

Sistemas de Acompanhamento Estratégico: Uma Análise das Metodologias Utilizadas em entidades de P&D da Região de Campinas - SP - Brasil

Prof.Dr.Edson Luiz Riccio(PhD)

Associate Professor - Professor Associado
President International Cooperation Office-CCInt/FEA
School of Economy,Business and Accounting - FEA - Faculdade de Economia
Administracao e Contabilidade
University of Sao Paulo - USP -Universidade de Sao Paulo

Prof. Ricardo Lopes Cardoso

Associate Professor - Professor Associado in Accounting - PUC-Campinas
Student Doctoral - School of Economy,Business and Accounting - FEA - Faculdade de
Economia Administracao e Contabilidade

University of Sao Paulo - USP -Universidade de Sao Paulo
Address: Av. Prof. Luciano Gualberto 908 - FEA 3
Zip Code (CEP) 05 508-900
Sao Paulo - Brasil
Phone:55-11-3091-5820 Ext.185
Fax: 55-11-3813-0120
e-mail: elriccio@usp.br
e-mail: ricardo.cardoso@consulcamp.com.br

Palavras-chaves:

Indicadores, estratégia e desempenho, P&D, Balanced Scorecard

Tema:

Indicadores Integrales de Gestión

Recursos Audiovisuais:

Canhão de Luz e Projetor

Sistemas de Acompanhamento Estratégico: Uma Análise das Metodologias Utilizadas em entidades de P&D da Região de Campinas - SP - Brasil

Palavras-chaves

Indicadores, estratégia e desempenho, P&D, Balanced Scorecard

Tema:

Indicadores Integrales de Gestión

Resumo

Este trabalho tem como principais objetivos: conhecer como as entidades de pesquisa mensuram o seu desempenho estratégico; levantar quais as metodologias de análise de desempenho estratégico são mais utilizadas; saber como são realizadas as integrações entre o sistema de mensuração de desempenho e os objetivos estratégicos.

O estudo englobou 6 entidades de P&D da região de Campinas – São Paulo - Brasil e o referencial teórico utilizado refere-se aos sistemas de medição de desempenho estratégico com destaque para o *Tableau de Bord* (Voyeur, 1994; Malo, 2000), o sistema proposto por Sink & Tuttle (Sink&Tuttle, 1989) e *Balanced Scorecard* (Kaplan e Norton, 1992).

Os dados obtidos permitiram chegar-se a algumas considerações importantes, tais como:

As entidades em sua maioria medem e acompanham seus resultados mediante sistemas de acompanhamento estratégico com a utilização de dimensões de cunho qualitativo principalmente: pesquisa, desenvolvimento e inovação, satisfação dos clientes - usuários e qualidade de processos e serviços.

Em metade das entidades percebe-se que os modelos utilizados estão conceitualmente vinculados aos conceitos do *Balanced Scorecard*.

Constatou-se nesta pesquisa a falta de integração entre os planos estratégicos e os indicadores de desempenho e desses para a organização como um todo.

1. Introdução

O presente trabalho baseia-se na investigação sobre o processo de acompanhamento estratégico utilizados por entidades de pesquisas e desenvolvimento – P&D da região de Campinas – São Paulo - Brasil.

O acompanhamento dos resultados estratégicos das organizações de um modo geral passa por diversas fases e críticas. Entre elas podemos destacar as necessidades de medir o cumprimento das estratégias estabelecidas, principalmente em relação à formação de ativos intangíveis. Para atender essa necessidade, existem diversos sistemas de medição, entre eles o *Tableau de Bord*, o sistema proposto por Sink&Tuttle e o *Balanced Scorecard*.

Entende-se neste artigo que o sistema de medição é o painel que informará a organização sobre o seu desempenho e indicará a rota a ser seguida, ou, em outras palavras, medirá o seu progresso na busca da excelência.

