

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

BALANCED SCORECARD
PROPOSTA PARA USO NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UNIDADE
ADMINISTRATIVA DA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL EM CURITIBA

Autor: ANA MARIA VERNER BAGGIO

Projeto Técnico apresentado à
Universidade Federal do Paraná para
obtenção de título de Especialista em
Gestão Empresarial.

Orientador: Professor Sérgio Bulgacov

CURITIBA/PR

2005

“A lua dilui-se lentamente e um Sol
menino espreguiça os braços
translúcidos...

Frescos murmúrios de águas puras que se
abandonam aos declives.

Um par de asas dança na atmosfera
rosada.

Silêncio, meus amigos, o dia vai nascer.”

(Clarice Lispector)

AGRADECIMENTOS

Ao professor Pedro José Steiner Neto pela
oportunidade e compreensão.

Ao professor Sérgio Bulgacov pelo carinho
e apoio incondicionais.

SUMÁRIO

RESUMO.....	07
CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO.....	08
1.1 Considerações Iniciais.....	08
1.2 Objetivo.....	09
CAPÍTULO 2 – LITERATURA E FUNDAMENTOS TEÓRICOS.....	10
2.1 Considerações Iniciais.....	10
2.2 Conceitos Fundamentais.....	11
2.2.1 Administração Estratégica.....	11
2.2.2 Planejamento.....	13
2.2.3 Estratégia.....	15
2.2.4 Planejamento Estratégico.....	15
2.2.5 Gerenciamento do Desempenho.....	18
2.2.6 Gerenciamento da Estratégia.....	19
CAPÍTULO 3 – BALANCED SCORECARD.....	20
3.1 Considerações Iniciais.....	20
3.2 Origem do BSC.....	21
3.3 O Balanced Scorecard.....	22
3.4 Perspectivas do Balanced Scorecard.....	25
3.4.1 Perspectiva Financeira.....	25
3.4.2 Perspectiva dos Clientes.....	26
3.4.3 Perspectiva dos Processos Internos.....	26
3.4.4 Perspectiva do Aprendizado e Crescimento.....	27
3.5 Implantação do BSC.....	28
3.6 Considerações Finais.....	34
CAPÍTULO 4 – A GITER/CT, SUA MISSÃO, VISÃO E VALORES.....	36
4.1 A GITER/CT.....	36
4.2 A Missão da GITER/CT.....	37
4.3 A Visão da GITER/CT.....	38

4.4	Os Valores da GITER/CT.....	38
CAPÍTULO 5 – PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DO BSC NA GITER/CT.....		39
5.1	Considerações Iniciais.....	39
5.2	O BSC e a Empresa Pública.....	40
5.3	Justificativa para Implantação do BSC na GITER/CT.....	40
5.4	Construção de um BSC para a GITER/CT.....	41
5.5	Considerações Finais.....	47
CAPÍTULO 6 – CONCLUSÃO.....		48
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		50
ANEXOS		
	Anexo I – Cronograma de Implantação.....	51
	Anexo II – Relatório Compilado das Sugestões de Ações Estratégicas.....	52
	Anexo III – Questionário utilizado para Pesquisa Necessidades Partes Interessadas (Empregados e Estagiários)	53
	Anexo IV – Questionário utilizado para Pesquisa Partes Interessadas (Demais partes).....	54
	Anexo V – Mapa Estratégico.....	55

RESUMO

O planejamento estratégico de uma empresa constitui-se no principal fator para assegurar o atingimento de desempenhos relevantes nos seus processos produtivos.

Nos dias de hoje as empresas necessitam, mais do que nunca, desenvolver ferramentas que as auxiliem no gerenciamento estratégico de seu desempenho, de forma que possam, em tempo hábil, corrigir possíveis desvios que poderiam comprometer o atingimento de suas metas.

O objetivo deste trabalho monográfico consiste em apresentar aos executivos da Gerencia de Administração de Créditos de Terceiros - Filial Paraná da Caixa Econômica Federal, doravante denominada GITER/CT, metodologia que auxiliará na elaboração e acompanhamento do seu planejamento estratégico.

Elementos como missão e visão da Gerencia serão objeto de análise, bem como seus objetivos, metas e indicadores.

O BSC - *Balanced Scorecard* – será a metodologia em destaque neste trabalho, visto tratar-se de instrumento que na atualidade vem sendo amplamente utilizado, e com bastante sucesso, pelas grandes empresas privadas bem como por alguns órgãos e empresas públicas, como ferramenta para aferição do desempenho visando transformar metas de longo prazo em realidade.

O scorecard permite a definição de regras claras e precisas, bem como possibilita o desenvolvimento de sistemática para acompanhamento do desempenho, levando-se em consideração a execução do planejamento estratégico traçado para a unidade, garantindo o seu alinhamento em relação à sua missão.

INTRODUÇÃO

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Desde os tempos mais remotos as empresas de um modo geral vêm buscando a melhoria da produtividade, aumento da eficiência e eficácia no desenvolvimento de suas atividades, atingimento de seus objetivos e, conseqüentemente, a garantia de sua permanência no mercado através do fortalecimento de sua imagem.

Observamos que muitas são as publicações que, ao longo do tempo, buscam orientar os gestores de empresas com relação a melhor metodologia de gestão que lhes permita garantir o alcance de seus objetivos. Algumas, permitindo-nos registrar modesta crítica, conflitante com publicações anteriores, talvez até podendo ser caracterizadas como modismos. Mas em um aspecto quase se chega a uma unanimidade: definição do planejamento estratégico e dos indicadores de desempenho como tendo papel fundamental dentro do processo de administração estratégica.

Ressaltamos que “estratégia refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização”. (Wright, Kroll e Parnell, p. 24, 1998).

Os indicadores são imprescindíveis na avaliação do desempenho das unidades de negócios, bem como no acompanhamento do progresso alcançado.

Observa-se que muitas são as metodologias existentes para medição e avaliação do desempenho nas organizações, e que muitos desses métodos são

baseados exclusivamente em indicadores financeiros que possuem como fonte informações contábeis, os quais, observa-se também, estão caindo em desuso dado a fragilidade da análise quando avaliado apenas um item isolado do sistema.

Nesse contexto é fundamental que indicadores de produtividade e desempenho sejam aliados a indicadores de performance que permitam ao gestor avaliar, em tempo real, se a estratégia definida para sua organização está indo ao encontro dos objetivos traçados.

1.2 OBJETIVO

Demonstrar aos executivos da GITER/CT uma moderna e eficaz ferramenta de controle e acompanhamento do planejamento estratégico, o BALANCED SCORECARD – BSC, suas propostas e vantagens, bem como a maneira pela qual o mesmo poderá ser implementado visando o alinhamento do planejamento com os objetivos definidos, missão e visão daquela gerência.

LITERATURA E FUNDAMENTOS TEÓRICOS

2.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

“Para enxergar o que pode acontecer
no futuro é preciso entender
o que ocorre no presente”
Nicolau Maquiavel (1469-1527)

As constantes mudanças globais da atualidade têm forçado as organizações a cada vez mais buscarem o aperfeiçoamento de seus modelos de gestão e controles, com foco no desenvolvimento de práticas que lhes possibilitem garantir até mesmo sua sobrevivência no mercado.

Na última década as instituições financeiras em particular sofreram mudanças nunca antes observadas neste segmento.

Pressionadas pela massificação do serviço bancário, pela entrada de fortes concorrentes estrangeiros, pela necessidade de adequação ao Acordo da Basileia e até mesmo pela edição do Código do Consumidor Bancário, foram obrigadas a rever suas formas de atuação buscando alternativas para garantir o alcance de resultados satisfatórios e, conseqüentemente, sua permanência no mercado.

Citadas mudanças passam obrigatoriamente também pela forma como essas organizações gerenciam seus recursos, planejam sua estratégia de atuação e controlam seu desempenho.

Com esse foco, neste capítulo serão apresentados alguns poucos conceitos a respeito de administração estratégica, gerenciamento e medição do desempenho, bem como acerca de planejamento estratégico e a importância efetiva de seu acompanhamento.

2.2 CONCEITOS FUNDAMENTAIS

2.2.1 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Administração Estratégica é o conjunto de decisões e ações gerenciais que determina o desempenho de longo prazo de uma empresa. Ela inclui a formulação, a implementação e a avaliação e controle da estratégia da empresa ou organização. O estudo da administração estratégica enfatiza, pois, a monitoração e avaliação das oportunidades e restrições à luz das forças e das fraquezas de uma corporação (Byars, 1984).

A importância da administração estratégica é cada vez mais crescente e o seu entendimento e familiaridade passa a ser imprescindível no mundo dos negócios.

Nos dias atuais é inadmissível que um gerente ou supervisor não esteja familiarizado com a estratégia de sua empresa, ou não a leve ao conhecimento de seus subordinados. Da mesma forma, um empregado que busque constantemente se atualizar com relação à estratégia da organização da qual faz parte, aumenta substancialmente seu desempenho e oportunidades de ascensão.

O sucesso e a eficácia de uma empresa pode ser definido pela habilidade que ela possui em adaptar-se ou antecipar-se às mudanças, e é através da administração estratégica que determinamos e controlamos o relacionamento dessa empresa com seu ambiente de negócios.

Trata-se de um processo contínuo de determinação da missão e objetivos da empresa para o qual podemos dizer que sua função é auxiliar os gerenciadores a estabelecer quais abordagens e técnicas serão necessárias para que a empresa enfrente as mudanças que acontecem no seu ambiente de negócios de forma eficaz e com sucesso.

Segundo Wrigth, Kroll e Parnell (p. 24, 2000), a administração estratégica pode ser vista como uma série de passos em que a alta administração deve realizar as tarefas a seguir:

1. analisar oportunidades e ameaças ou limitações que existem no ambiente externo;
2. analisar os pontos fortes e fracos de seu ambiente interno;
3. estabelecer a missão organizacional e os objetivos gerais;
4. formular estratégias (no nível empresarial, no nível de unidades de negócios e no nível funcional) que permitam à organização combinar os pontos fortes e fracos da organização com as oportunidades e ameaças do ambiente;
5. implementar estratégias; e
6. realizar atividades de controle estratégico para assegurar que os objetivos gerais da organização sejam atendidos.

Ao abordar o assunto Administração Estratégica, Robbins e Coulter (1998) ilustram o processo com a figura 1 (abaixo), afirmando que o mesmo engloba oito etapas, sendo que as seis primeiras descrevem o planejamento estratégico e as duas últimas implementação e avaliação, sendo estas não menos importantes, pois excelentes estratégias falham por erros na implementação ou falta de avaliação e controle.

