo, produto ou serviço priorizado no planejamento para melhoria, e alguns contratos podem abordar mais de um produto ou processo.
- b)** Definir ações específicas, com responsáveis e prazos, para cada estratégia relacionada ao planejamento para operar o sistema.
- c)** Alocar recursos para operar e melhorar a organização: a disponibilidade de recursos a serem alocados para as iniciativas de operar – que demandam essencialmente a alocação de recursos adicionais – e de melhorar a organização influenciam diretamente o prazo para alcançar os objetivos estratégicos. O comitê diretivo deverá decidir a quantidade de recursos (pessoas, orçamento, treinamento, etc.) que podem ser alocados para iniciativas de melhorar o sistema. Se a organização não possuir recursos suficientes para todos os contratos de melhoria definidos, deve separar os de menor prioridade e mantê-los em espera no sistema de planejamento até que os recursos estejam disponíveis.
- d)** Designar indivíduos ou equipes para iniciar os projetos de melhoria de cada contrato que possuir recursos alocados.

- e) Fazer um planejamento para as reuniões de divulgação do plano estratégico e do BSC para toda organização e de seções de educação e motivação para incorporá-los à filosofia e à cultura da organização, conforme os princípios do BSC “Alinhar a organização à estratégia” e “Transformar a estratégia em Tarefa de Todos”.

3.3.11 Tarefa 11: Gerenciar a Implementação do *Balanced Scorecard* e dos Projetos de Melhoria

A finalidade essencial dessa tarefa, que será realizada continuamente, é identificar os elementos necessários para o gerenciamento de todas as iniciativas propostas no BSC e dos esforços de melhoria selecionados no planejamento. O comitê diretivo possui papel preponderante nesta tarefa, devendo prover todo o suporte necessário nesta fase, acompanhar continuamente a evolução, sendo também uma grande forma de aprendizado para os líderes da organização. Os seguintes pontos devem ser considerados na realização dessa tarefa:

- a) **Papel da liderança:** a implementação estratégica é uma das etapas mais desafiadoras dos processos. Esforços de melhoria que representarão desafios para o comitê diretivo, bem como oportunidades de aprendizado, promovem transformações significativas na organização. Esse método estabelece uma nova forma de gestão, orientando a organização à melhoria e à estratégia. O comitê diretivo deve assegurar-se de que as iniciativas definidas e priorizadas no planejamento estão sendo realizadas; identificar e remover barreiras à implementação e mostrar reconhecimento dos resultados obtidos; estudar as atividades da equipe para aprender sobre os processos-chaves na organização e as principais forças conduzindo o sistema; redirecionar recursos à medida que as iniciativas de melhoria forem finalizadas.
- b) **Organização para integrar a melhoria:** considerar se alguma estrutura organizacional adicional será necessária.
- c) **Prover educação e treinamento:** definir iniciativas de treinamento para toda a organização no uso do modelo de melhoria, BSC, trabalhos em equipe, variação, teoria do conhecimento (como as pessoas aprendem), psicologia (comportamento e motivação) e teoria dos sistemas;

- d) Reuniões de revisão estratégica:** estruturar reuniões estratégicas periódicas para acompanhamento da evolução na execução do BSC (situação dos objetivos estratégicos, estratégias, ações e indicadores). Nessas reuniões, os próprios colaboradores ou times responsáveis devem apresentar os resultados obtidos ou dificuldades enfrentadas na implementação do plano para a liderança;
- e) Reuniões de apresentação dos grupos de trabalho nos projetos de melhoria:** periodicamente devem-se organizar reuniões com diversos colaboradores, no mínimo 1 de cada área ou departamento da organização, como o comitê diretivo e demais líderes para apresentação dos resultados que estão sendo obtidos nos esforços de melhoria. Iniciativas de melhoria em geral representam uma carga extra de trabalho, além das atividades cotidianas, que merece e deve ser reconhecida (API, 1999). Além do reconhecimento, essas reuniões são oportunidades de aprendizado, uma vez que evidenciam barreiras enfrentadas e novos conhecimentos adquiridos. O primeiro esforço de melhoria bem sucedido representará um grande marco da implementação e deverá receber reconhecimento e divulgação de destaque.

3.3.12 Tarefa 12: Promover a Participação Ativa e o Aprendizado da Gerência

Essa tarefa engloba três grandes resultados a serem alcançados pela gerência: “Gerentes devem promover reuniões de educação e conscientização”; “Todos os Gerentes devem Participar de Esforços de Melhoria” e “Gerentes Aprendem com os Esforços de Melhoria de Times e Indivíduos” (API, 1999). Como primeira atividade, os gerentes de cada área ou departamento da organização devem estruturar e realizar reuniões periódicas de conscientização com suas respectivas equipes. Os seguintes itens são recomendados para discussão nessas reuniões: reforçar a importância do alinhamento dos objetivos individuais ao propósito e estratégia organizacional; discutir conceitos de qualidade; reforçar o papel do departamento e de todos os colaboradores para tornar a qualidade uma estratégia de negócios; discutir os esforços de melhoria em andamento. Outro ponto importante é que todos os gerentes da organização deverão participar de esforços de melhoria individuais ou em equipes – como líderes, membros ou facilitadores –, utilizando o modelo de melhoria. Por fim, toda a gerência deve estudar continuamente a evolução dos esforços de melhoria, para aprender e compreender melhor como a organização funciona como um sistema, enfocando os seguintes pontos: estudar a conexão de

processos para compreender melhor os processos-chave e seus relacionamentos; identificar as forças organizacionais que geram barreiras à melhoria do desempenho; compreender o impacto gerado no sistema pelas iniciativas de melhoria.

3.3.13 Tarefa 13: Envolver os Fornecedores

Esta tarefa coordenada pelo comitê diretivo deve ser realizada continuamente, e consiste em identificar formas de estreitar o relacionamento e a parceria com os fornecedores. Os gerentes e colaboradores podem apresentar sugestões para promover uma participação mais ativa dos fornecedores nas iniciativas do planejamento. São sugeridas as seguintes formas de atuação dos fornecedores: participação como membros das equipes de melhoria; envolvimento ativo no desenvolvimento de um novo produto ou serviço; participação nas seções de treinamento e educação nos pontos chave do método (API, 1999).

3.3.14 Tarefa 14: Utilizar o Propósito, a Conexão de Processos e o BSC

Essa tarefa está dedicada a estimular o uso, a divulgação e a compreensão do propósito, do BSC e da conexão de processos em reuniões de equipe, relatórios, apresentações e demais formas de comunicação com o público externo e interno. Recomenda-se que os gráficos dos indicadores do sistema – preferencialmente gráficos de tendência ou de controle que possibilitam análise da variação – sejam utilizados sempre que possível, bem como o mapa estratégico, em reuniões que avaliem a situação e desempenho atual da organização, mensais ou semanais, corporativas, organizacionais ou departamentais. O propósito deve ser continuamente reforçado e esclarecido em reuniões de comunicação externas e internas e, principalmente, praticado pela liderança. A conexão de processos também deve ser continuamente atualizada, para refletir o aprendizado gerado com a implementação do método, como referência para coleta de dados em estudos e esforços de melhoria do sistema. Além destes, entre outros usos para a conexão destacam-se: treinamento de novos funcionários; comunicações com clientes, fornecedores e demais públicos envolvidos; revisões do planejamento (API, 1999).

3.3.15 Tarefa 15: Tornar a Melhoria um Componente Essencial da Estrutura Organizacional

Pode-se considerar que o QBS estará completamente implementado quando a organização desenvolver um nível de aprendizado, consciência, incorporação e utilização dos seus principais conceitos. Para atestar se a organização realmente conseguiu tornar a qualidade uma estratégia real de negócios, são propostos nove marcos de progresso na fase de compreensão do QBS (API, 1999). O comitê diretivo pode definir critérios de avaliação para cada um desses marcos, e monitorar continuamente o progresso da organização em cada um dos mesmos. Nesse método, adota-se que a sua implementação estará concluída quando a organização apresentar desempenho satisfatório nesses nove marcos:

- a) O modelo de melhoria é utilizado pelos gerentes** no processo decisório e no direcionamento do aprendizado;
- b) Os conceitos de melhoria estão incorporados na infra-estrutura do negócio:** melhoria tornou-se parte preponderante da infra-estrutura e da cultura organizacional, estando incorporada à descrição de cargos, processos de avaliação, à documentação, às políticas, aos procedimentos de promoção, etc. Mudanças na liderança não afetam as atividades de melhoria da organização;
- c) Os gerentes desenvolveram a Visão Sistêmica e aplicam seus princípios;**
- d) Os gerentes compreendem a variação:** a compreensão e a incorporação dos conceitos de variação pelos gerentes pode ser avaliada segundo os seguintes critérios: gerentes conseguem diferenciar tendências ou padrões nos dados de uma variação proveniente de causas comuns; compreendem que as pessoas aprendem de formas diferentes e em tempos diferentes; não atribuem às pessoas problemas que não estão sob o seu controle; não perdem tempo tentando justificar mudanças pontuais; agem para “corrigir” o sistema quando o adequado seria não agir.
- e) A gerência compreende as mudanças sociais relacionadas às mudanças tecnológicas:** mudanças são aceitas e implementadas; gerentes planejam a implementação de mudanças que podem incorrer em demissões de funcionários; atuam na preparação da organização para a mudança; compreendem as diferentes reações dos colaboradores às mudanças.

- f) **A Constância de propósito é compreendida e assegurada:** alocação de recursos é direcionada pelo planejamento; pesquisa com clientes é parte integral do sistema; treinamento e educação são promovidos e enfatizados continuamente; organização está focada em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e serviços; alta administração demonstra forte comprometimento com a melhoria, mesmo frente a adversidades; a contribuição de novas iniciativas para a consecução do propósito é compreendida.
- g) **Todos estão envolvidos com melhoria:** todas as pessoas da organização devem estar envolvidas com iniciativas de melhoria, mesmo que não participem de projetos formais. Entre as formas de envolvimento individual em melhoria destacam-se: programas de sugestões de melhoria de funcionários; seções de educação promovidas pela gerência; reuniões departamentais para discussão de iniciativas de melhoria.
- h) **Filosofia, métodos e ferramentas de melhoria são utilizados no trabalho cotidiano;**
- i) **Teoria dos Sistemas, Psicologia, Variação e Conhecimento são usados para desenvolver e fazer mudanças:** gerentes explicam mudanças por meio de causas comuns e especiais de variação; identificam restrições e tomam decisões com a compreensão da interdependência existente no sistema que gerenciam; gerentes testam mudanças em pequena escala e previsões são feitas antes de as mudanças serem realizadas; gerentes compreendem o desafio que as mudanças representam para as pessoas do sistema; o impacto social das mudanças é planejado e resistências às mudanças são minimizadas por meio de informação e preparação.

Capítulo 4

Aplicação, Resultados e Discussões

Neste capítulo, a aplicação prática do método proposto, já apresentado no final do capítulo anterior, é descrita em detalhes. A implementação do método foi conduzida pela autora deste trabalho em uma organização pública – a Agência de Inovação Inova Unicamp, vinculada à reitoria da Universidade Estadual de Campinas – e o intuito principal é validar o método, bem como possibilitar a incorporação de novos conhecimentos à pesquisa nessa área.

Neste contexto, o ponto de partida é a descrição da organização pesquisada e uma caracterização sucinta das condições nas quais foi iniciado e efetuado o estudo. Em seguida, descreve-se a forma como foi desenvolvida a aplicação prática no período pesquisado – de Outubro de 2004 a Outubro de 2006 –, durante o qual o modelo passou pelas adaptações necessárias para melhor ajustá-lo às condições da organização pesquisada, destacando os pontos fortes e fracos da implementação, bem como as dificuldades enfrentadas. Na sequência, são apresentados e analisados os principais resultados obtidos no período da pesquisa, e finaliza-se o capítulo com uma análise crítica global do método proposto.

4.1 Descrição da Organização Seleccionada para Aplicação do Método

A organização selecionada para aplicação prática do método proposto neste trabalho é a Agência de Inovação da Universidade Estadual de Campinas – Inova Unicamp. A Inova Unicamp é um órgão vinculado ao Gabinete do Reitor da Unicamp, criado em 23 de julho de 2003, por meio da resolução GR nº 51; resolução atualizada pela deliberação CAD-A-2, de 12 novembro de 2004, como resultado de uma evolução de políticas e práticas da universidade, antes mesmo da aprovação pelo governo da Lei de Inovação, que preconiza às instituições públicas de

pesquisa a instalação de núcleos de apoio à transferência tecnológica. O objetivo principal da Inova Unicamp é articular atividades internas em parceria com instituições públicas e privadas dirigidas para o desenvolvimento sócio-econômico e tecnológico, e para a inovação, beneficiando as atividades de pesquisa, ensino e avanço do conhecimento; além disso, atua na gestão da propriedade intelectual – PI – da Unicamp, desenvolvendo ações não abarcadas por outras instâncias institucionais da universidade. Entre suas atividades, destacam-se: comercialização de tecnologias, busca por projetos colaborativos de pesquisa, incentivo à criação de empresas de alta tecnologia e iniciativas para aprimorar o ambiente regional de inovação (INOVA UNICAMP, 2004).

Outro aspecto a destacar é que a missão e os objetivos que as instâncias superiores da universidade deliberaram para criação da Inova Unicamp determinam que as parcerias realizadas devem trazer benefícios e contribuir para a consecução da finalidade essencial da universidade: criar e disseminar conhecimento por meio do ensino, da pesquisa e da extensão, contribuindo para uma melhor formação dos alunos e conseqüente desenvolvimento da sociedade. Dessa forma, a Agência deve empenhar-se na efetivação de convênios e contratos que possam agregar desafios para a universidade, captar mais recursos para pesquisa, ao mesmo tempo em que disponibiliza para a sociedade o conhecimento desenvolvido pela universidade. Além das parcerias com setor privado, há também uma área da Agência dedicada às parcerias com prefeituras e órgãos públicos, uma vez que o equilíbrio entre os projetos estabelecidos com o setor público e com o setor privado é importante e já faz parte da tradição na Unicamp (INOVA UNICAMP, 2004).

Um dos principais desafios da atuação da Inova Unicamp consiste na negociação e licenciamento da propriedade intelectual da Unicamp, principalmente das patentes depositadas e tecnologias (*know-how*) criadas, inventadas e desenvolvidas pela comunidade acadêmica a ela vinculada. Não obstante a propriedade ser da Unicamp, os docentes, alunos, servidores em geral e colaboradores responsáveis pelas criações licenciadas têm uma participação de 1/3 nos ganhos econômicos obtidos com os licenciamentos, sendo os demais 2/3 destinados à administração central e às unidades de pesquisa e ensino da universidade. A Inova Unicamp orienta e efetua as atividades de proteção, negociação e licenciamento de patentes e *know-how*, sem que os docentes inventores tenham de despender esforços na negociação, provendo suporte aos que não estão

familiarizados com a realização de contratos de licenciamento. Os licenciamentos já efetuados pela Unicamp por meio de sua Agência de Inovação permitem uma estimativa de um fluxo mínimo de recursos da ordem de 120 milhões de reais nos próximos dez anos.

A Unicamp, de acordo com dados de 2006 do Instituto Nacional de Propriedade Industrial – INPI, é a instituição brasileira com o maior número de patentes depositadas no período 1999-2003. Ao longo de sua história institucional até dezembro de 2005, a Unicamp depositou 408 patentes no Brasil sendo o segundo maior patenteador do país, atrás somente da Petrobrás. A Inova Unicamp foi responsável pelos primeiros licenciamentos de patentes da Unicamp para empresas, e por outras realizações exemplificadas por alguns números de resultados obtidos nos últimos 2 anos: 106 patentes depositadas no INPI (50 em 2004 e 66 em 2005); 10 contratos de licenciamento de tecnologia envolvendo 22 patentes (2004); 12 contratos de licenciamento de tecnologia envolvendo 18 patentes (2005); 21 registros de programas de computador solicitados (12 em 2004 e 9 em 2005); 08 empresas graduadas pela incubadora de empresas de base tecnológica da Unicamp – Incamp – em 2005 (INOVA UNICAMP, 2005).

Esses resultados, sem equivalentes próximos no Brasil, são significativos mesmo quando comparados com os das principais universidades em âmbito internacional. A Unicamp responde presentemente por cerca de 10% de toda a pesquisa nacional, formando anualmente cerca de 2600 alunos de graduação, mais de 1.100 em nível de mestrado e mais de 800 em nível de doutorado. O corpo docente dessa universidade é constituído por cerca de 1.750 professores, aproximadamente 88% em regime de dedicação exclusiva, dos quais 11% são autores de patentes (LOTUFO, 2006).

4.1.1 Atuação da Inova

O desenvolvimento de interfaces e formas de relacionamento é um fator estratégico para o sucesso da Inova Unicamp como elo de dinamização e facilitação de parcerias entre universidade e sociedade. A Agência atua dentro de uma visão em cadeia que se inicia na identificação de oportunidades de parcerias e projetos, passa pelo apoio na elaboração e gestão de contratos e de um *portfolio* de projetos, incluindo, quando pertinente, a proteção intelectual dos resultados e seu licenciamento, e se estende até a criação de oportunidades para o estabelecimento de empresas de base tecnológica em incubadoras e parques tecnológicos.

A Inova Unicamp atua no suporte e na execução de atividades voltadas para a inovação e para a implementação da política de propriedade intelectual da Unicamp. Entre suas principais formas de atuação, destacam-se (INOVA UNICAMP, 2005, p. 29):

- a) Colaborar com os demais órgãos da universidade na integração de todas as ações voltadas para a inovação;
- b) Apoiar ações de parceria da universidade com os diferentes setores da sociedade: empresas, setor público, institutos e fundações;
- c) Executar a política, estratégias e ações da universidade relacionadas à propriedade intelectual e ao licenciamento de tecnologia;
- d) Promover oportunidades para incubação, criação e consolidação de empresas de base tecnológica;
- e) Coordenar as ações da universidade relacionadas ao desenvolvimento do parque tecnológico de Campinas.

4.1.2 Principais Serviços Oferecidos

A Inova Unicamp oferece serviços de apoio à comunidade interna e aos parceiros externos da universidade. Para a comunidade interna, o suporte desdobra-se eminentemente nas áreas de gestão de PI, articulação de parcerias e integração de atividades de inovação. Para os parceiros externos, oferece amplo apoio na identificação e no acesso às competências, pesquisas, tecnologias e treinamentos desenvolvidos pela universidade, bem como nos projetos específicos de colaboração de interesse também de docentes da Unicamp. As parcerias tecnológicas da Unicamp com organizações e empresas abrangem praticamente todas as áreas do conhecimento. Entre os principais serviços oferecidos pela Inova Unicamp destacam-se (INOVA UNICAMP, 2005, p. 29-30):

- a) **Gestão da Propriedade Intelectual da Unicamp:** orientação aos membros da comunidade interna em relação à Política de PI e à proteção e transferência de criações de propriedade da universidade, especialmente de tecnologias e de resultados tangíveis de pesquisa originados de atividades desenvolvidas na Unicamp. Mais especificamente, a Inova Unicamp disponibiliza: serviços de redação e depósito da patente; busca de patentes; registro de programas de computador e de outras formas de PI; identificação

de produtos ou processos patenteáveis e licenciáveis; elaboração e disseminação da política de PI da Unicamp; simplificação dos procedimentos de registro de PI.

- b) Comercialização de tecnologia:** desenvolvimento de parcerias envolvendo PI, tecnologias e competências, licenciamento de patentes e tecnologias da Unicamp, ou seja, constitui um esforço sistemático de promoção da apropriação eficiente de produtos do conhecimento gerado na Unicamp. Mais especificamente, os serviços fornecidos pela Inova Unicamp nessa área são: identificação de competências da Unicamp; prospecção de oportunidades; estudo de mercado; negociação; elaboração de minutas de convênios e contratos; elaboração de acordos de sigilo; organização de contratos (acompanhamento do trâmite); informações sobre incentivos fiscais e fontes de financiamento.
- c) Estimulo à criação de novas empresas:** Incubação e pré-incubação de empresas de base tecnológica e de projetos de P&D.
- d) Estruturação e implantação de parques tecnológicos:** identificação de locais potenciais para implantação de parques tecnológicos; negociação para atração de recursos; elaboração do EVTE; acompanhamento da implementação do parque.

4.1.3 Estrutura Organizacional

A Agência de Inovação está organizada com a seguinte estrutura de direção: 1) Conselho Superior (em constituição); 2) Câmara de Acompanhamento (em constituição); 3) Diretorias, subdivididas em: Diretoria Executiva: responsável pelas ações executivas da Agência, responsabilizando-se pelas relações no âmbito da Universidade e, externamente, com os setores público e privado; Diretoria de Desenvolvimento de Parcerias: responsável pelo desenvolvimento de ações e relacionamento com empresas e órgãos públicos, oferecendo apoio à elaboração de projetos; Diretoria de Propriedade Intelectual: responsável pelo registro de propriedade intelectual, abertura e acompanhamento de processos de licenciamento e demais questões referentes à propriedade intelectual; Diretoria de Apoio a Incubadoras e Parques Tecnológicos: responsável pelo suporte à implantação de parques, incubadoras e fortalecimento de empresas de base tecnológica. 4) Assessorias Técnicas e Apoio Administrativo de Diretoria: sua função é apoiar as diretorias em suas ações, sendo integradas de forma permanente por servidores de nível superior lotados na Agência, podendo agregar, eventual e temporariamente, como colaboradores,

outros servidores da Unicamp, docentes ou não, bolsistas, estagiários, bem como consultores e técnicos externos, vinculados a tarefas pontuais.

Em setembro de 2006, integravam a equipe da Inova Unicamp 46 colaboradores. Em números redondos: 30% servidores da Unicamp; 9% funcionários contratados pela Fundação de Desenvolvimento da Unicamp – Funcamp-; 44% bolsistas; e 17% colaboradores provenientes de projetos colaborativos da Unicamp.

4.2 Motivações para a Organização Pesquisada Implementar o Método

Como parte da demanda governamental de que todas as universidades públicas estivessem submetidas a processos de avaliação institucional periódicos, a Unicamp iniciou, a partir do início da década de 90, um programa de gestão denominado Projeto Qualidade. Em 1993, ocorreu a primeira avaliação institucional das unidades; contudo, apesar de os processos das unidades e órgãos terem sido consolidados, ela foi descontinuada. No início de 2001, foi retomado o movimento institucional de planejamento estratégico da Unicamp, a avaliação institucional voltou a ser discutida e, como consequência, em 2002, o Conselho Universitário – CONSU – aprovou a proposta de planejamento estratégico da Unicamp. No ano seguinte, o processo foi definido e institucionalizado. O Planes Unicamp – metodologia de planejamento estratégico definida pela universidade – está desencadeando diversas iniciativas voltadas à melhoria da qualidade do ensino, pesquisa e extensão e da gestão de seus órgãos e unidades. Dentre essas iniciativas destaca-se a gestão por processos – GEPRO – resultante de um dos objetivos estratégicos estabelecidos no planejamento estratégico da PRDU – Pró-Reitoria de Desenvolvimento Universitário. Assim como a PRDU, outros órgãos e unidades da universidade estão engajados em atividades de melhoria da qualidade, direcionados por seus respectivos planejamentos estratégicos.

A criação da Agência de Inovação Inova Unicamp, em Julho de 2003, foi precedida de discussões no âmbito da Reitoria, conduzidas pelo Reitor juntamente com um grupo de docentes por ele convidados. Essa iniciativa envolveu uma grande expectativa em relação aos benefícios concretos que uma estrutura facilitadora da cooperação e parcerias com organizações privadas e públicas poderia trazer à universidade. Outra expectativa era a de agilizar a transformação do grande número de patentes depositadas – e que a Unicamp já acumulava desde 1989 – em

inovação, ou seja, transformar o conhecimento científico-tecnológico agregado a essas patentes em oportunidades reais de geração de benefício social e de riqueza. A Agência tem buscado cumprir os objetivos estabelecidos, pautada pelas políticas e estratégias definidas pela Unicamp, alinhada com outras iniciativas de melhoria da gestão e do desempenho da universidade. Fortemente comprometida em desenvolver uma estrutura e uma gestão efetiva que lhe possibilitasse atender com qualidade aos seus desafios e compromissos, bem como às expectativas de seus clientes internos e externos, a Inova Unicamp engajou-se na implementação do método proposto nesta dissertação. Por ser uma organização no estágio inicial de desenvolvimento, com estrutura em formação, a diretoria da Inova Unicamp percebia a necessidade de definir e implementar uma estrutura para gerenciar e melhorar as iniciativas e o desempenho global da agência; uma estrutura que possibilitasse a priorização das iniciativas, o suporte para tomada de decisão, a avaliação do desempenho da Agência e a melhoria contínua da qualidade de suas atividades e resultados.

Entre as principais preocupações manifestadas pela diretoria no início das atividades de implementação do método destacavam-se: desbalanceamento de tarefas e dificuldades de algumas pessoas se adaptarem à hierarquia e ao estilo gerencial da Agência; falta de indicadores para acompanhar as ações; problemas na implantação de novos projetos; reclamações de clientes externos decorrentes do fato de a Agência não conseguir dar conta da demanda; iniciativas de comunicação ineficientes e desestruturadas com clientes externos; divulgação insuficiente e pouco conhecimento da Agência pelos docentes e demais integrantes da universidade em geral; meta de captação de R\$ 10 milhões em novos contratos ainda não atingida pela Agência.

Pode-se afirmar, no contexto delineado, que a Inova Unicamp ainda se encontrava em fase de implantação e que havia grande empenho por parte da sua diretoria em fazer avançar esse processo e demonstrar resultados inovadores. Além de uma clara consciência da importância da valorização da atuação da Agência pela comunidade da Unicamp, era visível a ansiedade para alcançar rapidamente resultados importantes e divulgá-los adequadamente na universidade. O cumprimento de metas institucionais como o volume de captação de contratos de licenciamento de tecnologia era percebido pela diretoria como muito importante para assegurar o cumprimento do compromisso assumido com a reitoria da Unicamp: tornar a Agência auto-sustentável a médio prazo. Outro temor manifestado dizia respeito a uma possível queda de produtividade ocasionada

por uma diminuição da motivação dos servidores da Unicamp alocados na Agência, proveniente do entusiasmo inicial com a novidade. Na prática, a Agência encontrava-se em um estágio incipiente de organização, existindo a necessidade de viabilizar um programa de gestão, com a formulação e a implementação de uma estratégia eficaz, alinhamento das pessoas, obtenção de constância de propósito; de mensurar e monitorar o desempenho global da Agência e, concomitantemente, inserir a Inova Unicamp no movimento de planejamento da universidade. Todos esses fatores, em conjunto, justificaram o engajamento da Inova Unicamp na implementação do método proposto.

Foi nesse cenário desenhado pela diretoria em Outubro de 2004 que a Inova Unicamp iniciou as atividades do método proposto nesta dissertação. Em 2005, em decorrência da aplicação do método proposto pela autora, e como parte do projeto de trabalho, foi estruturado o primeiro Planes Inova Unicamp e seus indicadores balanceados de desempenho (BSC). A autora desta dissertação conduziu toda a implementação do método proposto na Inova Unicamp.

Não obstante o conjunto de fatores apresentado pela diretoria, os resultados obtidos em 2004 foram expressivos e sem precedentes, como a efetivação de 10 contratos de licenciamento envolvendo 22 patentes. Com o início da aplicação do método, a gestão passou a ser crescentemente estruturada e focada em resultados planejados, assegurando que o desempenho obtido em 2004 fosse mantido e aprimorado, destacando-se os 12 contratos de licenciamentos efetivados em 2005, envolvendo 18 patentes. O sucesso dessa atuação inicial da Agência contribuiu para elevar a Unicamp a uma posição de liderança na comercialização de tecnologia no Brasil, aproximando-a dos patamares internacionais de resultados dos escritórios de transferência de tecnologia de universidades.

Como ficará claro adiante, os resultados obtidos nos principais indicadores de desempenho definidos e implantados pela aplicação do método em 2005 e acompanhados desde então reforçam a percepção do acerto da decisão da diretoria da Inova Unicamp ao investir num processo sistemático de estruturação e aperfeiçoamento do planejamento e gestão da Agência. Além dos benefícios obtidos em decorrência da aplicação deste método, o compromisso e a dedicação de sua liderança e dos colaboradores da Agência tiveram uma importância decisiva no desempenho alcançado.

4.3 Adaptações Feitas no Método para a Organização Pesquisada

A implementação completa das 15 tarefas do método proposto demanda um período superior a dois anos, por envolver um processo de transformações significativas na cultura e estrutura da organização. Em geral, estima-se que o período necessário para completa incorporação do método na estrutura organizacional seja entre três a cinco anos, dependendo do seu estágio de desenvolvimento, da sua estrutura, do seu perfil, da sua maturidade e dos recursos disponíveis. Diferentemente de muitas organizações já estabelecidas, que possuem um sistema mais estruturado, a Inova Unicamp tinha que construir praticamente tudo do começo, o que já evidenciava que a implementação necessitava de um maior período de tempo. Como o prazo para defesa da dissertação é de apenas dois anos, a pesquisa só poderia contemplar os resultados de parte da implementação do método. Desta forma, já foi delimitado nos seus objetivos específicos que o enfoque desta pesquisa era aplicar as dez primeiras tarefas do método na organização selecionada. A escolha das tarefas que poderiam ser implementadas em dois anos foi a primeira adaptação a ser feita no método para a aplicação prática na Inova Unicamp. Ressalta-se que a liderança da organização tem o intuito de implementar o método na sua íntegra e que a aplicação das demais atividades que não puderam ser contempladas nesta dissertação será continuada.