O tema proposto torna-se oportuno, uma vez que o uso do acompanhamento estratégico é cada vez mais necessário para as entidades de P&D que estão inseridas em um ambiente de intensas mudanças científicas e tecnológicas, culturais, institucionais, além da própria mudança do papel do Estado. Todas essas mudanças fazem com que cada vez mais essas entidades necessitem de ferramentas gerenciais adaptadas as suas realidades administrativas.

1. Fundamentação Teórica

Dentro deste estudo não há a preocupação de se descrever os modelos de medição de desempenho de forma exaustiva uma vez que a discussão sobre esse tema já se encontra bem avançada. A preocupação é demonstrar sua evolução e ponderar algumas questões que se consideram fundamentais neste processo.

1.1. Antecedentes

Pode-se dizer que todo o pensamento administrativo evolui de forma dialética: ora o foco da gestão está no processo, ou seja, dentro da entidade; ora o foco se volta para resultados, ou seja, para fora da organização. Como exemplos dessa primeira tendência, citam-se as abordagens: clássica, humanística, burocrática e comportamental. A abordagem neoclássica e contingencial ilustram a segunda tendência.

Dentro desse desenvolvimento teórico pode-se encontrar a evolução dos sistemas de medição de desempenho geral que procurou evidenciar as necessidades dos tomadores de decisão segundo o seu enfoque ou a sua necessidade informacional.

Na bibliografia pesquisada não se encontra com exatidão a origem dos sistemas de medição que para autores como Satet & Voraz, em 1932, e mais tarde com Lauzel & Cibert, em 1965, se deu com adoção na França do que se chamou de *Tableau de Bord* nos primeiros dez anos do século XX conforme relatos de Malo (2000). A utilização desse modelo se ampliou a partir da crise de 1929, segundo relatos de Lauzel & Cibert (1957).

Além da crise de 1929, um outro ponto que se considera importante no desenvolvimento conceitual dos sistemas de medição, é o fato de em 1954 existir o lançamento da administração por objetivo – APO dentro da linha neoclássica feito por Peter Drucker (1968) onde a idéia central descrita pelo autor é a de que o desenvolvimento de uma empresa exige que cada serviço seja orientado no sentido dos objetivos do negócio em conjunto. E o trabalho de cada gerente, em particular, deve concentrar-se no êxito do conjunto.

Peter Drucker (1968) afirmava também que era um erro estabelecer a busca do lucro como o objetivo principal da empresa. Para ele, administrar uma empresa implicava equilibrar uma variedade de necessidades e finalidades em todos os setores que pudessem vir a afetar a sobrevivência e a prosperidade do negócio. Ele identificou 8 setores-chave para os quais tinham de ser fixados objetivos de realização, a saber: (1) rentabilidade; (2) posição no mercado; (3) produtividade; (4) recursos físicos e financeiros; (5) inovação; (6) desempenho e desenvolvimento de gerentes; (7) desempenho e atitude dos trabalhadores; e (8) responsabilidade pública.

Em 1971, inicia-se, nos Estados Unidos, o projeto de pesquisa sobre PIMS – *Profit Impact of Market Strategy* que procura relacionar, mediante um grande banco de dados, as estratégias de mercado e os retornos financeiros, dando assim, um passo importante no conceito de vinculação estratégica e desempenho para os modelos de medição.

Seguindo essa evolução inicia-se nos anos 80 e 90 um movimento principalmente na literatura americana com a evidenciação de modelos de mediação de desempenho geral com Sink & Tuttle (1989) e depois com Kaplan & Norton (1992) que mais recentemente incorporou o conceito de sistema de gestão estratégica.

Apesar das dificuldades de se levantar todos os fatos da evolução histórica desses modelos na literatura pesquisada, percebe-se uma clara evolução dos modelos utilizados seguindo uma relação estreita com as necessidades de mercado impostas pelas evoluções do mundo dos negócios.

Atualmente encontra-se na literatura de negócios uma grande divulgação da necessidade de se medir o desempenho estratégico das organizações dando destaque para o *Balanced Scorecard* desenvolvido por Kaplan & Norton (1992).