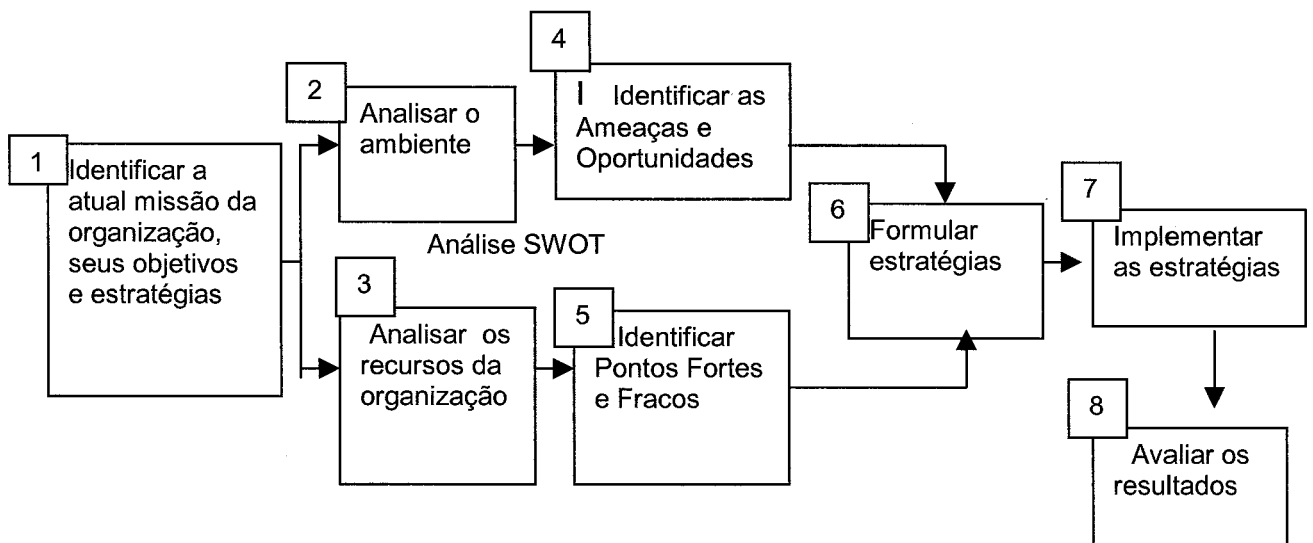


Figura 1 - O Processo de Administração Estratégica (ROBBINS; COULTER, 1998, p. 162).

O processo administração estratégica engloba as fases de planejamento, implementação e controle, sendo estes os seus pilares. Agindo de forma integrada, sua realimentação fornece uma visão total da eficácia gerencial da empresa.

O planejamento estratégico é o coração da administração estratégica. É nesta fase que se concentra a formulação da visão e missão da empresa, seus objetivos e metas, bem como o desenvolvimento das estratégias para atingi-los.

Não menos importante, mas com função distinta, a fase de controle é responsável por alimentar o sistema com informações acerca dos resultados das ações gerenciais, garantindo assim a continuidade do processo e possibilitando a formulação ou reformulação das estratégias.

2.2.2 PLANEJAMENTO

Oliveira (2001, p. 33) conceitua planejamento como sendo “um processo desenvolvido para o alcance de uma situação desejada, de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela

empresa”. Complementa ainda, que o planejamento é um processo decisório contínuo e que, portanto ocorre antes, durante e após sua elaboração e implementação. Se for realizado de forma sistemática, favorece a redução das incertezas do processo decisório, aumentando a probabilidade da empresa atingir os resultados esperados.

Como uma das características básicas da função planejamento, Oliveira (2001, p. 35) cita que o produto final do planejamento é o plano, que deve ser desenvolvido “pela” empresa e não “para” a empresa, pois se não for desta forma, surgem planos inadequados e, portanto, impossíveis de serem implementados.

Cita ainda, quatro princípios gerais do planejamento:

- a) o planejamento deve contribuir para que os objetivos máximos da empresa sejam atingidos;
- b) o planejamento precede as demais funções da administração, como organização, direção e controle;
- c) o planejamento pode alterar as características e atividades da empresa;
- d) o planejamento deve proporcionar a efetividade da empresa, e para tanto, é necessário que este seja eficiente e eficaz.

Ackoff (apud OLIVEIRA, 2001) apresenta quatro princípios de planejamento, que Oliveira classifica como sendo específicos:

- a) o planejamento deve ser participativo, envolvendo toda a empresa, tornando o processo mais importante que o produto final;
- b) o planejamento deve ser coordenado de tal forma que todos os aspectos atuem de forma interdependente;
- c) o planejamento deve integrar todos os escalões de uma empresa;
- d) o planejamento deve ser permanente, adaptando-se às turbulências do ambiente, sempre que necessário.

Após estudar planejamento e seus princípios é necessário definir estratégia.

2.2.3 ESTRATÉGIA

Estratégia, do grego *strategía* e do latim *strategia*, pode ser definido como a “arte de explorar condições favoráveis com o fim de alcançar objetivos específicos” (Pagnoncelli; Vasconcellos Filho, 1992, p. 265). Kaplan e Norton (1997, p. 30) definem estratégia como sendo um conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos”.

Drucker (2000) afirma que a estratégia transforma a teoria do negócio em desempenho. Toda empresa tem uma teoria do negócio que nada mais é do que a definição do que é o negócio, quais seus objetivos, clientes, e quais os resultados esperados. Em um ambiente imprevisível é a estratégia que permite à empresa aproveitar as oportunidades intencionalmente. A estratégia também serve para definir se a teoria do negócio está adequada. Se a teoria do negócio é incapaz de produzir resultados ou alcançar sucessos inesperados, é necessário que seja redefinida. Uma oportunidade só pode ser reconhecida se houver uma estratégia.

2.2.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Da junção do planejamento com a estratégia surge o “planejamento estratégico”, que pode ser definido como “processo através do qual a empresa se mobiliza para atingir o sucesso e construir o seu futuro, por meio de um comportamento proativo, considerando seu ambiente atual e futuro” (Pagnoncelli; Vasconcellos Filho, 1992, p. 10). Acrescentam também que o processo deve ser permanente, vivo e dinâmico; a empresa deve ser mobilizada no todo e planejar não é prever o futuro, mas sim construí-lo

O processo de planejamento depende de alguns requisitos essenciais para sua elaboração e deve ser uma prática adotada por todas as empresas participantes de mercados concorrentes que buscam evitar o desperdício, o

retrabalho e/ou atitudes que prejudiquem o processo produtivo de suas organizações.

Na fase de planejamento são definidos os caminhos a serem trilhados pela empresa, como também se montam cenários para avaliação dos resultados.

Observam-se aspectos da organização no tocante a sua missão, visão, objetivos, metas e indicadores de desempenho.

O planejamento estratégico é o ponto chave na análise e definição das mudanças que devem ser implementadas na busca da melhoria dos resultados da empresa.

Como os objetivos de uma organização não são estáticos, pois devem se moldar aos valores e exigências dos mercados, o planejamento estratégico é um processo que deve estar constantemente sendo avaliado e submetido a alterações que se façam necessárias.

Pagnoncelli e Vasconcellos filho (1992, p. 55) sugerem uma metodologia básica para formular o Plano Estratégico e que obedece a seguinte seqüência, etapas e conceitos:

Étapas do Plano Estratégico	Conceito
Negócio	Âmbito de atuação da empresa.
Missão	Papel desempenhado pela empresa no seu Negócio.
Princípios	Balizamentos para o processo decisório e o comportamento da empresa no cumprimento de sua Missão.
Análise do Ambiente	Processo de Identificação das Oportunidades, Ameaças, Forças e Fraquezas que afetam a empresa no cumprimento de sua Missão.
	Oportunidades
	Situações externas, atuais ou futuras que, se adequadamente aproveitadas pela empresa, podem influenciá-la positivamente.
	Ameaças
	Situações externas, atuais ou futuras que, se não eliminadas, minimizadas ou evitadas pela empresa, podem afetá-la negativamente.
	Forças
	Características da empresa, tangíveis ou não, que podem influenciar positivamente seu desempenho.
Fraquezas	
	Características da empresa, tangíveis ou não, que influenciam negativamente seu desempenho.
Objetivos	Resultados quantitativos e/ou qualitativos que a empresa precisa alcançar, em prazo determinado, no contexto do seu ambiente, para cumprir sua Missão.
Estratégias	O que a empresa decide fazer, considerando o ambiente, para atingir os Objetivos, respeitando os Princípios, visando cumprir a Missão no Negócio.
Diretrizes	Orientações da "holding" para suas controladas, sobre recursos, tecnologia, sinergia, alianças, inovações, etc.

Tabela 7 – Glossário de Planejamento Estratégico (PAGNONCELLI; VASCONCELLOS FILHO, 1992, p. 55)

Na seqüência os autores sugerem a adoção de um cronograma para formulação do planejamento estratégico, sugerindo a definição de cinco datas para a realização de reuniões que deverão obedecer as seguintes etapas:

- a) orientação técnica, discutindo conceitos e apresentando exemplos; discussão do negócio e missão da empresa, após nivelar as informações sobre esta e seu mercado;
- b) discussão dos princípios da empresa e análise de ambiente externo e interno;
- c) de posse dos dados anteriores, estabelecimento das estratégias para a empresa;
- d) consolidação de todos os dados em um Plano Estratégico.

2.2.5 GERENCIAMENTO DO DESEMPENHO

O interesse dos mais variados tipos de organizações, sejam elas de grande, médio ou pequeno portes, privadas ou públicas, com ou sem fins lucrativos, para com o gerenciamento e a medição do desempenho atualmente é bastante grande.

De forma bastante simplista, podemos definir desempenho como sendo o resultado das decisões tomadas pelos gestores.

Como bem citado por Célia Ottoboni em sua dissertação de mestrado apresentada ao programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Itajubá (2002, p. 9), “na concepção de Sink e Tuttle (1993), gerenciar o desempenho significa:

- 1) Criar visões sobre o estado futuro que se almeja;
- 2) Planejar – avaliar o estado em que a organização se encontra no momento, no que diz respeito à visão, criar estratégias para obtenção do estado futuro almejado, reunir forças de modo a caminhar rumo a essa visão;
- 3) Projetar, desenvolver e implantar eficazmente intervenções específicas de melhoria que tenham alta probabilidade de nos fazer caminhar rumo ao estado futuro almejado;
- 4) Projetar, re-projetar, desenvolver e implantar sistemas de medição e avaliação que nos dirão se estamos caminhando na direção em que pretendíamos;
- 5) Assegurar que existam sistemas de apoio que possibilitem recompensar e estimular o progresso, manter a excelência e controlar os níveis de performance.

Observa-se que os autores ressaltam a importância do ato de projetar, planejar, desenvolver, implantar, medir, controlar, levando-nos a concluir que gerenciamento do desempenho é o exercício de bem planejar e projetar as decisões a serem tomadas, acompanhando e controlando seus resultados, de forma a permitir ajustes necessários.

2.2.5 GERENCIAMENTO DA ESTRATÉGIA

Após analisar os diversos aspectos do gerenciamento do desempenho, incluindo os aspectos críticos de sua estrutura e implementação, Ottoboni (2002, p. 25) concluiu que os sistemas de medição de desempenho, em função do ambiente competitivo, estão sofrendo profundas mudanças e que os novos sistemas criados devem “ser coerentes com a estratégia, conter tanto medidas financeiras quanto não financeiras, ser de simples compreensão e implementação, possibilitar a melhoria contínua, abranger todo o processo desde o fornecer até o cliente, envolver todos na seleção das medidas e influenciar o comportamento de todos”.

Dentro deste escopo, Amaratunga (apud OTTOBONI, 2002) destaca o *Balanced Scorecard* (BSC) como um sistema de gerenciamento de desempenho amplamente utilizado.

BALANCED SCORECARD

3.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Se quiserem sobreviver e prosperar na era da informação, as empresas devem utilizar sistemas de gestão e medição de desempenho derivados de suas estratégias e capacidades (Kaplan e Norton, 1997, p. 21).

O Balanced Scorecard – BSC – mais que uma ferramenta de apoio que permite o acompanhamento e monitoramento da evolução das decisões tomadas, constitui-se em um sistema de gestão estratégica.

Segundo seus idealizadores, o Balanced Scorecard é um sistema gerencial organizado em torno de quatro perspectivas equilibradas: financeira, dos clientes, dos processos internos da empresa, e do aprendizado e crescimento.