Outra adaptação relevante para o bom andamento das atividades foi a atenção dedicada aos aspectos que diferenciam o planejamento estratégico em uma instituição pública vinculada a uma universidade do desenvolvido no ambiente empresarial. Conforme ressaltado por Estrada (2000), a aplicação da gestão estratégica em instituições de ensino superior está demonstrando ser útil e viável, apesar de ainda incipiente no Brasil, porém requer adaptações frente à complexidade desse ambiente, notadamente no caso de universidades públicas. As principais adaptações feitas no método para a aplicação prática, relacionadas as particularidades do setor de atuação da organização pesquisada foram:

- a) Uma vez que seu sistema de valores não enfoca ganhos financeiros, e sim uma maximização do aproveitamento do orçamento, alterações na estrutura do BSC eram demandadas. Nesse caso, na realização do mapa estratégico, colocou-se a perspectiva cliente na parte superior do mesmo, ao lado da perspectiva financeira, que ficou mais restrita ao orçamento, incluindo captação de recursos e controle de despesas. Também era

esperada uma maior dificuldade na definição dos objetivos e mensurações financeiras e dos clientes, o que foi ratificado na prática.

b) Foi preciso lidar também com uma maior resistência a mudanças, característica desse setor, conforme relatado na literatura. Era necessário implementar as mudanças necessárias gradativamente, ocasionando a postergação de algumas atividades como o mapeamento detalhado de alguns processos, a introdução do modelo de melhorias e a análise da variação.

c) Para o desenvolvimento e a operacionalização do método que seria seguido, privilegiou-se o consenso, além de discussões mais profundas de conteúdo. Esse cuidado era requerido também para minimizar resistências. Todas as grandes decisões eram tomadas pelo comitê diretivo consensualmente e levadas à apreciação da equipe.

A Inova Unicamp tinha muita ansiedade por resultados rápidos. Havia uma urgente demanda por indicadores definidos, que pudessem ser usados como base para um sistema de bonificação por desempenho. O diretor executivo havia assumido o controle recentemente e desejava um sistema de gestão que lhe possibilitasse gerenciar melhor as diversas iniciativas em andamento. Essa ansiedade por resultados mais rápidos, associada à urgência de uma estrutura que alinhasse e priorizasse as iniciativas da Inova Unicamp para a consecução de suas metas, levou a uma alteração nas ordens de realização de algumas atividades do método proposto, realizando-se a atividade de planejamento antes da atividade de visão sistêmica. Mesmo não sendo uma ordem recomendada, vinha ao encontro das necessidades mais urgentes da organização e não afetou significativamente os resultados obtidos.

4.4 Análise Crítica da Aplicação Prática do Método: Resultados Obtidos, Pontos Fortes e Fracos e Dificuldades

Os resultados obtidos pela Inova Unicamp com a implementação do método, que atendia às suas necessidades de sistematização e melhoria de gestão, mostraram-se substanciais. O patrocínio efetivo e o envolvimento do diretor executivo da Inova Unicamp – bem como dos demais membros do comitê diretivo constituído de acordo com a proposta do método – contribuiu significativamente para o sucesso da aplicação do método. Além de pré-requisito essencial para qualquer processo de mudança, o grau de envolvimento da diretoria demonstra às

pessoas o nível de relevância do método para a organização. Com relação às tarefas, salienta-se que a tarefa 12 não é aplicável à Inova Unicamp, uma vez que ela possui apenas um gerente, que possui um único colaborador que se reporta diretamente a ele, e ambos já estão inseridos em todo o processo de implantação do método. As tarefas 11, 13, 14 e 15, apesar de fora do escopo desta aplicação prática, conseguiram ser parcialmente realizadas.

4.4.1 Resultados das Tarefas 1, 2, 3 e 4

Os resultados obtidos com a aplicação das quatro primeiras tarefas do método encontram-se consolidados no quadro 4.1 Na primeira tarefa, a autora desta dissertação foi escolhida como líder de projeto. A opção de ter uma facilitadora externa na condução da implementação foi necessária em razão do desconhecimento do pessoal em relação ao método e aos conceitos relacionados ao projeto, e também ao número reduzido de colaboradores, que impossibilitava a designação de um facilitador interno com tempo disponível para atuar conjuntamente com a autora na aplicação do método. Essa escolha revelou-se positiva, tendo como pontos fortes principais o fato de a líder não possuir vínculo com a Inova Unicamp, estando, portanto, pouco envolvida com as atividades rotineiras e operacionais, o que assegurou a imparcialidade necessária e o foco em cada tarefa e no progresso da implementação do método. Por outro lado, o fato de ter permanecido como líder de projeto na facilitação da implementação de outubro de 2004 até outubro de 2006 facultou-lhe adquirir um conhecimento mais aprofundado das peculiaridades da organização, de suas pessoas, e do contexto universitário, permitindo a adaptação do método e sua implementação a essas especificidades. A contratação da autora como bolsista para atuar na Inova Unicamp contribuiu para um melhor trânsito na organização e facilitou o acesso a todas as suas pessoas e informações, bem como uma atuação efetiva junto ao comitê diretivo durante todo o projeto.

Em função de ser uma organização pequena, optou-se por implementar o método em toda a Inova Unicamp. O comitê diretivo constituído foi integrado por todos os membros da diretoria: Diretor Executivo, Diretora de Propriedade Intelectual e Desenvolvimento de Parcerias, Diretor de Apoio a Incubadoras e Parques Tecnológicos e um Assessor Técnico do diretor executivo, também docente do DPCT – Departamento de Política Científica e Tecnológica do Instituto de Geociências da Unicamp. As reuniões do comitê foram periódicas, desde o começo da

implementação, sempre com a facilitação da líder de projeto e pautadas na busca do consenso, com enfoque na definição das atividades principais das tarefas do método. O comitê também atuou fortemente na comunicação e divulgação dos resultados, na solução de dificuldades e barreiras e na busca de recursos para implementação.

Quadro 4.1: Consolidação dos resultados obtidos com a implementação das quatro primeiras tarefas do método

Fonte: Elaboração da autora

TAREFA	RESULTADO	OBSERVAÇÕES
1) Selecionar o Líder do Projeto de Implantação	Foi escolhida como líder de projeto a autora desta dissertação	
2) Selecionar a Unidade Organizacional	Método foi implementado em toda a Inova Unicamp	
3) Formar o Comitê Diretivo de Melhoria	Comitê diretivo constituído por 4 membros: 3 diretores da Inova Unicamp e 1 assessor técnico	A partir de Julho de 2006 o comitê passou a ter 5 membros: 3 diretores e 2 assessores técnicos
4) Elaborar o Contrato de Melhoria do Projeto de Implementação do Método	Contrato de melhoria definido em conjunto com o comitê diretivo	O contrato de melhoria da implementação do método na Inova Unicamp encontra-se no apêndice 1

Como a organização não possui um nível gerencial em todas as suas diretorias – apenas um gerente na diretoria de Apoio a Incubadoras e Parques Tecnológicos – e como se encontrava em estágio incipiente de desenvolvimento e gestão, a atuação e o nível de dedicação do comitê precisaram ser bem maiores que o usual. Durante a realização da tarefa 10, por exemplo, o comitê chegou a reunir-se semanalmente por cerca de três meses. Em alguns momentos, esse fato representou um obstáculo ao progresso da implementação, por ser o quadro de colaboradores e da liderança da Inova Unicamp muito pequeno e devido ao grande volume de solicitações externas de participação em eventos e reuniões, a agenda do comitê ficou muito sobrecarregada, ocasionando em alguns períodos dificuldades e espaçamento na realização das reuniões relativas ao método.

4.4.2 Resultados das Tarefas 5 e 6

Finalizadas as quatro primeiras tarefas do método, era necessário que a líder de projeto adquirisse um maior conhecimento sobre a Inova Unicamp e avaliasse criticamente seu nível de desempenho atual, de modo a estar apta a confrontar as auto-avaliações internas com sua

percepção e a avaliar o grau de dificuldade relacionado à aplicação do método. Foi com essa finalidade que tiveram início as entrevistas informais de aprofundamento com o comitê diretivo, a começar pelo diretor executivo. Esse diretor, renomado docente da Unicamp, possuía ampla experiência acadêmica, porém pouca experiência administrativa fora desse âmbito; limitação claramente reconhecida por ele. Não obstante, demonstrava grande disposição e abertura para aprender e implementar práticas apropriadas de gestão. Um ponto forte de sua liderança era e continua sendo o profundo conhecimento do ambiente acadêmico, do contexto de CT&I, do perfil e das expectativas dos docentes, que constituem um dos principais clientes externos, além de serem fornecedores das entradas fundamentais para realizar suas atividades relacionadas a proteção e a comercialização da propriedade intelectual. A preocupação com as pessoas – satisfação, motivação e ambiente adequados de trabalho – e com a geração de resultados concretos para a Unicamp; a busca de um equilíbrio entre gestores acadêmicos e gestores com experiência de mercado, procurando balancear o perfil da alta administração e demais colaboradores, seguem sendo pontos fortes da liderança desse diretor e contribuíram muito para os resultados alcançados. As entrevistas informais realizadas com o comitê e outros colaboradores envolvidos com as principais atividades da Inova Unicamp tiveram como guia os roteiros sugeridos no apêndice 2. Um sumário dos principais dados coletados com o comitê encontra-se no quadro 4.2.

Conjuntamente com as entrevistas, foi realizada uma análise crítica da estrutura e da documentação principal existente na Inova Unicamp. Ainda que houvesse o patrocínio efetivo da liderança executiva, havia a necessidade de promover iniciativas de educação e conscientização, uma vez que a equipe não possuía conhecimento e experiência com gestão estratégica e mensuração do desempenho, exceto por um dos membros do comitê diretivo. Foi constatada a ausência de uma atividade de planejamento formal. A resolução de criação da Agência de julho de 2003, elaborada pela Reitoria, continha elementos de orientação estratégica formulada pelo grupo envolvido na criação da agência, na qual estava definida uma declaração de propósito. Havia ainda um documento elaborado por solicitação do diretor executivo com algumas propostas de plano diretor e plano de negócios, que não foi definida com a participação de nenhum dos diretores atuais, porém não teve uma aderência pela Agência.

Quadro 4.2: Resumo das informações coletadas na avaliação inicial com o comitê

Fonte: Elaboração da autora

Questão/ Tema Relacionado	Resumo das Informações Coletadas
Principais Clientes da Inova Unicamp	Docentes da Unicamp; organizações públicas, privadas e do terceiro setor; alunos e ex-alunos da Unicamp; sociedade.
Instituições importantes com núcleos de Inovação tecnológica ou órgãos equivalentes no Brasil e no exterior em Outubro de 2004	Brasileiros: Universidade Federal de Minas Gerais; Universidade Federal do Rio Grande do Sul; Universidade de Brasília; Universidade Federal de São Carlos. Internacionais: Massachusetts Institute of Technology, University of California System, Johns Hopkins University, University of Illinois, University of Washington e Stanford University.
Propósito	Ainda não definido de forma estruturada.
Forma atual de avaliar satisfação do público interno e externo	Não é avaliada.
Investimento anual em educação e treinamento de funcionários	Ainda não contabilizado.
Sistema para Melhorias	Não há um sistema formal estruturado para melhorias.
Definição das Competências Essenciais da Inova Unicamp	Ainda não definidas de forma estruturada.
Principais conquistas e resultados da Inova Unicamp (relatório de atividades da Inova Unicamp 2004)	a) 26 patentes licenciadas - um recorde no meio acadêmico nacional; b) ajudou a Unicamp a conquistar o Prêmio Finep 2004 – Financiadora de Estudos e Projetos, ligada ao Ministério de Ciência e Tecnologia de Inovação, em primeiro lugar na Região Sudeste e o segundo lugar em âmbito nacional. Foi a primeira vez que a Unicamp participou dessa premiação, por iniciativa da Inova Unicamp de apresentar sua candidatura; c) Implantação do catálogo de patentes na Internet; d) 24 <i>workshops</i> de parceria realizados; e) elaboração da proposta da política de Propriedade Intelectual a Unicamp.
Análise SWOT	Não realizada.
Posição Futura almejada para a Inova Unicamp	Ser um modelo / referência nacional e internacional em dinamização de parcerias entre universidade e empresas. Perpetuação da Inova Unicamp.
Maiores Desafios para a Inova Unicamp	Ser reconhecida na Unicamp e ser auto-sustentável.
Número de colaboradores (Out.04)	30
Clima Organizacional	A percepção manifestada pela diretoria: colaboradores em geral motivados; descontentamento de alguns servidores Unicamp; alguns problemas de hierarquia e integração.
Principais Indicadores de desempenho da Inova Unicamp	Não há indicadores propriamente ditos, somente o acompanhamento de alguns números relativos a resultado da Inova Unicamp, de forma não sistemática.
Sistema de Reconhecimento	Não há sistema de avaliação de desempenho.
Processo de Planejamento	Não há um processo de planejamento estruturado.
Sistema de Informação	Não há um sistema apropriado para coleta de informações dos diversos públicos da Inova Unicamp. Informações estavam dispersas e eram coletadas passivamente.

O conceito de visualizar o trabalho por meio de processos não era claramente compreendido por todos. Os processos principais da Agência não se encontravam identificados, tampouco mapeados, nem mesmo em um estágio inicial, sem haver documentação (mapas de

processo, fluxogramas, procedimentos, instruções operacionais ou listas de atividades) que os caracterizassem. Na verdade, os indicadores de desempenho não estavam ainda definidos, sendo acompanhados alguns dados de resultado, que não eram estabelecidos de forma estruturada e periódica.

Não havia uma prática regular de avaliação da satisfação dos clientes externos com os serviços prestados pela Agência, nem a satisfação dos clientes internos (colaboradores da Inova Unicamp). Uma análise ambiental estruturada – interna e externa – ainda não havia sido realizada, havendo conhecimento implícito das forças do ambiente pelo comitê executivo, não registrado e disseminado. Os sistemas de informação eram precários e, conseqüentemente, um sistema de informações para gestão, planejamento e melhoria não se encontrava disponível, havendo apenas uma *intranet* que não era adequadamente atualizada e monitorada. A própria página da Internet, que é um canal de comunicação e divulgação da atuação da agência para seus clientes, não estava bem estruturada, além de não estar adequadamente alimentada e atualizada. Havia pouco conhecimento organizacional registrado, consistindo eminentemente no que era demandado para o processo de institucionalização da Inova Unicamp. Com relação à formação da sua equipe de colaboradores, com a resolução que criou a Inova Unicamp e extinguiu o EDISTEC – Escritório de Difusão de Serviços Tecnológicos – seis dos servidores da Unicamp lotados nesse escritório foram transferidos para a Agência. Posteriormente, mais dois servidores da Unicamp foram alocados, excluindo-se o comitê diretivo. Havia também sete funcionários contratados via Funcamp, oito bolsistas (inclusive a autora) e quatro estagiários. Como já mencionado, a diretoria identificava alguns problemas de adaptação à nova estrutura e hierarquia, bem como dificuldades de enquadramento nos novos padrões de desempenho desejados para a Agência. A conclusão dessa avaliação inicial revelou um grau significativo de dificuldades a serem superadas para uma aplicação bem sucedida do método. Ficou notória a urgência de sistematização e melhoria da estrutura e da gestão da Inova Unicamp.

Finalizadas as entrevistas informais com a diretoria e a análise da documentação, tiveram início as primeiras oficinas de educação, conscientização e mudança de paradigma da liderança e de todos os colaboradores, com finalidade de treiná-los nos conceitos de qualidade e gestão estratégica, e reduzir resistências à mudança. Na primeira semana de Novembro de 2004 foi realizado um seminário gerencial, com a participação de todo o comitê diretivo e do quadro fixo

de colaboradores da Inova Unicamp (servidores Unicamp e Funcamp), totalizando 18 participantes, excluindo-se apenas, nesse primeiro momento, os estagiários e bolsistas. Para estimular a percepção da relevância da visão sistêmica e do entendimento de variação, foram apresentados os principais conceitos relacionados ao método e realizada a simulação do funcionamento de uma organização com problemas de desempenho. Na sequência, foram agendadas oficinas menores com os demais colaboradores, apresentando o método e trabalhando o conceito de visão sistêmica. Identificou-se a necessidade de realizar reuniões entre a diretoria e todos os colaboradores, com periodicidade mínima mensal, para estreitar a comunicação, compartilhar assuntos gerais mais relevantes (conquistas, dificuldades, mudanças, etc.), bem como divulgar continuamente o método e os resultados principais obtidos.

Ao mesmo tempo, foi entregue à autora um material consistindo de um resumo de um conjunto de entrevistas realizadas por um consultor externo, com todos colaboradores da Inova Unicamp, antes do início deste projeto, no curso de um trabalho que foi interrompido por decisão da Inova Unicamp. Não foi possível ter acesso à transcrição das entrevistas, apenas a uma consolidação dos dados por meio de atribuições de funções, as quais não supriam informações suficientes e adequadas sobre a organização. Como o trabalho não havia sido concluído, o material não teve utilidade prática real e evidenciou-se a necessidade de realizar entrevistas informais com alguns colaboradores, uma vez que todos haviam sido entrevistados formalmente pelo outro consultor no mês anterior, sem terem percebido nenhum resultado concreto desse esforço. A autora contatou os principais colaboradores relacionados às principais atividades da Inova Unicamp, sempre com a preocupação de não caracterizar uma entrevista, mas sim uma conversa para propiciar maior conhecimento, evitando possíveis resistências. Os dados coletados nas entrevistas com colaboradores auxiliaram a ganhar mais precisão na análise da situação atual da Inova Unicamp. Um sumário desses dados encontra-se no quadro 4.3.

Em paralelo, a autora estruturou um primeiro diagnóstico da situação da Inova Unicamp, que teve como referência os elementos principais do método proposto neste trabalho, segundo critério de pontuação definido pela autora com base em API (1999) (apêndice 3). Para cada elemento, o avaliador atribuiu uma pontuação que melhor expressava a situação atual da Inova Unicamp no início da implementação do método. A avaliação foi preenchida pela autora – como avaliadora externa – e pelos membros do comitê diretivo, individualmente. Os resultados desse

diagnóstico (quadro 4.4) revelaram que a organização encontrava-se no estágio “Iniciante” na aplicação dos conceitos e elementos principais do método, justificado pelas evidências apresentadas nos parágrafos anteriores. Na grande maioria dos quesitos, houve convergência entre a avaliação externa e a auto-avaliação. No elemento “Sistema de Planejamento”, a avaliação externa foi concordante com a avaliação de um dos membros do comitê que atribuiu pontuação zero ao sistema de planejamento da Inova Unicamp no início da aplicação do método. De fato, conforme foi possível observar, as decisões pareciam ser tomadas de forma mais reativa do que pró-ativa, e não foram identificadas pela autora iniciativas informais de planejamento, o que justifica a pontuação atribuída. Por fim, no elemento “Sistema de Gestão” a pontuação 2 atribuída pela avaliação externa, concordante com um dos membros do comitê, explica-se pela percepção da autora de que a diretoria reconhecia a necessidade urgente de melhoria do sistema – razão que incitou a Inova Unicamp a engajar-se na implementação desse método.

Quadro 4.3: Principais informações coletadas com os colaboradores

Fonte: Elaboração da autora

QUESTÃO/ TEMA RELACIONADO	RESUMO DAS INFORMAÇÕES COLETADAS
Missão e Visão da Inova Unicamp	A maioria dos colaboradores não manifestou conhecimento sobre visão e valores da Inova Unicamp. A missão conforme constava da resolução de criação da Agência era conhecida, mas não compreendida claramente.
Relações Cliente e Fornecedor Interno	Notavam-se restrições em pensar no conceito de clientes externos e internos. Esse conceito não era difundido na organização.
Clima Organizacional	Funcionários motivados (em geral). Identificava-se um bom relacionamento e sintonia geral entre as pessoas e um ambiente cooperativo. Interação e trabalho em equipe precisavam ser mais trabalhados e estimulados.
Percepções e expectativas sobre o Futuro da Inova Unicamp	Foram manifestadas expectativas de continuidade da Inova Unicamp; de independência; de ser um órgão diferenciado em excelência e qualidade.
Principais Dificuldades	Principais dificuldades manifestadas: infra-estrutura deficiente (espaço e recursos físicos muito limitados); falta de estrutura em geral, afetando a produtividade; inexistência de política salarial e plano de carreira; burocracia da Unicamp; necessidade de maior colaboração, conscientização e reconhecimento pelos docentes da Unicamp; deficiências nas formas de comunicação interna e externa; infra-estrutura de tecnologia de informação: não integração dos sistemas, trabalho muito manual; gargalos na área jurídica; áreas de apoio deficientes (informática, etc.); sobrecarga de trabalho: excesso de demanda externa e estrutura insuficiente para atendê-la; falta de descrição clara das atribuições das funções.
Satisfação com Trabalho	Colaboradores em geral pareciam satisfeitos em trabalhar na Inova Unicamp. Maiores descontentamentos manifestados com relação a salário, planos de carreira, diversidades de vínculos, dificuldade de contratação, pouco treinamento, espaço físico muito restrito, deficiências em recursos físicos, sobreposição de tarefas e sobrecarga de trabalho.
Treinamento/ Educação	Percepção geral de necessidade de treinamento e educação.

Quadro 4.4: Consolidação dos resultados do diagnóstico do estágio inicial da organização
Fonte: Elaboração da autora

ELEMENTO	AVALIAÇÃO COMITÊ (MÉDIA)	AVALIAÇÃO EXTERNA
Propósito	2	2
Visão sistêmica	0	0
Medidas do sistema (segundo BSC)	0	0
Sistema de informação	0	0
Objetivos estratégicos (segundo BSC)	0	0
Sistema de planejamento	1,3	0
Gerenciamento da implementação estratégica	0	0
Sistema de gestão	0,8	2
Modelo de melhoria	0	0
Gerenciamento dos esforços de melhoria	0	0

Após essa avaliação, executou-se uma análise ambiental, empregando-se a técnica SWOT, na qual foram identificadas as principais forças que influenciam a atuação da Inova Unicamp. A análise SWOT foi realizada em uma oficina, com a participação de todos os colaboradores da Inova Unicamp, utilizando-se como suporte a técnica diagrama de afinidades (seus resultados encontram-se no quadro 4.5). Salienta-se que, no início da atividade, percebeu-se certo desconforto dos colaboradores em expressar algum descontentamento na definição de fraquezas e ameaças; fato que a autora atribuiu à presença da diretoria na atividade. Essa barreira foi contornada quando a própria diretoria explicitou alguns aspectos negativos da organização. Houve também uma dificuldade do time em seguir o método de afinidades; em parte, por ser uma ferramenta desconhecida para a maioria, e em parte pela reordenação das sugestões, que é feita em silêncio. Finalmente, graças a um grande empenho para fazer o time convergir para um resultado final, a autora identificou uma variação significativa nas percepções de desempenho e na visão da Inova Unicamp entre os colaboradores, evidenciando a necessidade de alinhamento na equipe. Os resultados dessa oficina foram validados e refinados em reuniões com o comitê diretivo, e o resultado final da análise ambiental da Inova Unicamp encontra-se no quadro 4.6.

Quadro 4.5: consolidação dos resultados do *workshop* de análise SWOT com todos colaboradores da Inova Unicamp

Fonte: Elaboração da autora

(continua)

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS/ A MELHORAR	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Força da marca e das competências da Unicamp	Não está ouvindo seus clientes	Divulgar melhor / tirar mais vantagem das Competências da Unicamp: grande número de patentes da Unicamp, de professores “ilustres”, etc.	Estar submetida ao excesso de burocracia de uma instituição pública
Forte apoio institucional	Pouco reconhecimento dos docentes da Unicamp	Ser uma organização nova na Unicamp: está em evidência, menor cobrança, maior apoio.	Descontinuidade
Referência no Brasil no relacionamento e na transferência tecnológica universidade / empresas	Falta de treinamento especializado	Continuidade	Pouco reconhecimento do valor da Agência pelos pesquisadores
Capacidade de negociação	Equipe pequena / insuficiente para dar conta da demanda	Implementar setor de pós-venda	Rotatividade de pessoal pode prejudicar competitividade
Equipe qualificada e motivada	Inexistência de uma política, cargos e salários satisfatórios.		Não reter talentos devido à remuneração baixa em comparação com mercado
Êxito nos resultados de suas atividades	Recursos financeiros limitados		Não possui uma forma de se beneficiar dos resultados financeiros que consegue
Possibilidade de se diferenciar parcialmente do estilo e práticas de gestão da Unicamp	Estar submetida a limitações de contratação de pessoal de uma instituição pública		Dificuldade de crescimento devido a restrições de contratação de pessoal
Ousadia na tomada de decisões	Dificuldades internas no trabalho em equipe		Falta de autonomia decisória
Foco nos resultados	Infra-estrutura e apoio deficientes		Falta de estrutura adequada, prejudicando resultados e produtividade

Quadro 4.5: Consolidação dos resultados do *workshop* de análise SWOT com todos colaboradores da Inova Unicamp

Fonte: Elaboração da autora

(conclusão)

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS/ A MELHORAR	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Bom atendimento ao corpo docente e discente	Relacionamento com meio externo desgastante (dificuldade de relacionamento com professores, excesso de cautela na abordagem com clientes, negociações extenuantes, etc.)		
Arrojo na política de propriedade intelectual	Falta um banco de competências da Unicamp		
Boa divulgação: Unicamp e Inova Unicamp	Comunicação interna e divulgação de eventos deficiente.		
Proposta de trabalho Inovadora	Gestão		
Poucos níveis de hierarquia	Dificuldades nas relações interpessoais no trabalho		
Apoio jurídico diferenciado			
Seriedade e responsabilidade na prestação de serviços			
Uma missão que corresponde a uma necessidade real e duradoura			

Quadro 4.6: Consolidação da análise SWOT da Inova Unicamp pelo comitê diretivo

Fonte: Elaboração da autora

(continua)

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS/ A MELHORAR	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Vínculo com a Unicamp (nome respeitado no Brasil)	Vínculo Unicamp (submetida às regras de instituições públicas)	Potencial tecnológico da Unicamp Potencial da Unicamp de geração de empresas	A contribuição da Inova Unicamp pode ser considerada pela Unicamp como pouco relevante ou pouco eficiente
Parceria com empresas renomadas	Baixa autonomia de decisão (quem decide é o professor)	Crescente engajamento das empresas em atividades tecnológicas, ampliando as oportunidades de parcerias	A execução dos contratos pode não atender o esperado (cumprimento de prazos, etc.), prejudicando a imagem da Unicamp

Quadro 4.6: Consolidação da análise SWOT da Inova Unicamp pelo comitê diretivo

Fonte: Elaboração da autora

(conclusão)

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS/ A MELHORAR	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Melhor preparo e resultados que outros núcleos equivalentes em proteção e comercialização da PI	Dificuldade de retenção dos profissionais devido à equiparação salarial com o mercado	Preocupação crescente com a importância da PI	As outras universidades estão se movimentando no sentido de montar núcleos semelhantes à Inova Unicamp
Reconhecimento da importância da missão	Baixo aprendizado organizacional devido à estrutura em formação	Crescente valorização de empresas baseadas em conhecimento	Dificuldade de ter apoio dos pesquisadores da Unicamp
Reconhecimento do desempenho	Orçamento/ institucionalidade ainda frágil. Dependência financeira (atualmente não é superavitária)	Momento favorável na Unicamp, devido aos resultados alcançados	Não realizar a auto-sustentação
Portfólio amplo, diversificado e competitivo de patentes		Posição única da Inova Unicamp na região. Política nacional de Inovação (lei da Inovação, novas fontes de financiamento, etc.)	Litígios com perda de causa e patentes indeferidas podem prejudicar a reputação da Unicamp como detentora de patentes de boa qualidade
Balanço pessoal mercado/acadêmico	Dificuldade de readequar equipe (quantidade e qualidade)		Criação de agências de Inovação pelas unidades da Unicamp.
Profissionais qualificados	Heterogeneidade de vínculos dos colaboradores (contrato Unicamp, Funcamp, Bolsistas)		

4.4.3 Resultados da Tarefa 7

A primeira atividade dessa tarefa foi o preenchimento pelo comitê diretivo e autora (avaliação externa) de um questionário de avaliação do propósito atual da Inova Unicamp (apêndice 4), cujos resultados encontram-se nos quadros 4.7, 4.8, 4.9 e 4.10. Pode-se perceber que praticamente não houve divergência entre a auto-avaliação e a avaliação externa, demonstrando que o comitê já estava consciente e com uma visão realista das limitações da atual declaração de propósito. Como já evidenciado na tarefa 6, não havia um propósito adequadamente definido, que possuísse aderência, aceitação e uso pela alta administração; conseqüentemente, os demais colaboradores possuíam dele muito pouco conhecimento e entendimento. Entre os elementos do propósito, a missão definida na resolução de criação da Inova Unicamp possuía uma maior aceitação pelo comitê. Contudo, a avaliação revelou o desejo

da diretoria de refletir sobre ela de forma estruturada – o que não havia sido feito até então – e compará-la a missões de núcleos de Inovação nacionais e internacionais, para verificar se ela realmente refletia a intenção e razão de existência da Inova Unicamp. A visão e valores que haviam sido explicitados nas discussões iniciais para criação da Agência no âmbito da Reitoria não foram considerados apropriados pela diretoria para refletir o patamar futuro almejado para a Inova Unicamp. Como resultado, chegou-se à conclusão de que a visão e os valores precisavam ser reformulados e a missão reavaliada.

Quadro 4.7: Resumo dos resultados da avaliação da missão da Inova Unicamp

Fonte: Elaboração da autora

AValiação da Missão da Inova Unicamp		
Requisito	Avaliação Comitê	Avaliação Externa
O que faz, como faz e onde faz	Requisito Presente	Parcialmente Presente
Descrição da Necessidade	Requisito Presente. Melhoria do ensino e pesquisa através de parcerias.	Requisito presente, porém poderia estar mais claro.
Públicos envolvidos e afetados pelas atividades da organização	Requisito Presente	Requisito Presente
Descrição dos produtos e serviços-chave	Requisito Ausente. Considera difícil incluir devido a sua amplitude.	Requisito Ausente
Descrição das Competências essenciais	Requisito Ausente	Requisito Ausente
Missão concisa e objetiva	Requisito Presente	Requisito Presente
Missão utilizada para direcionar organização e no processo decisório	Requisito Ausente. Missão pouco usada na orientação dos funcionários.	Requisito Ausente
Missão definida com envolvimento da alta administração	Requisito Ausente. Ela foi estabelecida pela Reitoria da Unicamp.	Requisito Ausente
Missão da Inova Unicamp divulgada para todos e é compreendida e aceita	Requisito Ausente. Necessita melhorar divulgação e compreensão por meio de exercícios em grupo	Requisito Ausente
Satisfação da Alta Administração com a Missão atual	Requisito Presente	Maioria dos diretores satisfeita com a missão atual
Revisão da missão pela alta administração atual	Requisito Ausente. Seria vantajoso realizar atividade de revisão da missão.	Requisito Ausente. Agendar revisão da missão.