É importante destacar que vários modelos ou metodologias de acompanhamento do desempenho estratégico da organização são citados na literatura recente. Sobre esse assunto, um estudo feito por Miranda, et. al (2000) que levantaram mais de 22 modelos elencados na bibliografia americana e inglesa nestes últimos 15 anos, onde em mais de 50% deles menciona-se a palavra estratégia como um fator de referência para o processo gerencial.

Analisando a evolução desses modelos percebe-se que a grande ênfase está em vincular a estratégia da organização com os objetivos e metas de curto prazo, o que de certa forma já era apresentado no passado por modelos como o próprio *Tableau de Bord*, talvez faltando uma ênfase maior, nas idéias iniciais.

2. Planejamento da Pesquisa

2.1. Característica do Estudo

O presente estudo é predominantemente exploratório. Procura obter dados para ampliar o conhecimento do assunto. Visa também, esclarecer uma situação percebida numa realidade específica e propor prioridades para futuras pesquisas.

2.2. Questões de Pesquisa

Os objetivos que nortearam a elaboração desta pesquisa estão descritos em linhas gerais com as questões de pesquisa deste estudo:

Como será que as entidades estão mensurando e acompanhando o seu plano estratégico de longo prazo?

Quais os modelos de acompanhamento e avaliação estratégica são mais utilizados por essas entidades?

Como são realizados as integrações do sistema de mensuração de desempenho com os objetivos estratégicos?

2.3. Delimitações do Problema

A delimitação do problema leva em consideração dois elementos: as entidades e o seu segmento econômico.

i. Entidades e Região

Após análise empírica dos fatos, percebeu-se que deveriam ser selecionados Institutos de Pesquisas – IP's, onde se pudesse obter informações mais condizentes com o tema estudado, além de se poder obter uma maior aceitação em colaborar com a pesquisa a ser realizada.

Optou-se em pesquisar os IP's em razão das suas características e grau de envolvimento com a pesquisa. O universo dos centros de pesquisas da região de Campinas, totalizam 10 associados ao Fórum dos Dirigentes das Instituições de Pesquisa e Desenvolvimento de Campinas e Região.

É importante ressaltar que Campinas é um dos principais pólos industriais da América Latina e eixo econômico de uma região que concentra 10,26% do produto interno bruto (PIB) paulista ou 3,2% do PIB nacional. É considerada pelo MC&T – Ministério da Ciência e Tecnologia do Brasil como uma das principais regiões do país em termos de desenvolvimento de tecnologia.

Teoricamente, 10 (dez) entidades seriam pesquisadas, salvo não fosse a exclusão de 04 (quatro) delas que por razões internas e institucionais não participaram deste estudo. Considerando essas limitações foram pesquisadas 06 (seis) instituições de pesquisa da administração pública e privada, da Região de Campinas – São Paulo, essas entidades se encontram relacionadas a seguir: ABTLuS /LNLS – Associação Brasileira de Tecnologia em Luz Síncroton, IAC – Instituto Agrônomo, IB – Instituto Biológico, Instituto de Pesquisa Eldorado, ITAL – Instituto de Tecnologia de Alimentos e EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisas Agropecuárias – Meio Ambiente.

As 06 (seis) instituições participantes representam boa parte dos vínculos institucionais existentes com órgãos supervisores que são: Ministério da Ciência e Tecnologia, Ministério da Agricultura, Secretaria da Agricultura de São Paulo e uma instituição vinculada à sociedade empresarial. Esse fato gera uma grande riqueza neste estudo uma vez que a gestão dessas organizações é fortemente influenciada pelo órgão supervisor que direta ou indiretamente coloca certas práticas de gestão para essas instituições.

ii. Coleta de Dados

Para tratar do processo de coleta de dados, dividiu-se esta seção em dois itens: 1) instrumento com uso de questionário e entrevista com assessores e alta administração da IP's; 2) realização de um pré-teste com duas entidades.

II. Análise e Interpretação da Pesquisa de Campo

a) Análise Descritiva e Organizacional

A partir da análise dos dados descritivos das seis Instituições pesquisadas percebe-se que 50% estão vinculados às pesquisas agropecuárias, 16,6% para telecomunicações, 16,6% para ciências físicas e materiais e 16,6% para alimentos.