Trata-se de uma metodologia de avaliação de desempenho que vai além das análises feitas somente com os indicadores econômicos e financeiros, pois estes, por si só, não são capazes de refletir a realidade de uma empresa por não levar em consideração o progresso alcançado na construção de capacidade e na aquisição dos ativos intangíveis, como qualidade e satisfação dos clientes, necessários ao sucesso esperado.

O Balanced Scorecard traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica. O Balanced Scorecard continua enfatizando a busca de objetivos financeiros, mas também inclui os vetores de desempenho desses objetivos (Kaplan e Norton, 1997, p.2).

No decorrer deste capítulo apresentaremos o BSC como sistema de medição do desempenho da gestão estratégica, suas principais características e benefícios, além de aspectos críticos e os modelos encontrados na literatura para o seu desenvolvimento e sua implementação na unidade administrativa da CAIXA denominada GITER/CT.

3.2 ORIGEM DO BSC

Cientes da crescente obsolescência dos métodos existentes para avaliação do desempenho empresarial, em 1990 a unidade de pesquisa da KPMG denominada Instituto Nolan Norton patrocinou um estudo acerca desses métodos, que em geral se baseavam exclusivamente nos indicadores contábeis e financeiros.

Referido estudo denominou-se *“Measuring Performance in the Organization of the Future”*.

Durante um ano o líder do projeto, David Norton, e Robert Kaplan reuniram-se com representantes de dezenas de empresas com a finalidade de desenvolver um novo modelo de medição do desempenho.

Este estudo resultou em um artigo intitulado *“The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance”* que foi publicado na *Harvard Business Review* (Jan/Fev 1992).

Assim nascia o BALANCED SCORECARD e seu principal diferencial é reconhecer que uma avaliação de desempenho empresarial focada tão somente nos indicadores contábeis e financeiros é carente de realidade.

De 1990 para cá, muitos avanços aconteceram com relação ao BSC.

Aquilo que surgiu apenas com a finalidade de mostrar às empresas as desvantagens de usar apenas medidas financeiras para julgar o desempenho empresarial e a partir daí proceder a ajustes em seu planejamento, passou a ser

um de sistema de gerenciamento estratégico, hoje amplamente usado por empresas do mundo todo.

3.3 O BALANCED SCORECARD

Kaplan e Norton (1997), criadores do *Balanced Scorecard*, que doravante será tratado apenas como BSC, comparam-no a um moderno avião a jato, com seus inúmeros instrumentos que precisam ser consultados em conjunto, para que o vôo transcorra sem riscos desnecessários. Assim como um piloto não pode se ater a apenas um instrumento em detrimento de outros, o executivo também necessita de diversos indicadores que englobem os vários aspectos ambientais e de desempenho da organização, para poder tomar as decisões adequadas, mantendo o rumo e a excelência da empresa.

Desta forma, o BSC descreve medidas e objetivos derivados da visão e estratégia da empresa, “[...] focalizando o desempenho organizacional sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento” (Kaplan e Norton, 1997, p. 8). Podem ser agregadas outras perspectivas, levando-se sempre em conta a necessidade e estratégia específica de cada empresa.

Antes de abordar estas quatro perspectivas é importante ressaltar dois aspectos do BSC necessários para associar as diversas medidas do *scorecard* em uma estratégia única: as relações de causa e efeito e as medidas de resultado e vetores de desempenho.

Relações de causa e efeito – se “estratégia é um conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos”(Kaplan e Norton, 2001, p.30) então o sistema de medição deve explicitar as relações que existem entre o cumprimento de objetivos nas diversas perspectivas e que efeito terá sobre a estratégia. Desta forma, para se obter um resultado financeiro (efeito), talvez seja necessário melhorar o desempenho (causa) em uma das outras perspectivas, como clientes, processos ou pessoas. Um BSC bem elaborado deve representar perfeitamente esta cadeia de relações de causa e efeito, atravessando as quatro perspectivas e culminando

com a melhoria do desempenho financeiro. Também fica claro que toda e qualquer medida selecionada para fazer parte do BSC deve fazer parte da cadeia de relações de causa e efeito, sendo capaz de comunicar a estratégia à organização.

A figura 2, abaixo, retrata de maneira bem clara esta relação de causa e efeito entre as quatro perspectivas do BSC.

Medidas de resultado e vetores de desempenho – as medidas de resultado são medidas genéricas de resultado, normalmente comuns a empresas que atuam em setores semelhantes e refletem se os resultados almejados estão sendo alcançados. Já os vetores de desempenho comunicam como os resultados serão alcançados. Por isto são diferenciados entre empresa e unidades de negócio, inclusive, pois devem refletir a estratégia destas. São os vetores de desempenho que serão capazes de transmitir antecipadamente à gerência da empresa se a estratégia está ou não adequada às metas e objetivos, possibilitando que a estratégia seja revisada, se necessário.

Após entender o funcionamento e a necessidade das relações de causa e efeito das medidas de resultado e dos vetores de desempenho, é possível descrever as quatro perspectivas do BSC, de acordo com Kaplan e Norton (1997).

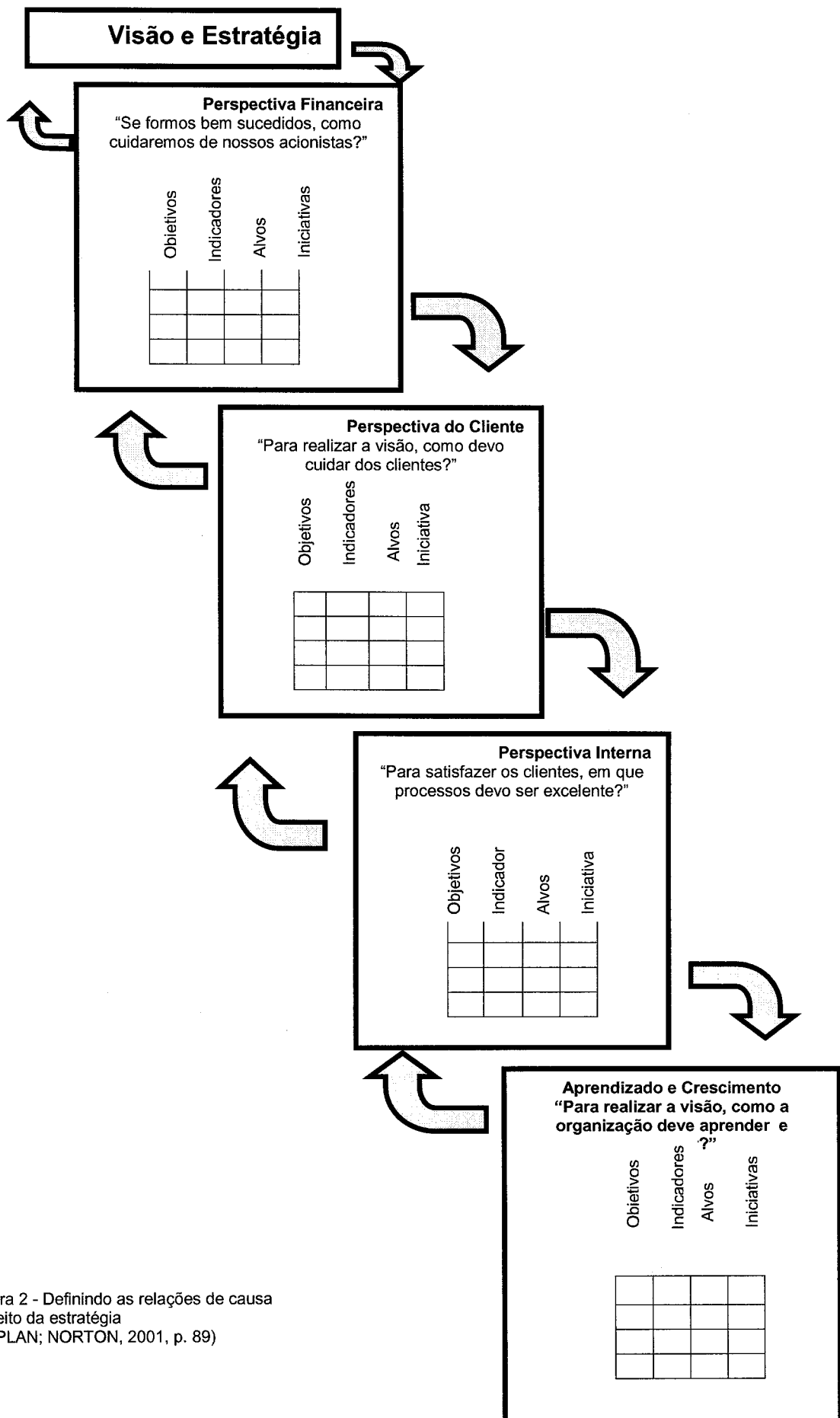


Figura 2 - Definindo as relações de causa e efeito da estratégia (KAPLAN; NORTON, 2001, p. 89)

3.4 PERSPECTIVAS DO BALANCED SCORECARD

Como vimos acima, o BSC é dividido em quatro perspectivas perfeitamente integradas entre si: finanças, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.

Os objetivos, indicadores, metas e iniciativas de cada perspectiva devem ser claros e bem definidos. Eles devem ser explícitos e amplamente divulgados em todos os níveis da empresa.

3.4.1 PERSPECTIVA FINANCEIRA

Os indicadores financeiros dizem respeito ao lucro, ao crescimento, à composição da receita, redução de custos, estratégias de investimento, etc. Os objetivos financeiros devem representar metas de longo prazo.

Engloba todas as medidas financeiras, iniciando pelas tradicionalmente utilizadas, como a lucratividade, o retorno sobre os ativos e o aumento da receita, reconhecendo que o objetivo final de qualquer empresa é gerar retorno financeiro para os investidores. Por esse motivo é considerada a principal perspectiva. Também porque, toda medida selecionada em um *scorecard*, além de representar um tema estratégico para a unidade, deve finalizar em objetivos financeiros através de uma relação de causa e efeito.

Kaplan e Norton (2000) ressaltam que o BSC permite às empresas tornar os objetivos financeiros explícitos, e ajustar estes objetivos às unidades de negócios nas diferentes fases de seu ciclo de vida e crescimento.

Ressaltam também que o *scorecard* permite que os executivos das unidades de negócios especifiquem os indicadores pelos quais o sucesso em longo prazo da empresa será avaliado, e também as variáveis consideradas mais importantes para criar e impulsionar os objetivos de resultado a longo e prazo. Os vetores da perspectiva financeira serão condicionados pelo setor de mercado, o ambiente competitivo e a estratégia da unidade de negócios.

3.4.2 PERSPECTIVA DOS CLIENTES

Como nossos clientes nos vêem?

Para Kaplan e Norton (1997), os clientes representam as fontes de receita para atingir os objetivos financeiros da empresa. Desta forma, na perspectiva dos clientes do BSC, as empresas devem identificar os segmentos de clientes e mercado no qual desejam competir, e alinhar medidas essenciais de resultado relacionadas a esses clientes: satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade.

Ainda segundo os autores, os fatores efetivamente importantes aos clientes estão agrupados em quatro categorias: tempo, qualidade e preço.

Assim sendo, a perspectiva dos clientes do BSC exige que a declaração da missão da empresa sobre os serviços ao cliente seja traduzida em indicadores que reflitam essas três categorias. A combinação de desempenho e serviços mede como os produtos ou serviços de uma empresa contribuem para criar valor para seus clientes.