Quadro 4.8: Resumo dos resultados da avaliação da visão da Inova Unicamp.

Fonte: Elaboração da autora

AValiação da Visão da Inova Unicamp		
Requisito	Avaliação Comitê	Avaliação Externa
Visão atual representa a organização nos próximos 5-10 anos	Requisito Ausente. Necessita refazer a definição proposta pela reitoria no plano diretor.	Requisito Ausente.
Desafio futuro da organização	Requisito Ausente	Requisito Ausente
Visão concisa, positiva e de fácil memorização.	Requisito Ausente	Requisito Ausente
Descrição de um ambiente futuro desejável	Requisito Ausente	Requisito Ausente
Visão estimula mudanças e maior competitividade	Requisito Ausente	Requisito Ausente
Visão desdobrada em objetivos e estratégias da organização	Requisito Ausente	Requisito Ausente
Unicidade e particularidade da visão	Requisito Ausente. Visão genérica demais, passível de ser usada por diversos tipos de organização.	Requisito Ausente
Visão definida com envolvimento da alta administração atual	Requisito Ausente	Requisito Ausente
Revisão da visão pela alta administração atual	Requisito Ausente. Visão necessita ser reformulada.	Ausente. Agendar <i>workshop</i> de definição visão

Quadro 4.9: Resumo dos resultados da avaliação da visão atual da Inova Unicamp

Fonte: Elaboração da autora

AValiação dos Valores da Inova Unicamp		
Requisito	Avaliação Comitê	Avaliação Externa
Representação adequada da cultura da organização	Requisito Ausente	Requisito Ausente
Descrição clara dos comportamentos esperados e que devem ser praticados por todos	Requisito Ausente	Requisito Ausente
Compromissos da organização com seus clientes	Requisito Ausente	Requisito Ausente
Competências e habilidades da organização estão refletidas nos valores	Requisito Ausente	Requisito Ausente
Delimitação clara do que é mais relevante para a organização	Requisito Ausente	Requisito Ausente
Valores desenvolvidos pela alta administração	Requisito Ausente. Seria bom realizar exercício de definição de valores.	Ausente. Agendar <i>workshop</i> de definição de valores e envolver colaboradores.
Valores foram divulgados e são compreendidos por todos	Requisito Ausente	Requisito Ausente

Quadro 4.10: Resumo dos resultados da avaliação do propósito atual da Inova Unicamp
 Fonte: Elaboração da autora

AValiação GLOBAL DA DECLARAÇÃO DE PROPÓSITO ATUAL DA INOVA UNICAMP		
Requisito	Avaliação Comitê	Avaliação Externa
Clareza em refletir “quem somos” e “quem queremos ser”	Requisito Ausente	Requisito Ausente
Capacidade de identificar perfil, negócio e segmento de atuação da organização por meio do propósito	Requisito Ausente	Requisito Ausente
Desafio futuro (5 -10 anos) explícito e claro	Requisito Ausente	Requisito Ausente
Utilização do propósito no direcionamento da organização	Requisito Ausente	Requisito Ausente
Todos os públicos envolvidos com a organização foram contemplados	Requisito Ausente	Requisito Ausente
Todos públicos envolvidos com organização foram contemplados	Requisito Ausente	Requisito Ausente
Representação da contribuição e importância dos colaboradores	Requisito Ausente	Requisito Ausente
Constância de propósito frente a mudanças da liderança	Ausente. Mudanças na reitoria podem alterar propósito atual.	Requisito Ausente
Uso do propósito para justificar mudanças	Requisito Ausente	Requisito Ausente
Uso do propósito no direcionamento do planejamento e da definição dos indicadores	Requisito Ausente	Requisito Ausente
Inconsistência entre cultura atual e declaração de propósito	Presente. Propósito necessita ser reformulado.	Requisito Presente

Foram realizadas três reuniões para discussão da declaração da missão existente e avaliação de uma possível revisão, realizadas com a participação de todo o comitê diretivo, e facilitadas pela autora desta dissertação. Na primeira, avaliou-se a missão atual com relação ao seu conteúdo, comparando-a com missões de outras instituições. Um importante resultado desse *workshop* foi a apresentação e a revisão pelo comitê do diagrama SIPOC da Inova Unicamp (apêndice 5), elaborado pela autora com base nas informações coletadas na avaliação inicial e reavaliado em reuniões posteriores com o comitê. O grande benefício da construção desse diagrama foi estimular o comitê a pensar sistemicamente, por meio da descrição dos processos e produtos-chave da Inova Unicamp, das suas entradas e saídas, bem como dos clientes e fornecedores externos. A clareza na definição desses elementos era fundamental para a compreensão da Inova Unicamp e, conseqüentemente, para a reflexão sobre a missão. Nas outras duas reuniões, a autora elaborou como subsídio um documento com missões de diversos núcleos de Inovação tecnológica do Brasil e exterior, as quais foram discutidas durante as reuniões e comparadas com a missão atual da Inova Unicamp. As três reuniões totalizaram cerca de dez horas e ficou claro que o processo de discutir a missão por si só já agrega valor a uma organização, uma vez que gera um maior conhecimento sobre a Agência; conhecimento

compartilhado pelos membros da diretoria, possibilitando um alinhamento em questões conceituais, muitas delas relativas às particularidades do ambiente acadêmico e da Unicamp. O consenso resultante entre os membros do comitê foi de que o resultado foi benéfico e de que a missão estava adequada, não existindo necessidade de alterá-la. Uma vez que dificuldades de entendimento foram evidenciadas na avaliação inicial da Inova Unicamp, decidiu-se realizar um processo de esclarecimento da missão com todos os colaboradores para melhorar a compreensão. Durante essas reuniões, o comitê diretivo promoveu exercícios para verificar o conhecimento da missão pelos colaboradores e esclarecer dúvidas.

Dando prosseguimento à aplicação do método, o comitê optou por definir primeiramente a visão de futuro e, em seguida, os valores. Foram realizadas ao todo cinco reuniões com o comitê diretivo, totalizando aproximadamente doze horas, para formulação de propostas para a nova visão de futuro da Inova Unicamp. Optou-se por selecionar três propostas que melhor refletissem o patamar futuro de desempenho almejado pela diretoria para Inova Unicamp, as quais foram compartilhadas com todos os colaboradores, incumbindo-os de selecionar a versão final por votação. Todos os colaboradores enviaram sua escolha para a visão, via correio eletrônico, para a líder de projeto, e o resultado final foi apresentado e validado em reunião com o comitê. Houve um empate entre duas definições e uma sugestão para reformulação de uma delas. O comitê aceitou a sugestão e submeteu as duas propostas a uma nova votação, obtendo então a versão final da visão. É salutar mencionar que na primeira reunião foi feito um alinhamento conceitual sobre a visão e a sua relevância com o comitê, ilustrando com exemplos de visões de outros núcleos de Inovação tecnológica. Mesmo assim, durante as reuniões, percebeu-se que várias vezes as discussões retornavam à missão, e que era comum a confusão entre visão e missão. Além disso, muitas vezes as discussões dispersavam a atenção para problemas da organização, questões do ambiente acadêmico versus mercado, questões do contexto de ciência e tecnologia. Nessas ocasiões era fundamental a intervenção da autora para restabelecer o foco do time.

A definição dos valores foi concluída de forma mais ágil, em apenas duas reuniões, totalizando cerca de quatro horas de trabalho em equipe. Na primeira reunião, chegou-se a uma proposta da diretoria para os valores, a qual foi compartilhada com todos os funcionários, incumbindo-os de excluir três valores da lista – os de menor aderência para o colaborador em questão – e acrescentar três de sua autoria. A lista final com a compilação e análise das respostas

dos colaboradores, consolidada pela autora, foi avaliada na segunda reunião com o comitê, e a proposta final dos valores foi elaborada. Durante o trabalho de definição dos valores houve menos polêmica e dispersão nas discussões, principalmente devido ao fato de o grupo já estar mais alinhado, havendo também menos dificuldade em lidar com os conceitos.

Uma vez definido, o propósito da Agência (quadro 4.11) foi divulgado entre os colaboradores, por meio de reuniões consecutivas com toda a equipe; houve também a divulgação nos informativos semanais internos e na página da *internet* da agência, além da publicação no segundo relatório de atividades formal estruturado para Inova Unicamp, referente ao ano de 2005 e de apresentações feitas aos públicos externo e interno. Paralelamente, foi iniciado o trabalho de definição do propósito para as diretorias da Inova Unicamp e para a Incamp, alinhados com o propósito da Agência. Foram necessárias dez reuniões para finalizar as missões e visões das diretorias, totalizando cerca de trinta horas de trabalho em equipe, além de trabalhos individuais fora das reuniões. Esses propósitos definidos também foram amplamente compartilhados e divulgados por meio dos mesmos canais de divulgação do propósito da Inova Unicamp.

Um ponto importante a salientar é que as atividades de elaboração do propósito e de todo o planejamento estratégico da Inova Unicamp (tarefa 10), foram alinhados com o método de planejamento adotado pela Unicamp, em reuniões com a coordenação do grupo de trabalho do Planes Unicamp, para não haver divergências significativas entre os conceitos e terminologia adotados pela universidade e os implementados na Agência.

Quadro 4.11: Propósito final da Inova Unicamp

Fonte: Elaboração da autora

Missão da Inova Unicamp	“Fortalecer as parcerias da Unicamp com empresas, órgãos de governo e demais organizações da sociedade, criando oportunidades para que as atividades de ensino e pesquisa se beneficiem dessas interações e contribuindo para o desenvolvimento econômico e social do País.”
Visão da Inova Unicamp	“Gerar benefícios concretos para a Unicamp e a sociedade, consolidando a Inova Unicamp como modelo auto-sustentável de efetivação de parcerias.”
Valores da Inova Unicamp	Trabalho em equipe; Reconhecimento profissional; Pró-atividade; Excelência; Ética Criatividade; Valorização do pesquisador; Comprometimento; Perseverança.
Missão da Diretoria de Propriedade Intelectual	“Estimular e efetivar a proteção da propriedade intelectual da Unicamp , possibilitando a atração de parcerias adequadas e a canalização das tecnologias protegidas à comunidade.”
Visão da Diretoria de Propriedade Intelectual	“Ampliar para toda a comunidade da Unicamp a conscientização sobre a importância da proteção da PI.”
Missão da Diretoria de Desenvolvimento de Parcerias	“Prospectar e articular novas oportunidades de relacionamento entre a Unicamp e a sociedade, ampliando as atividades em parceria com as unidades e órgãos da universidade.”
Visão da Diretoria de Desenvolvimento de Parcerias	“Ser o fomentador da maioria das novas parcerias efetivadas com a Unicamp , contribuindo para a auto-sustentabilidade da Inova Unicamp.”
Missão da Diretoria de Parques Tecnológicos e Programas de Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica	“Estimular a criação de empresas tecnológicas, oferecendo ambientes facilitadores de pré-incubação, incubação e pós-incubação.”
Visão da Diretoria de Parques Tecnológicos e Programas de Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica	“Ser destaque no apoio à incubação de empresas de base tecnológica e à implantação de parques tecnológicos.”
Missão da Incamp	“Criar e desenvolver empresas Inovadoras de base tecnológica, capacitando-as gerencial e tecnologicamente, através da interação Unicamp-empresa-rede de parceiros e contribuindo para o fortalecimento do Sistema Regional de Inovação.”
Visão da Incamp	“Em 2010 a Incamp será reconhecida como um modelo diferenciado de incubação, capaz de alavancar a criação de empresas com alto teor de Inovação tecnológica, prestar serviços personalizados de qualidade para dezenas de empreendimentos de pré-incubação e pós-incubação, formando uma rede diversificada de empresas com forte relacionamento de pesquisa colaborativa com a Unicamp.”
Valores da Incamp	Valorização do pesquisador-empREENDEDOR; Dedicação ao crescimento e sucesso das empresas; Desenvolvimento de parcerias e cooperação mútua; Estímulo incessante à inovação tecnológica; Capacidade de gerenciamento, solução de conflitos e motivação; Compreensão da cultura acadêmica, de pesquisa e de mercados; Responsabilidade social.

4.4.4 Resultados da Tarefa 8

Nessa tarefa, as necessidades específicas da organização tornaram necessária a modificação da sequência proposta para a realização das suas atividades. No primeiro seminário gerencial de educação e treinamento, foi intensamente trabalhada a questão da visão sistêmica. Na tarefa anterior, de definição do propósito, foi construído o diagrama SIPOC da Inova Unicamp, identificando seus processos-chave. Contudo, o conceito de processo não estava difundido na organização, as pessoas apresentavam grande dificuldade de enxergar suas atividades por meio de processos, bem como as relações internas cliente-fornecedor, e a Agência estava com sobrecarga de atividades e problemas de priorização das atividades e de alocação dos escassos recursos. Percebia-se a urgência em compreender melhor os processos principais, para identificar e priorizar as necessidades de melhoria mais urgentes. O fato de a organização não possuir um critério para priorização de suas iniciativas e constância de propósito acarretava retrabalho e perda de eficácia, visto que, se a organização não sabia exatamente onde concentrar seus esforços, as pessoas também não sabiam onde concentrar os seus e a quem deveriam atender. Portanto, não havia prontidão na Agência para realizar a conexão de processos naquele momento, sendo preciso primeiramente desenvolver mais a visão do trabalho por meio de processos, para depois avaliar suas inter-relações. A expectativa maior naquele momento era a de que, com o conhecimento adequado e a melhoria dos processos críticos, fosse possível reduzir as insuficiências e os erros resultantes de uma redundância de atividades e informações, e concentrar adequadamente os esforços e recursos.

Optou-se por iniciar o mapeamento detalhado dos doze processos principais identificados, formando grupos de trabalho que iriam atuar na análise de cada um deles. A primeira reunião do mapeamento de cada processo foi dedicada a sensibilização, educação e conscientização da importância da visão sistêmica e da gestão por processos, e as demais enfocaram a avaliação detalhada do processo em questão. O número de reuniões requeridas dependeu do nível de entendimento dos conceitos e de comprometimento dos membros do time; da capacidade de trabalho em equipe; do grau de maturidade do time; do nível de dispersão nas discussões; da capacidade de realizar os trabalhos extra-reuniões e levar as tarefas realizadas para as próximas, bem como da complexidade do processo. Vale salientar que a líder de projeto contatou as coordenadoras do GEPRO Unicamp para aprender com a experiência delas, ter conhecimento das

dificuldades enfrentadas no mapeamento em uma universidade e instituição pública e para alinhar as atividades propostas neste método com o método que estava sendo disseminado em outros órgãos e unidades da Unicamp.

As atividades de mapeamento detalhado foram iniciadas pelo processo de *workshop* de parcerias, que demonstrava ser o mais crítico naquele momento, já que estava desestruturado e não havia gerado os resultados esperados. O processo era executado e gerenciado em quase sua totalidade por uma só pessoa, contando com o suporte em algumas etapas de outras funções da Agência e de fornecedores externos. Durante as reuniões com o grupo de trabalho do mapeamento do processo de *workshop* de parcerias, foram completados: o diagrama SIPOC, um diagnóstico inicial do processo identificando seus pontos deficientes e as desconexões do processo; foram definidos indicadores operacionais principais para avaliação do processo e sugestões da equipe para a melhoria do mesmo. Em geral, o mapeamento dos processos ocorria por meio da utilização de etiquetas adesivas coloridas para representar as etapas do processo. Nessas etiquetas, cada membro da equipe anotava as etapas conforme seu entendimento, com frases específicas e completas, que seriam reorganizadas, agrupadas e manipuladas de maneira prática, permitindo a reconstituição de um fluxo baseado na experiência dos participantes; a consolidação das etapas ocorria por meio de discussão consensual. Uma vez identificados os sub-processos principais, partia-se para o seu detalhamento por meio de fluxogramas. A pesquisadora estruturou, em conjunto com o proprietário do processo, um questionário de avaliação da satisfação das empresas e dos pesquisadores com os *workshops*, a serem distribuídos durante cada evento, para possibilitar uma identificação dos pontos que precisavam ser melhorados, sob a ótica dos clientes externos. Atribuiu-se ao proprietário do processo a responsabilidade de realizar a descrição de atividades de cada sub-processo e do procedimento do processo de *workshop* de parcerias, bem como a coleta e análise dos dados dos indicadores definidos.

Esse primeiro processo mapeado revelou as dificuldades que seriam enfrentadas na consecução do mapeamento dos demais. Primeiramente, foi difícil obter a participação e a colaboração, visto que as pessoas não priorizavam essa atividade. Uma dificuldade adicional foi agendar reuniões com o time: além de a Inova Unicamp ser uma organização pequena, naquele momento possuía poucos colaboradores e recursos limitados; todos estavam com muitas atividades e não percebiam os reais benefícios dos resultados do mapeamento para sua rotina. Ao

mesmo tempo, a estabilidade dos servidores públicos parece ter influído nas atitudes em relação às mudanças. Em geral, as pessoas não compreendiam que parte de sua sobrecarga era causada pela estrutura ineficiente do sistema. A autora identificava um receio na equipe de que os problemas identificados fossem atribuídos às pessoas, apesar ter ressaltado exaustivamente que em uma organização a grande maioria dos problemas encontra-se na estrutura do sistema e não nas pessoas (DEMING, 1986; SENGE, 2002); assim, foi difícil convencê-las da necessidade de descrever e repensar o fluxo do processo para que isso se convertesse em melhoria de suas próprias condições de trabalho, de sua qualidade de vida e do desempenho da organização. As tarefas atribuídas ao time para as próximas reuniões não eram realizadas, sempre com o argumento da falta de tempo e excesso de atividades. Pensar nos clientes e fornecedores era outro desafio, já que ninguém conseguia vislumbrar claramente os clientes do seu trabalho, nem quem fornecia os recursos essenciais para sua consecução.

Contudo, muitas pessoas pareciam ainda olhar com desconfiança o trabalho da autora, apresentando uma postura de que conheciam muito bem o seu trabalho e já o faziam da melhor forma possível. Outras tinham a expectativa de que a autora fornecesse uma solução rápida, que fosse capaz de solucionar os problemas que enfrentavam, sem que tivessem que “perder tempo” entendendo o processo e pensando no que precisava ser melhorado. Outros achavam que a responsabilidade por mudar e melhorar o processo seria da autora, e não deles, que eram parte integrante e responsável por executar o processo. A autora sempre destacava que a equipe de trabalho é que seria responsável por implementar as mudanças no processo; isto posto, a função da autora era apenas a de facilitar o trabalho por meio de um conjunto de técnicas e ferramentas para compreender o processo e identificar as modificações necessárias, de modo a melhorar a estrutura da organização e tentar reduzir os problemas de sobrecarga de atividades. Em uma das reuniões, a autora solicitou a participação do diretor executivo, como forma de evidenciar que essa atividade era uma prioridade para a Inova Unicamp, e estimular as pessoas a participarem e promoverem mudanças. Essa foi a reunião mais produtiva do mapeamento do processo de *workshop* de parcerias, uma vez que todos os presentes mostraram-se motivados com o trabalho, havendo um clima cooperativo e construtivo, propício à produtividade. Pode-se atribuir essa mudança do comportamento da equipe, do clima e do ritmo de trabalho à presença do diretor, pois foi a única alteração ocorrida entre essa e as demais reuniões. Vale salientar que todo o time estava presente, o que não ocorria nas reuniões anteriores. Ainda que acertada, essa decisão de

convitar um diretor revelou-se difícil de ser obtida para as reuniões de mapeamento, devido ao excesso de compromissos da agenda dos diretores.

Muitas das dificuldades relativas à gestão por processos, vivenciadas durante as atividades de mapeamento na Inova Unicamp, foram também relatadas e vivenciadas por duas colaboradoras do Hospital das Clínicas da Unicamp – HC – que atuaram na estruturação do método GEPRO; esse contato tornou evidentes os obstáculos enfrentados no processo de mapeamento dos processos do HC, o qual já se estendia desde 1998, entre os quais se destacam: falta do envolvimento da alta administração com os trabalhos (falta de alinhamento e cobrança sobre as ações que estavam sendo tomadas); falta de recursos (financeiros, pessoal, etc.) para implantação das melhorias; falta de priorização das áreas fornecedoras; falta de cultura de uso de indicadores; pouco conhecimento das demais pessoas da organização sobre os conceitos relacionados à gestão por processos; dificuldades em conciliar o tempo para fazer as mudanças e manter a rotina; carência de gestão para garantir a permanência da melhoria.

Mesmo frente às dificuldades relatadas, a pesquisadora conseguiu finalizar o mapeamento do *workshop* de parcerias, e prosseguiu com a análise dos processos de gestão da propriedade intelectual da Unicamp, organização de eventos, incubação, pré-incubação, comunicação e processos administrativos. A documentação proposta não foi inteiramente completada nos mapeamentos; contudo, foi possível obter um bom conhecimento e entendimento de seu funcionamento. O mapeamento mais bem sucedido foi o do processo de gestão da propriedade intelectual de Unicamp, que conseguiu implementar as mudanças propostas, gerenciar os indicadores, e que continuou a ser atualizado pela equipe. O crédito dos bons resultados deve-se em parte à colaboração da diretora da área, que compareceu a todas as reuniões, executou as tarefas estipuladas e estimulou o time a participar, bem como a uma maior coesão da equipe dessa área. Entre as principais **melhorias** já obtidas nos mapeamentos finalizados, destacam-se:

- Criação e implantação do processo da solicitação de registro e manutenção da Propriedade Intelectual da Unicamp. A descrição do processo facilitou a visualização do tempo gasto nas fases de redação e depósito da PI, simplificando a previsão de prazos, dimensionamento das equipes e visualização de gargalos. Com base nesse processo, o tempo médio de obtenção de um pedido de patente hoje é de cerca de 30 dias úteis. A

clara visualização das etapas facilitou para cada analista técnico de patente o acompanhamento da patente sob sua responsabilidade, bem como planejar a alocação de seu tempo.

- Criação e implantação do processo de gerenciamento da PI na Unicamp: registro, manutenção e licenciamento. Indicadores operacionais para avaliação do desempenho desse processo definidos e acompanhados a partir de junho de 2005.
- Descrição do processo de abordagem do parceiro. Com o crescimento da equipe da diretoria de PI, houve a necessidade de descrever os procedimentos já utilizados no início das relações com novos parceiros. Essa descrição é importante para garantir a segurança quando do envolvimento de tecnologias de propriedade da Unicamp, já que esse processo trata, por exemplo, dos momentos em que são necessários os acordos do sigilo, bem como a elaboração dos *portfolios* de ofertas. Esse mapeamento facilitou a absorção do processo pelos funcionários entrantes bem como possibilitou a padronização da atuação por todas as pessoas que atuam no desenvolvimento de parcerias.
- Sistemática para avaliação da satisfação interna e externa com os *workshops* de parceria definida e implementada. Questionários elaborados e distribuídos nos *workshops* realizados a partir de Agosto de 2005.
- Definida estrutura para identificar os contratos originados por *workshops* de parceria, como forma de melhorar a avaliação dos resultados obtidos por esse programa.
- Criação de um roteiro para a organização de eventos, padronizado por tipo de evento.

Contudo, no segundo semestre de 2005, a organização necessitou suspender temporariamente as atividades de mapeamento, devido à diminuição do seu orçamento e a redução do número de colaboradores, ocasionando a indisponibilidade de recursos a serem dedicados às tarefas de melhoria dos processos naquele momento. A carga de reuniões já estava bem alta e o número de colaboradores era pequeno, não restando às pessoas tempo suficiente para alocar nos trabalhos de mapeamento. Além disso, as atividades da tarefa 10, de gestão estratégica, ainda em andamento, já estavam demandando esforços significativos da equipe da Agência. Desta forma, o comitê optou por suspender temporariamente as atividades de mapeamento dos processos-chave, para que seus recursos limitados conseguissem, além da realização das atividades rotineiras da Agência, dar seguimento à implementação da gestão

estratégica, retomando o mapeamento quando o momento fosse mais oportuno para a organização e os recursos estivessem disponíveis. A autora salientou a relevância da continuidade do mapeamento dos processos, uma vez que o desempenho da organização depende de um bom desempenho dos processos, e o alcance dos objetivos e metas definidos no planejamento depende do seu bom funcionamento. Porém, naquele momento, além dos recursos organizacionais escassos, a diretoria ainda não estava completamente persuadida da relevância da gestão por processos para a Inova Unicamp. Alguns membros do comitê questionavam se era realmente necessário para a Agência mapear seus processos, uma vez que acreditavam que ela possuía alguns processos semelhantes aos de outras organizações. Assertivas como essa eram inúmeras vezes contra-argumentadas pela autora, sempre pautada pela teoria e experiência, salientando que cada sistema tem suas particularidades e que somente pela atividade de descrever o processo é que ele pode ser avaliado, medido e melhorado. O mapeamento de processos possibilita a reflexão sobre as práticas do dia a dia, de maneira estruturada e facilitando a compreensão por todos da organização; o que não é conseguido senão com esforço e dedicação das pessoas que interagem com o processo e o patrocínio efetivo da liderança.

A aplicação do método prosseguiu, deixando-se apenas o mapeamento detalhado dos processos-chave em suspenso e, à medida que adquiria maior familiaridade com a gestão estratégica, o comitê foi percebendo que a lista inicial dos processos-chave não refletia coerentemente a realidade da organização. Em 2006, com as dificuldades orçamentárias parcialmente superadas, foi retomada a discussão sobre a necessidade da continuidade da gestão por processos durante as reuniões de revisão anual do planejamento estratégico. Como uma das atividades, optou-se por descrever as atividades principais da Inova Unicamp e, a partir dessa descrição, revisar a lista de processos principais. A autora notou que era oportuno realizar a conexão de processos nesse momento, até mesmo para reforçar a sua relevância na consecução dos objetivos estratégicos da Inova Unicamp e sensibilizar a organização para as necessidades de melhoria dos seus processos-chave. Era preciso despertar a percepção da liderança de que a gestão por processos, por meio da identificação, avaliação, melhoria e acompanhamento dos processos críticos da organização, influencia diretamente o alcance dos seus objetivos estratégicos. Estava faltando para a Agência um alinhamento real dos processos à estratégia.

A disponibilidade da organização para a realização do *workshop* de conexão de processos era de apenas três horas, o que inviabilizava a realização da atividade completa com a equipe. De forma a aproveitar ao máximo o tempo disponível, a autora optou por elaborar uma proposta para a conexão de processos, já extraído da lista de atividades principais, elaborada pelo comitê, os processos-chave, classificando-os em processos de sustentação, direcionamento e suporte, identificando-os com etiquetas adesivas que pudessem ser manipuladas pelos participantes. Além de buscar distinguir algumas conexões entre os processos, disponibilizou no sistema de informações da Inova Unicamp a lista de atividades, antes da reunião, e solicitou como tarefa que todos os participantes escrevessem em etiquetas adesivas as atividades que consideravam mais relevantes, acrescentando as que porventura não estivessem na lista. A escassez de tempo determinou a restrição do número de participantes desse *workshop* a doze pessoas, escolhidas pela diretoria, representantes das atividades principais da Inova Unicamp.

A primeira atividade realizada no *workshop*, logo após o alinhamento conceitual, foi uma validação da conexão proposta pela autora. Cada participante deveria comparar suas etiquetas adesivas com as atividades que havia considerado mais importante, com a conexão de processos, verificando se estavam contidas nos processos representados; caso alguma não estivesse, deveriam colar essa etiqueta, verificando antes se essa atividade era de sustentação, apoio ou direcionamento. Pode-se comprovar que a conexão proposta pela autora alcançou um índice de acerto muito satisfatório, pois foi pouco modificada. A lista final dos processos-chave classificados nas três categorias, já validada pela equipe no *workshop*, encontra-se no quadro 4.12 e a conexão de processos incorporando as contribuições da equipe encontra-se na figura 4.1.

Quadro 4.12: Processos-chave da Inova Unicamp

Fonte: Elaboração da autora

CLASSIFICAÇÃO DO PROCESSO	PROCESSOS-CHAVE DA INOVA UNICAMP
Processos de Direcionamento	1)Estruturar e gerenciar o relacionamento com a comunidade da Unicamp; 2)Elaborar/ revisar a estratégia de relações institucionais e de comunicação; 3)Captar recursos para a Inova (orçamento/ fomento); 4)Formular e implementar a estratégia (Planes Inova Unicamp); 5)Definir/ revisar e gerenciar os indicadores da Inova Unicamp; 6)Divulgar o desempenho da Inova (relatório de atividades, apresentações); 7)Elaborar a política de PI; 8)Influenciar e adaptar a Inova Unicamp à política de inovação; 9)Avaliar a satisfação dos clientes (pesquisadores, empresas); 10)Avaliar a Satisfação dos Colaboradores da Inova.
Processos de Sustentação	Gerenciar a PI da Unicamp: 11)Avaliar a viabilidade da proteção das criações da Unicamp; 12)Elaborar os pedidos de registro da PI; 13)Depositar os pedidos de proteção da PI; 14)Manter os pedidos de registro de PI; 15) Organizar a PI. Comercializar Tecnologias: 16)Realizar estudo de mercado; 17)Identificar competências da Unicamp; 18)Prospectar oportunidades de comercialização; 19)Negociar contratos; 20)Efetivar contratos;21)Organizar contratos; 22)Identificar fontes de financiamento. Estruturar e gerenciar ambientes de pré-incubação de empresas: 23)Negociar a implantação com a unidade e a Empresa Júnior; 24)Implementar o ambiente de pré-incubação; 25)Manter os ambientes de pré-incubação implementados (PIT). Estruturar e implantar parques tecnológicos: 28)Elaborar o EVTE do parque; 29)Acompanhar a implementação do parque. 30)Identificar dos potenciais ambientes de pré-incubação, de incubação e de implantação de parques tecnológicos; 31)Elaborar projetos de financiamento; 32)Atrair recursos/ patrocinadores para viabilizar os ambientes; 33)Realizar workshops de parceria; 34)Realizar eventos, palestras, exposições; 35)Elaborar o EVTE de Tecnologia; 36)Atender ao Pesquisador e Empresas (SAC)
Processos de Apoio	37)Gerenciar as Finanças; 38)Gerenciar Recursos Humanos; 39)Prover assessoria Jurídica; 40)Prover suporte de informática; 41)Desenvolver sistemas de informação. 42)Elaborar/ revisar e divulgar boletins, informativos, <i>folders</i> , divulgações eletrônicas; 43)Alimentar e gerenciar a <i>homepage</i> da Inova; 44)Executar processos de apoio administrativo (reuniões, viagens, etc.); 45)Gerenciar os contatos da Inova; 46)Organizar eventos, exposições, workshops, palestras e visitas; 47)Gerenciar CRM; 48)Gerenciar o patrimônio (infra-estrutura física, suprimentos /compras); 49)Gerenciar projetos de financiamento.

