

FACULDADE CATÓLICA SALESIANA DO ESPÍRITO SANTO

ALDAIR FERREIRA BENVINDO

**OS FATORES CRÍTICOS NOS PROCESSOS DE FORMULAÇÃO E  
IMPLANTAÇÃO DA ESTRATÉGIA ATRAVÉS DA METODOLOGIA BALANCED  
SCORECARD (BSC): ESTUDO EM UMA INSTITUIÇÃO DO PODER JUDICIÁRIO  
DO ES**

VITÓRIA  
2016

ALDAIR FERREIRA BENVINDO

**OS FATORES CRÍTICOS NOS PROCESSOS DE FORMULAÇÃO E  
IMPLANTAÇÃO DA ESTRATÉGIA ATRAVÉS DA METODOLOGIA BALANCED  
SCORECARD (BSC): ESTUDO EM UMA INSTITUIÇÃO DO PODER JUDICIÁRIO  
DO ES**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à  
Faculdade Católica Salesiana do Espírito Santo,  
como requisito obrigatório para obtenção do título de  
Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Adm. Ms. Bráulio Oliveira dos Santos  
Fº

VITÓRIA

2016

ALDAIR FERREIRA BENVINDO

**OS FATORES CRÍTICOS NOS PROCESSOS DE FORMULAÇÃO E  
IMPLANTAÇÃO DA ESTRATÉGIA ATRAVÉS DA METODOLOGIA BALANCED  
SCORECARD (BSC): ESTUDO EM UMA INSTITUIÇÃO DO PODER JUDICIÁRIO  
DO ES**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade Católica Salesiana do Espírito Santo,  
como requisito obrigatório para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovado em \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_, por:

\_\_\_\_\_  
Prof. Adm. Ms. Bráulio Oliveira dos Santos Fo  
Orientador

\_\_\_\_\_  
  
\_\_\_\_\_

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus em primeiro lugar, pois quando Ele não está na obra em vão labutam os trabalhadores. Sem o seu apoio dia a dia esse trabalho não teria sido feito.

Agradeço também aos meus familiares e, em especial, a minha mãe Maria do Carmo por aturar diariamente meu mau-humor noturno e minha impaciência durante a realização deste trabalho.

Agradeço ao meu orientador Braulio por estar sempre disponível e disposto a me ajudar com as minhas dúvidas constantes. Sua contribuição foi muito importante.

Agradeço também a todos os professores do curso que contribuíram com minha formação acadêmica.

E não poço esquecer de agradecer as minhas colegas de turma Elaine, Nyanne e Guthihelen pelo companheirismo durante os anos de faculdade.

## RESUMO

A gestão estratégica é cada vez mais importante nos nossos dias. Com as constantes mudanças advindas da globalização, é cada vez mais complexo para as organizações, tanto privadas quanto públicas, gerar valor em longo prazo. Dessa forma, é fundamental gerir com sucesso a estratégia e o *Balanced Scorecard* é uma das ferramentas mais utilizadas nesse processo. Assim, o presente trabalho objetiva investigar os fatores críticos nos processos de formulação e implantação do *Balanced Scorecard* (BSC) em organizações públicas e as adaptações necessárias às empresas dessa natureza que garantam sua eficiência, eficácia e efetividade. Nesse intuito, foi realizada pesquisa bibliográfica sobre a temática do BSC, com ênfase na sua origem e desenvolvimento como modelo de gestão estratégica, sua aplicação em organizações privadas e públicas, bem como, sobre os fatores críticos na implantação da ferramenta para as organizações nos dois setores. A pesquisa é básica, qualitativa, descritiva e exploratória. O método utilizado foi análise de caso e para coleta de dados, foram utilizados dois questionários: um para o gestor, que tinha maior conhecimento da ferramenta na organização estudada, e outro para os servidores. Verificou-se pela análise dos dados que o fator que mais impactou positivamente na implantação da ferramenta foi o envolvimento da Alta Administração, enquanto que a falta de treinamento dos servidores e a comunicação ineficiente entre os diversos setores se destacaram como aspectos negativos. Também foi possível perceber que a organização fez modificações ao modelo original de BSC e que já se podem verificar os benefícios proporcionados pela utilização da ferramenta.

**Palavras-chave:** Balanced Scorecard. Organizações públicas. Fatores críticos.

## **ABSTRACT**

Strategic management is increasingly important in our day. With the constant changes arising from globalization, it is increasingly complex for organizations, both private and public, generate long-term value. Thus, it is fundamental successfully manage the strategy and the Balanced Scorecard is one of the most used tools in the process. Thus, this work aims to investigate the critical factors in the formulation and implementation of the Balanced Scorecard (BSC) in public organizations and the necessary adjustments to such companies to ensure their effectiveness, efficiency and effectiveness. To that end, literature search was conducted on the subject of the BSC, with emphasis on its origin and development as strategic management model, its application in private and public organizations, as well as on the critical factors in the tool deployment for organizations in both sectors. The research is basic, qualitative, descriptive and exploratory. The method used was case analysis and data collection, we used two questionnaires: one for the manager, who had greater knowledge of the studied organization tool, and one for servers. It was found through the analysis that the main factor that impacted positively on the tool's deployment was the involvement of senior management, while the lack of training of servers and inefficient communication between the various sectors stood out as negative aspects. It was also possible to see that the organization has made modifications to the original model of BSC and already can see the benefits provided by the use of the tool.