As seis instituições pesquisadas não têm finalidade lucrativa. Na distribuição dos fundos tem-se o governo estadual mantendo o custeio de 50% das Instituições, 33,3% pelo governo federal e apenas 16,7% com a participação de fundos governamentais federais e empresariais.

As entidades têm 2.211 funcionários distribuídos em 73,3% para pesquisa agropecuária, 5,3% para telecomunicações, 8% para ciências físicas e materiais e 13,4% para área de alimentos. Percebe-se que a participação da área agropecuária neste item é bastante superior, ocasionada principalmente em razão das especificidades desse tipo de pesquisa, que necessita em grande parte, de um número muito alto de pessoas de apoio. A primeira variável procura saber se no processo gerencial de planejamento as entidades mantêm um plano de estratégias e metas a serem alcançadas no longo prazo, nesta pergunta todas as seis entidades afirmaram manter estratégias e metas.

O que se observa nas respostas destas duas questões e depois se confirmou, no processo de entrevista, é que todas as entidades mantêm algum tipo de acompanhamento das suas atividades de P&D seja exclusivamente metas de execução ou mesmo compromissos com aspectos qualitativos e de resultados propriamente ditos.

Ainda no processo de planejamento estratégico a tabela I abaixo demonstra que 50% das organizações discutem e abrem esse processo com a participação da alta administração, diretoria e gerência (média), 16,7% discutem essa questão somente entre conselho de administração e diretoria, 16,7% com a alta administração, diretoria, média gerência e líderes e 16,7% abrem esses planos para todos na organização.

Este dado demonstra claramente que a ampla maioria das entidades mantêm um processo aberto até o nível médio da organização. Questionados sobre isso no processo de entrevista 67% das entidades colocaram que a política de abertura do processo de planejamento faz parte da cultura organizacional da entidade.

b) O Processo de Medição do Desempenho Global

O processo de medição do desempenho global foi definido para as organizações como possível de ser medido a partir de algumas dimensões que se apresentam no primeiro

questionamento feito as seis entidades. Foram obtidos os resultados apresentados na tabela II:

Tabela I
Dimensões utilizadas para medir e acompanhar o desempenho global das Entidades Pesquisadas

Dimensões de Desempenho Estratégico	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Satisfação dos clientes – usuários	5	83,3%
Resultados financeiros	3	50,0%
Processos e qualidade de produtos e serviços	5	83,3%
Satisfação dos funcionários	3	50,0%
P, D & Inovação	4	66,7%

Os itens com menores taxas de medição são resultados financeiros e satisfação dos funcionários com 50% das entidades, o que no caso as análises financeiras é razoavelmente compreensivo em razão das dificuldades de medir e comparar os resultados globais das atividades dessas organizações. Neste tópico, as instituições utilizam-se apenas de indicadores pontuais que procuram traduzir a eficiência financeira de alguns processos.

A satisfação dos funcionários que só é medida por metade da amostra, pode ser identificada como reflexo da baixa flexibilidade que algumas instituições públicas têm em acompanhar e premiar o desempenho dos colaboradores de um modo geral.

A constatação de que dentro do processo de acompanhamento do planejamento 33,3% das entidades não medem o processo de P, D & Inovação. É preocupante uma vez que a natureza de todas as entidades é a pesquisa e portanto tratá-se de um item preponderante dentro da missão de cada uma delas. No processo de entrevista mapearam-se os principais indicadores de P&D utilizados e se chegou aos tradicionais: publicações, patentes nacionais e internacionais, inovações, taxas de orientações, patentes já comercializadas, entre outras medidas de impacto principalmente na comunidade científica.

Ainda neste tópico, constatou-se nas entrevistas, que a totalidade dos dirigentes usa essas medidas ainda como vetores do desempenho das entidades uma vez que a

“efetividade”¹ de cada Instituição ainda é uma questão em aberto e que deve ser objeto de vários estudos.