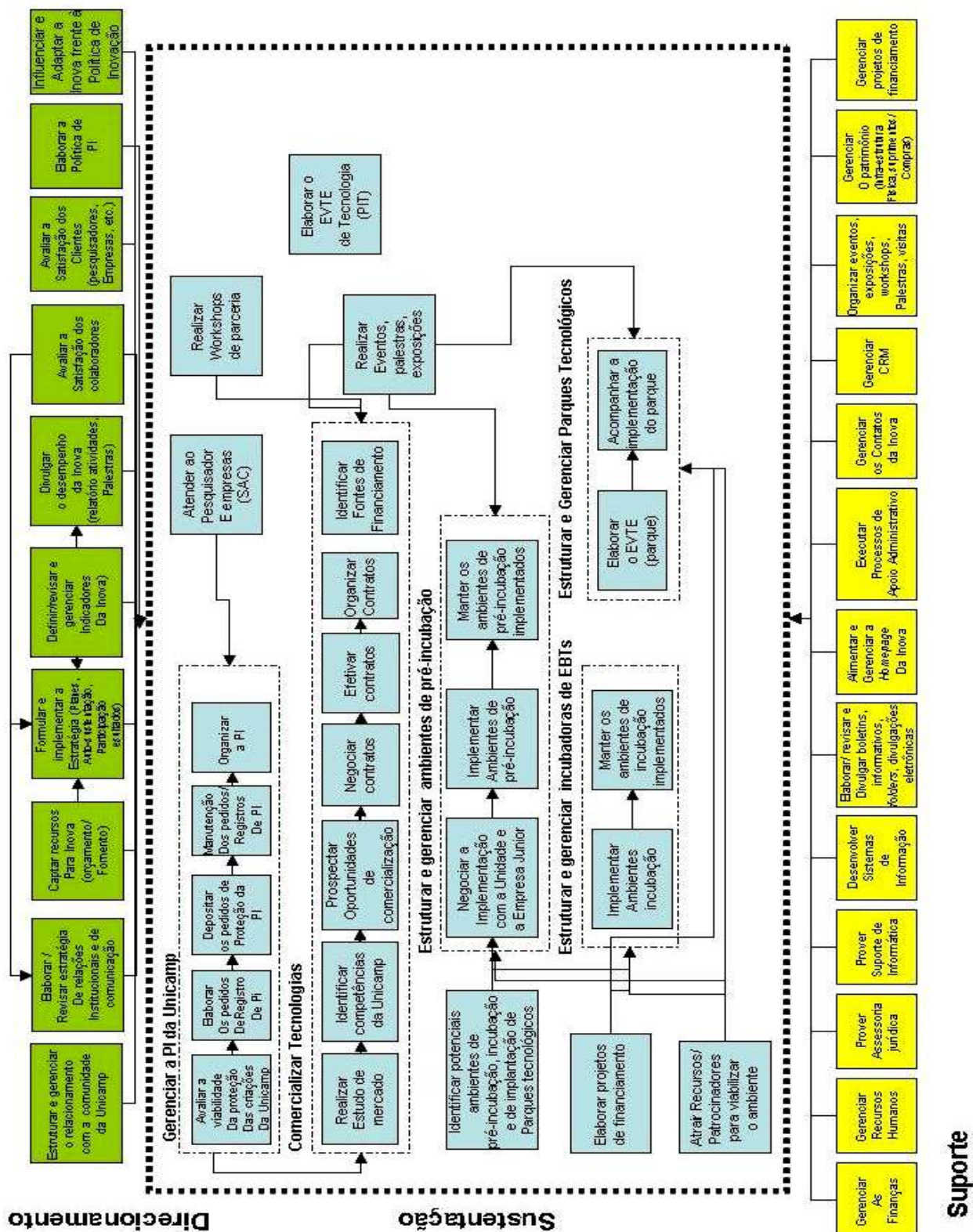


Figura 4.1: Conexão de processos da Inova Unicamp
 Fonte: Elaboração da autora

Finalizada a validação do diagrama de conexão, passou-se à avaliação da situação atual dos processos-chave. Nessa atividade, a pesquisadora resolveu alterar a sequência original proposta no método, inserindo a atividade de correlação dos processos-chave com os objetivos estratégicos, que deveria ser realizada na tarefa 10. Essa modificação só foi possível devido ao atraso na realização da atividade de conexão de processos, que foi feita após a conclusão do planejamento. Essa opção mostrou-se benéfica, uma vez que possibilitou que os colaboradores da Agência visualizassem uma utilização prática e concreta da conexão de processos. Foram selecionados aleatoriamente sete processos da conexão (5 de sustentação, 1 de apoio e 1 de direcionamento) e dois objetivos estratégicos do planejamento atual. Os participantes atribuíram notas para a situação atual de cada processo e para o peso estratégico do relacionamento de cada processo com cada um dos dois objetivos selecionados, conforme critérios apresentados pela pesquisadora (ver capítulo 3 quadros 3.1 e 3.2). Cada participante atribuiu as notas individualmente e depois foi feita a consolidação final por meio de votação (tabela 4.1). Para alguns processos, ocorreram empates e discussões acaloradas que, em razão de restrições de tempo, precisaram ser interrompidas. É importante destacar que o ideal seria chegar ao consenso, por meio de discussão dos empates e variações significativas nas notas atribuídas, porque, para o processo, atingir o consenso é mais rico que o resultado em si, e gera maior aprendizado e alinhamento conceitual.

Um ponto muito importante observado nessas avaliações foi a dispersão significativa das notas atribuídas. Para alguns processos, as notas atribuídas pelos participantes para sua situação atual variaram de 5 a 2, e apresentam critérios muito distintos. Essa variação evidenciou os entendimentos díspares de algumas pessoas da equipe com relação aos processos-chave da Inova Unicamp e até mesmo uma deficiência na compreensão dos objetivos estratégicos do planejamento. Essa observação por si só já consiste em um grande benefício gerado pela realização da conexão de processos, evidenciando a necessidade de reforçar a comunicação com a equipe; além disso, atestava que o aprendizado construído no processo de desenvolvimento da conexão e do alinhamento dos processos com a estratégia é até mais importante do que o diagrama de conexão finalizado. Construiu-se um gráfico de impacto estratégico *versus* situação atual dos processos (figura 4.2), disponibilizando-se o diagrama final da conexão, o gráfico e as avaliações dos processos no Wiki Inova Unicamp – sistema de informação desenvolvido para a organização, que será apresentado no próximo subitem. Apesar de não ter sido completamente

finalizada a correlação de todos os processos-chave com todos os objetivos estratégicos do Planes, os benefícios percebidos pela equipe a motivaram a prosseguir com sua realização e está sendo agendada uma oficina para sua conclusão até o final de 2006.

Tabela 4.1: Avaliação da situação atual e do impacto estratégico dos processos-chave da Inova Unicamp

Fonte: Elaboração da autora

Processos-Chave	Situação Atual do Processo	Grau de Relacionamento com Objetivos Estratégicos							
		A	B	C	D	E	F	G	H
2 processos de direcionamento									
Captar Recursos para Inova (CR)	5		5		5				
Acompanhar a legislação de PI/ Inovação (AL)	5		5		4				
2 processos de suporte									
Gerenciar RH (RH)	5		4		5				
Prover suporte de informática (SI)	4,5		3		1				
5 processos de sustentação									
Elaborar pedidos de registro de PI (EP)	3		5		2				
Implementar ambientes de incubação (IA)	4		1		1				
Negociar contratos (NC)	4,5		1		5				
Realizar workshops de parceria (RW)	3		0		3				
Elaborar o EVTE de tecnologia (EE)	5		3		2				

LEGENDA:

- A- Objetivo 1: ser um núcleo de inovação universitário de referência internacional na comercialização de tecnologia
- B- Objetivo 2: Aprimorar a proteção da propriedade intelectual
- C- Objetivo 3: Fortalecer e expandir ações para a geração e desenvolvimento de EBTs, *spin-offs* da Unicamp, incubadoras e parques tecnológicos
- D- Objetivo 4: Tornar a INOVA auto-sustentável até 2008
- E- Objetivo 5: Aperfeiçoar a interação com pesquisadores, unidades e órgãos da Unicamp
- F- Objetivo 6: Fortalecer a Comunicação externa e interna
- G- Objetivo 7: Ampliar e otimizar a Infra-estrutura (sistemas de apoio, suporte de informática e infra-estrutura

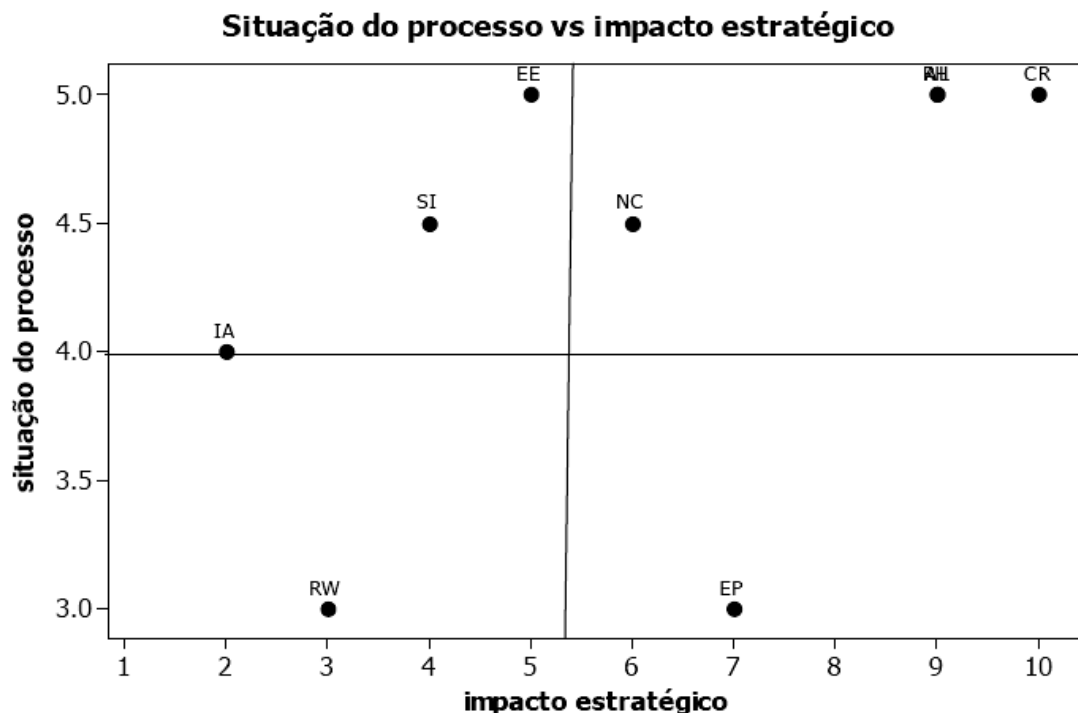


Figura 4.2: Situação atual e impacto estratégico dos processos-chave da Inova Unicamp avaliados no workshop de conexão de processos

Fonte: Elaboração da autora

4.4.5 Resultados da Tarefa 9

No início da aplicação do método proposto, a Inova Unicamp não possuía nenhum sistema integrado de informações. A maioria das informações disponíveis era coletada informalmente e de forma reativa, e encontravam-se dispersas pela organização. Desde o começo deste projeto, a autora persistiu na necessidade de ouvir os clientes da organização e de estruturar um sistema de informações, fundamental para dar suporte às atividades de planejamento, mensuração do desempenho e melhoria. Boa parte das informações da organização era armazenada em arquivos da rede interna, que não apresentava confiabilidade, pois poderiam ser excluídos ou modificados por qualquer pessoa a qualquer momento, mesmo acidentalmente, e não era adequadamente organizada.

Após testes e experimentações de diversos sistemas de informação, identificou-se o Wiki, ferramenta colaborativa inovadora difundida pela Wikipedia – enciclopédia livre disponibilizada via *Internet*. O Wiki pode ser definido como um *software* colaborativo, que possibilita a edição

coletiva de documentos usando um sistema simples, sem requerer que o conteúdo seja revisto antes de sua publicação (WIKIMEDIA, 2003). O conceito Wiki é realmente muito singelo, possibilitando que textos publicados na *Web* possam ser modificados por qualquer usuário cadastrado no sistema, sem autorização prévia, e o sistema registra e exige todas as alterações feitas, de forma transparente, possibilitando que a construção do conhecimento organizacional flua mais facilmente (MOREIRA, 2006). Os Wikis fazem parte da Web 2.0, possuindo diversas aplicações no ambiente corporativo, derrubando as tradicionais formas de comunicação hierarquizadas e consolidando idéias difusas dentro da organização. Muitos especulam que os Wikis vão substituir as *intranets*.

O Wiki Inova Unicamp foi implantado em julho de 2006, inicialmente em fase de testes para verificar sua adequação como *intranet* colaborativa para a Inova Unicamp. Seu acesso é restrito aos funcionários e colaboradores diretos da Inova Unicamp e o objetivo principal é que seja consolidado no Wiki todo o conhecimento da Inova Unicamp, coletado por vias formais e informais, construído com a participação de todos. O diretor executivo da Inova Unicamp assumiu a liderança na divulgação e estímulo ao uso dessa ferramenta, motivando todos a compartilharem as informações mais relevantes e de interesse da Inova Unicamp, para fomentar uma comunicação mais próxima e, conseqüentemente, a eficiência da organização. O conteúdo do sistema ainda está em construção, pois nem todos os colaboradores estão familiarizados com ele. Os primeiros usuários a testar o sistema, além do diretor executivo, foram a pesquisadora deste trabalho e a área de informática. Esses dois públicos ratificaram a impressão do diretor de que esse sistema era útil para a Inova Unicamp, de forma que se resolveu ampliar os usuários e iniciar a divulgação do sistema.

Entre os principais tópicos já inseridos no sistema de informação Wiki Inova Unicamp destacam-se: Planejamento Estratégico – propósito, análise do ambiente, temas estratégicos, Planes 2006-2010, indicadores da Inova Unicamp, reuniões de planejamento estratégico, relatórios de atividade, processos chave; Administração – normas administrativas, regimentos internos, recursos humanos, avaliação de desempenho, etc.; Comunicação – base de contatos, plano e manual de comunicação, programação e manual de eventos, material institucional, notícias, apresentações, registro dos informativos e *clippings* internos, etc.; Informática – manuais, procedimentos, escala de trabalho, etc.; Propriedade Intelectual – regras internas da

Unicamp, divulgação de patentes, perguntas freqüentes, etc.; Parques, incubadoras e empresas nascentes da Unicamp – regimentos, leis de incentivos fiscais de EBTs, filhas da Unicamp, informações úteis de outras universidades, etc.; Destaques – premiações, ramais e informações de funcionários, aniversariantes, fotos de eventos, etc. O próximo desafio é a sensibilização dos colaboradores para aumentar o número de adeptos ao sistema. Para isso, já foi proposta, na revisão do planejamento da Inova Unicamp, uma campanha de *endomarketing*, para divulgar o Wiki.

Um ponto chave no conteúdo de um sistema de informação organizacional eficaz é a coleta, consolidação e disseminação de dados sobre os clientes e demais públicos envolvidos com as atividades da organização. Uma das deficiências identificadas no diagnóstico inicial da organização era a de que a Agência não ouvia seus clientes e demais públicos envolvidos com suas atividades de forma sistemática e pró-ativa. Portanto, ao longo da aplicação do método, enfocou-se a sensibilização das pessoas para essa necessidade e a estruturação de algumas formas de realizar pesquisas com clientes e outros públicos envolvidos com as atividades da Inova Unicamp. Estruturou-se uma forma de avaliar a satisfação dos pesquisadores e empresas com os *workshops* de parceria, iniciada em 2005, por meio de questionários distribuídos durante os eventos. Estruturou-se também uma pesquisa para os agentes de parceria realizarem com os pesquisadores, a qual ainda não pode ser aplicada devido à diminuição da equipe de parceria, e conseqüente sobrecarga atual de atividades. Está planejada uma pesquisa com o público Unicamp para evidenciar o conhecimento da comunidade com relação à Inova Unicamp e às suas atividades, a qual será feita por uma empresa júnior do IMECC – Instituto de Matemática, Estatística e Computação Científica – a pesquisa está pendente apenas da disponibilidade de orçamento. Além disso, foi realizada em 2006 a primeira avaliação da satisfação dos colaboradores, direcionada pelo planejamento estratégico e estruturada e aplicada por um consultor externo. Os resultados dessa pesquisa revelaram uma alta satisfação das pessoas em trabalhar na Inova Unicamp, obtendo-se um índice de satisfação consolidado de 73,8%, sendo o clima organizacional considerado positivo para resultados consolidados acima de 65%. A maior insatisfação demonstrada foi com as condições físicas do ambiente de trabalho.



Figura 4.3: Tela da página principal do sistema colaborativo de informações Wiki Inova Unicamp
 Fonte: INOVA UNICAMP, 2006

4.4.6 Resultados da Tarefa 10

Como já relatado no diagnóstico inicial, a Agência não possuía um processo de planejamento formal. O propósito foi elaborado, com facilitação da autora, na atividade 7, e era preciso desdobrar esse propósito em objetivos, estratégias e iniciativas específicas, bem como em mensurações de desempenho, para avaliar o progresso da organização em sua consecução. Exceto por um dos diretores, o comitê não possuía experiência nem conhecimento de elaboração de planejamento. Um ponto positivo era a existência de um planejamento estratégico da Unicamp e conseqüente início de formação de uma cultura de planejamento na universidade. Portanto, uma das primeiras atividades da pesquisadora foi contatar o grupo de trabalho do Planes Unicamp, para aprender com a experiência já obtida na universidade e verificar o alinhamento das atividades do método proposto neste trabalho com o método Planes. A pesquisadora participou de algumas oficinas do Planes e verificou que a estrutura proposta pelo método deste trabalho estava

de acordo com a forma de definição do Planes, sendo até mais abrangente. A diferença essencial é que as oficinas de trabalho propostas pelo Planes são realizadas em dias inteiros de trabalho, enquanto na Agência não havia disponibilidade de tempo para parar a organização um ou mais dias inteiros, optando-se por fazer mais reuniões de menor duração (no mínimo duas horas). Percebeu-se também que a grande maioria das unidades e órgãos da Unicamp, exceto a PRDU, não havia definido indicadores e não incorporavam os princípios do BSC no seu sistema de planejamento. Foi explicado à pesquisadora que, para evitar maiores resistências ao processo, o grupo de trabalho do Planes decidiu não exigir das unidades a definição de indicadores nesse primeiro momento.

Na realização da tarefa de planejamento também foi necessário realizar-se adaptações na sequência proposta no método. Primeiramente, como já relatado antes, adaptou-se o enfoque do planejamento às peculiaridades do setor público, notadamente quanto à relevância do aproveitamento do orçamento, às restrições e dificuldades em enxergar com clareza a concorrência e os clientes, que afetam a qualidade da análise ambiental, e as dificuldades e limitações do setor (burocracia, etc.) para promover mudanças significativas prontamente. Além disso, a correlação dos processos-chave com os objetivos não pôde ser feita nesta primeira experiência, devido à falta de prontidão para realizar a conexão, grande ansiedade do time e restrições organizacionais, só sendo iniciada durante a primeira revisão anual do Planes, conforme relatado no subitem 4.4.4. Como essa atividade ainda não foi finalizada, não foi possível ainda priorizar os esforços de melhoria, alocar recursos e elaborar seus respectivos contratos de melhoria.

As atividades com o comitê diretivo para a definição do Planes foram iniciadas em fevereiro de 2005. Frente à falta de prontidão e experiência com planejamento da equipe, optou-se por não envolver todos os membros da organização nessa primeira formulação do planejamento. O Planes Inova Unicamp 2005-2008 foi elaborado pelo comitê diretivo, com a facilitação da autora, sendo depois compartilhado com todos, definindo-se um plano de ação para sua implementação que atribuía responsabilidades para todos da agência. No início dessa atividade, havia uma grande ansiedade no time para obter resultados rápidos, uma vez que a atual estrutura administrativa demandava organização, priorização e melhorias urgentes. Contudo, frente à inexperiência, ausência de cultura, conhecimento e tempo limitados para dedicação ao

planejamento, bem como peculiaridades do ambiente acadêmico, a autora alertou que o processo seria mais demorado. Portanto, conscientes da baixa prontidão para empreitar o planejamento estratégico, a primeira experiência teve início em fevereiro de 2005, e o primeiro planejamento estratégico da Inova Unicamp foi finalizado em junho de 2005, totalizando cerca de 70 horas de reunião. O plano de ação foi acompanhado continuamente, com alguma tolerância quanto à aplicação dos conceitos, enfocando nessa primeira experiência a consolidação da gestão estratégica como um processo a ser continuamente melhorado. As reuniões com o comitê foram em sua grande maioria semanais.

Um grande obstáculo enfrentado nessa atividade foi a sobrecarga da agenda dos diretores, que ocasionou muitas viagens e reuniões externas dos membros do comitê, resultando em uma lentidão maior na conclusão do planejamento. Nos próximos parágrafos, serão relatados os principais resultados obtidos nesta tarefa. Ressalta-se que os resultados obtidos com a primeira experiência de planejamento da Inova Unicamp foram surpreendentes, em especial quando se considera sua inexperiência com o processo, o fato de ser uma instituição pública e dentro de uma estrutura universitária, seu pouco tempo de criação, a fase preliminar de desenvolvimento que se encontrava e as restrições substanciais de recursos.

Inicialmente, foram identificadas quatro grandes áreas ou questões estratégicas que necessitavam de melhoria e precisavam ser trabalhadas para a consecução da missão e da visão da Inova Unicamp, associando-as às perspectivas do BSC. Prosseguiu-se para a definição de sete objetivos estratégicos para o horizonte de planejamento 2005 a 2008, direcionados pelas quatro perspectivas do BSC, por essas questões estratégicas e pelos cinco critérios para incorporar o plano de melhoria no sistema de planejamento (API, 1999). Os objetivos e as questões estratégicas definidos para o Planes Inova Unicamp 2005-2008 estão representados no quadro 4.13. A partir desses objetivos, foram definidos 24 indicadores estratégicos de desempenho para avaliar o progresso no alcance desses objetivos estratégicos; 40 estratégias – das quais 14 foram definidas como prioritárias para implementação em 2005; 167 iniciativas estratégicas (ou ações) para executar tais estratégias.

Quadro 4.13: Questões e objetivos estratégicos do planes Inova Unicamp 2005-2008 definidos para as quatro perspectivas do BSC

Fonte: Elaboração da autora

Nº Objetivo	Objetivo estratégico	Questões Estratégicas Relacionadas	Perspectivas BSC			
			CL	F	PI	AC
1	Ser referência nacional na articulação de parcerias	A	X			
2	Aprimorar a gestão da propriedade intelectual	A			X	
3	Fortalecer e expandir ações para desenvolver EBTs – Empresas de Base Tecnológica, incubadoras e parques tecnológicos	A			X	
4	Tornar a INOVA UNICAMP auto-sustentável até 2008	D		X		
5	Aumentar reconhecimento na UNICAMP: aperfeiçoar a interação com pesquisadores, unidades e órgãos	A,B	X			
6	Reestruturar os sistemas de informação e de comunicação externa e interna	B				X
7	Rever, adequar e otimizar os recursos e infraestrutura da agência	C				X
Legenda: A – Competências Técnicas (Ferramentas para concretizar parcerias); B – Comunicação Interna / Externa (Mecanismos para estimular parcerias); AC – aprendizado e crescimento; C – Infra-estrutura; CL – clientes; D – Viabilidade Financeira; F – finanças; PI – processos internos;						

Definiu-se também o mapa estratégico para os objetivos e para as estratégias definidas, no qual as relações de causa e efeito foram evidenciadas (figuras 4.4 e 4.5). Quanto a essa atividade, cabem comentários adicionais, uma vez que enfrentou algumas dificuldades relevantes. Conforme observado na literatura, as relações de causa e efeito do BSC causam dúvidas e confusão nas pessoas, havendo muitos questionamentos sobre essa causalidade. Na organização pesquisada, comprovou-se na prática essa crítica feita ao BSC, visto que as relações de causa e efeito revelaram-se muito subjetivas para a equipe. Foi preciso muita determinação e insistência da autora para que o grupo não abandonasse essa atividade, por considerá-la complexa, confusa, subjetiva e sem aplicação prática. Para tentar facilitar o processo, a autora elaborou uma proposta para o mapa e apresentou-a ao comitê para discussão. A reação foi de rejeição imediata. A equipe não via uso para aquele diagrama complexo, e achava que todos os objetivos estavam relacionados uns com os outros e que todos eram importantes na consecução dos demais. A autora teve que intervir nas discussões do grupo, estimulando-o a experimentar a identificação das relações de “se-então” mais substanciais, destacando que, quando o mapa fosse concluído, haveria uma descrição clara e sucinta da estratégia e das hipóteses em que ela se baseia. Com muita relutância, o time aceitou completar o mapa. Comentários como: “*Nem tudo que é proposto no BSC tem que se aplicar a nós*” e “*Não é preciso que todas as atividades do método tenham*

êxito, esta pode falhar.” A autora concordava que não necessariamente o mapa estratégico poderia ter aceitação e uso pela Inova Unicamp, mas que pelo menos seria bom discuti-lo e avaliá-lo, uma vez que essa ferramenta tem se mostrado útil para diversos tipos de organização, inclusive públicas (KAPLAN; NORTON, 2004). No final do exercício, alguns membros do comitê até perceberam que realmente era uma descrição rápida, em uma única folha, de todo o planejamento estratégico e de suas principais relações. Na visão da autora, a formulação e uso do mapa estratégico é um ponto que ainda precisará ser mais desenvolvido com a equipe nas próximas revisões do plano.

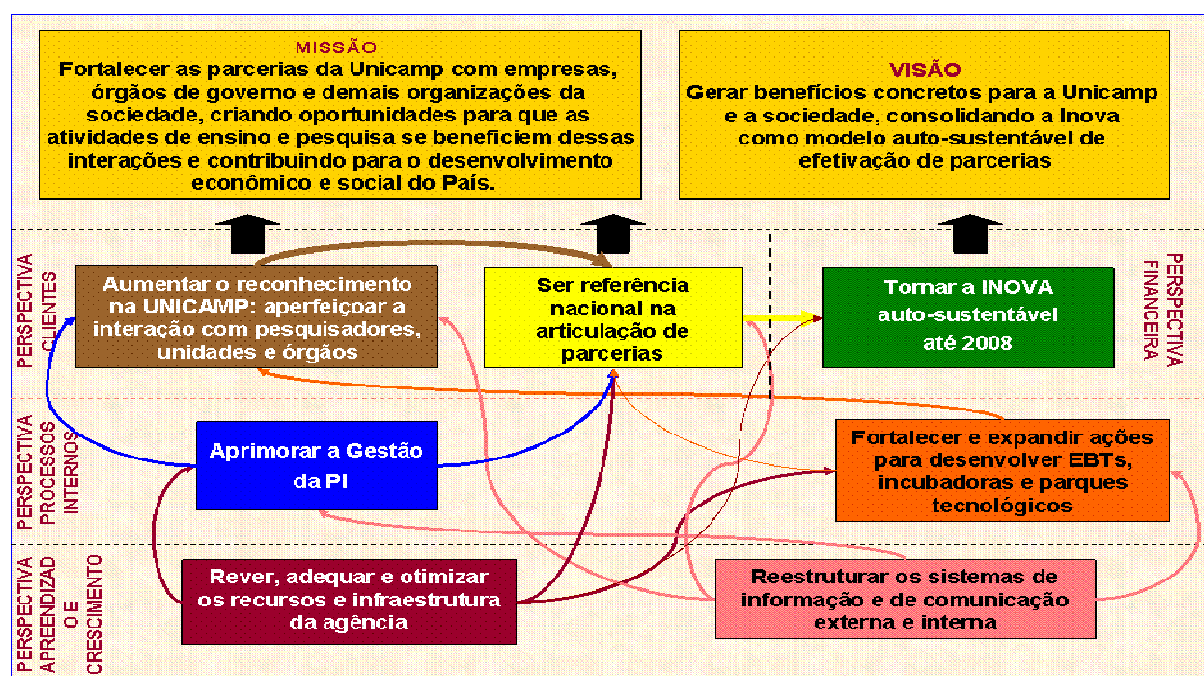


Figura 4.4: Mapa estratégico da Inova Unicamp referente ao plano 2005-2008: visão dos relacionamentos de causa e efeito entre objetivos estratégicos das 4 perspectivas
Fonte: Elaboração da autora

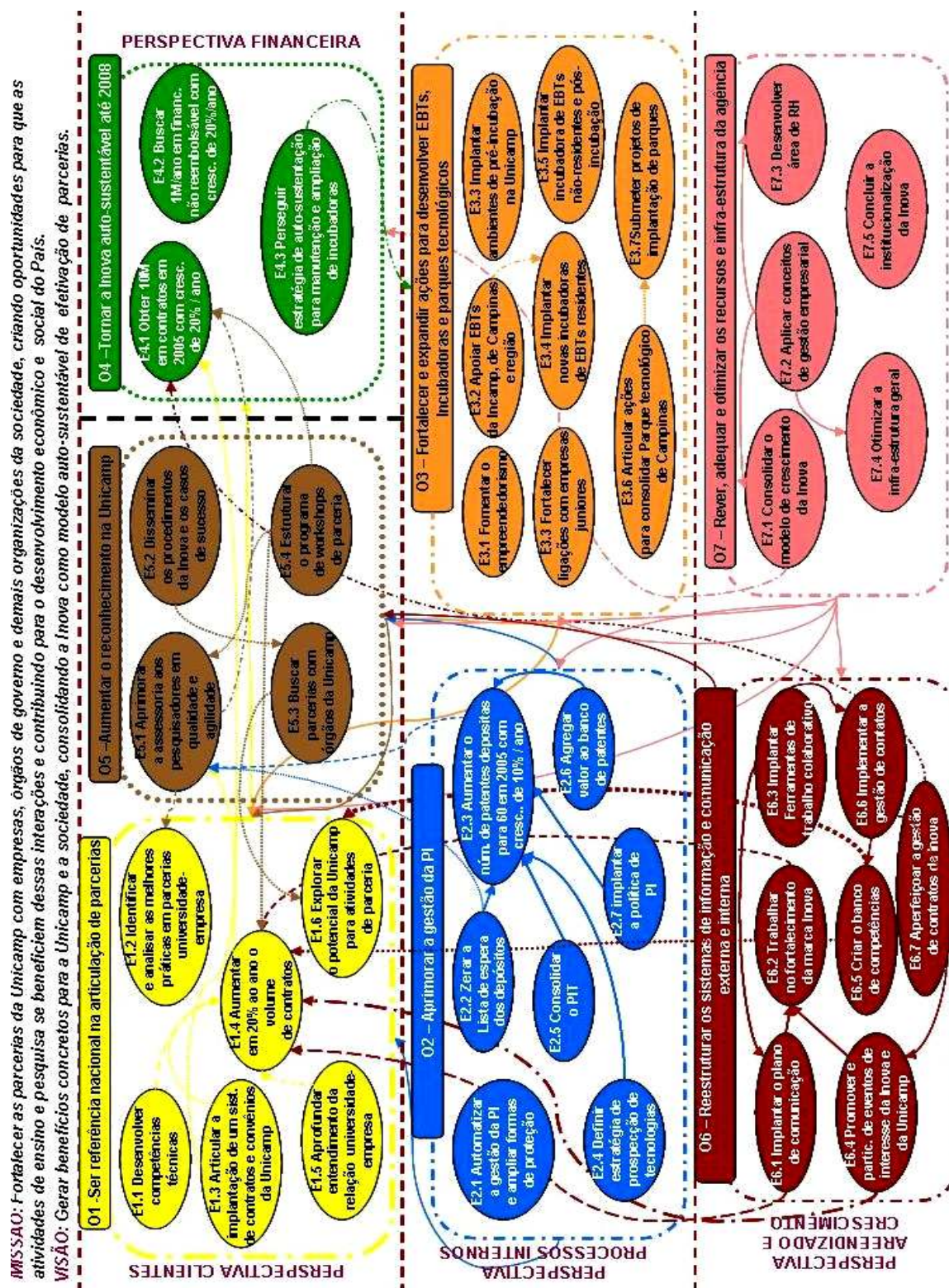


Figura 4.5: Mapa estratégico detalhado da Inova Unicamp referente ao plano 2005-2008
 Fonte: Elaboração da autora

A definição dos indicadores foi outra tarefa desafiadora, porém gratificante. Realizou-se um *workshop* com todo o quadro fixo de colaboradores (exceto bolsistas e estagiários) para formulá-los. Houve a tendência de querer medir tudo, e a natural confusão de misturar indicadores operacionais com a família de medidas do sistema. Não houve dificuldade em definir medidas para as quatro perspectivas. Do total de propostas coletadas no *workshop* de medidas do sistema, foram selecionados 24 indicadores estratégicos de desempenho (quadro 4.14). Para o acompanhamento desses indicadores, definiu-se uma estrutura incorporando os princípios do BSC, definindo metas quantitativas e qualitativas, “certidões de nascimento” com definições operacionais de cada indicador (figuras 4.6 e 4.7), planilhas de coleta de dados, além da elaboração de padrões para os gráficos de acompanhamento e atribuição de responsáveis para cada indicador. Os dados dos indicadores estão sistematizados, sendo coletados e reportados mensalmente por meio de uma apresentação com os gráficos relacionados a cada indicador, a qual é divulgada a todos os colaboradores no informativo interno, e disponibilizada no sistema Wiki Inova Unicamp e no quadro de avisos.