É nesta perspectiva que a missão e a visão da organização são traduzidos em objetivos específicos relacionados ao mercado e aos clientes, sendo possível determinar em quais segmentos e com que proposta de valor ao cliente a empresa irá atuar para obter os resultados almejados.

3.4.3 PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS

Para atender as expectativas dos clientes, como devemos tratar nossos processos internos?

Para o Balanced Scorecard, na perspectiva dos processos internos Kaplan e Norton recomendam que os executivos identifiquem os processos críticos em que devem buscar a excelência.

Esta fase vem logo após a formulação dos objetivos e medidas segundo as perspectivas financeiras e dos clientes, sendo esta uma das diferenças do BSC para os sistemas de medição do desempenho tradicionais. Enquanto estes dão ênfase apenas na monitoração e melhoria dos indicadores de custo, o BSC “faz com que os requisitos de desempenho dos processos internos decorram das expectativas de participantes externos específicos” (Kaplan e Norton, 1997, p. 121).

O BSC, por estar alinhado à estratégia e às relações de causa e efeito, além de abordar as medidas tradicionais é capaz de destacar processos críticos que talvez a empresa nem sequer esteja executando. Assim é possível incorporar a inovação aos processos internos, criando produtos e serviços novos, atendendo as expectativas e necessidades emergentes dos clientes atuais e futuros.

3.4.4 PERSPECTIVA DO APRENDIZADO E CRESCIMENTO

Esta é a quarta e última perspectiva do BSC e diz respeito à infra-estrutura necessária para a consecução dos objetivos definidos nas perspectivas anteriores.

Nela serão discutidos aspectos como desenvolvimento de competências da equipe, infra-estrutura tecnológica, cultura organizacional e clima para ação.

Da mesma forma como nas perspectivas anteriores, é necessário definir as medidas de resultado e os vetores de desempenho.

Muitas vezes as estratégias para um melhor desempenho esbarram em investimentos significativos em pessoal, sistemas, infra-estrutura e processos que venham a produzir as capacidades organizacionais necessárias.

No modelo contábil tais investimentos são tratados como despesas, fazendo com que, quando avaliada exclusivamente em relação ao desempenho financeiro de curto prazo, a empresa enfrente dificuldades em sustentar investimentos nessa perspectiva.

O BSC enfatiza a importância de se investir em infra-estrutura – pessoal, sistemas e procedimentos – se o objetivo é alcançar crescimento financeiro em longo prazo.

Na elaboração do BSC, Kaplan e Norton encontraram três categorias principais para a perspectiva de aprendizado e crescimento:

- Capacidade dos funcionários.
- Capacidade dos sistemas de informação.
- Motivação, *empowerment* e alinhamento.

3.5 IMPLANTAÇÃO DO BSC

São inúmeras as empresas que já desenvolveram e fazem uso de medidas de desempenho que incorporam medidas financeiras e não financeiras.

Kaplan e Norton (1997), ao estudarem empresas que estão adotando e utilizando o BSC, constataram novas utilidades para a ferramenta, sejam elas:

- a) esclarecer e traduzir a visão e a estratégia;
- b) comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas;
- c) planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas;
- d) melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico.

Diante disto, Kaplan e Norton (1997, p. 20) concluem que “o *Balanced Scorecard* tornar-se a base para o gerenciamento da empresa na era da informação”, pois possibilita que esta consiga alinhar e focar a implementação da estratégia em longo prazo. Apresentam ainda (KAPLAN E NORTON, 2001), cinco princípios comuns às organizações que estão focadas e alinhadas à estratégia, como pode ser visualizada na figura 3 e melhor entendida através da descrição de cada princípio:

Princípio 1: traduzir a estratégia em termos operacionais – para atender a este princípio o BSC faz uso de mapas estratégicos, os quais representam a cadeia de causa e efeito conectando os resultados esperados da estratégia com

os vetores de desempenho, descrevendo a transformação de ativos intangíveis em resultados financeiros para a empresa.

Princípio 2: alinhar a organização à estratégia – o desempenho global da empresa é favorecido pela sinergia que decorre quando se consegue conectar o desempenho individual à estratégia da mesma. Parte do pressuposto que a soma das partes é superior ao desempenho individual.

Princípio 3: transformar a estratégia em tarefa de todos – diante da assertiva de que os empregados é que irão efetivamente implantar a estratégia em uma empresa, é primordial e essencial que todos estejam plenamente comprometidos e alinhados com esta.

Princípio 4: converter a estratégia em processo contínuo – é chamado de “loop duplo”, pois integra o gerenciamento tático e estratégico em um único planejamento. Integra a gestão dos orçamentos e das operações com a gestão estratégica. Os relatórios do BSC possibilitam monitorar o progresso em relação à estratégia e permitem a adoção de medidas correccionais, se for o caso.

Princípio 5: mobilizar a mudança por meio da liderança executiva – é essencial destacar aos empregados que o BSC é, antes de tudo, um processo de mudança liderado pelos altos executivos.

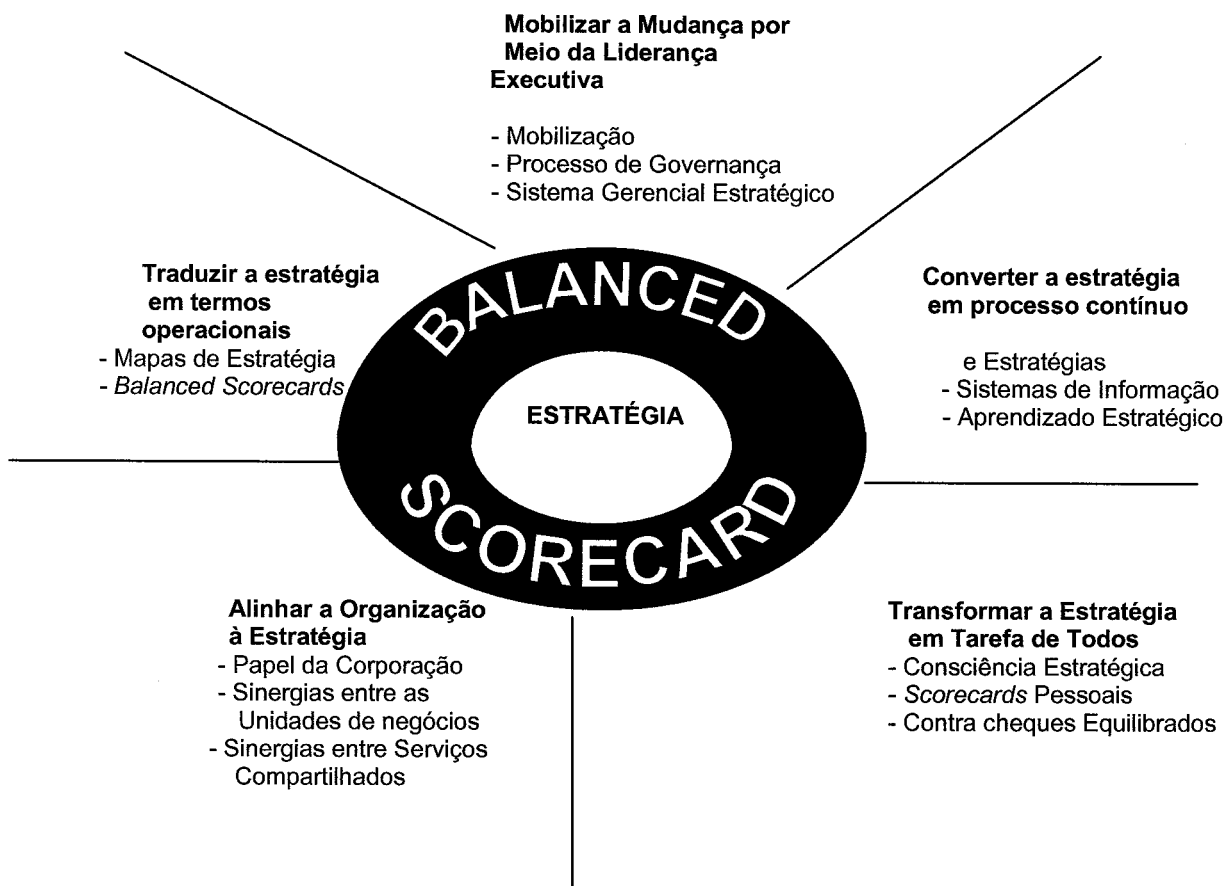


Figura 3 - Princípios da organização focalizada na estratégia (Kaplan e Norton, 2001, p. 19)

Após entender estes princípios comuns às empresas que fazem uso do BSC, surge a pergunta: que processo gerencial e seqüencial deve ser utilizado na implementação do BSC?

A figura 4 e a descrição que se segue demonstram como os quatro processos de gerenciamento da estratégia podem ser utilizados isoladamente ou combinados, ligando ações de curto prazo com estratégias de longo prazo (Kaplan et al, 1996, apud OTTOBONI, 2002).

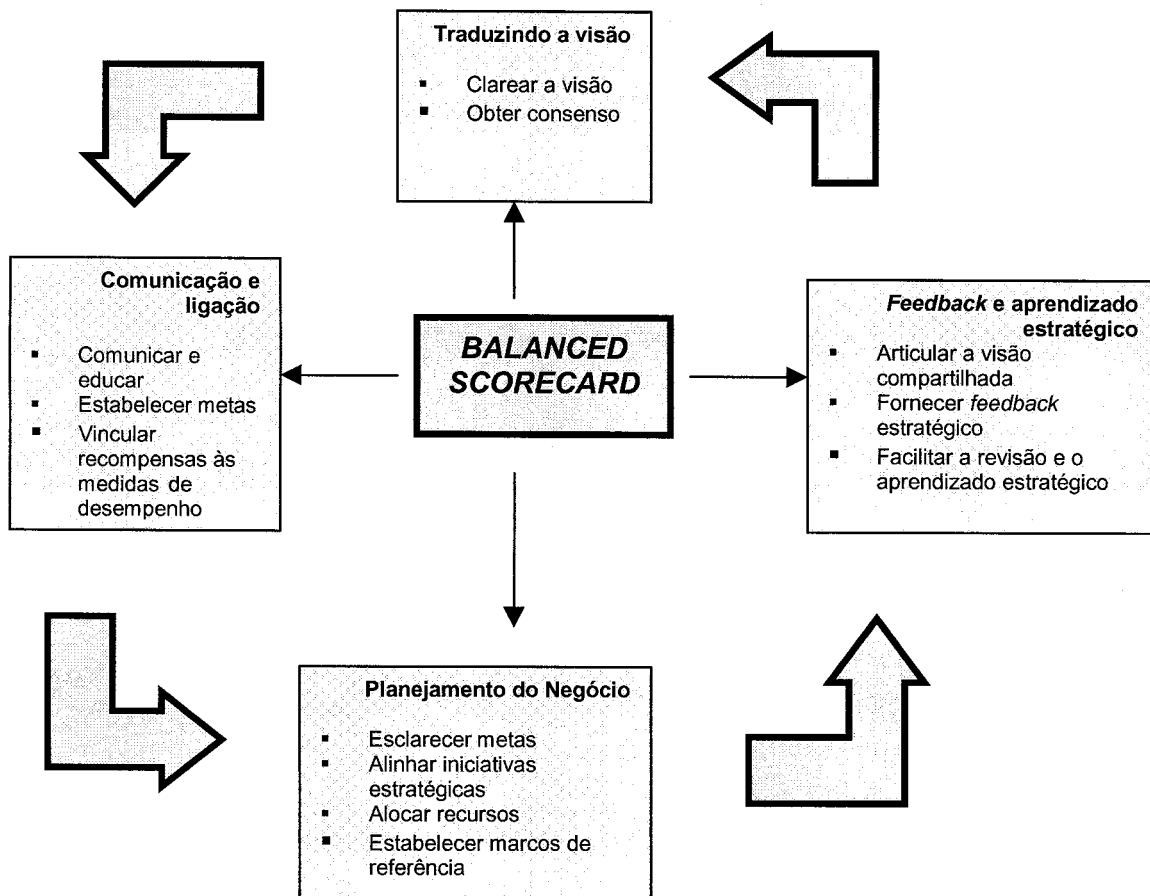


Figura 4 – Os quatro processos do gerenciamento da estratégia (KAPLAN, 1996, apud OTTOBONI, 2002, p. 29).