Ao questionar as entidades sobre o processo de vinculação entre as estratégias da organização e o plano estratégico sempre focando a necessidade de medir e acompanhar a eficácia da implantação da estratégia, somente 16,7% da amostra respondeu ter um sistema de acompanhamento da implantação da estratégia baseada nas dimensões de desempenho e nos planos operacionais totalmente vinculados a gestão da organização. Para o restante da amostra 83,3% o acompanhamento é feito de forma parcial com planos operacionais e metas orçamentárias.

A colocação de 83,3% da amostra de que a integração do planejamento é parcial demonstra claramente o quanto é difícil o alinhamento deste processo com toda a gestão da organização, vinculando políticas de recursos humanos, equipes multidisciplinares e metas operacionais.

Tabela II
Alinhamento entre a Estratégia da Organização e os Processos Operacionais Executados

Dimensões de Desempenho Estratégico	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
A estratégia é traduzida em metas operacionais (indicadores) para as diversas áreas da organização.	3	50,0%
Não existe alinhamento estratégico na organização.	1	16,7%
A estratégia é aberta para toda a organização, seguindo uma classificação por nível hierárquico e os estabelecimento de metas.	2	33,3%
A estratégia é fechada para a alta administração e todo o processo é traduzido mediante um sistema de acompanhamento vinculado a recompensas.	0	-
Total	6	100,0%

Apesar das dificuldades apresentadas no processo de integração discutido no item anterior, a metodologia utilizada por 50% das organizações está baseada na tradução da estratégia em metas operacionais amplas para toda a organização. Somente 33,3% abrem a estratégia para toda a organização e colocam metas e segregadas e traduzidas

¹ Entende-se por “efetividade” neste estudo como sendo a resposta dos usuários e da sociedade aos retornos obtidos.

para os diversos níveis funcionais. No processo de entrevista 83,3% dos entrevistados confirmaram que essa integração com foco na estratégia é um desafio ainda a ser suplantado, tendo em vista que, esse alinhamento somente ocorre quando toda a estrutura funcional com atividades meio e fim estão verdadeiramente motivadas e preparadas, organizacionalmente, para trabalharem dessa forma.

A pesquisa apontou quais os fatores que mais dificultam a adoção de tais dimensões qualitativas para medir o desempenho global da sua organização. A tabela III apresenta os fatores considerados mais difíceis em uma ordem crescente onde cada entidade (representadas por letras na tabela) recebeu seis variáveis para apontar entre cada uma delas a de maior grau de dificuldade com “1”, a segunda mais difícil com “2” e assim sucessivamente:

Tabela III
Fatores que mais Dificultam a Adoção de Medidas Qualitativas para Medir o Desempenho Global das Entidades Pesquisadas

Dificuldade Apontada	Descrição
I	Problemas culturais, provenientes da mudança de conceito de desempenho global (fatores financeiros e não financeiros).
II	Dificuldade em transformar a estratégia empresarial em metas operacionais e vincular com as dimensões apresentadas.
III	Falta de tecnologias adequadas para apurar e mensurar a estratégia.
IV	Dificuldades de medir os impactos das estratégias da organização.
V	Falta de metodologias adequadas para medição do desempenho.
VI	Dificuldade com o corpo funcional. (educacional)

Fatores de Dificuldades	Entidades Pesquisadas					
	A	B	C	D	E	F
I	5	3	4	1	2	6
II	4	1	5	2	3	6
III	1	3	4	2	5	6
IV	1	2	5	3	4	6
V	3	4	5	1	2	6
VI	5	2	3	1	4	6
Total de Pontos	19	15	26	10	20	36
% Sobre o Total Máximo – 36	53%	42%	72%	28%	56%	100%

A partir dos dados apresentados percebe-se claramente, que o fator que mais dificulta a adoção das medidas qualitativas para medição do desempenho global das organizações é a dificuldade que essas organizações têm em medir o impacto das estratégias que obteve fator de maior importância por 28% da amostra. Ao questionar os dirigentes sobre esse ponto no processo de entrevista, obteve-se duas colocações. A primeira, que toda a estratégia da organização está focada em questões intangíveis e que o resultado dessa estratégia é a efetividade do Instituto, cuja resposta depende dos usuários e da sociedade como um todo.