A grande ansiedade da diretoria, desde o começo da implementação do método, para definir indicadores que seriam a base de um programa de remuneração por desempenho, teve que ser aplacada pela pesquisadora. Kaplan e Norton (2001) salientam que a conexão da remuneração com a estratégia é importante, mas deve ser feita com cautela e no momento apropriado, ou seja, cerca de dois anos após a implementação da gestão estratégica. É preciso que a organização adquira um maior entendimento da gestão estratégica, e também uma experiência inicial e maturidade com as mensurações do desempenho, para estar apta a associar a remuneração à estratégia e não gerar frustrações na equipe. Foi sugerido que em curto prazo a organização fizesse uso de formas de reconhecimento não monetárias para recompensar o progresso obtido, de modo a fortalecer a motivação da equipe: reconhecimento em público dos esforços das pessoas ou grupos e resultados positivos obtidos nas iniciativas. Essa sugestão foi implementada nas reuniões de revisão estratégica (tarefa 11), nas quais os progressos alcançados eram reconhecidos pela diretoria publicamente, para todos da Agência.

Quadro 4.14: Indicadores do BSC definidos para o planes Inova Unicamp 2005-2008

Fonte: Elaboração da autora

Perspectiva BSC	Objetivos Estratégicos	Indicadores Estratégicos	Metas
Cientes	1. Ser referência nacional na articulação de parcerias	1. Número de contratos Assinados (parcerias e licenciamentos) 2. Número de contratos negociados (parcerias e licenciamentos) 3. Número de contratos em trâmite (parcerias e licenciamentos)	2. Aumento de 10% por ano.
	5. Aperfeiçoar a interação com pesquisadores, unidades e órgãos da Unicamp	19. Avaliação da satisfação interna (Unicamp) com os resultados gerados pela Inova	
Processos Internos	2. Aprimorar a gestão da propriedade intelectual	4. Número de patentes depositadas 5. Número de Programas de computador registrados 6. % dos professores da Unicamp que têm patentes	3. 60 em 2005, >10% por ano.
	3. Fortalecer e expandir ações para desenvolver EBTs, incubadoras e parques tecnológicos	7. Número de empresas graduadas 8. Número de empresas incubadas 9. Índice de mortalidade das empresas graduadas 10. Número de desistências em incubação 11. Número de empresas candidatas a incubação por edital 12. Número de novas vagas de incubação de EBTs disponibilizadas por incubadora 13. Número de projetos de implantação de parques realizados	
Finanças	4. Tornar a INOVA auto-sustentável até 2008	14. Recurso de Fomento Realizado 15. Valor Total dos contratos assinados 16. Valor Total dos contratos Negociados pela Inova (c/ trâmite iniciado no mês) 17. Overhead Gerado para Unicamp - PIDS e Funcamp (contratos assinados) 18. Overhead Gerado para Unicamp - PIDS e Funcamp (contratos negociados)	17. 10M em 2005, >20% por ano
Aprendizado e crescimento	6. Reestruturar os sistemas de informação e de comunicação externa e interna	20. Presença da Inova na mídia e na web 21. Número de visitas à homepage da Inova	
	7. Rever, adequar e otimizar os recursos e infraestrutura da agência	22. Índice de Conforto na Inova 23. Quantidade de Colaboradores 24. Avaliação da Satisfação dos colaboradores	

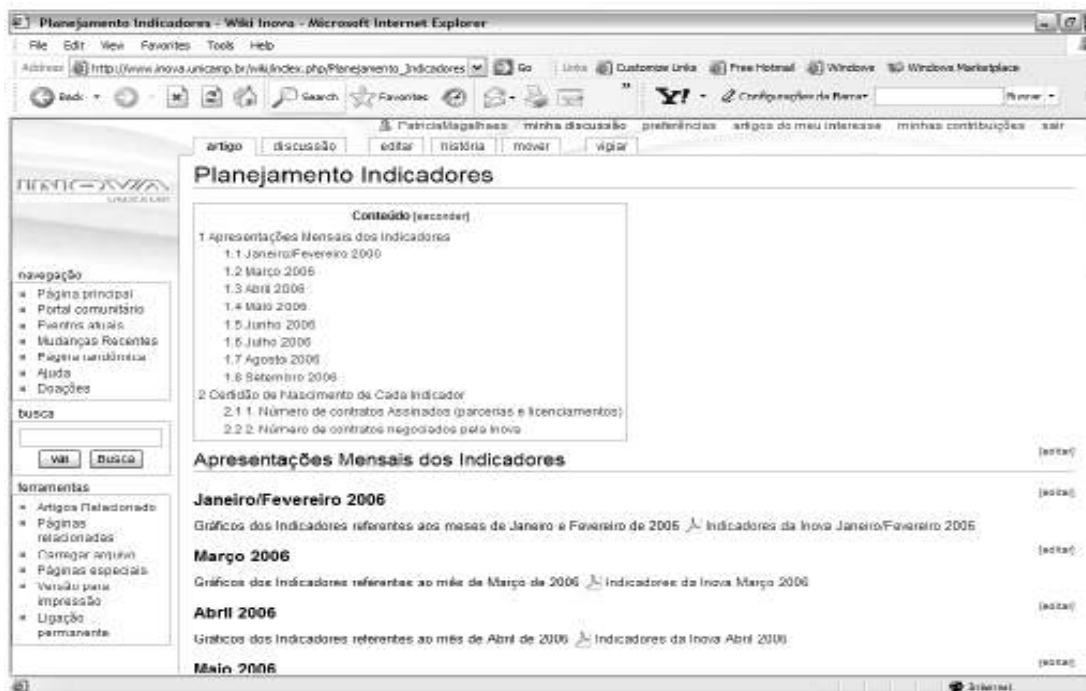


Figura 4.6: Tela geral do conteúdo da área de acompanhamento e divulgação dos indicadores do BSC da Inova Unicamp
Fonte: INOVA UNICAMP, 2006

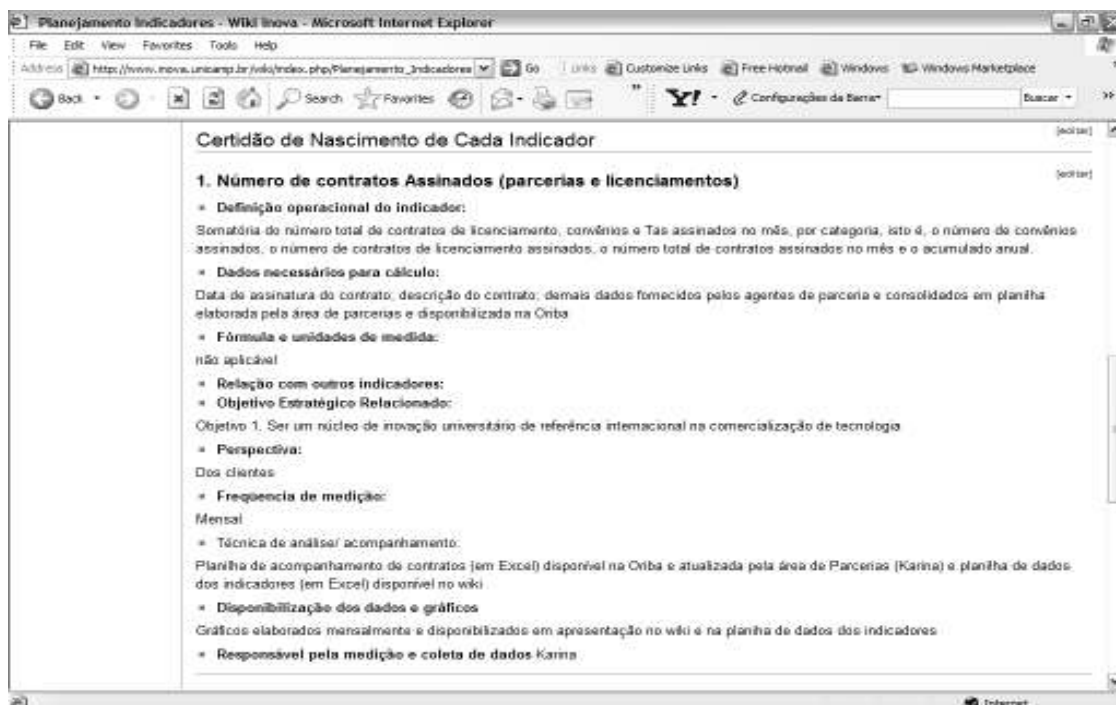


Figura 4.7: Formulário de definição operacional dos indicadores do BSC do planes Inova Unicamp 2006-2009
Fonte: INOVA UNICAMP, 2006

Estruturou-se um plano de ação detalhado, para operacionalização e acompanhamento da implementação do planejamento, delimitando-se: patrocinadores – ou líderes – para cada objetivo; prazos e responsáveis para cada ação do planejamento; critérios de avaliação do status de cada ação. Foram realizadas várias reuniões durante todo o ano de 2005, com todos os colaboradores da Inova Unicamp, para comunicação, esclarecimento e discussão do planejamento. Foram também divulgados os principais elementos do planejamento, resultados do mapeamento de processos e indicadores do sistema no relatório de atividades 2005 da Inova Unicamp, disponibilizado na página da *Internet* e distribuído também em cópias impressas, divulgadas na comunidade da Unicamp e para principais parceiros da Inova Unicamp. O formato desse relatório é inovador, demonstrando para a comunidade a evolução já obtida na gestão e estruturação da Inova Unicamp.

Algumas dificuldades foram percebidas na elaboração do plano. Como era a primeira experiência do time com planejamento e havia uma ansiedade para ter maior controle e priorização de todas as iniciativas que estavam ocorrendo na Agência, os membros do comitê queriam colocar todas as atividades no plano, mesmo que já fossem rotineiras e estivessem com desempenho a contento. Essa dificuldade é muito natural, e esperada, principalmente por causa da pouca experiência do time com esse exercício. Outro desafio foi a definição de prazos: a ansiedade e a inexperiência da diretoria com as dificuldades de implementação determinou que o prazo de conclusão proposto para a maioria das ações fosse muito pequeno. Para reduzir essa ansiedade, a autora, ciente dos desafios da primeira experiência e da limitação de recursos da organização, interveio diversas vezes; contudo, mesmo assim, o comitê insistiu em manter um curto prazo de finalização da maioria das ações. Isso interferiu em uma exata avaliação do grau de realização das ações do plano, uma vez que, durante seu andamento, foi preciso rever diversas vezes o prazo de diversas ações, pois a equipe não estava conseguindo cumpri-los. Durante as reuniões de comunicação do plano de ação, os demais colaboradores da Agência manifestaram preocupação com os prazos e volume de atividades. Notou-se também que a equipe possuía muita dificuldade em compreender o plano; dificuldade que se esperava ser solucionada nas revisões posteriores, com aumento de participação de todos no processo. Não obstante, avaliando o balanço dos resultados do plano de ação no final de 2005, podemos perceber que os resultados obtidos foram muito positivos para a primeira experiência. Das 167 ações definidas, 77 possuíam prazo de conclusão até dezembro de 2005, 65 em 2006 ou 2007 e 25 com prazo contínuo. Dessas

77 ações definidas com prazo para 2005, cerca de 56% foram concluídas, 25% não conseguiram ser iniciadas nesse ano, 13% foram canceladas e 5% finalizaram o ano ainda em execução.

A revisão anual do Planes foi iniciada um pouco antes de o plano completar um ano. Como essa seria a segunda experiência, a autora sugeriu o envolvimento dos colaboradores na definição das ações estratégicas, para aumentar o conhecimento e a participação do time, pautada nas premissas de que a estratégia é tarefa de todos e de que pessoas tendem a aderir ao que ajudam a construir. O comitê proveria o alinhamento estratégico, atuando na definição dos objetivos, construção do BSC e definição das estratégias, e seriam formados times para definir as ações para cada objetivo. Contudo, em 2006, o nível de demanda externa para os diretores da agência aumentou muito, dificultando a realização das reuniões de planejamento do comitê. Conseqüentemente, a revisão do Planes só foi finalizada no segundo semestre de 2006. Apesar de mais lenta, não podemos considerar que essa revisão não foi bem sucedida, em particular avaliando-se o contexto da Inova Unicamp, a implementação de mudanças em seu processo de formulação para envolver efetivamente todas as pessoas da organização, e considerando também que essa primeira revisão já foi iniciada em menos de um ano de vivência da organização com planejamento. Avaliando-se o contexto institucional, o método Planes da Unicamp demanda revisões nos Planes dos seus órgãos e unidades apenas a cada 2 anos. Já a Inova Unicamp fez a sua primeira revisão em pouco mais de um ano, o que já evidencia uma evolução, em comparação com seu contexto e incorporação dos princípios da gestão estratégica. Nesta revisão do Planes, foram definidos: 5 questões estratégicas; 8 objetivos estratégicos (a maioria permaneceu igual aos objetivos do Planes 2005-2008 apenas desdobrou-se um deles em 2 objetivos); 37 estratégias e 140 ações. Os objetivos e as questões estratégicas definidos para o Planes Inova Unicamp 2006-2009 estão representados no quadro 4.15. Os indicadores do BSC também foram revisados, em consonância com a revisão dos objetivos e o total de indicadores monitorado passou de 24 para 34 (quadro 4.16). Salienta-se que os indicadores da área de comunicação ainda estão em fase de revisão, em decorrência da recente reestruturação realizada nessa área.

Em função da inexistência de uma cultura de mensuração na Agência, a autora percebeu que só seria possível introduzir a **análise da variação** – incluindo a construção de gráficos de controle – progressivamente, quando as pessoas estivessem com maior familiaridade com as

medições. Os primeiros gráficos de tendência já começaram a ser construídos pela autora, e os conceitos de entendimento da variação estão sendo difundidos aos poucos – inicialmente para a liderança, para que depois sejam difundidos para todos na organização. A autora acredita ser útil para a Inova Unicamp realizar, em 2007, um treinamento em ferramentas da qualidade e conceitos estatísticos básicos, para reforçar os conceitos de variação introduzidos durante esta pesquisa. Os gráficos de tendência de alguns indicadores do BSC da Inova Unicamp, com a sua respectiva análise de variação, podem ser vistos nas figuras 4.8 a 4.18. Ressalta-se que a maioria dos dados começou a ser coletada de forma estruturada recentemente, de modo que muitos indicadores não possuem dados suficientes para avaliar adequadamente o comportamento dos processos a eles relacionados.

Quadro 4.15: Questões e objetivos estratégicos da primeira revisão do planes da Inova Unicamp

Fonte: Elaboração da autora

Nº Objetivo	Objetivos estratégicos (Planes 2006-2009)	Questões Estratégicas Relacionadas	Perspectivas BSC			
			C L	F	P I	A C
1	Ser um núcleo de inovação universitário de referência internacional na comercialização de tecnologia	A	X			
2	Aprimorar a gestão da propriedade intelectual	A			X	
3	Fortalecer e expandir ações para a geração e desenvolvimento de EBTs – Empresas de base tecnológica, <i>spin-offs</i> da Unicamp, incubadoras e parques tecnológicos	A			X	
4	Tornar a Inova Unicamp auto-sustentável até 2008	D		X		
5	Aperfeiçoar a interação com pesquisadores, unidades e órgãos da Unicamp	A,B	X			
6	Fortalecer a comunicação externa e interna	B				X
7	Ampliar e otimizar a Infra-estrutura: sistemas de apoio, suporte de informática e infra-estrutura física	C				X
8	Aprimorar e adequar a Gestão: RH, procedimentos, tramitação de contratos, qualidade e estratégia	E				X
Legenda: A – competências individuais e organizacionais para realizar nossa missão; AC – aprendizado e crescimento; B – comunicação externa e interna (mecanismos para estimular parcerias); C – infra-estrutura; CL – clientes; D – auto-suficiência financeira; E – administração e gestão; F – finanças; PI – processos internos.						

Quadro 4.16: Indicadores do BSC definidos para o planes da Inova Unicamp 2006-2009

Fonte: Elaboração da autora

(continua)

Perspectiva BSC	Objetivos Estratégicos	Indicadores Estratégicos	Metas 2006
Cientes	1. Ser um núcleo de inovação universitário de referência internacional na comercialização de tecnologia	1. Número de contratos Assinados (parcerias e licenciamentos) 2. Número de contratos negociados (convênios e licenciamentos) 3. Volume de treinamentos/ pessoa nos tópicos técnicos do programa de treinamento (equipe parcerias) 4. Valor Total dos contratos assinados 5. Valor Total dos contratos Negociados pela Inova (c/ trâmite iniciado no mês)	2. 69 5. >10 M
	5. Aperfeiçoar a interação com pesquisadores, unidades e órgãos da Unicamp	6. Avaliação da satisfação dos pesquisadores Unicamp com os resultados gerados pela Inova 7. Avaliação da percepção da Unicamp da atuação da Inova 8. Índice de Satisfação nos <i>workshops</i> 9. Número de <i>workshops</i> fase I e fase II	
Processos Internos	2. Aprimorar a gestão da propriedade intelectual	10. Número de patentes depositadas 11. Número de programas de computador registrados 12. Número de Inventores de patentes (acumulado)	10. 70 em 2006, >10% por ano.
	3. Fortalecer e expandir ações para a geração e desenvolvimento de EBTs, <i>spin-offs</i> da Unicamp, incubadoras e parques tecnológicos	13. Número de empresas graduadas 14. Número de empresas incubadas 15. Índice de mortalidade das empresas graduadas 16. Número de desistências em incubação 17. Número de empresas candidatas a incubação por edital 18. Número de novas vagas de incubação de EBTs disponibilizadas por incubadora 19. Número de projetos de implantação de parques realizados	
Finanças	4. Tornar a INOVA auto-sustentável até 2008	20. Recurso de Fomento Realizado (sem contabilizar Incamp) 21. Total de recurso de fomento submetido 22. Total de recurso de fomento aprovado 23. Diferença entre receita total captada e despesa total da Inova no mês 24. Overhead Gerado para Unicamp - PIDS e Funcamp (contratos assinados) 25. Overhead Gerado para Unicamp - PIDS e Funcamp (contratos negociados) 26. <i>Royalties</i> recebidos de licenciamentos 27. Receitas da Incamp	
Aprendizado e crescimento	6. Fortalecer a Comunicação externa e interna	28. Número de visitas à homepage da Inova 29. Volume de contatos da mala direta 30. Presença da Inova na mídia e na web (google, citações portal Unicamp, citações jornal na Unicamp, outras mídias e mídias de impacto)	
	7. Ampliar e otimizar a Infra-estrutura: sistemas de apoio, suporte de informática e infra-estrutura física	31. Índice de Conforto na Inova	

Quadro 4.16: Indicadores do BSC definidos para o planes da Inova Unicamp 2006-2009

Fonte: Elaboração da autora

(conclusão)

Perspectiva BSC	Objetivos Estratégicos	Indicadores Estratégicos	Metas 2006
	8. Aprimorar e adequar a Gestão: RH, procedimentos, tramitação de contratos, qualidade e estratégia	32. Quantidade de Colaboradores (por categoria) 33. Avaliação da Satisfação dos colaboradores (anual) 34. Índice de rotatividade	33. >65%

Analisando-se o gráfico de tendência do número de patentes depositadas anualmente pela Unicamp (figura 4.8), no período de 1989 a 2005, percebe-se que o número de patentes está estável no período de 1989 a 1995, ou seja, a variação presente nesses dados é devida somente a causas comuns, inerentes ao sistema, não se identificando a presença de uma possível causa especial. A partir desse período os dados do processo revelam uma tendência de crescimento, porém ainda não é possível perceber concretamente o efeito da criação da Inova Unicamp nos dados anuais deste processo, uma vez que a tendência de crescimento já se manifestava anteriormente à sua criação.

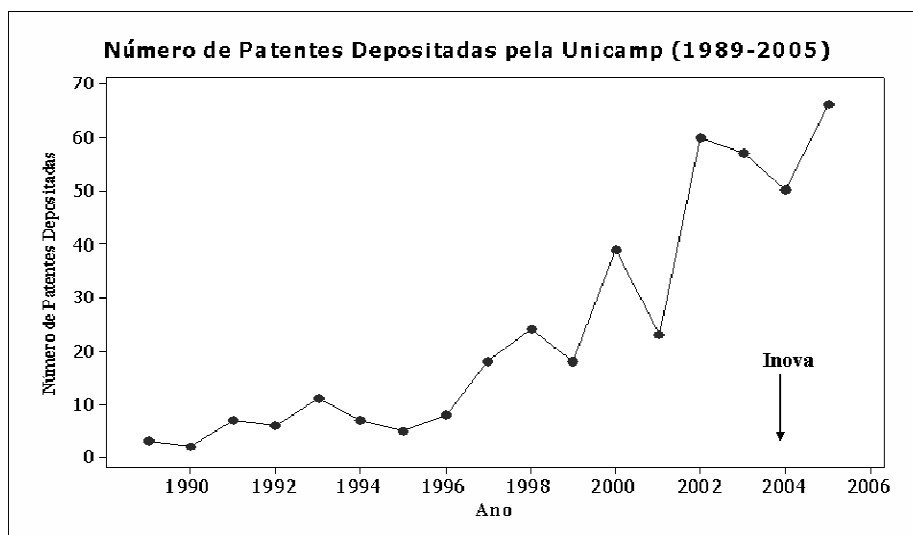


Figura 4.8: Número de patentes (anual) depositadas pela Unicamp no período de 1989-2005

Fonte: Elaboração da autora

A análise dos dados mensais do processo de depósito de patentes, no período de janeiro de 2004 a setembro de 2006 (figura 4.9), revela que o processo está estável, não apresentando nenhuma tendência ou sinal de uma possível causa especial.

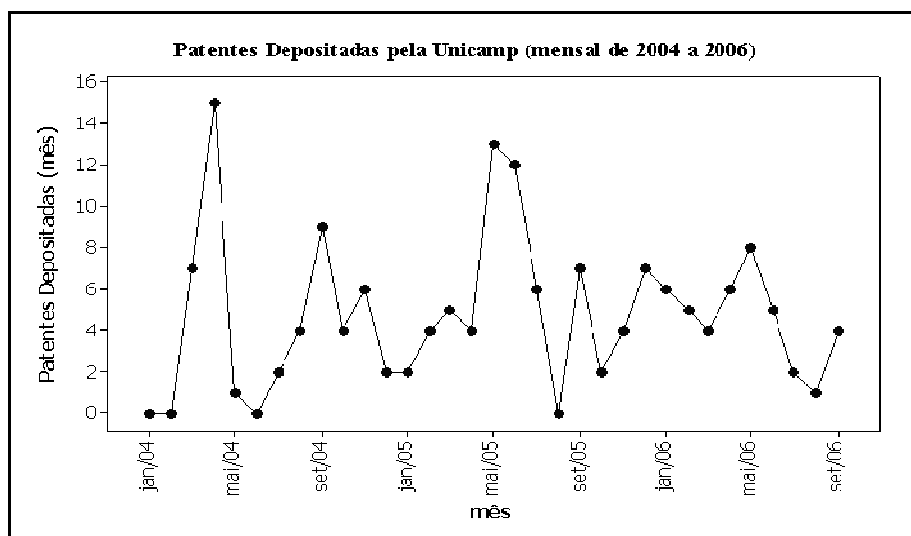


Figura 4.9: Número de patentes (mensal) depositadas pela Unicamp no período de janeiro de 2004 a setembro de 2006

Fonte: Elaboração da autora

O gráfico de tendência do número de programas de computador registrados pela Unicamp, por ano, no período de 1993 a 2005 (figura 4.10) revela que os dados estão estáveis no período de 1993 a 2000. A partir de 2000 observa-se uma tendência crescente; contudo, tal como evidenciado no número de patentes depositadas anualmente, não é possível ainda atestar o efeito da criação da Inova Unicamp nos resultados desse processo.

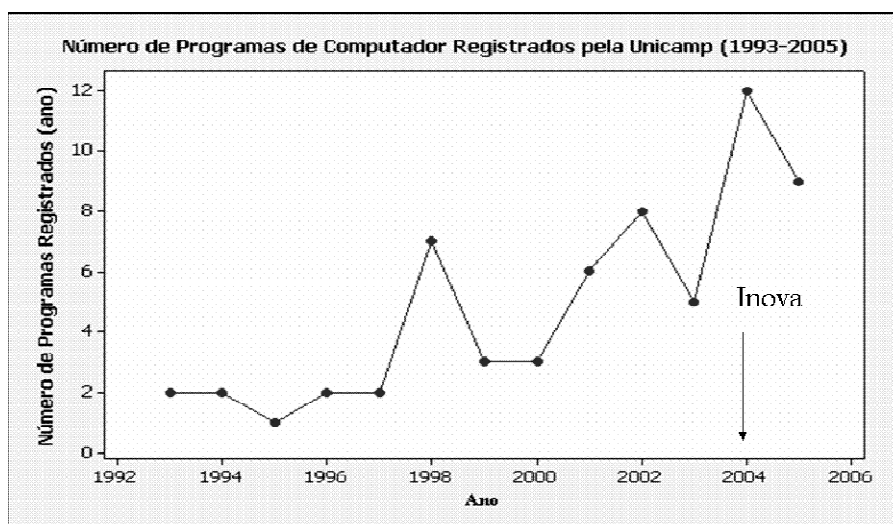


Figura 4.10: Número de programas de computador registrados anualmente pela Unicamp no período de 1993 a 2005

Fonte: Elaboração da autora

A análise dos dados mensais do processo de registro de programas de computador, no período de janeiro de 2004 a setembro de 2006 (figura 4.11), evidencia que o processo está estável, não apresentando nenhuma tendência ou sinal de uma possível causa especial.