O primeiro processo – **traduzindo a visão** – serve para esclarecer e obter consenso em torno da visão da empresa, sua missão e estratégia, expressando-as como um conjunto integrado de medidas e objetivo.

O segundo – **comunicação e ligação** – deve comunicar a estratégia à organização, ligando-a, de cima para baixo, aos objetivos de cada segmento da empresa, bem como aos objetivos dos empregados.

O terceiro – **planejamento do negócio** – neste processo integra-se os planos de negócios estratégicos com os planos de negócios financeiros, de forma a possibilitar que o orçamento seja capaz de suportar a implementação da estratégia.

O quarto e último processo – **feedback e aprendizado estratégico** – visa a constante verificação do processo como um todo, possibilitando assim o aprendizado estratégico. Dessa forma a revisão da estratégia fica facilitada. Para este último processo Kaplan e Norton (1997) sugerem a criação de equipes multifuncionais, com a participação de membros de diversas áreas da empresa. Estas equipes terão como missão discutir os objetivos, medidas e resultados, sugerindo alterações caso estas se façam necessárias. Por ser composta de pessoas que em virtude de trabalharem em áreas diversas da empresa possuem uma visão diferenciada do problema, esta equipe multifuncional proporcionará que o conhecimento seja aproveitado de forma eficaz, tornando a visão sistêmica.

Após conhecer estes quatro processos, deparamo-nos com outra pergunta: como construir um BSC? Ottoboni (2002, p.46-47) apresenta o quadro abaixo, figura 5, que descreve quatro etapas subdivididas em dez tarefas específicas.

Etapa 1 – Definição da arquitetura de indicadores

Tarefa 1:

Seleção da unidade organizacional mais adequado, para a aplicação de um *Balanced Scorecard*.

Tarefa 2:

Identificação dos objetivos da unidade, temas corporativos e relacionamentos entre as unidades organizacionais e a corporação.

Etapa 2 – Definição dos objetivos estratégicos

Tarefa 3: Entrevistas - 1ª rodada:

O facilitador do processo envia à alta gerência, material contendo informações básicas sobre o *BSC* e entrevista toda a alta gerência, solicitando que identifiquem os objetivos estratégicos e as possíveis medidas de desempenho para o *scorecard*.

Tarefa 4:

Análise e sintetização das informações colhidas, destacando questões importantes, objetivos e medidas preliminares e respectivas relações com a estratégia, possíveis resistências e mudanças de processos gerenciais.

Tarefa 5: *Workshop* executivo – 1ª rodada:

A alta gerência debate a forma de missão e estratégia propostas até atingir o consenso. O facilitador do processo então apresenta a eles a seguinte questão: De que modo meu desempenho será diferente para os acionistas, para os clientes, para os processos internos, para minha habilidade de inovar, crescer e melhorar? É desenvolvido, então, um esboço do *Balance Scorecard*, contendo três a quatro objetivos estratégicos para cada perspectiva, uma descrição detalhada de cada objetivo e uma linha de indicadores potenciais para cada objetivo.

Etapa 3 – Seleção e elaboração de indicadores

Tarefa 6: Entrevistas – 2ª rodada:

O facilitador do processo resume o resultado do primeiro *workshop* executivo e o discute com cada um dos altos gerentes sobre os objetivos estratégicos discutidos no 1º *workshop*, procuram identificar os indicadores que melhor captem e comuniquem a intenção do objetivo, identificam as perspectivas, fontes de informação e possíveis ações para que as informações se tornem acessíveis. O facilitador solicita, ainda, opiniões sobre assuntos relativos à implementação.

Tarefa 7: *Workshop* executivo – 2ª rodada:

Um *workshop* maior, com altos gerentes e seus subordinados diretos debate as afirmações de missão e estratégia, bem como os objetivos e indicadores experimentais. Os participantes, trabalhando em grupos, comentam sobre as medidas propostas, juntam os vários programas de mudança em preparo para as medidas e iniciam o desenvolvimento de um plano de implementação.

Etapa 4 – Elaboração do plano de implementação

Tarefa 8:

A equipe de implementação formula um detalhado plano, cobrindo os seguintes assuntos: como o *scorecard* pode ser comunicado através da organização e como um conjunto de segundo nível de medidas será desenvolvido.

Tarefa 9: *Workshop* executivo – 3ª rodada:

O time da alta gerência se reúne para chegar a um consenso sobre a visão, os objetivos e medições desenvolvidas nos dois primeiros *workshop*, para desenvolver objetivos extensos para cada medida do *scorecard* e para identificar programas de ação preliminares para alcançar os objetivos. O time deve concordar com um programa de implementação, incluindo a comunicação do *scorecard* para os empregados, integração do *scorecard* dentro da filosofia gerencial e desenvolvimento de um sistema de informações para suportar o *scorecard*.

Tarefa 10:

Finalização do plano de implementação, integrando o *BSC* ao sistema gerencial da organização. Quinzenal ou mensalmente, é preparado um relatório contendo informações sobre as medidas do *balance scorecard*, para revisão pela alta gerência e discussão pelos gerentes das divisões e departamentos. As medidas do *balance scorecard* são revisitadas anualmente como parte do planejamento estratégico, conjunto de metas e processo de alocação de recursos.

Na figura 6, Kaplan e Norton (1997) apresentam um cronograma para implementação do BSC. Este cronograma contempla quatro etapas e dez tarefas que perfazem um total de 16 (dezesesseis) semanas, prazo esse considerado pelos autores do BSC como suficiente para que, a partir desse ponto, a organização passe a utilizar o Balanced Scorecard como ferramenta dos sistemas gerenciais.

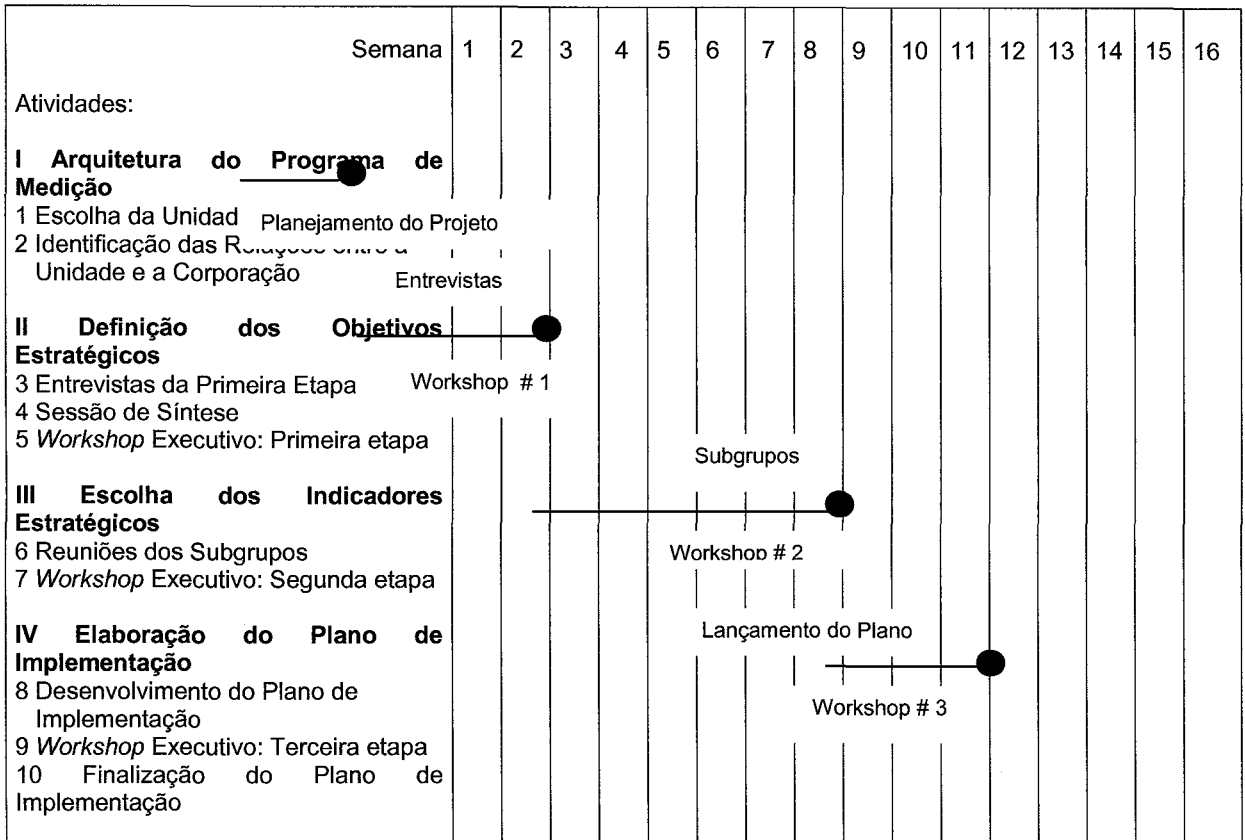


Figura 6 - Um Cronograma Típico para o *Balanced Scorecard* (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 323).

3.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A implantação de qualquer ferramenta gerencial em uma empresa implica em se efetuar mudanças, e com o BSC não é diferente.

Também não é segredo que efetuar mudanças em uma organização não se constitui em tarefa fácil.

A opção pela adoção de um sistema de gerenciamento do desempenho exigirá da empresa uma definição clara e objetiva de sua estratégia, bem como que essa empresa prepare sua equipe de forma a torná-la disposta a se submeter a mudanças.

Mas acima disto está a necessidade que as organizações enfrentam em ter a disposição uma ferramenta que as auxilie a gerenciar sua estratégia de forma mais próxima a sua realidade de mercado, e que lhes permita analisar a necessidade de mudança de rumo em tempo hábil, para fazer frente à acirrada competição que hoje enfrentam.

A quantidade de empresas das diversas partes do mundo que atualmente adota o BSC nos leva a concluir que esta é uma ferramenta de gestão moderna, e que, apesar de suas limitações (que com certeza existem), constitui-se de valiosa metodologia de apoio para o gerenciamento estratégico do desempenho.

A GITER/CT, SUA MISSÃO, VISÃO E VALORES

4.1 A GITER/CT

A Gerência de Administração de Créditos de Terceiros – Filial Paraná - GITER/CT - é uma área administrativa da CAIXA ECONÔMICA FEDERAL, que atua com abrangência no estado do Paraná e tem por finalidade principal administrar os créditos habitacionais cedidos pela CAIXA à Empresa Gestora de Ativos - EMGEA.

A EMGEA, por sua vez, é uma empresa pública federal de natureza não financeira, vinculada ao Ministério da Fazenda, instituída pelo governo federal através do Decreto n.º 3.848 de 26/06/2001 com base na autorização contida na Medida Provisória n.º 2.155 de 26/06/2001 – atual MP n.º 2.196-3 de 24/08/2001.