A segunda colocação trata da falta de metodologias para medir o impacto das pesquisas na sociedade, tanto com fatores sociais, econômicos e científicos ficando restrito aos indicadores reconhecidos, mas tradicionais de impacto aceitos pela comunidade científica.

A dificuldade de transformar a estratégia em metas operacionais e vincular com as dimensões apresentadas aparece em segundo lugar no fator de dificuldade com 42% dos pontos totais. Essa questão pôde ser mais discutida com as entidades que responderam com “1” este item e pode-se perceber que se trata, em síntese, da necessidade de um maior alinhamento entre as áreas chaves da organização, o que demonstra uma dificuldade interna.

Outra observação interessante é que a terceira variável mais importante é as dificuldades culturais provenientes da mudança de conceito de desempenho global. Esse item se torna ainda mais interessante se analisar que para duas entidades esse é o ponto central da discussão sobre desempenho e acompanhamento estratégico. Esses fatores

demonstram também as diferenças de culturas internas existentes nestas entidades, uma vez que para outras entidades essa questão cultura já foi superada.

A falta de metodologias adequadas para medição do desempenho aparece como um fator intermediário na problemática de acompanhamento da estratégia organizacional. Esse item pode representar claramente a necessidade de se adaptar sistemas mais consagrados na literatura como o *Balanced Scorecard* as necessidades específicas das entidades de Ciência & Tecnologia.

Para poder traduzir a estratégia em metas operacionais, as entidades de um modo geral utilizam indicadores. A quantidade de indicadores utilizados foi questionada e se constatou que o número de indicadores fica entre 19 e 24. Para 33% esse é o número de indicadores utilizados habitualmente no processo de acompanhamento. Para os outros 33% da amostra o número de indicadores fica entre 1 e 6. As duas instituições que trabalham com esse número afirmaram que em médio prazo estarem alterando o seu quadro de indicadores para algo acima de 15, tendo em vista que o número atual não traduz as ações da organização. O restante da amostra (34%) trabalha com o número entre 7 e 18 indicadores.

Pode-se concluir que a quantidade de indicadores depende da complexidade das ações de cada organização, mas o número de indicadores fica, em no máximo, vinte e quatro demonstrando objetividade no processo de formação dos quadros de acompanhamento.

c) Metodologias Utilizadas e Considerações sobre o Processo Gerencial

Mediante uma questão aberta colocada no questionário, além das informações obtidas nos processos de entrevistas, identificou-se que apenas 50% organizam esses indicadores em temas estratégicos, feitos de forma sistemática e integrada, a preponderância dessas classificações se resumem em 06 (seis) que são: mercado e demanda; P, D & inovação; excelência na gestão institucional; eficiência e eficácia na produção ou prestação de serviços; resultados financeiros e imagem.

Um ponto interessante é que dentro dos macros objetivos de cada uma dessas entidades percebe-se que a organização das atividades ocorre mediante estabelecimento de programas de ações com equipes multidisciplinares. Essa descrição das dimensões estratégicas, comparativamente com os modelos como *Balanced Scorecard*, demonstram formas mais claras de se organizar as perspectivas dessas organizações. Analisando conceitualmente as perspectivas do *Balanced Scorecard* (cliente, financeira, processos internos e aprendizado e crescimento) percebe-se que a única questão que fica em aberto nas classificações feitas pelas organizações é recursos humanos.

Questionados sobre a relação de causa e efeito colocada por Kaplan & Norton (1997) como sendo, um dos pontos centrais do sistema de medição de desempenho estratégico, 66,7% das entidades responderam não fazer parte dos seus modelos, o que sem dúvida, deixa as metas estratégicas mais difíceis de serem visualizadas e principalmente alinhadas com toda a organização.