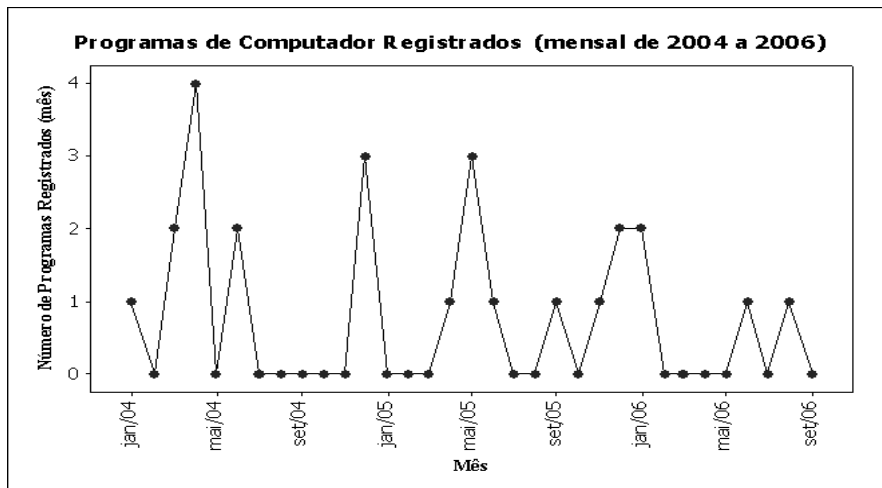


Figura 4.11: Número de programas de computador registrados mensalmente pela Unicamp no período de janeiro de 2004 a setembro de 2006

Fonte: Elaboração da autora

O número mensal de convênios e termos aditivos assinados pela Unicamp (figura 4.12), que tiveram a participação da Inova Unicamp em sua negociação, está estável no período de janeiro de 2005 a setembro de 2006. Como os dados disponíveis são referentes apenas ao período de atuação da Inova Unicamp e, também, são relativos apenas aos convênios assinados em cuja negociação a Inova Unicamp atuou, não se pode atestar o efeito da criação da Inova Unicamp nessa variável. De forma análoga, os dados mensais dos licenciamentos assinados pela Unicamp, no período analisado (figura 4.13) encontram-se estáveis.

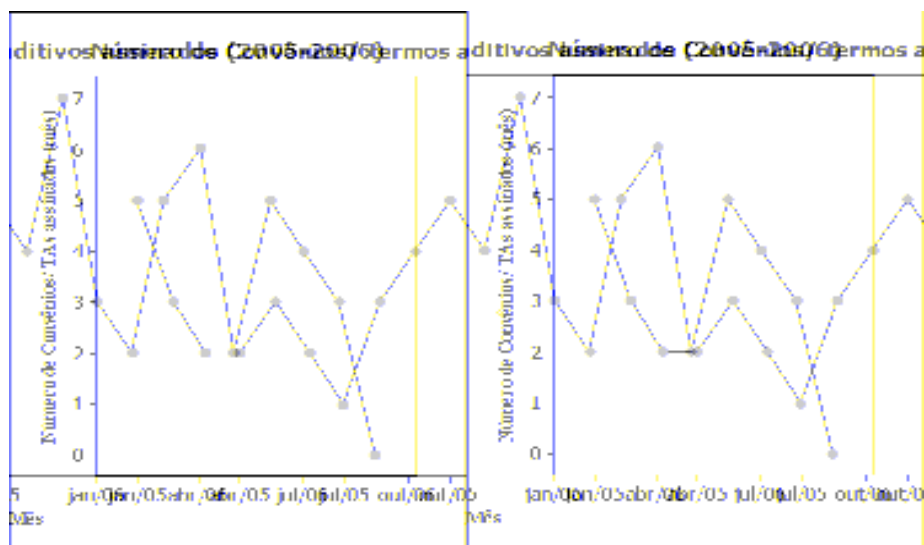


Figura 4.12: Número de convênios/ termos aditivos assinados mensalmente pela Unicamp no período de janeiro de 2005 a setembro de 2006

Fonte: Elaboração da autora

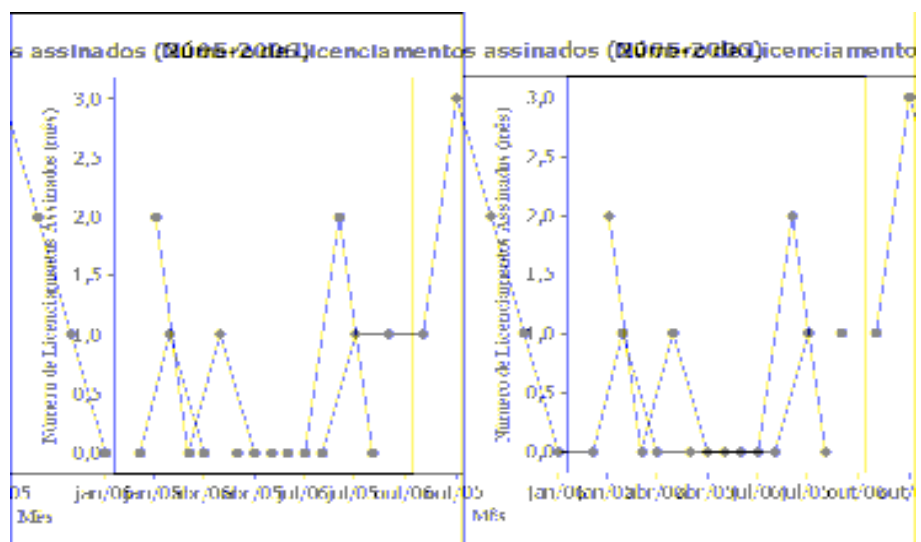


Figura 4.13: Número de contratos de licenciamentos assinados mensalmente pela Unicamp de janeiro de 2005 a setembro de 2006

Fonte: Elaboração da autora

O número mensal de convênios e termos aditivos negociados pela Inova Unicamp refere-se aos convênios e termos aditivos cuja fase de negociação intermediada pela Agência foi finalizada e o processo de trâmite para assinatura no mês em análise foi iniciado. Observa-se, por meio da análise do gráfico de tendência ilustrado na figura 4.14, referente ao período de janeiro de 2005 a setembro de 2006, que o processo está estável durante o ano de 2005, revelando, porém, sinais de aumento de variação no primeiro semestre de 2006. Já o número mensal de licenciamentos

negociados pela Inova Unicamp, cujo gráfico de tendência está ilustrado na figura 4.15, encontra-se estável no mesmo período de análise, não sendo evidenciados sinais de tendências nem de causas especiais de variação.

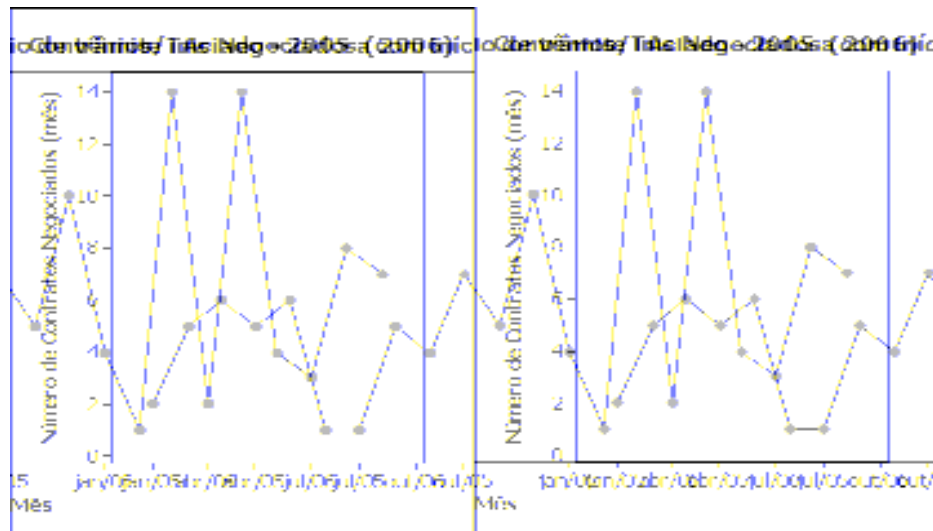


Figura 4.14: Número de convênios/ termos aditivos negociados mensalmente pela Inova Unicamp no período de janeiro de 2005 a setembro de 2006

Fonte: Elaboração da autora

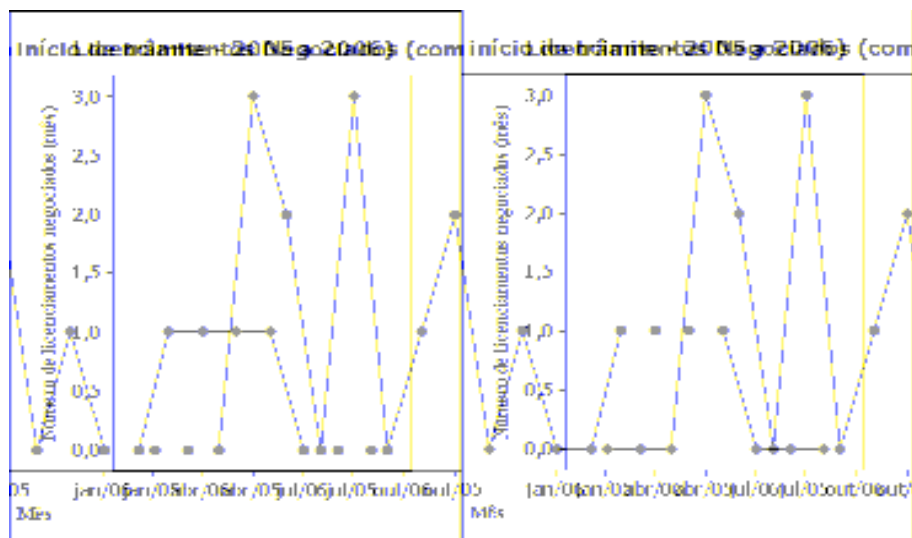


Figura 4.15: Número de contratos de licenciamento negociados mensalmente pela Inova Unicamp no período de janeiro de 2005 a setembro de 2006

Fonte: Elaboração da autora

O valor total mensal dos contratos assinados pela Unicamp refere-se à soma dos valores de contratos de convênios, termos aditivos e licenciamentos assinados no mês em análise.

Evidencia-se, por meio da análise do gráfico de tendência ilustrado na figura 4.16 referente ao período de janeiro de 2005 a setembro de 2006, a indicação de uma possível causa especial de variação no mês de dezembro. Comparando-se esse gráfico com a figura 4.12, observa-se que em dezembro de 2005 houve um pico no número de convênios e termos aditivos assinados – foram assinados 7 convênios e aditivos nesse mês, enquanto a média mensal de contratos assinados de janeiro a novembro de 2005 era 3. Desse modo, a causa especial evidenciada no gráfico 4.16 pode ser um reflexo desse pico de variação no número dos contratos assinados. Além disso, a investigação dos dados dos valores de contratos evidencia que um dos contratos assinados nesse mês possui um valor de aproximadamente dois milhões de reais, que é significativamente mais alto que os totais mensais médios dos períodos anteriores.

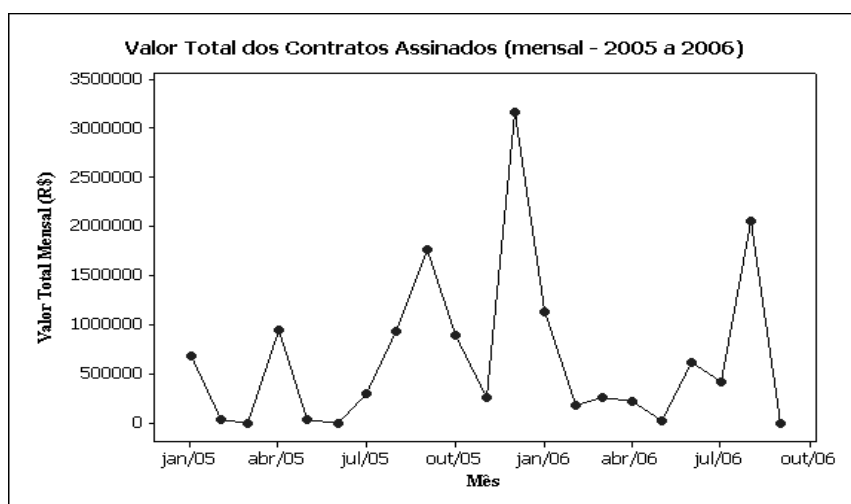


Figura 4.16: Valor total dos convênios / termos aditivos e de contratos de licenciamento assinados mensalmente pela Unicamp no período de janeiro de 2005 a setembro de 2006
Fonte: Elaboração da autora

O valor total mensal dos contratos negociados pela Inova Unicamp refere-se à soma dos valores de contratos de convênios, termos aditivos e licenciamentos, cuja fase de negociação foi finalizada e o processo de trâmite para assinatura foi iniciado. Evidencia-se, por meio da análise do gráfico de tendência ilustrado na figura 4.17 referente ao período de janeiro de 2005 a setembro de 2006, que os dados estão estáveis de janeiro de 2005 a agosto de 2006, havendo, contudo, a indicação de uma possível causa especial de variação no mês de setembro de 2006. A investigação dos dados evidencia que esse pico de variação pode ser atribuído a três dos sete

contratos que iniciaram trâmite nesse mês e que possuem valor mais elevado do que a média dos meses anteriores, que era inferior a um milhão de reais.

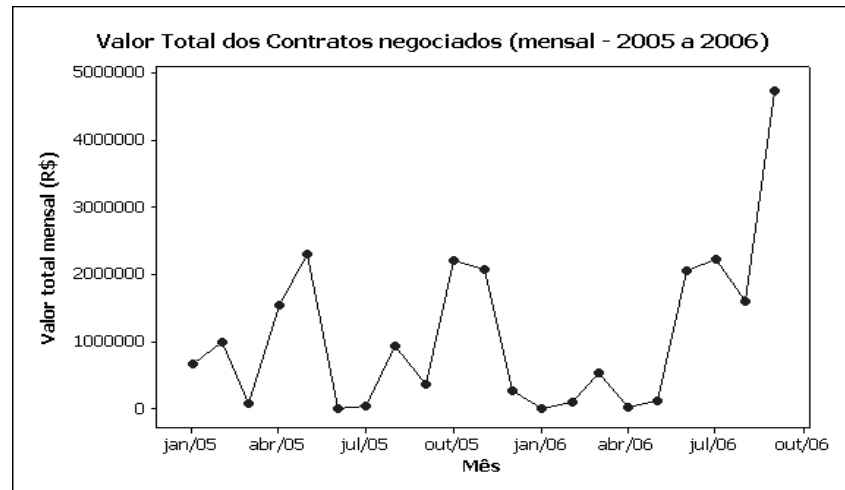


Figura 4.17: Valor total dos convênios / termos aditivos e de contratos de licenciamento negociados no período de janeiro de 2005 a setembro de 2006

Fonte: Elaboração da autora

A análise dos dados mensais do número total de colaboradores da Inova Unicamp (figura 4.18), referente ao período de janeiro de 2005 a setembro de 2006, revela uma tendência de crescimento a partir de agosto de 2005, que se estabilizou a partir de novembro de 2005. Esse crescimento foi um reflexo do aumento significativo do número de bolsistas durante o início do segundo semestre de 2005.

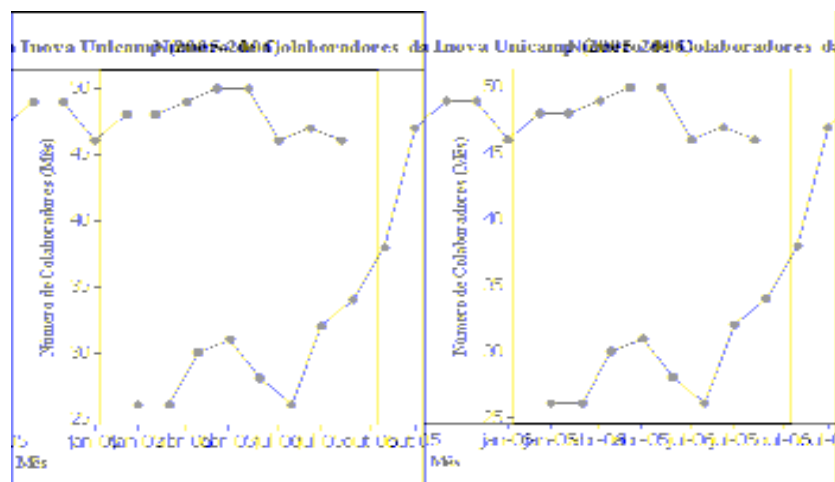


Figura 4.18: Número mensal de colaboradores da Inova Unicamp no período de janeiro de 2005 a setembro de 2006

Fonte: Elaboração da autora

4.4.7 Resultados da Tarefa 11

Essa tarefa ainda não pôde ser completamente finalizada pela Inova Unicamp, uma vez que sua conclusão requer um prazo superior ao da dissertação de mestrado. Com relação à implementação dos projetos de melhoria, que foi a parte dessa tarefa que apresentou menor evolução, salienta-se que o modelo de melhoria foi introduzido apenas superficialmente na Agência, sendo ainda necessário que sejam formados especialistas em melhoria de processos, que conheçam detalhadamente esse modelo e as ferramentas estatísticas e da qualidade, para dar continuidade à implementação do método, e conseguir gerenciar os projetos de melhoria priorizados a partir da correlação entre os processos-chave e os objetivos estratégicos. Cada esforço de melhoria, por sua vez, dependendo de sua complexidade e dos recursos disponíveis, pode requerer um tempo superior a um ano para sua conclusão. Isso será um grande desafio para a Inova Unicamp, porque a pequena quantidade de colaboradores fixos (maior parte é temporário) torna difícil alocar uma grande parte da carga de trabalho de uma pessoa, em longo prazo, para a coordenação e facilitação de equipes de projetos de melhoria. Além disso, é preciso despender recursos financeiros na formação de um especialista, e também em treinamento mais detalhado em melhoria de processos para os demais colaboradores.

Já no gerenciamento do BSC, que foi a parte mais trabalhada dessa tarefa, resultados substanciais foram obtidos, sendo inovadores dentro da universidade, pois não se tem conhecimento de nenhuma unidade que realize reuniões tão frequentes de revisão estratégica envolvendo todos os seus funcionários. É notório que, por ser uma organização pequena, promover reuniões e discussão com todos os funcionários é mais fácil; contudo, qualquer debate que envolva estratégia já é desafiador, ainda mais com todos os colaboradores, que possuem conhecimentos e graus de envolvimento com estratégias díspares. O resultado desse gerenciamento revela o mérito conseguido pela Inova Unicamp em engajar todos os seus colaboradores no acompanhamento da realização da estratégia desde a primeira experiência, atestando a relevância de todos para o futuro da Inova Unicamp. Com base em informações coletadas com um membro da equipe de trabalho da CGU, a unidade que mais se assemelha à prática da Inova Unicamp na implementação estratégica é a Faculdade de Engenharia Agrícola – FEAGRI. Nessa faculdade, segundo informações coletadas com sua assistente técnica de direção, há um conselho estratégico que se reúne bimensalmente, para discutir assuntos administrativos,

com destaque para o *planes*, na qual os próprios líderes de objetivos estratégicos apresentam a situação presente, eventuais dificuldades e a evolução alcançada em cada um. Contudo, essa reunião não conta com a participação de todos os funcionários da faculdade, somente dos membros desse conselho. A primeira reunião de acompanhamento do *Planes* com todos os funcionários ainda será realizada.

Ao longo dos anos de 2005 e 2006 o comitê estratégico da Inova Unicamp reuniu-se periodicamente para desenvolver e acompanhar o plano. A frequência dessas reuniões chegou a ser semanal, espaçando-se eventualmente devido a conflitos de agenda. O plano para 2007 é realizar essas reuniões quinzenalmente, durante todo o ano. A partir do segundo semestre de 2005, foram sistematizadas reuniões mensais de acompanhamento da implantação do plano com todos os funcionários, com duração aproximada de três horas, nas quais os próprios responsáveis pelas ações de estratégias prioritárias apresentaram seu progresso, relataram dificuldades ou necessidades de recursos e definiram os próximos passos. Essas reuniões propiciaram uma maior participação e comprometimento das pessoas com os objetivos e metas da Agência, além de compartilharem as principais conquistas e resultados alcançados. A autora e o comitê diretivo participaram de todas as reuniões, reconhecendo amplamente os esforços individuais e reforçando os benefícios para o aprendizado e *feedback* estratégico. A maior finalidade foi tornar a estratégia uma responsabilidade de todos na Inova Unicamp.

Além dessas reuniões de revisão estratégica, as diretorias deveriam também acompanhar periodicamente, com seus respectivos colaboradores, o progresso nas ações de sua liderança. Apenas um membro do comitê, aquele que já possuía experiência com planejamento, conseguiu fazer esse acompanhamento a contento, o que se refletiu em resultados concretos, pois a maioria das ações sob seu patrocínio foi finalizada com êxito, e a sua equipe demonstrava uma interação maior com o planejamento. Conforme ressaltado insistentemente pela autora, a implementação estratégica é uma das etapas mais desafiadoras do método, bem como de qualquer administração estratégica, e o comitê diretivo possui papel preponderante nessa tarefa, devendo prover todo o suporte necessário, acompanhar proximamente e continuamente a evolução, em especial no caso da Inova Unicamp, que estava vivenciando sua primeira experiência com o planejamento. Os resultados obtidos pela Agência nessa tarefa são louváveis e merecem ser amplamente destacados; o fato de ser uma primeira experiência em elaborar um plano, associado à falta de

conhecimento preliminar de boa parte dos elementos do método, indica que a diretoria e a maior parte da equipe conseguiu absorver os conceitos básicos, que a diretoria se engajou de forma ativa e que toda a equipe conseguiu superar as resistências e abraçar um plano em cuja elaboração não havia diretamente.

4.4.8 Resultados das Tarefas 13, 14 e 15

Essas três tarefas foram parcialmente concluídas até o momento pela Inova Unicamp. Os fornecedores e parceiros mais próximos começaram a ser inseridos no contexto da implantação do método, atuando na proposição de iniciativas e de alguns indicadores na tarefa de planejamento; em especial os consultores nas áreas de comunicação e recursos humanos, por meio da participação em algumas reuniões de planejamento com o comitê e com toda a equipe. Para estes, a estrutura do método foi divulgada e o planejamento comunicado e esclarecido. Ambos foram conectados também ao sistema de informações Wiki Inova Unicamp.

As mensurações do sistema também estão sendo amplamente divulgadas. Mensalmente são reportadas para toda a equipe, de forma gráfica, sendo divulgados no informativo semanal interno, no sistema de informações Wiki Inova Unicamp e no quadro de avisos. Além disso, no relatório de atividades da Inova Unicamp de 2005, segundo relatório de atividades publicado pela Agência, os gráficos das mensurações do sistema foram divulgados pela primeira vez para o público externo. A conexão de processos recém-definida também já começou a ser divulgada, sendo inserida no sistema de informações da Inova Unicamp.

Por fim, a tarefa 15, por ser aquela requer maior período de vivência com o método para ser concluída e, portanto, dificilmente poderia ser finalizada em dois anos, não fazia parte do escopo desta aplicação. Mesmo assim, alguns resultados ligados a essa tarefa já podem ser notados na Inova Unicamp: a) compreensão da constância de propósito – a alocação de recursos é direcionada pelo planejamento; a alta administração demonstra forte comprometimento com o planejamento e com a melhoria, mesmo frente a adversidades; a contribuição de novas iniciativas para a consecução do propósito é compreendida; as pesquisas com clientes precisam ser mais desenvolvidas e sistematizadas pela organização; b) compreensão da variação – a liderança está começando a incorporar os conceitos de variação, ainda bem sutilmente, distinguindo tendências ou padrões nos dados de uma variação proveniente de causas comuns, entendendo que as pessoas

aprendem de formas diferentes e em tempos diferentes e não atribuindo às pessoas problemas que não estão sob o seu controle. Contudo, esses pontos ainda necessitam de maior desenvolvimento, bem como as demais competências relacionadas com essa tarefa que ainda estão em estágio incipiente, em especial a visão sistêmica, o envolvimento com a melhoria, o entendimento e utilização do modelo de melhoria e a incorporação dos conceitos de melhoria na estrutura da Agência.

4.5 Análise Crítica da Aplicação do Método na Inova Unicamp

Exatamente 24 meses após o início desta pesquisa na Inova Unicamp, a autora solicitou ao comitê que refizesse a avaliação da situação da Inova Unicamp, revendo a situação inicial no começo do projeto e a situação atual. As avaliações iniciais permaneceram inalteradas e as avaliações da situação atual atestam a percepção da liderança de uma melhoria substancial do desempenho da Inova Unicamp resultante de sua aplicação do método, como se pode perceber no quadro 4.17 abaixo. Em comparação com os resultados do quadro 4.4, percebe-se que o incremento na avaliação da maioria dos elementos, ao final da aplicação, foi muito superior a 100%. A organização passou de um estágio “iniciante” para de “compreensão” na aplicação do método. Não houve diferença significativa entre a avaliação interna e a externa da situação atual.

Salienta-se, contudo, que a gestão estratégica é um processo como outro qualquer da organização e, como tal, deve ser melhorado continuamente. Se for ignorado ou negligenciado, os benefícios já adquiridos certamente ficarão comprometidos. A Inova Unicamp possui desafios a serem superados, como qualquer organização, porém os resultados obtidos com a aplicação foram substanciais e muito aprendizado foi gerado no processo de aplicação do método, tanto para a Inova Unicamp quanto para a autora, atendendo uma das finalidades principais da pesquisa-ação: ampliar o conhecimento dos participantes e da pesquisadora.

Quadro 4.17: Consolidação dos resultados da avaliação final do progresso obtido pela Inova Unicamp nos principais elementos do método

Fonte: Elaboração da autora

ELEMENTO	AVALIAÇÃO COMITÊ (MÉDIA)	AVALIAÇÃO EXTERNA
Propósito	9,3	8
Visão sistêmica	5,3	5
Medidas do sistema (segundo BSC)	8	8
Sistema de informação	4,7	3
Objetivos estratégicos (segundo BSC)	9,3	8
Sistema de planejamento	6,7	6
Gerenciamento da implementação estratégica	8	8
Sistema de gestão	8	7
Modelo de melhoria	2,7	2
Gerenciamento dos esforços de melhoria	4,7	4

4.5.1 Pontos Fortes da Aplicação

Por meio do relato exposto ao longo deste capítulo foram destacados diversos benefícios significativos gerados por este trabalho. Iniciou-se a aplicação do método em uma organização em estágio incipiente de gestão e estruturação, na qual a maior parte dos elementos básicos de suporte à gestão não estava implementada. Em apenas dois anos de aplicação do método, a equipe conseguiu otimizar significativamente sua estrutura e gestão. O planejamento da Inova Unicamp foi capaz de direcionar e orientar demais iniciativas relevantes para a organização; entre estas destacam-se: melhoria das suas formas de comunicação, direcionando a formulação de uma estratégia para comunicação com públicos externo e interno; desenvolvimento da área de recursos humanos; estruturação de um sistema de informação; percepção da necessidade de ouvir o cliente. Possibilitou-se para a liderança um acompanhamento e avaliação mais efetiva das iniciativas e resultados da Agência; priorização dos objetivos; estabelecimento de metas compartilhadas; medição balanceada e comunicação efetiva dos resultados das atividades da agência para os públicos externos e internos; alinhamento de pensamentos e ações traçadas rumo à consecução dos objetivos da Inova Unicamp e da Unicamp; identificação e desenvolvimento de um critério e forma de priorização de necessidades de melhoria; alinhamento e priorização dos esforços para alcance de sua missão e visão; maior participação das pessoas na gestão e definição do futuro da agência.

Como observado na literatura, o planejamento em instituições públicas de ensino superior ainda é uma atividade incipiente no país, o que atesta o nível de desafio e de contribuição gerada por esta experiência. Sabe-se também que o ambiente público é tradicionalmente resistente a mudanças. Por meio da aplicação deste método, transformações significativas já foram promovidas na Inova Unicamp, e outras mais estão planejadas. O processo de gestão estratégica, como todos os processos de uma organização, precisa e deve ser aprimorado ao longo do tempo, conforme sua execução e conseqüente amadurecimento. Para que se torne arraigado em sua cultura, é preciso, além da dedicação e priorização pela liderança, a sua evolução contínua, a cada ano, explicitamente percebida pelas pessoas e traduzida em benefícios tangíveis ou intangíveis para a organização e para todos os seus colaboradores.

Um dos grandes pontos fortes desta pesquisa foram os resultados obtidos na implementação estratégica, que é a etapa mais desafiadora da gestão estratégica. É um grande dilema para as organizações, em qualquer setor, conseguir, com êxito, tirar o planejamento do papel e aplicá-lo na prática, desdobrando-o em toda a organização e alinhando-o aos seus recursos e processos. Existem diversas razões que justificam essa dificuldade, uma delas consiste na ausência de formas eficazes, baseadas em fatos e dados, para monitorar se a estratégia está sendo executada de acordo com o planejado. Outra muito freqüente é a falta de envolvimento dos colaboradores. Em boa parte das organizações, a estratégia ainda se concentra na alta e média gerência, não envolvendo os demais colaboradores, que são os maiores responsáveis por realizá-la. Em outras, a estratégia sequer é adequadamente comunicada e esclarecida para quem deve traduzi-la em ação, e assim cada um prioriza e realiza o que considera melhor e mais importante segundo o seu entendimento. Se a implementação estratégica já é um grande desafio para organizações em fase de maturidade do seu ciclo de desenvolvimento, de setores privados e com grande prática administrativa, imagine para uma organização pequena, vinculada a uma instituição de ensino superior público, recém-criada e, portanto, em estágio incipiente de desenvolvimento.

A Inova Unicamp conseguiu implementar com êxito suas estratégias, comunicando-as a todas as suas pessoas, envolvendo-as primeiramente na implementação estratégica e, já no ano seguinte, na formulação e na implementação, e está fortemente engajada em continuar aprimorando esse processo. Esse é um mérito para toda a sua equipe, e esses resultados de destaque podem servir de exemplo e fonte de aprendizado para a universidade – unidades e

órgãos da Unicamp que estão definindo e implementado seus Planes – e para instituições externas como outros núcleos de inovação tecnológica e demais organizações públicas e privadas.

Outro ponto forte desta aplicação, relacionado ao uso da Pesquisa-Ação na prática, foi a percepção da relevância de a pesquisadora ter controle sobre as intervenções, tentando não controlar a equipe, suas iniciativas e os resultados, participando das decisões, recomendando procedimentos e ações ao grupo, para que os objetivos do projeto fossem alcançados. Sempre se procurou respeitar as discussões do grupo, levando em conta que o pesquisador interventor deve evitar um comando rígido sobre o andamento das reuniões, cortando discussões que podem ser essenciais para o aprendizado. É saudável interferir quando as discussões se distanciam muito do propósito da atividade, porém todas as intervenções têm que ser feitas com cautela. Outro ponto relevante percebido na aplicação é que é praticamente inviável conseguir resultados e comprometimento da equipe sem o efetivo patrocínio da liderança. O pesquisador necessita do apoio de um líder que acredite no método e seja capaz de encaminhar as mudanças resultantes dos esforços e trabalhos da equipe. E a liderança da Inova Unicamp realmente engajou-se com o método, mesmo diante de todas as suas limitações de conhecimento, tempo e recursos, e procurou absorver os conceitos e dedicar-se à implementação. A equipe, por sua vez, em sua maioria, demonstrou ter superado a resistência inicial ao método, às mudanças e à pesquisadora, e um ambiente de cooperação e aprendizado pôde ser estabelecido.