Foi criada pelo Governo Federal em decorrência do Programa de Fortalecimento das Instituições Federais (PROEF), com o propósito de adquirir bens e direitos da União e das demais entidades de Administração Pública Federal, entre elas Caixa Econômica Federal, Banco do Brasil S/A, Receita Federal etc.

Seu capital inicial foi subscrito pela União mediante cessão de recebíveis da Itaipu no valor de R\$ 5,8 bilhões. Posteriormente a União promoveu novo aporte de capital no valor de R\$ 4,2 bilhões representados por contratos de operações de crédito imobiliário adquiridos da Caixa Econômica Federal. A União realizou novos aportes de capital visando cobrir os déficits da EMGEA, especialmente os decorrentes dos créditos de difícil recuperação. Hoje o capital subscrito da EMGEA totaliza R\$ 26,4 bilhões.

No processo de segregação de ativos e passivos da Caixa Econômica Federal – CAIXA, para criação da EMGEA foram transferidos ativos representados por contratos imobiliários.

Os créditos adquiridos da CAIXA eram compostos prioritariamente de contratos de financiamentos habitacionais concedidos até 1994, que em decorrência de todos os dissabores enfrentados pela economia do país, se encontravam em total descompasso financeiro, cabendo à EMGEA editar regras e buscar formas de viabilizar a regularização dos mesmos.

O “staff” inicial da EMGEA não comportava a administração dos créditos recém adquiridos, fazendo-se necessário, portanto, a contratação de uma empresa com estrutura compatível com o volume de contratos que doravante passariam a fazer parte de sua carteira, bem como com conhecimento do assunto para prestar os serviços de administração desses créditos. Dessa forma a CAIXA foi contratada como “prestadora de serviços”, devidamente remunerada por crédito administrado, bem como pela performance na arrecadação de recursos traduzida pela transformação dos créditos inadimplentes em adimplentes ou na liquidação de contratos com entrada de recursos para a empresa.

Nascem, dessa forma, as GITER, gerências estaduais vinculadas a uma Superintendência e Diretorias nacionais da CAIXA, com o objetivo de prestar serviços à EMGEA na administração dos seus créditos.

4.2 A MISSÃO DA GITER/CT

“Gerenciar com excelência os créditos cedidos à CAIXA e de terceiros no âmbito do Estado do Paraná, apresentando soluções que visem preservar o direito a moradia e o interesse de nossos clientes”.

4.3 A VISÃO DA GITER/CT

“Que a equipe da GITER/CT seja reconhecida regional e nacionalmente pelo seu constante aperfeiçoamento, modernização, qualidade no atendimento e atingimento de resultados excelentes, mantendo equilíbrio físico-emocional”.

4.4 OS VALORES DA GITER/CT

“Compromisso, Comprometimento, Conhecimento, Cooperação, Comunicação, Cordialidade, Disponibilidade, Dedicção, Eficiência, Espírito de equipe, Excelência na qualidade dos serviços prestados, equilíbrio físico-emocional, Empatia, Eficácia, Objetividade, Ousadia, Parceria, Percepção, Relacionamento interpessoal.

PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DO BSC NA GITER/CT

5.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

É notório que as organizações competitivas e modernas são as primeiras a testar e aplicar novos modelos de gestão que permitam mantê-las numa posição de liderança em seus mercados. Este fato têm levado muitas empresas e seus executivos a buscar informações sobre o BSC, sua estrutura e vantagens de sua utilização.

Como vimos anteriormente, medir é extremamente importante para a “saúde” de qualquer empresa. Observamos que os sistemas de indicadores afetam fortemente as empresas e se estas quiserem sobreviver e prosperar na era da informação deverão fazer uso de sistemas de gestão e medição do desempenho derivados de sua estratégia e capacidade.

É importante ressaltar que os demonstrativos financeiros não podem ser, em hipótese alguma, descartados, bem como a ênfase nos resultados financeiros deve ser preservada.

Verificamos também que a aplicação de um modelo de gestão estratégica é fundamental para vincular a estratégia organizacional de uma empresa a execução dos seus objetivos operacionais.

Haja vista que o BSC preserva os indicadores financeiros como a síntese final do desempenho gerencial e organizacional, e incorpora um conjunto de medidas mais genérico e integrado vinculando o desempenho sob a ótica de diversos processos ao sucesso financeiro de longo prazo, bem como por ser um sistema de mensuração que oferece aos gerentes um referencial abrangente para traduzir os objetivos estratégicos da empresa em um conjunto coerente de indicadores de desempenho, seria ele – *Balanced Scorecard* - um modelo de gestão bastante apropriado para ser adotado.

5.2 O BSC E A EMPRESA PÚBLICA

A responsabilidade das empresas públicas perante contribuintes e a sociedade em geral é bastante grande, e atualmente muito têm se cobrado destas no tocante ao direcionamento dos gastos e transparência de seus números.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p.188) embora o foco e a aplicação iniciais do BSC estivessem voltados para o setor comercial (privado), a oportunidade de o *scorecard* melhorar a administração de empresas públicas e instituições sem fins lucrativos é, no mínimo, maior.

O BSC pode também proporcionar foco, motivação e responsabilidade significativos em empresas públicas e instituições sem fins lucrativos. Nesse caso, o *scorecard* oferece a base lógica para a existência dessas organizações (servir clientes e partes interessadas, além de manter os gastos dentro dos limites orçamentários), e comunica externa e internamente os resultados e os vetores de desempenho pelos quais a organização realizará sua missão e alcançará seus objetivos estratégicos (Kaplan e Norton, 1997, p.197).

5.3 JUSTIFICATIVA PARA A IMPLANTAÇÃO DO BSC NA GITER/CT

A proposta de implantação do BSC na Unidade Administrativa da Caixa Econômica Federal denominada GITER/CT, vai ao encontro dos anseios de seus administradores que há muito já trabalham de acordo com os modernos conceitos de administração estratégica, e tem como objetivo apresentar-lhes uma ferramenta de gestão que com certeza irá facilitar a implementação e acompanhamento do planejamento estratégico da Unidade, permitindo ajustes antecipados e agregando valor ao resultado final dos esforços empreendidos para o atingimento das metas e objetivos.

De maneira bastante simplificada, podemos afirmar que o Planejamento Estratégico da CAIXA ECONÔMICA FEDERAL é construído segundo os objetivos da organização, indo ao encontro da missão definida para a empresa, e é divulgado às Unidades na forma de metas a serem cumpridas.

Estas Unidades, por sua vez, constroem seu planejamento estratégico de forma a permitir que ao final do período as metas a elas atribuídas sejam devidamente atingidas.

A GITER/CT, por sempre procurar estar na vanguarda e alinhada com os modernos conceitos de administração estratégica, possui suas próprias declarações de MISSÃO e VISÃO bem definidas, as quais foram concebidas partindo do pressuposto na declaração da missão da CAIXA, e são constantemente divulgadas e lembradas à sua equipe.

É exatamente para o acompanhamento das metas definidas anualmente para a Unidade, bem como para o acompanhamento do desempenho desta que o BSC está sendo sugerido como ferramenta de gestão.

5.4 CONSTRUÇÃO DE UM BSC PARA A GITER/CT

Partimos da premissa de que cada organização adota sua própria trajetória para construção do BSC, bem como do fato de que é necessário que a metodologia utilizada seja adaptada à realidade desta.

Para ser bem sucedido, um “*scorecard* deve representar o pensamento e as energias da equipe executiva da unidade de negócios” (Kaplan e Norton, 1997 – p. 307).

Apresentaremos a seguir uma sugestão de construção de um BSC para a Unidade Administrativa da Caixa Econômica Federal denominada GITER/CT.

ETAPA 1 – Definição da arquitetura de indicadores

TAREFA 1: definir e obter consenso e apoio da alta administração e da equipe executiva em relação aos motivos de se ter um *scorecard* na unidade.

Quando lançado, a equipe executiva deve identificar e chegar a um acordo quanto aos principais propósitos do projeto, estabelecendo objetivos claros e bem definidos.

Sugestão: Reunião com a gerente da GITER/CT e a equipe de executivos da unidade composta dos 04 supervisores e seus respectivos substitutos eventuais, sugerindo a implantação do BSC e discutindo os objetivos.

Atingido esse primeiro objetivo, o próximo passo é selecionar um colaborador para atuar como *arquiteto ou líder* do projeto. Essa pessoa será responsável pela organização, pela filosofia e metodologia do projeto e pelo desenvolvimento do *scorecard*. Seu papel é o de compreender e motivar executivos dentro do novo foco de objetivos estratégicos da organização, com a finalidade de alcançar uma mudança de filosofia gerencial.

De acordo com os idealizadores do BSC, “o arquiteto orienta o processo, supervisiona o cronograma de reuniões e entrevistas, garante à equipe de projeto a disponibilidade de documentação, material de leitura e informações competitivas e de mercado, e, em geral, serve para manter o processo no rumo certo e dentro do prazo” e “costuma ser um alto executivo de áreas de apoio dentro da organização” (Kaplan e Norton, 1997, p. 313).

Sugestão: Dado o grande envolvimento da supervisora GUDRUN PIPER SCHMIDT com o projeto, bem como o fato da mesma ser a substituta eventual da gerente da unidade, sugerimos que esta atue como arquiteto e líder do projeto, tendo a autora da presente monografia como facilitadora e coadjuvante nas tarefas a serem desenvolvidas.

TAREFA 2: Definida a Unidade em que se deseja implantar um *scorecard*, obtido consenso acerca dos objetivos e selecionado o líder para o projeto, dá-se início a tarefa de **identificação das relações entre a Unidade de Negócios e a Corporação.**

Nesta fase, o arquiteto deverá analisar o relacionamento da unidade com as demais unidades da corporação, realizando entrevistas com os principais executivos nos níveis divisional e corporativo. A identificação e análise da relação unidade/corporação é imprescindível para conhecer tanto oportunidades quanto

limitações que poderiam ficar ocultas caso tratássemos a unidade como totalmente independente.

Sugestão: Esta tarefa poderá ser desenvolvida em conjunto com a gerente da unidade e a equipe de supervisores e seus substitutos, permitindo-se assim uma visão mais ampla dos relacionamentos interdepartamentais. Poderá também ser feita através de questionários distribuídos a todas as unidades com as quais a GITER/CT se relaciona e tem dependência, os quais, depois de compilados, serão discutidos e resumidos em um único documento distribuído a todos para conhecimento.

ETAPA 2 – Definição dos objetivos estratégicos

TAREFA 3: Nesta fase o arquiteto do processo deve preparar e disponibilizar aos executivos material informativo acerca do BSC, bem como documentos internos que digam respeito à missão, visão e estratégia da empresa e da unidade de negócios onde está sendo implantado o *scorecard*.

Após toda a equipe de executivos estar alinhada em relação ao conhecimento, o arquiteto deverá iniciar a primeira rodada de entrevistas com a equipe de executivos. Estas entrevistas tem por objetivo transmitir aos executivos os conceitos e esclarecer dúvidas sobre o BSC, bem como colher informações sobre os objetivos estratégicos e como isso se traduz em objetivos e medidas para o BSC, abrangendo as quatro perspectivas.

As entrevistas poderão ser feitas também por pessoas indicadas para auxiliar no projeto, tendo o arquiteto como líder da equipe.

Sugestão: Por tratar-se de uma equipe de executivos bastante reduzida (01 gerente e 04 supervisores - incluindo a líder do projeto – e seus respectivos substitutos eventuais), sugerimos que as entrevistas individuais sejam substituídas por uma reunião de equipe onde os pontos acima elencados serão discutidos.