**Keywords:** Balanced Scorecard. Public organizations. Critical factors.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – As perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i> .....	33
Figura 02 – A evolução do <i>Balanced Scorecard</i> .....	34
Figura 03 – Exemplo de Mapa Estratégico do setor privado.....	40
Figura 04 – O BSC como processo contínuo .....	41
Figura 05 – O BSC em empresas do Setor Público .....	50
Figura 06 – Organograma da empresa Alfa .....	70
Figura 07 – Mapa Estratégico da Empresa Alfa .....	72

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 – Resultados sobre o desempenho da Ouvidoria do órgão estudado .....	75
Gráfico 02 – Tempo de empresa.....	79
Gráfico 03 – A estratégia, a missão e a visão do órgão como uma informação clara ...	81
Gráfico 04 – Se houve melhoria do conhecimento sobre a estratégia, a missão, a visão e os objetivos estratégicos.....	81
Gráfico 05 – Nível de conhecimento sobre o Mapa Estratégico.....	82
Gráfico 06 – Nível de impacto do BSC no planejamento e gestão do departamento....	83
Gráfico 07 – As informações do BSC facilitaram a gestão e a tomada de decisão.....	84
Gráfico 08 – Se o BSC trouxe benefícios.....	85
Gráfico 09 – Resultados positivos gerados pelo BSC .....	85
Gráfico 10 – O BSC facilitou a realização de ações voltadas para a sociedade .....	86
Gráfico 11 – Se o BSC melhorou a eficiência do departamento .....	87
Gráfico 12 – Contribuição das atividades para a legitimidade do processo eleitoral.....	88
Gráfico 13 – Problemas encontrados na implantação do BSC na organização .....	88



## LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Princípios de eficiência, eficácia e efetividade .....	48
Quadro 02 – Fatores críticos para o sucesso na implantação do BSC .....	62
Quadro 03 – Função do respondente na organização estudada.....	80
Quadro 04 – Atividades desempenhadas pelo setor do respondente .....	80
Quadro 05 – Resultados positivos encontrados .....	89
Quadro 06 – Resultados negativos encontrados.....	90

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>19</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>23</b>
2.1 O <i>BALANCED SCORECARD</i> .....	23
2.2 O QUE É O <i>BALANCED SCORECARD</i> .....	30
2.3 PERSPECTIVAS, OBJETIVOS, INDICADORES E MAPA ESTRATÉGICO .....	35
2.4 A NOVA GESTÃO PÚBLICA.....	40
2.5 O BSC NO SETOR PÚBLICO.....	44
<b>2.5.1 A perspectiva Financeira no Setor Público.....</b>	<b>49</b>
<b>2.5.2 A perspectiva do Cliente no Setor Público .....</b>	<b>49</b>
<b>2.5.3 A perspectiva dos Processos Internos no Setor Público .....</b>	<b>50</b>
<b>2.5.4 A perspectiva do Aprendizado e Crescimento no Setor Público .....</b>	<b>51</b>
2.6 FATORES CRÍTICOS PARA O SUCESSO DO <i>BALANCED SCORECARD</i> .....	51
<b>2.6.1 Os cinco princípios da Organização orientada para a estratégia .....</b>	<b>52</b>
2.6.1.1 Traduzir a estratégia em termos operacionais .....	52
2.6.1.2 Alinhar a Organização à Estratégia.....	52
2.6.1.3 Transformar a Estratégia em tarefa de todos .....	53
2.6.1.4 Converter a Estratégia em processo contínuo .....	53
2.6.1.5 Mobilizar a Mudança por meio da Liderança Executiva .....	54
<b>2.6.2 Fracassos na utilização do <i>Balanced Scorecard</i> no Setor Privado .....</b>	<b>55</b>
<b>2.6.3 Fracassos na utilização do <i>Balanced Scorecard</i> no Setor Público .....</b>	<b>60</b>
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>63</b>
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	63
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	64
3.3 INSTRUMENTOS.....	65
3.4 PROCEDIMENTOS.....	65
3.5 ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS.....	65
3.6 CUIDADOS ÉTICOS .....	66
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÃO DA PESQUISA .....</b>	<b>67</b>
4.1 BREVE HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO ALFA.....	67

4.2 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS.....	68
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>89</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>93</b>
<b>ANEXO A – As perspectivas, os indicadores e as ações do BSC da organização</b>	
<b>Alfa .....</b>	<b>101</b>
<b>APÊNDICE A – Questionário aplicado ao gestor responsável pela implantação</b>	
<b>do BSC na empresa objeto do estudo.....</b>	<b>105</b>
<b>APÊNDICE B – Questionário aplicado aos servidores da empresa objeto do</b>	
<b>estudo .....</b>	<b>107</b>