4.5.2 Principais Dificuldades e Obstáculos Encontrados

De forma análoga aos pontos fortes, diversas barreiras e percalços enfrentados na aplicação do método já foram relatados ao longo deste capítulo. Durante esses dois anos de pesquisa, a aplicação do método foi muitas vezes dificultada devido a resistências, falta de cultura, conhecimento e familiaridade com elementos do método e a limitações de recursos. A Inova Unicamp, como a maioria das organizações, gerencia recursos escassos, lidando com excesso de atividades e demandas, tornando o reconhecimento das necessidades de mudança nem sempre evidentes. A liderança muitas vezes precisou intervir e despertar na equipe a necessidade de melhorar, e sabe-se que essa será uma tarefa ininterrupta, que até o momento tem sido realizada a contento pela liderança da Agência.

Dentre as principais dificuldades, destaca-se a gestão por processos, que, segundo a visão da autora, foi o ponto mais deficiente da aplicação. A utilização do método trouxe melhorias nesse tema, mas ainda não tão significativas como nos demais. É importante salientar que as dificuldades da Inova Unicamp com relação à gestão por processos são comuns na maioria das organizações, uma vez que essa atividade demanda uma mudança cultural substancial, uma grande disposição da equipe para realizar as mudanças necessárias, alocação de recursos, além de um apoio balanceado e constante de liderança.

Conforme já relatado, o conceito de processo não era difundido entre as pessoas, de modo que havia grande dificuldade em visualizar o trabalho realizado por meio de processos. O conceito de cliente interno e externo era confuso, havendo uma dificuldade inicial – tradicional no meio acadêmico – de falar em clientes; essa dificuldade foi sendo minimizada com o tempo, aliado ao esforço da autora, ciente da importância desse conceito para qualquer organização que deseje otimizar o seu desempenho. Como assevera Drucker (1990, p.55, tradução nossa), “[...] conheça seus clientes. Sim, eu disse *clientes*. Praticamente todos temos mais de um cliente, se você definir cliente como uma pessoa que pode dizer não.”

Além disso, a alta administração demorou a incorporar a relevância do mapeamento de processos para a consecução dos objetivos da Inova Unicamp e conseqüente melhoria do seu desempenho. A dificuldade de aprender a enxergar o trabalho realizado por meio de processos interligados, bem como as relações cliente-fornecedor; a sistematização do registro e coleta periódica de dados; a resistência das pessoas às mudanças necessárias e à implementação das melhorias identificadas constituíram barreiras a um avanço mais rápido da gestão por processos, bem como restringiram a amplitude dos benefícios obtidos com o desenvolvimento de uma visão sistêmica. Nesse ponto, o apoio da alta administração não foi tão eficaz quanto na gestão estratégica, e as pessoas não perceberam que o mapeamento era prioridade para a organização, e havia grande resistência às mudanças requeridas por ele.

De fato, não se enxergava a necessidade de modificar a forma de realização do trabalho, uma vez que as pessoas não conseguiam perceber que essa mudança se traduziria em benefícios concretos para elas. Outras esperavam que a pesquisadora fosse a responsável por propor alguma solução e implementá-la. Não conseguiam perceber que, sendo as pessoas aquelas que interagiam

com o processo e que possuíam o conhecimento específico sobre ele, eram elas que deveriam refletir, propor soluções e implementá-las. O proprietário do processo tem que aderir às mudanças e liderar sua implementação, afinal ele é o principal afetado por elas. Além disso, em um dos processos mapeados, a equipe até conseguiu identificar mudanças, manifestou desejo de fazê-las e apresentou plano à diretoria; contudo, a falta de recursos para promover algumas delas pode ter gerado frustração nas pessoas, e não houve também um apoio e acompanhamento efetivo para a sua realização. Observou-se que a participação de um dos diretores durante todas as reuniões do mapeamento do processo de gestão da PI teve um peso significativo no andamento do trabalho, no clima da reunião e nos bons resultados obtidos nesse processo. Os mapas e fluxogramas encontram-se afixados nas paredes do departamento, de modo que as pessoas sempre os visualizam e podem incorporar facilmente mudanças assim que as notificarem. Portanto, é fundamental que, no começo de uma mudança cultural como essa, a liderança disponha de tempo para acompanhar algumas reuniões, atribua prioridade ao mapeamento – não o releve a segundo plano – e monitore os resultados. A iniciativa e a participação da liderança é que catalisam os esforços do grupo.

O mapeamento de processos é uma ferramenta poderosa, se for bem utilizada pela organização, pois é por meio dos processos que ocorre a consecução dos seus objetivos. Quando as pessoas conseguem enxergar o nível de contribuição de seu trabalho para a consecução dos objetivos globais da organização, impactos positivos no desempenho começam a ocorrer, e as necessidades de melhoria tornam-se mais evidentes. Embora seja uma tarefa contínua – visto que todos os processos sempre terão oportunidades de melhoria –, foram percebidas neste estudo duas condições essenciais para que seja capaz de gerar impacto positivo na organização: 1) participação, iniciativa e comprometimento efetivo da equipe de mapeamento, em especial do proprietário do processo em formular propostas de mudanças, testá-las e implementá-las; 2) apoio contínuo e constante, e priorização dessa atividade pela liderança.

Outra dificuldade enfrentada na implementação do método, foi a falta de condições mais propícias e facilitadoras para sua aplicação. Diferentemente de muitas organizações já estabelecidas, que possuem um sistema mais estruturado, a Inova Unicamp tinha que construir praticamente todos os elementos básicos de sua gestão. Os principais conceitos relacionados não se encontravam difundidos na Inova Unicamp, nem mesmo em sua liderança. A própria equipe

estava em fase de entrosamento – apenas 6 funcionários já trabalhavam juntos no EDISTEC – e precisava trabalhar sua coesão; associada a esse fator havia uma alta rotatividade de colaboradores, que afetava a aplicação. Esse contexto da organização pesquisada aumentou a complexidade relacionada à aplicação do método.

Uma vez que não havia cultura de mensuração na organização, a estruturação dos indicadores, que não estavam disponíveis, foi outra dificuldade, assim como a coleta de dados de alguns indicadores, em especial os relacionados à comunicação e às finanças. Foi bastante trabalhosa a definição da rotina de coleta, sistematização com os responsáveis, e a definição da certidão de nascimento de cada indicador, na qual se especifica a definição operacional, detalhamento da forma, responsabilidade, frequência e forma de coleta. Contudo, essas dificuldades estão sendo superadas a contento, e, considerando que essa organização não possuía uma cultura de medição, o progresso tem sido obtido rapidamente.

As tradicionais restrições de recursos também afetaram o andamento do projeto. Restrições de tempo, pessoas, sistemas e recursos financeiros protelaram o avanço da implementação. A sobrecarga de compromissos externos da liderança comprometeu o agendamento das reuniões necessárias em muitos períodos, e percebeu-se que, em função da estrutura da Inova Unicamp, os diretores acabaram ficando comprometidos ou envolvidos com muitas iniciativas: mesmo no primeiro planejamento formulado, o grau de envolvimento da diretoria como responsáveis pelas ações era bem elevado, e associado à sobrecarga de atividades cotidianas que enfrentam, o progresso de algumas ações do planejamento sob sua responsabilidade acabou prejudicado. O envolvimento da liderança é bom e necessário, porém, o comprometimento direto em quase todas atividades não é saudável; se os diretores dedicarem muito tempo à operação, o tempo para analisar e repensar a estratégia e melhoria do negócio, sua atribuição essencial, será reduzido. Esse excesso de comprometimento pode também causar sobrecarga, fazendo com que o trabalho da organização sofra uma queda de ritmo. Nesse caso, por mais que se trabalhe, sempre haverá trabalho esperando ou atrasado, gerando um alto nível de estresse na equipe.

A falta de sistemas de informação que dessem suporte às atividades de gestão estratégica, mapeamento dos processos e de estruturação geral do sistema de indicadores e da qualidade da Inova Unicamp foi outra barreira substancial. Foi necessário iniciar trabalhos em conjunto com a

área de informática e com a diretoria para identificar sistemas que possibilitassem compartilhamento e armazenamento adequado do conhecimento que estava sendo gerado; e contar ainda com a maior interação das pessoas com o sistema de gestão que estava sendo estabelecido, maior facilidade de atualização do plano e dos indicadores, bem como maior confiabilidade e integridade da documentação gerada. Até a identificação do Wiki Inova Unicamp, o acompanhamento do plano era realizado manualmente pela autora, que coletava com cada responsável, mensalmente, a situação de cada ação e consolidava-as em um só arquivo texto. A coleta de dados dos relatórios de atividade e dos indicadores também era trabalhosa, manual, e dificultava a interação e troca entre as pessoas.

A construção dos mapas estratégicos foi outra dificuldade já relatada, uma vez que era considerado sem utilidade prática, complicado e extremamente subjetivo. A identificação das relações de causa e efeito mais significativas foi uma dificuldade substancial, pois as pessoas achavam que tudo estava relacionado e não conseguiam focar as relações mais relevantes e essenciais. Quando o mapa foi concluído, alguns membros do comitê perceberam o seu potencial de uso, porém esse conceito ainda precisa ser mais desenvolvido pela Inova Unicamp.

Outra dificuldade significativa que permeou todo o processo foi a mudança cultural necessária para a implantação dos conceitos da qualidade, gestão estratégica e gestão por processos. É sabido que a implementação desses conceitos por si só envolve uma grande transformação cultural, que requer tempo e grande trabalho contínuo de sensibilização e motivação das pessoas. Em se tratando de uma organização do setor público, ligada a uma instituição de ensino superior, sem fins lucrativos, a mudança de paradigma torna-se ainda mais profunda. Apesar de a Inova Unicamp ter um perfil diferenciado das demais unidades e órgãos da Unicamp, possuindo certa flexibilidade de gestão e estando em contato direto com o mercado, ela está submetida às regras de instituições públicas e às diretrizes institucionais. Conforme a literatura pesquisada, é esperada uma maior resistência a mudanças nesse setor. Contudo, a necessidade de incorporação de melhores práticas de gestão no setor público é uma necessidade notória, maior do que as dificuldades que podem surgir com a sua implementação.

4.6 Análise Crítica Global do Método

Analisando detalhadamente os resultados supra-citados pode-se inferir que o método proposto mostrou-se adequado à realidade da organização pesquisada, atendendo aos objetivos iniciais propostos no contrato de melhoria, trazendo benefícios substanciais a sua gestão, estrutura, cultura e processo decisório. Como pode ser atestado comparando-se as avaliações feitas pelo comitê da situação da Inova Unicamp no início da pesquisa com a situação atual, evidencia-se que a melhoria percebida pela liderança da organização é expressiva.

O fato de o método ter sido aplicado em um ambiente tão desafiador como o de ensino superior público, ainda não tão explorado pela gestão estratégica no Brasil; além de ter conseguido mudar, mesmo que de forma ainda sutil, a forma de agir e pensar das pessoas, começando a estabelecer uma cultura voltada para o planejamento e a melhoria, é um indício do potencial do método em melhorar o desempenho global de uma organização. Ressalta-se que o método foi aplicado em uma organização que não possuía uma cultura voltada para a qualidade, planejamento estratégico e mensuração do desempenho e que, mesmo sob condições limitantes a uma boa execução das tarefas, conseguiu obter resultados expressivos nesses aspectos. Apesar de não ser possível extrapolar esta conclusão para os demais setores produtivos, tem-se um indicativo de que resultados positivos podem ser obtidos por meio da aplicação desse método. Os resultados já obtidos com a aplicação da grande maioria de suas tarefas foram muito satisfatórios; todavia, pode-se conseguir uma melhor visão da abrangência e da profundidade das transformações geradas em seu desempenho quando todas as tarefas tiverem sido implementadas e testadas na Inova Unicamp, ampliando-se a experiência da organização com o método. Dessa forma, uma visão mais ampla dos benefícios e do potencial do método será possível ao longo do tempo, uma vez que muitos dos seus aspectos e resultados somente podem ser analisados com mais propriedade em longo prazo.

Entre os pontos fortes de maior destaque no método encontram-se a comprovação na prática da sua robustez na formulação e implementação estratégica, e no enfoque em melhorar o sistema globalmente, auxiliando a organização a minimizar sub-otimizações. O enfoque em mensurar o desempenho de forma balanceada foi absorvido com facilidade pela organização, evidenciando os benefícios da integração do BSC com QBS. Percebeu-se também que o BSC por si só não

seria capaz de alavancar os resultados gerados, uma vez que carece de algumas questões essenciais de gestão, de formulação estratégica e de melhoria. O fato de destacar a necessidade da estruturação de um sistema de informações é outro aspecto positivo do método, que possibilitou atender diversos objetivos da organização, entre eles o de consolidar e disseminar todo o conhecimento organizacional que se encontrava difuso. Despertou-se a consciência das pessoas sobre a importância de registrar a forma como o trabalho é feito, de modo que possa ser compartilhado para todos. Outro ponto relevante da estrutura do método é o modo como evidencia a operacionalização do propósito. Em suma, percebe-se que ele abarca os pontos essenciais de gestão de uma organização, revelando-se um verdadeiro guia, que direciona e prioriza as iniciativas mais relevantes para o funcionamento e a melhoria contínua do desempenho do sistema.

Com relação às melhorias que podem ser implementadas em sua estrutura, algumas se tornaram evidentes no decorrer da aplicação. A necessidade de um maior tempo para validação do método é percebida como sua maior limitação, visto que alguns dos seus princípios só poderão ser testados adequadamente em longo prazo; uma demora prevista, porque o método envolve processos de transformação cultural e de aprendizado. De acordo com a autora, não há na literatura um método que permita uma melhor estruturação na elaboração dos mapas estratégicos, havendo, portanto, a necessidade de dedicar esforços em desenvolver uma melhor forma de facilitar esse processo. A ideia de o líder de projeto apresentar uma proposta do mapa na primeira reunião parece útil para direcionar as discussões, mas é preciso associar outras técnicas para vencer as resistências ao modelo. A falta de uma análise de riscos do não cumprimento dos objetivos estratégicos também foi evidenciada, e a proposta é incorporá-la à décima tarefa do método, logo após a definição dos objetivos, e realizá-la com a organização pesquisada. Outra proposta que será incorporada e também realizada com a Inova Unicamp é uma avaliação da organização por todos os seus colaboradores segundo os critérios de excelência de 2006 do prêmio nacional da qualidade (FNQ, 2006). Essa avaliação deve ser realizada anualmente; a primeira, no início da aplicação do método, na tarefa 6, em conjunto com a auto-avaliação da situação atual dos elementos do método.

Capítulo 5

Conclusões e Sugestões para Próximos Trabalhos

Neste último capítulo, apresenta-se uma síntese das conclusões extraídas dos aspectos principais do método proposto e da pesquisa realizada, além de sugestões para possíveis trabalhos futuros sobre o tema estudado.

5.1 Conclusões sobre o Método Proposto e sua Aplicação Prática

Os objetivos principais propostos para a pesquisa foram alcançados integralmente. Com base na literatura revisada, foi proposto um método de integração do BSC com o QBS, o qual foi aplicado em uma organização do setor público de ensino superior, a Inova Unicamp. Os objetivos específicos de aplicar as dez primeiras tarefas do método e verificar sua eficácia foram atingidos, e até suplantados, uma vez que foram implementadas com sucesso, bem como, parcialmente, algumas outras tarefas subsequentes à décima.

Após a aplicação do método, notou-se uma evolução na Inova Unicamp, estabelecendo-se uma gestão mais orientada para resultados que agreguem valor aos públicos envolvidos com suas atividades. Os resultados já obtidos pela Agência são expressivos e, em que pese o método não ter sido ainda aplicado integralmente, as melhorias implementadas na gestão da organização já podem ser percebidas e comprovadas, notadamente por meio da comparação entre os resultados da auto-avaliação realizada pela diretoria da Inova Unicamp no início da pesquisa e a avaliação da situação no final. Ressalta-se que o envolvimento efetivo da liderança, a cooperação, quebra de alguns paradigmas e superação de resistências e dificuldades pelas pessoas da Agência contribuiu significativamente para a obtenção desses resultados substanciais. A confiança da

autora no potencial do método, na fundamentação conceitual que o referenda e a sua persistência em vencer as barreiras e limitações da implementação também tiveram peso no êxito desse trabalho. Existem, é claro, muitas oportunidades de melhoria a serem exploradas na Inova Unicamp, que poderão ser contempladas por meio da continuidade do uso do método e da dedicação da diretoria e das pessoas da Agência empenhadas em progredir na implementação de suas respectivas tarefas.

Atesta-se, por meio da auto-avaliação final realizada pela diretoria, que a evolução da Inova Unicamp na grande maioria dos principais elementos do método foi substancial, superior a 100%, o que atesta o êxito obtido na aplicação do método e a sua eficácia em atingir os objetivos delimitados para a pesquisa; demonstra, ainda, o potencial do método de gerar melhorias para uma organização. A exemplo de elementos como Propósito e Objetivos Estratégicos, a organização evoluiu de uma pontuação 2 e 0, respectivamente, para uma pontuação 9,3 (média), conforme avaliação do comitê. As menores evoluções aconteceram nos elementos sistema de informação, modelo de melhoria e gerenciamento dos esforços de melhoria; no caso destes dois últimos, o progresso obtido foi um resultado extraordinário em relação ao esperado, uma vez que estava previsto nos objetivos deste trabalho que as tarefas relacionadas a esses elementos não seriam aplicadas, em face do tempo de conclusão da dissertação de mestrado e das restrições de recursos da organização. Contudo, a menor taxa de melhoria obtida não constitui evidência de uma possível deficiência no método, mas sim um benefício complementar, uma vez que se pode notar que já houve evolução em ambos. O pouco progresso obtido no caso do sistema de informação tem sua justificativa no fato de que a organização tardou em identificar o sistema mais adequado à sua realidade, iniciando a implementação do sistema selecionado apenas em Julho de 2006. Com relação às fontes de informação pró-ativas como pesquisas com clientes, salienta-se que os avanços nesse campo já foram significativos, embora a organização ainda não tenha apresentado a disponibilidade de recursos financeiros para promover uma pesquisa de satisfação com os docentes da Unicamp. A coleta e o registro de informações – iniciativas em andamento por vias informais e formais –, relacionados aos diversos públicos envolvidos com a organização, atestam esses avanços que se refletem na pontuação da Agência na auto-avaliação do comitê; no início da pesquisa, era 0, e já evoluiu para uma pontuação média de 4,7.

Outro elemento que não teve uma evolução tão significativa quanto os demais foi o desenvolvimento da visão sistêmica. Como já relatado exaustivamente ao longo do capítulo 4, a aplicação apresentou a sua maior dificuldade nas atividades de mapeamento de processos, devido principalmente à falta de conhecimento e experiência com a abordagem de gestão por processos, requerendo carga maior de educação e motivação para a sua incorporação. Por outro lado, a diretoria da Inova tem o propósito de implementar o método na sua íntegra, estimulados pelos resultados positivos já obtidos e cientes da necessidade de compreender e melhorar seus processos principais, notadamente aqueles priorizados pela atividade de correlação dos processos-chave com seus objetivos estratégicos. A retomada das atividades de mapeamento detalhado dos processos da Agência está prevista para o princípio de 2007. Entre as sugestões da autora para aumentar a motivação da equipe com essa atividade destaca-se um convite aos membros da equipe do método GEPRO para a realização de uma palestra para os colaboradores da Inova, com a finalidade de dividir sua experiência com a gestão por processos. Ressalta-se, porém, que um possível obstáculo a ser enfrentado pela liderança nessa retomada é justamente a interrupção das tarefas do mapeamento por um período considerável de tempo, uma vez que isso pode ter demonstrado para a equipe que essa atividade não é uma prioridade para a Agência.

As transformações positivas ocorridas na Inova Unicamp durante a implementação do método proposto sugerem que este pode ser útil para outras organizações de diferentes perfis. No contexto atual, em que mudanças ocorrem a todo o momento, as organizações e suas unidades precisam estar alinhadas em torno de definições estratégicas claras, sustentadas por uma gestão com amplo envolvimento e compromisso com os colaboradores, baseada em respeito mútuo, comunicação aberta e eficaz e em competências definidas e desenvolvidas. Quanto à liderança, torna-se fundamental aprender a criar novas formas organizacionais e estratégicas em torno de equipes e processos, revelando o vasto potencial para aplicabilidade desse método.

Na elaboração do método proposto, embasada na literatura, buscou-se abordar, de uma forma simples, a aplicação e a articulação de temas vitais para a gestão das organizações, entre os quais se destacam: identificação e priorização de iniciativas e projetos de maior relevância estratégica, mensuração e avaliação do desempenho, gestão e melhoria de processos, formulação estratégica e vinculação entre estratégia e operação – desafio comum para diversas organizações e maior causa de fracasso de seus planos estratégicos. Demonstrou-se que a operacionalização

estratégica, que é freqüentemente negligenciada pelas organizações e abordada em geral apenas nas revisões anuais de seu planejamento, pode tornar-se um processo contínuo, capaz de orientar as ações e decisões cotidianas. Nesse ponto, em particular, a sinergia obtida por meio da integração do BSC com QBS confere a esse método um grande potencial de melhoria do processo estratégico organizacional, uma vez que o enfoque do BSC é a operacionalização da estratégia e o QBS aborda mais fortemente a formulação. Com essa integração, o método proposto busca a excelência no processo estratégico como um todo: na sua formulação, na operacionalização, bem como na avaliação e mensuração do desempenho da organização, no cumprimento do seu propósito e estratégia, de uma forma balanceada e sistêmica. Outro ponto de destaque é a forma estruturada de identificação do impacto estratégico dos processos-chave de uma organização, fornecendo uma estrutura para priorização das suas principais iniciativas e da alocação de esforços e recursos.

Entre os principais pontos positivos do método, evidenciados durante a aplicação prática, destacam-se: sua estrutura simples e flexível, adaptável a organizações pequenas, sem necessitar de grandes investimentos; a apresentação de instruções detalhadas para implementação, descrevem-se as atividades essenciais para implementar as tarefas, passo a passo, sugerindo-se também modelos de formulários, questionários, roteiros de atividades e de material teórico a ser utilizado por líderes de projeto, possibilitando uma maior facilidade de replicação; o fato de oferecer uma estrutura baseada em fatos e dados para identificação da contribuição estratégica dos processos e priorização de projetos e iniciativas de melhoria da organização; a promoção e estimulação do aprendizado e do alinhamento organizacional – reconhece que o processo de discussão e consenso, por meio do qual as atividades são realizadas, por si só já é rico e relevante para a organização; a adaptabilidade ao ambiente público e acadêmico, em função da flexibilidade proporcionada pelo método.

Quanto aos fatores que influenciam e podem limitar o progresso da implementação do método, evidenciados na pesquisa, encontram-se: a necessidade de mudança cultural e quebra de paradigmas; o perfil de liderança, os conhecimentos iniciais e o nível de engajamento e motivação dos colaboradores para realização das atividades, os quais influenciam diretamente nos resultados a serem obtidos; necessidade de mais tempo para validação completa do método.

Foram identificadas também oportunidades de melhoria do método durante a pesquisa, destacando-se a realização de uma avaliação segundo os critérios do prêmio nacional da qualidade de 2006, publicados em FNQ (2006), a ser aplicada no início da implementação e revisada anualmente e uma análise de riscos associada à implementação dos objetivos estratégicos da organização. Destaca-se que essas propostas serão aplicadas na Inova Unicamp.

É importante salientar que o método proposto não pretende ser uma regra geral, visto que cada organização tem suas características específicas e situacionais; contudo, é uma tentativa de fornecer subsídios para melhoria de uma organização, por meio da abordagem de elementos e conceitos que constituem fatores críticos de sucesso para a sua gestão e o seu desempenho. Uma visão maior dos resultados e do impacto positivo e duradouro do método na organização será percebida mais efetivamente ao longo do tempo, quando todas as tarefas tiverem sido implementadas completamente e seus respectivos resultados avaliados.

Por fim, considera-se o trabalho de pesquisa realizado nesta dissertação inovador e um rico referencial para estudos futuros, na medida em que não foram encontrados relatos de aplicações práticas do modelo QBS no Brasil e em que se constatou que são poucos os casos publicados de aplicações bem sucedidas de BSC em organizações públicas brasileiras de ensino superior. Além disso, como evidenciado na literatura, a implementação de gestão estratégica no ensino superior público brasileiro ainda é uma atividade incipiente e, em sendo esta pesquisa um caso de experiência bem sucedida de gestão estratégica e mensuração do desempenho utilizando o BSC neste setor, o seu relato consiste em uma contribuição para a expansão do conhecimento nessa área no país.

Espera-se, assim, que a experiência e o conhecimento compartilhados por meio deste trabalho sejam úteis como referências para demais estudos e aplicações práticas, contribuindo para a expansão do número de publicações relacionadas a este tema; e acrescentando uma nova alternativa para a busca contínua da melhoria do atendimento às necessidades da sociedade e do desempenho das organizações.

5.2 Sugestões Para Próximos Trabalhos

Este trabalho não tem a pretensão de esgotar o tema em estudo, mas de tão somente incitar ao debate e à experimentação de um tema tão amplo. Isto posto, sugere-se que sejam realizados novos estudos e aplicações, que venham a complementar os resultados obtidos e aqui relatados. No sentido de contribuir com futuras pesquisas relacionadas ao tema enfocado, apresentam-se, a seguir, algumas proposições de trabalhos futuros:

- Dar continuidade à pesquisa na Inova Unicamp, aprimorando e consolidando o método;
- Aplicar o método proposto em organizações de diferentes perfis e tamanhos, verificando sua eficácia e incorporando novos conhecimentos ao método;
- Implementar esse método em outros núcleos de inovação tecnológica de universidades;
- Expandir o estudo do método proposto no programa de doutorado.

Referências Bibliográficas

ACHTERBERG, J; BEERES, R; VRIENS, D. Does the balanced scorecard support organizational viability?. **Kybernetes**, London, v. 32, n. 9/10, p. 1387-1404, 2003. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/0368-492x.htm>>. Acesso em: 01 Jun 2005.

ACKOFF, R.L. **Planejamento Empresarial**. Tradução: Marco Túlio de Freitas. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1978.

ACKOFF, R.L. **Creating the Corporate Future: Plan or Be Planned For**. New York: John Wiley & Sons, 1981.

AMERICAN SOCIETY FOR QUALITY. **Concept of Quality**. [19--?]. Disponível em:<<http://www.asq.org/glossary/q.html>>. Acesso em: 30 Nov. 2005.

ANSOFF, H. I. **A Nova Estratégia Empresarial**. Tradução: Antonio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1991.

ANSOFF, H. I.; MCDONNEL, E. J. **Implantando a Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

ANTUNES, M.T.P.; MARTINS, E. Capital Intelectual: verdades e mitos. **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo, n.29, p.41-54, Mai./Ago. 2002.

ASSOCIATES IN PROCESS IMPROVEMENT. **Quality as a Business Strategy: Building a System of Improvement**. Texas: 1999.

BADGER, T.G. Action Research, change and Methodological rifour. **Journal of Nursing Management**, v.8, n. 4, p.201-207, Jul. 2000. Disponível em: < <http://www.blackwell-synergy.com/toc/jnm/8/4>> Acesso em: 10 Abr. 2006.

BESSIRE, B.; BACKER, C.R. The French *Tableau de bord* and the American Balanced Scorecard: a critical analysis. **Critical Perspectives on Accounting**, New York, v.16 n. 6, p. 645-664, Aug. 2005. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/journal/10452354>>. Acesso em: 03 Jan. 2006.

BERRY, F.S. Innovation in Public Management: The Adoption of Strategic Planning. **Public Administration Review**, v.54, n. 4, p. 322-330, Jul/Aug 1994.

BEUREN, I. M. **Gerenciamento da informação**: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

BIAGIO, L.A.; BATOCCHIO, A. **Plano de Negócios**: Estratégia para Micro e Pequenas Empresas. Barueri: Manole, 2005.

CAGAN, J.; VOGEL, C.M. **Creating Breakthrough Products**: Innovation from Product Planning to Program Approval. New Jersey: Prentice Hall, 2002.

CERTO, S. C.; PETER, J. P.; **Administração Estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHIAVENATO, I.; CERQUEIRA NETO, E.P. **Administração Estratégica em Busca do Desempenho Superior**: uma abordagem além do *balanced scorecard*. São Paulo: Saraiva, 2003.

COLLINS, J.C.; PORRAS, J.I. **Feitas para Durar**: práticas bem sucedidas de empresas visionárias. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

COORDENADORIA GERAL DA UNIVERSIDADE DE CAMPINAS. **PLANES**: Planejamento Estratégico – Fase II – Vol.2. Campinas: 2003.
COSTA, E.A. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2002.

CROSS, K.F; LYNCH, R.L. Managing the Corporate Warriors. **Quality Progress**. Milwaukee, v. 23. n. 4. p. 54-59. Apr. 1990.

CUNHA, C.J.C.A. **Planejamento Estratégico**. Florianópolis: Publicação do NEST, Universidade Federal de Santa Catarina, PSUFSC, 1994 apud ESTRADA, R.J.S. **Os Rumos do Planejamento Estratégico na Universidade Pública**: Um Estudo de Caso na Universidade Federal de Santa Maria. 2000. 200 f. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Maria, Florianópolis.

CUNHA, C.J.C.A. **Planejamento Estratégico em Universidades**. Florianópolis: Publicação do NEST- Núcleo de Estudos - Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, 1995 apud ESTRADA, R.J.S. **Os Rumos do Planejamento Estratégico na Universidade Pública**: Um Estudo de Caso na Universidade Federal de Santa Maria. 2000. 200 f. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Maria, Florianópolis.

DELGADO FILHO, A.B. **Uma análise do processo de planejamento estratégico da pré-reitoria de desenvolvimento universitário da Unicamp**. 2004. 198 f. Dissertação (Mestrado Profissional) – Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas, Campinas.