Sugerimos também a participação do facilitador para permitir que todos os pontos ressaltados sejam devidamente anotados para posterior compilação.

TAREFA 4: Nesta fase deverá ocorrer a análise e sintetização de todas as informações colhidas. O arquiteto do projeto e todas as pessoas envolvidas se reúnem para analisar e discutir as respostas obtidas nas entrevistas e ou/ reunião, destacando as questões mais importantes, elaborando uma primeira relação de objetivos e medidas que serão apresentadas na primeira reunião com a equipe de executivos.

O resultado desse trabalho deverá ser uma listagem com a classificação dos objetivos segundo as quatro perspectivas.

Sugestão: Este trabalho deverá ser liderado pelo arquiteto, tendo como apoio o facilitador do projeto.

TAREFA 5: Concluída a tarefa acima, deverá acontecer o primeiro *workshop* executivo, onde serão debatidas as declarações de missão e estratégia propostas, até a obtenção de um consenso. Após, deverá ser apresentada pelo arquiteto do projeto a seguinte questão: “*Se eu for bem sucedido na minha visão e estratégia, de que maneira o meu desempenho será diferente para os acionistas, para os clientes, para os processos internos da empresa e para minha capacidade de crescer e melhorar?*” Os executivos deverão debater cada perspectiva individualmente e de forma seqüencial. Ao final do *workshop* deverão ter sido identificadas no mínimo três objetivos estratégicos para cada perspectiva. Estes objetivos deverão ter uma descrição detalhada e uma lista de indicadores potenciais para cada um.

Durante o *workshop* a equipe deverá ser subdividida em quatro grupos, um para cada perspectiva, devendo também serem escolhidos os líderes de cada grupo.

Após a reunião o arquiteto do projeto deverá sintetizar as conclusões compilando-as em um documento único a ser distribuído a todos os participantes.

Sugestão: Para este *workshop* sugerimos a participação da gerente da unidade, dos quatro supervisores (incluindo o arquiteto do processo) e dos substitutos eventuais de cada supervisão, além da presença do facilitador do projeto. A compilação das conclusões poderá ser feita pelo arquiteto com a ajuda do facilitador. Dadas às características da unidade, sugerimos também que após este primeiro *workshop* executivo seja realizada uma reunião geral com a participação de toda a equipe da GITER/CT, onde deverão ser comunicadas as intenções da equipe executiva da unidade com a implantação do BSC, fazendo assim a divulgação geral do projeto. Nesta reunião poderão ser selecionados empregados que gostariam de fazer parte dos subgrupos individuais como representantes de cada supervisão.

ETAPA 3 – Seleção e elaboração dos indicadores

TAREFA 6: Nesta etapa o arquiteto do projeto deverá trabalhar com os subgrupos individuais montados a fim de identificar e definir os indicadores que melhor comuniquem o significado da estratégia. O arquiteto deverá lançar mão da metodologia relativa ao assunto de forma que o resultado final dos subgrupos para cada perspectiva contenha:

- Uma lista de objetivos para a perspectiva, acompanhada de uma descrição detalhada de cada objetivo.
- Uma descrição dos indicadores para cada objetivo.
- Uma ilustração de como cada indicador pode ser quantificado e apresentado.
- Um modelo gráfico de como os indicadores se inter-relacionam dentro de uma perspectiva, e entre as quatro perspectivas.

Sugestão: Os subgrupos poderão ser compostos por um supervisor, seu substituto eventual e um representante da supervisão que, juntamente com o arquiteto e o facilitador do projeto, trabalharão a perspectiva escolhida. Caso

aceita esta sugestão, lembramos que o representante escolhido deverá ser previamente instruído acerca dos objetivos do trabalho.

TAREFA 7: Neste momento deverá acontecer o segundo *workshop* executivo, envolvendo a alta administração e seus subordinados diretos, a fim de serem debatidas as afirmações de missão e estratégia e os objetivos e indicadores experimentais da organização para o *scorecard*. Os participantes iniciam a discussão de um plano de implementação.

Sugestão: Deverão participar deste *workshop* a equipe executiva da GITER/CT mais os representantes de cada supervisão previamente selecionados na etapa anterior.

ETAPA 4 – Elaboração do plano de implementação

TAREFA 8: Caberá à equipe de implementação formular um detalhado plano, informando inclusive como o *scorecard* será comunicado através da organização, bem como de qual maneira os indicadores se ligam aos bancos de dados da unidade.

Sugestão: A equipe de implementação deverá obrigatoriamente ser composta pelo gerente da unidade, pelos supervisores e seus respectivos substitutos eventuais, tendo como apoio o arquiteto do processo.

TAREFA 9: Novo *workshop* executivo, desta vez com o objetivo definitivo de chegar ao consenso com relação a visão, aos objetivos estratégicos e medição do desempenho desenvolvidos nos dois primeiros *workshop*. Servirá também para identificar programas de ações preliminares para alcançar as metas. Até o final do *workshop*, a equipe executiva deverá chegar a um acordo em relação a um programa de implementação que terá por objetivo comunicar o *scorecard* à

filosofia gerencial, e desenvolver um sistema de informação que sustente o *scorecard* (Kaplan e Norton, 1997, p. 322).

TAREFA 10: Constitui-se na finalização do plano de implementação, onde o BSC deverá ser integrado ao sistema gerencial da organização. Deverão ser estabelecidos prazos para geração de relatórios de acompanhamento contendo informações sobre as medidas do *scorecard*, de forma a municiar a alta gerência de informações que permitam a discussão e revisão das ações implementadas. As medidas do BSC e seus indicadores devem ser revisadas anualmente juntamente com o planejamento estratégico da unidade.

5.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Haja vista que a proposta de implantação do BSC na GITER/CT foi aceita com entusiasmo pela equipe executiva da unidade, apresentamos na seqüência o cronograma de implantação utilizado (anexo I), o relatório compilado das sugestões de ações estratégicas (anexo II), os modelos de questionários utilizados para levantamento das necessidades das partes (anexos III e IV) e, finalizando, o mapa estratégico (anexo V).

Registramos que a experiência de aplicar o modelo, na prática, mostrou-se extremamente valiosa e gratificante, fazendo-nos acreditar ter cumprido o objetivo proposto.

CONCLUSÃO

No início do presente trabalho, estabelecemos como objetivo a verificação e certificação da viabilidade de implementação do gerenciamento da estratégia através do *Balanced Scorecard* – BSC – em uma unidade administrativa da Caixa Econômica Federal em Curitiba/PR.

Ao buscar a fundamentação teórica, ficou evidente que as empresas precisam constantemente melhorar e aprimorar a eficiência do seu gerenciamento.

Também ficou claro que, para sobreviver, qualquer empresa, independentemente de seu tamanho, precisa planejar estrategicamente. Porém apenas planejar estrategicamente não é suficiente. É necessário que haja também o gerenciamento da estratégia, assim como é necessário a elaboração de planos de ação, metas e de sistemas de medição do desempenho que permitam a avaliação constante e redirecionamento do rumo, caso este se faça necessário.

A correta utilização do gerenciamento estratégico do desempenho constitui-se de valiosa ferramenta de melhoria na gestão da empresa, auxiliando na focalização do problema e suas soluções.

Como proposta, o BSC apresenta-se de forma a complementar os indicadores financeiros tradicionais com critérios que visam mensurar o desempenho através de três outras perspectivas: a dos clientes, a dos processos internos e a do aprendizado e crescimento. Assim, capacitava as empresas a acompanhar os resultados financeiros, ao mesmo tempo em que monitoravam o progresso no desenvolvimento das capacidades e na aquisição de ativos intangíveis necessários para o crescimento futuro (Kaplan e Norton na prática, 2004, p.67).

Mais que um sistema de medidas táticas e operacionais, o BSC vem sendo utilizado como um sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia de longo prazo.

Diante deste contexto e da avaliação do processo de implementação de indicadores de desempenho na GITER/CT, podemos afirmar que em função dos resultados parciais obtidos neste processo, não somente é possível como se faz necessária a utilização de ferramentas de apoio a gestão, a exemplo do BSC, na condução do gerenciamento estratégico de uma unidade.

A disponibilidade, receptividade, colaboração e especialmente o interesse da gerência e dos executivos da GITER/CT na condução dos trabalhos foram fatores determinantes para o sucesso na execução deste trabalho. Porém o maior ganho foi no conhecimento e ampliação da experiência profissional adquiridos durante a fase de execução deste.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

DRUCKER, Peter F., **Estratégia – As novas realidades**. In: **Desafios Gerenciais para o Século XXI**. São Paulo, Editora Pioneira, 2000.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação Balanced Scorecard**. 19 ed.; Rio de Janeiro, Editora Campus, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Kaplan e Norton na prática**. Rio de Janeiro, Editora Campus, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de; **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 15 ed., São Paulo, Atlas, 2001.

OTTOBONI, Célia. **Uma proposta de abordagem metodológica para implementação do Balanced Scorecard (BSC) em pequenas empresas**. Dissertação de Mestrado em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Itajubá – MG – UNIFEI, Itajubá, 2002.

PAGNONCELLI, Dernizo; VASCONCELLOS FILHO, Paulo. **Sucesso Empresarial Planejado**. Rio de Janeiro, Editora Qualitymark, 1992.

ROBBINS, Stephen; COULTER, Mary. **Administração**. 5.ed., Rio de Janeiro, Editora Prentice-Hall, 1998.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina – Arte e Prática da Organização que Aprende**. 17 Ed., São Paulo, Editora Nova Cultural Ltda, 2004.

WRIGHT, Peter, KROLL, Mark J., PARNELL, John – **Administração Estratégica**. 5ª. Ed., São Paulo, Editora Atlas S/A, 2000

ANEXO I

CRONOGRAMA DE IMPLANTAÇÃO

Data Início	Data Fim	Inorário	Motivo da Reunião	Participantes	Observação
13/01/2005	13/01/2005	16:00 as 18:00h	Disseminação de conhecimentos em reunião com a gerência	Beth, Gudrun, Takashi, Brugeff, Inez, Madalena, Cris Colla, Mario Inoue, Silvia e Ana Maria	ok
17/01/2005	19/01/2005	livre	Troca de material (literatura) entre a gerência, sobre assuntos interessantes acerca das mais modernas técnicas de gerenciamento	Beth, Gudrun, Takashi, Brugeff, Inez, Madalena, Cris Colla, Mario Inoue, Silvia e Ana Maria	
21/01/2005	21/01/2005	16:00 as 17:00	Reunião informal da gerência sobre todo o material coletado	Beth, Gudrun, Cris Colla, Brugeff e Inez	
25/01/2005	25/01/2005	08:30 as 10:30	Reunião com toda a equipe (já foi convocada) para disseminação dos conhecimentos e indicação, pelo grupo, de duas equipes: a) a primeira para participar da análise SWOT (2 Supervisores, 2 eventuais, 3 empregados de cada supervisão – 1 com função e 1 sem função e 1 a escolher; b) a segunda equipe para efetuar levantamento das necessidades das partes interessadas. (Gerente de Filial + 1 Supervisor + 2 eventuais de Supervisor + 1 empregado de cada supervisão)	Equipe GITER/CT - empregados e gerência.	
26/01/2005	26/01/2005	08:30 as 10:30	Reunião com a equipe de empregados escolhidos para levantamento das necessidades das partes interessadas. Nesta deverão ser analisadas e escolhidas as formas de levantamento, responsáveis, prazos e data de entrega do material compilado. Prazo de entrega: 07 dias úteis.	Beth, Takashi, Mário, Cris Colla, Terumi, Jocimara, Rosimeri, Terezinha Vicente, Nunes; Gudrun e Ana Maria.	
26/01/2005	28/01/2005	horário comercial	Contato com as partes interessadas. Investigação de suas necessidades com envio dos questionários - formulário 1 (empregados, estagiários e prestadores) e formulário 2 (demais partes interessadas).	De acordo com atribuições constantes do arquivo levantamento das necessidades das partes interessadas.doc	
27/01/2005	27/01/2005	08:30 as 10:30	Reunião com a equipe de empregados escolhidos para análise SWOT (ameaças, oportunidades, pontos fortes, pontos fracos) e coleta de sugestões de ações estratégicas		
28/01/2005	01/02/2005	horário comercial	Análise dos dados colhidos na reunião do dia 27/01/2005, com sugestão de ações estratégicas diretamente no servidor		
31/01/2005	01/02/2005	horário comercial	Prazo para as partes interessadas responderem ao questionário, com retorno previsto até 01/02/2005		
02/02/2005	02/02/2005	08:30 as 10:30	Compilação do levantamento das necessidades das partes interessadas.		
03/02/2005	03/02/2005	08:30 as 10:30	Brainstorm para sugestão de ações estratégicas, finalizando análise SWOT		
11/02/2005	11/02/2005	08:30 as 11:30	Definição dos objetivos estratégicos (relações causa e efeito) e definição da VISÃO da GITER/CT, em reunião com a Beth e equipe gerencial, incluindo eventuais		
14/02/2005	14/02/2005	09:00 as 10:00	Criação do Mapa Estratégico 1ª etapa (irão faltar os FCS)		