DELGADO FILHO, A.B; BACIC, M.J. **Planejamento Estratégico em Universidades Públicas**: Diferenças e Recomendações. Florianópolis: NUPEAU/ UFSC - IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul, 2004.

DEMING, W.E. **Out of the crisis**. Cambridge, MA: MIT, Center for Advanced Educational Services, 1986.

DEMING, W.E. **The New Economics**: for industry, government, education. 2nd.ed. Cambridge, MA: MIT, Center for Advanced Educational Services, 1994.

DIXON, J.R., NANNI, A.J., VOLLMANN, T.E. **The New Performance Challenge**: Measuring Operations for World-Class Competition. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, 1990. apud SINK, S.D. The Role of Measurement in Achieving World Class Quality And Productivity Management. **Industrial Engineering**. v. 23, n.6, p.23-28/p.70. Jun. 1991.

DRUCKER, P.F. **Uma era de descontinuidade**. Rio de Janeiro: Zahar, 1970.

DRUCKER, P.F. **Managing the non-profit organization: practices and principles**. 1st. ed. New York: HarperCollins Publishers, 1990.

DRUCKER, P.F. **The Essential Drucker**. New York: HarperCollins Publishers, 2001.

ECCLES, R.G. The Performance Measurement Manifesto. **Harvard Business Review**, Boston, v. 69, n. 1, p.131-137. Jan-Feb 1991.

ESTRADA, R.J.S. **Os Rumos do Planejamento Estratégico na Universidade Pública: Um Estudo de Caso na Universidade Federal de Santa Maria**. 2000. 200 f. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Maria, Florianópolis.

FALCONI, V.C. **Gerenciamento pelas Diretrizes**. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 2002.

FISCHMANN, A.A.; ALMEIDA, M.I.R. **Planejamento Estratégico na Prática**. São Paulo: Editora Atlas, 1991.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Critérios de Excelência 2006**. São Paulo: 2005. Disponível em: <http://www.fpnq.org.br/Portals/_FNQ/Documents/CE2006BR_Rev1.pdf>. Acesso em: 07 Fev. 2006.

GARVIN, D.A. Competing on the Eight Dimensions of Quality. **Harvard Business Review**, Boston, v.65, n.6, p.101-110, Nov./Dec. 1987.

GIL, A.C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.

GUPTA, P. **SIX SIGMA Business Scorecard**. New York: McGraw-Hill, 2004.

INOVA UNICAMP. **Relatório de Atividades 2004**. Campinas: 2004. Disponível em: <<http://www.inova.unicamp.br/site/06/relatorio/relatorioinova2004.pdf>> Acesso em: 15 Dez. 2005.

INOVA UNICAMP. **Relatório de Atividades 2005**. Campinas: 2005. Disponível em: <<http://www.inova.unicamp.br/site/06/relatorio/relatorioinova2005.pdf>> Acesso em: 30 Out. 2006.

INOVA UNICAMP. **Wiki Inova**. 2006. Disponível em: < http://www.inova.unicamp.br/wiki/index.php/P%C3%A1gina_principal>. Acesso desde: 24 Jul. 2006.

IRWIN, D. Strategy Mapping in the Public Sector. **Long Range Planning**, v. 35, p.637-647, 2002.

JOHNSON, H.T.; KAPLAN, R.S. **Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting**. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1987.

JOHNSON, A. Balanced scorecard: theoretical perspectives and public management implications. **Managerial Auditing Journal**, Bradford, v.16, n. 6, p. 319-330, 2001.

JOINER, B.L; GAUDARD, M. A. Variation and W. Edwards Deming. **Quality Progress**, Milwaukee, v. 23, n. 12, p.29-37, Dec. 1990.

JURAN, J. M. **Planejando para a Qualidade**. 2ed. Rio de Janeiro: Pioneira, 1992.

KALLÁS, D. **Balanced Scorecard: Aplicação e Impactos**. Um Estudo com Jogos de Empresas. 2003. 184 f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade Estadual de São Paulo, São Paulo.

KALLÁS, D.; COUTINHO, A.R. **Gestão da Estratégia**: Experiências e Lições de Empresas Brasileiras. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KAPLAN, R.S. Measuring Manufacturing Performance: A New Challenge for Managerial Accounting Research. **The Accounting Review**, Sarasota, v. LVIII, n.4, p.686-705, Oct. 1983.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. The Balanced Scorecard: measures that drive performance. **Harvard Business Review**, Boston, v.70, n.1, p.71-79, Jan./ Feb. 1992.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. Putting the Balanced Scorecard to work. **Harvard Business Review**, Boston, v.71, n.5, p.134-147, Sep./Oct. 1993.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. Using the Balanced Scorecard as a strategic management system. **Harvard Business Review**, Boston, v.74, n.1, p.75-87, Jan./ Feb. 1996a.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. **The Balanced Scorecard**: translating strategy into action. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996b.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. **A Organização Orientada para Estratégia:** como as empresas que adotam o *balanced scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios. Tradução: Afonso Celso da Cunha Serra. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. **Mapas Estratégicos – Balanced Scorecard:** convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Tradução: Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. **Alignment.** Boston: Harvard Business School Press, 2006.

KOTLER, P. **Marketing Management:** Analysis, Planning, Implementation and Control. 9 ed. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

LANGLEY, G.J., et al. **The Improvement Guide:** A Practical Approach to Enhancing Organizational Performance. San Francisco: Jossey-Bass, 1996.

LAWRIE, G.; COBOLD, I. Third-generation balanced scorecard: evolution of an effective strategic control tool. *International Journal of Productivity and Performance Management*, v. 53, n. 7, p. 611-623, Oct. 2004. Disponível em: < <http://www.emeraldinsight.com/10.1108/17410400410561231> > Acesso em: 06 Jan 2006.

LEBAS, M. J. Performance measurement and performance management. **International Journal of Production Economics**, v. 41, n. 1-3, p.23-25, Oct. 1995. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/journal/09255273>>. Acesso em: 03 Abr. 2005.

LOTUFO, R. A. **A Experiência da Inova Unicamp no Estímulo à Inovação Tecnológica;** Disponível em: <http://www.inova.unicamp.br/site/06/download/artigos/LotufoOMPI_11ut06.pdf>. Acesso em: 16 Out. 2006.

MATOS, F.G.; CHIAVENATO, I. **Visão e Ação Estratégica.** São Paulo: Editora Makron Books, 1999.

MINTZBERG, H. Managing Government Governing Management: balancing the private and public sectors. **Harvard Business Review**, Boston, v. 74, n. 3, p.75-83, May-June 1996.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. **Safári da Estratégia:** um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Tradução: Nivaldo Montigelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H. **Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico**. Tradução: Maria Adelaide Carpigiani. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MISSIPO, L. **Palestra para o INDE – Instituto Nacional de Desenvolvimento e Excelência**. Rio de Janeiro: SYMNETICS, 2005. Disponível em: < <http://www.symnetics.com.br/news/detalhe.asp?id=58>> Acesso em: 16 Jan. 2006.

MOORAJ, S.; OYON, D; HOSTETTLER, D. The balanced scorcard: a necessary good or an unecessary evil? **European Management Journal**, v. 17, n. 5, p.481-491, Oct.1999. Disponível em: < <http://www.sciencedirect.com/science/journal/02632373>>. Acesso em: 10 Maio 2005.

MOREIRA, D. Wikis podem aposentar conceito de intranet nas empresas. **IDG Now!** Disponível em: <http://idgnow.uol.com.br/computacao_corporativa/2006/08/23/idgnoticia.2006-08-23.0309930415/IDGNoticia_view>. Acesso em: 09 Out. 2006.

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

NEELY, A. **Measuring Business Performance**. London: The Economist Books, 1998.

NEELY, A; et al. A framework for analysing business performance, firm innovation and related contextual factors: perceptions of managers and policy makers in two European regions. **Integrated Management Systems**, v. 12, n.2, p.114-124, Apr. 2001

NEELY, A.; ADAMS, C.; CROWE, P. Performance Prism in Practice. **Measuring Business Excellence**, Bradford, v.5, n.2, p.6-12, 2001.

NIVEN, P.R. **Balanced Scorecard step-by-step for government and not-for-profit agencies**. New Jersey: Jonh Wiley & Sons, 2003.

NOLAN, T.W.; PROVOST, L.P. Understanding Variation. **Quality Progress**, Milwaukee, v. 23, n. 5, p. 70-78, May 1990.

NORREKLIT, H. The balance on the balanced scorecard a critical analysis of some of its assumptions. **Management Accounting Research**, v. 11, n. 1, p.65-88, Mar. 2000. Disponível em: < <http://www.sciencedirect.com/science/journal/10445005>> Acesso em: 03 Jun. 2005.

NORREKLIT, H. The Balanced Scorecard: what is score? A rhetorical analysis of the Balanced Scorecard. **Accounting, Organizations and Society**, v. 28, n. 6, p.591-619, Aug. 2003. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/journal/03613682>> Acesso em: 03 Jun. 2005.

PETENATE, A.J.; COLACIOPPO, R. **Curso Black Belt – Parte 1**. Campinas: Programa *Black Belt* Unicamp, 2006.

PLESK, P.E. Defining Quality at the Marketing/ Development Interface. **Quality Progress**, Milwaukee, v.20, n.6, p.28-36, Jun. 1987.

POLLITT, C. Performance Management in Practice: A Comparative Study of Executive Agencies. **Journal of Public Administration Research and Theory**, Oxford, v.16, p.25-44, 2005.

PROVOST, L.P.; QUAYLE, R.B. Quality Makes a Splash: How using quality as a business strategy helped one company win the Baldrige Award. **Quality Progress**, Milwaukee, v. 34, n. 9, p. 43-48, Sep. 2001.

PROVOST, L.P.; NORMAN, C.L. Variation Through the Ages. **Quality Progress**. Milwaukee, v. 23, n. 12. p.39-44, Dec. 1990.

RIGBY, D.; BILODEAU, B. **Management Tools and Trends 2005**. Boston, MA: Bain & Company, 2005. Disponível em: <http://www.bain.com/management_tools/Management_Tools_and_Trends_2005.pdf>. Acesso em: 13 Dez. 2006.

SAMPAIO, C.A.C. **Uma Proposta de um Modelo de Gestão Organizacional Estratégica para o Desenvolvimento Sustentável (SIGOS)**. 1999. 257 f. Tese (Doutorado) – Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

SCHOLTES, P.R. **O Manual do Líder**: um guia para inspirar sua equipe e gerenciar o fluxo de trabalho no dia-a-dia. Tradução: Carlos Henriquer Trieschmann e Michele Casquilho. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

SELF, J. Metrics and management: applying the results of the balanced scorecard. **Performance Measurement and Metrics**, v. 5, n. 3, p.101-105, 2004. Disponível em: <www.emeraldinsight.com/1467-8047.htm> Acesso em: 10 Abr. 2006.

SENGE, P. M. **A Dança das Mudanças**. Tradução: Bazán Tecnologia e Linguística. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SENGE, P.M. **A Quinta Disciplina**. 11.ed. São Paulo: Nova Cultural, 2002.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de Dissertação**. 3. ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SILVA, R.O. **Teorias da Administração**. São Paulo: Editora Pioneira Thomson Learning, 2001.

SINK, S.D. The role of Measurement in Achieving World Class Quality and Productivity Management. **Industrial Engineering**, Norcross, v. 23, n. 6, p.23-28/p.70. Jun. 1991.

STEWART, T.A. **Capital Intelectual: A nova vantagem competitiva das empresas**. Tradução: Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SUN-TZU. **The Art of War**. Translator: Lionel Giles. New York: Barnes & Noble Books, 2003.

SYMNETICS. **Clientes**. [200-] Disponível em: <<http://www.symnetics.com.br/clientes.asp>> Acesso em: 31 Out. 2006.

TAVARES, M.C. **Gestão Estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

THIOLLENT, M. **Metodologia da Pesquisa-Ação**. 6.ed. São Paulo, SP: Cortez, 1994.

THOMPSON JUNIOR, A.A.; STRICKLAND, A. J. **Planejamento Estratégico: elaboração, implementação e execução**. Tradução: Francisco Roque M. Leite. São Paulo: Editora Pioneira Thomson Learning, 2002.

VASCONCELOS FILHO, P.; PAGNOCELLI, D. **Construindo Estratégias para Vencer**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2001. 370 p.

VIANA, P.C.L. **Indicadores Organizacionais como Base Motivacional para a Gestão da Qualidade**. 2004. 76 f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas, Goiânia.

WAAL, A.A. The future of the *Balanced Scorecard*: an interview with Professor Dr. Robert S. Kaplan. **Measuring Business Excellence**, Bradford, v. 7, n. 1, p. 30-35, 2003.

WHEATLEY, M.J. **Leadership and the New Science**: Discovering Order in a Chaotic World. 2. ed. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2001.

WELCH; J.; WELCH, S. **Paixão por Vencer**: a bíblia do sucesso. Tradução: Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

WHITTINGTON, R. **O Que é Estratégia**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

WIKIMEDIA. **WIKIPEDIA**. 2003. Disponível em: <<http://www.wikipedia.org>>. Acesso em: 09 Out. 2006.

WILKINSON, G.; MONKHOUSE, E. Strategic Planning in Public Sector Organizations. **Executive Development**, Bradford, v.7, n. 6., p. 16-19, 1994.

WRIGHT, P.; KROLL, M.J.; PARNELL, J.A. **Administração Estratégica**: Conceitos. Tradução de Celso A. Rimoli, Lenita R. Esteves. São Paulo: Atlas, 2000.

Apêndice 1 – Contrato de Melhoria da Implantação do Método Proposto na Inova Unicamp¹



CONTRATO DE MELHORIA

Projeto: Implantação do QBS integrado com BSC

Descrição do Projeto	
Implementar um sistema de gestão que possibilite à Inova: planejar e dividir tarefas; medir o desempenho e divulgar seus resultados; acompanhar e priorizar melhor as ações; auxiliar na tomada de decisões.	
Descrição do Incômodo	
1) RH: desbalanceamento de tarefas; dificuldade de hierarquia; incômodo de funcionários antigos e do quadro permanente; necessidade de adaptação ao ritmo da Agência 2) Integração e Alinhamento: dificuldades de integração de todas as funções da Agência; 3) Resultados: faltam indicadores para acompanhar as ações; há dificuldade de implantar novos projetos; workshops de parceria não estão provendo resultados esperados (realizados mais de 13 workshops em 2004 e poucos contratos resultaram deste canal); a demora na tramitação de contratos na Unicamp está prejudicando os resultados; setores de TI e Energia estão sendo pouco explorados; ainda não foi atingida a meta de captação de 10 milhões em novos contratos definida pela Unicamp; 4) Comunicação: atraso na página web; pouca divulgação da Agência aos professores em geral 5) Clientes: reclamações de clientes externos por não conseguirmos dar conta da demanda; desafio de conquistar confiança dos pesquisadores.	
Processos Relacionados	
1) Organização de reuniões e visitas: não temos um cadastro único de clientes internos e externos; 2) Gestão dos convênios: não temos uma relação dos convênios da Unicamp; a tramitação dos processos na Unicamp é lenta e nossa função é agilizá-los. 3) Comunicação: ainda não temos uma nova página web, que há um ano foi iniciada. Há pouca divulgação da Agência aos professores em geral; 4) workshops de parceria: têm dado pouco resultado; 5) Incubação de empresas: existem ações duplicadas na incubadora e no resto da Agência.	
Importância do projeto	
A Agência está em implantação, portanto, é importante para sua continuidade que a comunidade da Unicamp perceba sua importância. A Agência precisa alcançar e divulgar bons resultados.	
Resultados Esperados / Metas	
Sistema de gestão implantado de modo que a experiência da Agência possa ser reproduzida em outros lugares; um esquema flexível de desenvolvimento de novos projetos e idéias; um sistema de informações para acompanhar os resultados e as ações.	
Restrições e fronteiras	
-Financeiras (limitado orçamento fixo, orçamento variável dependente da disponibilidade de recurso de fomento, etc.); recursos humanos (restrições de contratação, diversidade de perfis, etc.)	
Informações adicionais	
Líder do projeto: Patricia T. Magalhães	Patrocinador: Roberto Lotufo
Comitê diretivo: Roberto Lotufo, Eduardo Grizendi, Rosana Di Giorgio, Sérgio Queiroz	
Cronograma preliminar: Início: Outubro/2004 ; Fim: Dezembro/2006	
Aprovação/Data: 11 de Outubro 2004	

¹ Fonte: Elaboração da autora

Apêndice 2 – Exemplos de Roteiros para Entrevistas Iniciais

1. Roteiro para Entrevista Informal com a Diretoria²

1. O que motiva a sua organização a engajar-se em uma iniciativa de melhoria no momento?
2. Quais são os principais “clientes” da agência?
3. Qual é o propósito da Inova? Como este propósito está relacionado ao da Unicamp?
4. Você possui informações sobre as demais Agências de Inovação do Brasil?
5. Quem são os três melhores núcleos tecnológicos do mundo? A Inova Unicamp possui informações sobre eles?
6. Como é avaliada a satisfação do público interno e externo com a agência?
7. Quanto é investido em educação e treinamento dos colaboradores anualmente?
8. Há algum sistema para melhoria? Caso sim, quem é responsável e como avalia as melhorias?
9. Do ponto de vista dos principais clientes da Agência, que melhorias a Inova implementou no último ano?
10. Qual a porcentagem de tempo que a Inova teria para atividades de melhoria?
11. Quais são as cinco maiores oportunidades/ desafios para INOVA nos próximos 5-10 anos?
Onde você visualiza a INOVA? Qual o nível de desempenho ela terá?
12. Quais as principais conquistas/ resultados da INOVA desde sua criação em 2003?
13. Que mudanças principais ocorreram?
14. Foram definidas as *core competencies* da INOVA?
15. Existe uma análise SWOT: Forças, Fraquezas Oportunidades e Ameaças/ Barreiras?
16. Como é o clima organizacional na Inova?
17. Você sente orgulho nas suas atividades de diretor?
18. Como você descreveria seu estilo gerencial?
19. Você regularmente dá *feedback* aos seus funcionários? Há algum sistema de reconhecimento?
20. Quais os indicadores de desempenho principais da Inova?
21. Existe um processo de planejamento estruturado?
22. Há um sistema de coleta de informação dos clientes e principais públicos envolvidos com atuação da Inova?

² Fonte: Adaptado de API, 1999,11-8, tradução nossa

2. Roteiro para Entrevista Informal com Colaboradores³

1. Qual a missão, visão e valores da Inova Unicamp?
2. Que entradas você precisa receber para fazer seu trabalho? Quem as fornece?
3. Quem recebe os resultados do seu trabalho? Quem usa os resultados do seu trabalho?
4. Quem são os clientes principais da Inova?
5. Você tem oportunidades de melhorar seu trabalho?
6. Quando foi o último treinamento de que você participou?
7. Você recebeu treinamento para executar seu trabalho?
8. Quais as principais dificuldades que enfrenta em seu trabalho?
9. Você se sente à vontade para compartilhar suas idéias com seu diretor?
10. Como você coopera com colegas de outras diretorias?
11. Você está satisfeito com seu trabalho?
12. Qual a parte mais frustrante do seu trabalho?
13. Como você considera o clima de trabalho na Inova Unicamp?
14. Como você visualiza o futuro da Inova Unicamp?

³ Fonte: Adaptado de API, 1999,11-5, tradução nossa

Apêndice 3 – Critérios de Avaliação para Diagnóstico do Estágio da Organização nos Principais Elementos do Método⁴

ESTÁGIO	INICIANTE	CONSCIENTE	INFORMADO	INTEGRAÇÃO	COMPREENSÃO	BEM SUCEDIDO
Elemento	Pontuação= 0	Pontuação= 2	Pontuação= 4	Pontuação= 6	Pontuação= 8	Pontuação= 10
Propósito (missão, visão e valores)	Não há declaração de propósito escrita.	Há uma declaração de propósito.	Missão e valores foram definidos pela alta administração e são visíveis.	Propósito definido pela alta administração, amplamente comunicado e compreendido pelos funcionários.	Propósito é usado para guiar e alinhar a organização.	Propósito está completamente integrado na estrutura, sendo compartilhado interna e externamente
Visão Sistêmica	Conceito de processo não é compreendido.	Processos e produtos principais estão identificados.	Relacionamentos entre processos estão documentados.	Principais processos e produtos estão documentados. Linguagem e conceitos de pensamento sistêmico são entendidos.	Pensamento sistêmico está difundido na organização. Conexão de processos é utilizada.	Sistemas gerenciais incorporaram a visão sistêmica.
Medidas do Sistema (Segundo BSC)	Somente dados financeiros são avaliados.	Mensurações financeiras e algumas operacionais são usadas e seus gráficos são construídos esporadicamente.	Conjunto de mensurações da organização desenvolvidas para as 4 perspectivas do BSC.	Conjunto de medidas do sistema é analisado, divulgado por meio de gráficos construídos para cada um periodicamente.	Há um conjunto alinhado e balanceado de medidas e a variação é compreendida pela liderança.	Mensurações estão integradas nos sistemas gerenciais e o conceito de variação é aplicado em sua análise.
Sistema de Informação	Informações são coletadas quando necessário, de modo reativo.	Sistema atual está baseado em informação passiva (reclamações, etc.).	Sistema está bem documentado e inclui algumas fontes ativas (pesquisas com clientes, <i>funcionários</i> , <i>benchmarking</i> , etc.)	A Informação é documentada e comunicada sistematicamente e pesquisas são realizadas periodicamente (clientes, funcionários, etc.)	Há um sistema abrangente de análise e síntese para tomada de decisão.	<i>Marketing</i> direciona e integra o sistema de informação.
Objetivos Estratégicos (Segundo BSC)	Não foram definidos objetivos estratégicos pela alta administração.	Objetivos estratégicos definidos de modo informal, sem considerar as perspectivas principais do negócio (BSC), sem registro e divulgação para todos.	Objetivos estratégicos definidos e registrados pela liderança, mas não de forma balanceada. Não foram compartilhados com todos e sem planos de ação estruturados.	Objetivos estratégicos balanceados, definidos para as 4 perspectivas do BSC, divulgados para todos, com iniciativas definidas para sua consecução.	Objetivos estratégicos do BSC definidos, divulgados para todos, e seus planos de ação gerenciados. Pessoas participam da definição das ações. Objetivos são avaliados periodicamente e revisados anualmente.	Objetivos estratégicos do BSC direcionam efetivamente as iniciativas de operar e melhorar o sistema, e são usados na priorização de alocação de recursos.

4 Fonte: Adaptado de API, 1999, p. 11-28, tradução nossa

ESTÁGIO	INICIANTE	CONSCIENTE	INFORMADO	INTEGRAÇÃO	COMPREENSÃO	BEM SUCEDIDO
Elemento	Pontuação= 0	Pontuação= 2	Pontuação= 4	Pontuação= 6	Pontuação= 8	Pontuação= 10
Sistema de Planejamento	Não existem esforços de planejamento, cultura é reativa (“apagar incêndios”).	Planejamento é feito informalmente.	Existe um processo formal de planejamento do negócio. O planejamento para melhoria é separado do planejamento do negócio.	Há um processo integrado de planejamento, com objetivos, indicadores e iniciativas estratégicas definidas, desdobradas em todas as áreas, e com recursos disponíveis alocados.	Todos os processos de planejamento da organização estão integrados, são monitorados regularmente de forma participativa e com reuniões de revisão estratégicas periódicas.	Sistema de planejamento é integrado em todas as áreas e otimizado continuamente.
Gestão da implementação estratégica	Não há um sistema para gerenciar a execução da estratégia.	Execução da estratégia é avaliada reativamente (quando problemas são percebidos).	Estratégias são comunicadas a todos. Porém, Planos de ação não são acompanhados regularmente e não há aprendizado nem <i>feedback</i> contínuo. Avaliações das ações são feitas apenas na revisão anual do plano.	Há comunicação efetiva do planejamento para todos. Objetivos e metas das áreas ou departamentos estão alinhados com estratégia da organização. Ações emergentes ou descontinuadas são incorporadas nas revisões estratégicas.	Metas e iniciativas estão alinhadas, há um vínculo entre orçamento e estratégia, existem reuniões gerenciais estratégicas periódicas, as revisões do andamento das ações com toda equipe são realizadas no mínimo trimestralmente.	Estratégia é tarefa de todos e é um processo contínuo, existe engajamento efetivo do time executivo, toda organização está alinhada com a estratégia, há <i>feedback</i> e aprendizado estratégico. Indicadores são regularmente analisados e utilizados.
Sistema de Gestão	Não há uma estrutura formal para focar na melhoria do desempenho global da organização.	A necessidade de melhoria é reconhecida pela liderança.	Sistema para melhoria do desempenho e da gestão da organização é definido.	Alta administração assume responsabilidade por implementar e integrar ações de melhoria do desempenho da organização.	As necessidades de melhoria estão integradas ao planejamento estratégico e outras iniciativas principais da organização sistematicamente.	Melhoria está completamente integrada em todos os aspectos operacionais e de desenvolvimento da organização.
Modelo de Melhoria	Não há abordagem padronizada para melhoria.	Várias abordagens de melhoria são utilizadas.	Foi realizado treinamento no modelo de melhoria e há expectativa de uso.	Teoria de fundamentação do modelo de melhoria é compreendida.	Melhorias são gerenciadas por meio do ciclo PDCA.	Modelo de melhoria é usado por todos no cotidiano.
Gestão dos esforços de melhoria	Não há um sistema para gerenciar esforços de melhoria.	Melhorias são identificadas conforme a necessidade.	Líderes dão direcionamento formal para indivíduos e equipes.	Melhoria da organização é direcionada pelo sistema de planejamento; líderes aprendem com seus resultados.	O impacto da melhoria é compreendido e gerenciado.	Sistema de melhoria é integrado no negócio e continuamente melhorado.

Apêndice 4 – Questionário de Avaliação do Propósito Atual da Organização



Agência de Inovação Inova Unicamp
Avaliação do Plano Estratégico
Projeto Implementação Método Integrado QBS com BSC

Questionário Avaliação da Declaração de Propósito¹

1. Avaliação da Missão

Requisito	Presente	Ausente	Comentários	Necessita Melhoria? Especificar
a) A missão reflete: o que, como e onde a organização deverá atuar?				
b) Está explícita na missão a necessidade que a organização pretende atender (o que justifica a existência do ponto de vista de nossos clientes)? Qual é a necessidade?				
c) Esta necessidade continua válida no contexto atual?				
d) A missão representa todas os públicos que a empresa pretende atender e os que são afetados por suas atividades?				
e) Existe na missão a descrição dos produtos e serviços chave da organização?				
f) O propósito da Organização descreve as <i>core competencies</i> (capabilidades ou outras competências únicas)?				
g) A declaração da missão é concisa e objetiva?				
h) A missão é efetivamente usada para orientar e gerenciar o comportamento e decisões?				
i) Esta missão foi definida com o envolvimento do time?				
j) A missão é conhecida, compreendida, aceita e bem divulgada para todas as pessoas do time?				
k) Você está satisfeito com a missão como ela está definida hoje?				
l) Esta missão foi revisada?				

¹ Fonte: API, 1999; FPNQ, 2003; VASCONCELOS FILHO; PAGNOCELLI, 2001.



2. Avaliação da Visão

Requisito	Presente	Ausente	Comentários	Necessita Melhoria? Especificar
a) A visão como está definida hoje, é uma representação do que se deseja para a organização daqui a 5-10 anos (onde queremos chegar, o que queremos ser)? O foco está realmente no futuro?				
b) Ela representa um grande desafio para organização? Qual?				
c) A declaração de visão é concisa, positiva e fácil de memorizar?				
d) Ela é capaz de motivar as pessoas para promover mudanças? Estimula a competitividade?				
e) A visão representa um ambiente de trabalho desejável para esta organização no futuro?				
f) Ela é única para sua empresa? Ou seria uma visão possível de ser utilizada por muitas outras?				
g) A visão orientou a definição das estratégias e objetivos da organização?				
h) Esta visão já foi revisada?				

3. Avaliação dos Valores

Requisito	Presente	Ausente	Comentários	Necessita Melhoria? Especificar
a) Os valores como estão descritos hoje representam adequadamente a cultura organizacional?				
b) Os comportamentos das pessoas esperados estão descritos nos valores? Aqueles que devem ser praticados por todos na organização estão claros?				
c) Esses valores representam compromissos da organização com seus clientes?				



Requisito	Presente	Ausente	Comentários	Necessita Melhoria? Especificar
d) As competências e habilidades organizacionais estão refletidas?				
e) Está delimitado claramente o que não é importante para a organização?				
f) Valores foram desenvolvidos por toda a alta administração da organização?				
g) Os valores foram divulgados e são conhecidos e compreendidos por todos na organização?				

4. Avaliação em conjunto do Propósito: Missão, Visão e Valores

Requisito	Presente	Ausente	Comentários	Necessita Melhoria? Especificar
a) Este propósito reflete quem realmente somos e o que queremos ser no futuro?				
b) Lendo a declaração de propósito atual você é capaz de identificar o perfil da organização, seu negócio e em que segmento ela atua?				
c) Através desta declaração você é capaz de identificar o maior desafio da organização para os próximos 5-10 anos?				
d) Como este propósito compromete a organização quanto a desenvolvimento de novos serviços/ produtos no futuro? A alocação de recursos está atendendo esta visão?				
e) A declaração envolve todos os impactados pela sua sobrevivência (fornecedores, clientes, usuários, comunidade, etc.)? Como é descrita a relação entre os públicos envolvidos e a organização?				
f) Como a declaração de propósito descreve a relação entre os funcionários e a organização hoje e no futuro? Quem é responsável por desenvolver os funcionários?				



Requisito	Presente	Ausente	Comentários	Necessita Melhoria? Especificar
g)O propósito vai permanecer constante se a liderança mudar? O que pode ocasionar sua mudança?				
h)Mudanças organizacionais podem ser explicadas pelo propósito?				
i) O propósito como está descrito hoje pode ser usado para direcionar o planejamento estratégico e o desenvolvimento dos indicadores de desempenho da organização?				
j) Existem outros aspectos na declaração que devem ser mudados? Existem inconsistências entre a cultura atual e a as palavras usadas na descrição do propósito?				

Apêndice 5 – SIPOC Global da Inova Unicamp