Data Início	Data Fim	horário	Motivo da Reunião	Participantes	Observação
15/02/2005	15/02/2005	08:30 as 11:30	Reunião nas SUPERVISÕES, com toda a equipe, para definição dos FCS (fatores chave de sucesso) e criação/ validação das ações estratégicas e propostas de indicadores para medição.	Alterado para reunião apenas com Gerência. Foram discutidos Objetivos e FCS,	
17/02/2005	17/02/2005	08:30 as 11:30	Reunião gerencial para compilação dos dados, priorização das ações estratégicas e início do plano de ação.		
18/02/2005	18/02/2005	09:00 as 11:30	Reunião gerencial para compilação dos dados, priorização das ações estratégicas e início do plano de ação.		
18/02/2005	18/02/2005	14:00	Encomenda de relatório gerencial da CARTEIRA GITER/CT		
23/02/2005	23/02/2005	08:30 as 12:00	Reunião gerencial para compilação dos dados, priorização das ações estratégicas e Conhecer a Carteira		
24/02/2005	24/02/2005	11:00 as 12:00	Reunião nas SUPERVISÕES, para esclarecimento de todas as etapas já cumpridas e coleta de sugestão de ações estratégicas		
23/02/2005	01/03/2005		Coleta de sugestão de ações estratégicas devendo ser registradas no arquivo power-point, seguido do nome de quem sugeriu. Objetivos Estratégicos separadas e apadrinhados pela Gerência, para gerar foco e objetividade		
01/03/2005	01/03/2005	8:00 as	Reunião com toda equipe, para disseminação de todas as etapas já cumpridas		
21/02/2005	28/02/2005		Período para elaboração do plano de ação nas supervisões, com sugestões de METAS e INDICADORES (principalmente os drivers)		
21/02/2005	28/02/2005	a definir	Elaboração do Painel de Bordo	Clemente	
01/03/2005	01/03/2005	08:30 as 10:00	Reunião gerencial para ponto de controle		
02/03/2005	11/03/2005	a definir	Finalização e entrega do plano de ação		
02/03/2005	11/03/2005	a definir	Elaboração do Painel de Bordo	Clemente	
16/03/2005	16/03/2005	08:30 as 10:00	Disseminação do Projeto para toda equipe: MAPA ESTRATÉGICO e PAINEL DE BORDO. Criação das equipes de aprendizagem. Definição do cronograma de acompanhamento para 2005		
			Reunião periódica (definir periodicidade) para avaliação dos resultados, revendo ações estratégicas		

ANEXO II
RELATÓRIO COMPILADO DAS SUGESTÕES DE AÇÕES ESTRATÉGICAS

LEVANTAMENTO DAS SUGESTÕES DE AÇÕES ESTRATÉGICAS

AÇÃO	AREA/BLOCO
Supervisor "conhecer" melhor os empregados sob sua supervisão (conversas diárias, entrevistas, feed-back, etc)	COMPORTAMENTO
Pausas para alongamento em dois horários pré-definidos, agrupada por GITER, integrando a CIPA	COMPORTAMENTO
Curso/treinamento sobre feed-back	COMPORTAMENTO
Feed-backs informais	COMPORTAMENTO
Fazer novo inventário dos processos no SIACT, planejando com antecedência	COMPORTAMENTO
Dentro do treinamento dos estagiários inserir um bloco exclusivo sobre SIACT	COMPORTAMENTO
PESSOA JURÍDICA - fazer benchmarking com outras GITER - estruturar melhor	ESTRUTURA
Fone celular para uso nas AUDIÊNCIAS	ESTRUTURA
Divulgar Planilha de Atividades de cada Supervisão	NEGÓCIOS
Divulgação de informações úteis (Exemplo: informes no site)	NEGÓCIOS
Notícias de atualizações para as Agencias (Ex. Tira-Dúvidas) com lista de distribuição (empregado-chave na Agencia)	NEGÓCIOS
Participação da GITER em reuniões gerenciais dos Escritórios de Negócios e nas Agencias	NEGÓCIOS
Elaborar lista de Empregados-chave nas Agencias	NEGÓCIOS
Reunião da GITER com técnicos de fomento e Supervisores das Agencias	NEGÓCIOS
Criar ações macro para aproveitar os recursos das Agencias a nosso favor - Reuniões (Ex.: incentivos, desligamentos, etc)	NEGÓCIOS
Definir Prioridades	NEGÓCIOS
Planejar evitando esforços concentrados	NEGÓCIOS
Planejar visando diminuir o stress da equipe	NEGÓCIOS
Ação de Integração entre as Supervisões	PESSOAS
Ação de Integração voltada aos estagiários, prestadores e novos empregados	PESSOAS
Programa de Gestão do Conhecimento (LNT) - Univers.Caixa - Explorar trilhas do conhecimento	PESSOAS
Definir atividades. Qual função é compatível com qual atividade, perfil desejado para cada uma.	PESSOAS
Após, reestruturar adequando as pessoas certas nos lugares certos	PESSOAS
Gestionar a substituição de estagiários por técnicos bancários	PESSOAS
Férias (diretrizes macro pela gerencia e planilha definida pelo supervisor, supervisão com autonomia para decidir)	PESSOAS
Férias - voltar a discutir rotina em março	PESSOAS
Planejar melhor as reestruturações (prever férias, atividades externas, melhor época, vontade das pessoas, etc)	REESTRUTURAÇÃO

LEVANTAMENTO DAS SUGESTÕES DE AÇÕES ESTRATÉGICAS

AÇÃO	AREA/BLOCO
Remodelagem do SITE da GITER (divulgação de nossas atividades e o responsável, inserir formulários, padronizar rotinas, definir responsável pela "ação", etc.)	SISTEMAS
Melhor aproveitamento do site da GITER (ver anotações anteriores)	SISTEMAS
Criar projeto PADRONIZAÇÃO DO SERVIDOR já identificando o responsável pelo arquivo	SISTEMAS
Reunir sugestões para otimização do SIACT e enviar para Matriz	SISTEMAS
Criar e adotar uma visão compartilhada do uso do SIACT na GITER	SISTEMAS
Voltar a usar a rotina de que as mensagens por mail das Agencias serão respondidas somente via SIACT	SISTEMAS
Criar projeto para DESCREVER ROTINAS QUE GERAM RETRABALHO e cobrar providencias (EX.: SICAJ)	SISTEMAS
Atendimento telefonico só das 10:00 às 16:00 hs	TEMPO
Criar rotinas bem definidas e divulgá-las sistematicamente	TEMPO
Quem é operacional não atende telefone (dividir as atividades entre operacional e negocial)	TEMPO
Divulgar novamente o 321-1888	TEMPO
Operacionalização de laudos e subsídios não atende telefone	TEMPO
Criar projeto REVISÃO DOS CONTROLES visando unificação e automatização	TEMPO
Criar projeto REVISÃO DE PROCESSOS visando identificar e eliminar preciosismos e retrabalhos	TEMPO
Explorar e aproveitar melhor o potencial dos estagiários, definindo atividades que podem e devem ser executadas pelos mesmos	TEMPO

ANEXO III
QUESTIONÁRIO PESQUISA NECESSIDADES PARTES INTERESSADAS
(EMPREGADOS E ESTAGIÁRIOS)

Formulários 1 - Funcionários, Estagiários e Prestadores.

Nosso objetivo é cumprirmos com sabedoria e sucesso nossa missão:

“Gerenciar com excelência, os créditos cedidos à CAIXA e de terceiros, no âmbito do Estado do Paraná, apresentando soluções que visem preservar o direito à moradia e os interesses de nossos clientes”.

É um dos quesitos necessários para tanto é identificar junto aos colaboradores da GITER/CT, quais são suas necessidades. Assim, elaborou-se o questionário abaixo, para ser preenchido de forma livre (descritivo). É importante e obrigatória a participação de todos. A identificação é opcional.

Favor entregar para seu Supervisor até 01/02/2005.

1 O que houve de bom em 2004 e que devemos repetir?

2 O que ficou “engasgado”, que não foi legal, ou que deveria ser melhorado?

3 Quais as suas necessidades com relação a sua atividade desenvolvida na GITER para 2005?

4 Sinta-se à vontade para outras observações julgadas úteis e necessárias para o trabalho que pretendemos desenvolver em 2005. (em substituição ao item Observação).

Agradecemos a colaboração
GITER/CT

ANEXO IV
QUESTIONÁRIO PESQUISA NECESSIDADES PARTES INTERESSADAS
(DEMAIS PARTES)

Formulário 2

O presente questionário foi desenvolvido internamente e visa aperfeiçoar nossos serviços, de modo a garantir o cumprimento da missão da GITER/CT:

“Gerenciar com excelência, os créditos cedidos à CAIXA e de terceiros, no âmbito do Estado do Paraná, apresentando soluções que visem preservar o direito à moradia e os interesses de nossos clientes”.

Assim, para encerrarmos o planejamento de nossas atividades em 2005, gostaríamos de ouvir nossos clientes, parceiros, fornecedores, enfim, todos aqueles com os quais nos relacionamos no exercício de nossas atribuições

1 Qual área, atividade ou funcionário que você mais demanda na GITER/CT?

2 O que é bom na GITER/CT e que deve ser mantido?

3 O que não é bom e deve ser melhorado na GITER/CT?

4 Avalie de 1 a 5 o desempenho da GITER/CT nas situações abaixo:

	Péssimo (1)	Fraco(2)	Regular (3)	Bom (4)	Muito Bom (5)
Atendimento telefônico					
Atendimento por caixa mail					
Qualidade do serviço prestado					
Prazo adequado de atendimento					
Efetividade					
Tempestividade					
Cortesia					
Parceria					
Empatia					
Compromisso					

5 Sinta-se à vontade para demais observações julgadas necessárias:

Aguardamos retorno até 31/01/2005, através da caixa-postal GITERCT.
Agradecemos sua colaboração.
GITER/CT

ANEXO V
MAPA ESTRATÉGICO