Relacionam-se os conteúdos dos questionamentos sobre alinhamento estratégico e a relação de causa e efeito entre os indicadores. Constatou-se que as duas entidades 33,3% que responderam que têm um alinhamento estratégico com toda a organização seguindo uma classificação por nível hierárquico e o estabelecimento de metas, são as mesmas que mantêm em seus quadros de indicadores uma relação de causa e efeito pelo menos parcial desses vetores. Essa relação pode demonstrar empiricamente que a integração do planejamento estratégico com indicadores e o respectivo alinhamento da organização passam, dentre outros fatores, pela construção de um quadro de indicadores passível de traduzir e relacionar todas as estratégias.

A partir do questionamento sobre quais os modelos de mensuração e de acompanhamento estratégico utilizados pelas entidades de P&D que fazem parte desta amostra. Com base nas respostas do questionário sobre este item o pesquisador abordou este tópico no processo de entrevista, para constatar e analisar os principais quadros e relatórios extraídos desse processo de acompanhamento estratégico.

A pesquisa demonstra que a grande maioria 67% das instituições utiliza-se de modelos específicos, isto é, formatados para suas próprias necessidades e o restante (33%) trabalha com metodologias provenientes dos programas de qualidade, e neste caso específico o PNQ – Programa Nacional de Qualidade desenvolvido pela Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (1999). Após discutir-se especificamente este tópico com todos os representantes das entidades pesquisadas, verificou-se que as duas entidades que trabalham com programas de qualidade e mais uma entidade que anotou modelo específico, utilizam metodologias que têm relação muito direta com a metodologia apresentada por Kaplan e Norton (1997) do *Balanced Scorecard - BSC* e portanto poder-se-ia considerar que os aspectos fundamentais do BSC estão representados nestas entidades.

Ao relacionarem esses resultados com os dados da tabela e alinhamento estratégico das tabelas III e V constatamos que duas entidades 33,3% das três que mantêm metodologias parecidas com a do BSC, alinham a sua organização de forma geral e relacionam pelo menos parcialmente os seus indicadores em uma relação de causa e efeito.

Quanto às outras instituições 50% que se constatou trabalharem com modelos específicos percebe-se para duas delas, extrema carência de sinergia entre as ligações estratégicas, indicadores e planos operacionais, o que sem dúvida, traduz em parte os

problemas de alinhamento, integração e abrangência das medidas qualitativas no desempenho da organização.

III. Considerações Finais

Pode-se concluir que as entidades em sua maioria medem e acompanham seus resultados mediante sistemas de acompanhamento estratégico com a utilização de dimensões de cunho qualitativo principalmente: pesquisa, desenvolvimento & inovação, satisfação dos clientes – usuários, processos e qualidade de produtos e serviços e somente 50% trabalha com a perspectiva de resultados financeiros e satisfação de funcionários. Todas essas áreas qualitativas estão dentro dos objetivos estratégicos da organização que são transformados em metas que mediante indicadores procuram acompanhar o seu cumprimento. A integração com toda organização somente ocorre em 33% das entidades e portanto deve ser analisada com mais ponderação pelos dirigentes. Apenas 50% das entidades colocaram como tendo um processo equilibrado de organização dos indicadores em temas estratégicos (dimensões do *Balanced Scorecard*), feitos de forma sistemática e integrada.

Algumas dificuldades de se utilizar medidas qualitativas para acompanhar o desempenho estratégico da entidade foram levantadas e que merece uma reflexão maior. São elas: dificuldade de medir os impactos das estratégias da organização e a dificuldade em transformar as estratégias em metas operacionais e vincular as dimensões qualitativas apresentadas.

A falta de organização de todo o processo de acompanhamento gerencial, nos chamados temas estratégicos, deve ser repensado por todos as organizações que não o fazem e toda a organização da gestão mediante programas de ações e equipes multidisciplinares, como relatado podem representar uma maior efetividade do sistema de gestão estratégica.

Outra consideração leva em conta as metodologias utilizadas pelos gestores no processo. Neste tópico, as entidades afirmaram que 67% delas trabalham com sistemas específicos e 33% com programas de qualidade e a partir das nossas visitas a campo percebemos deveria ser reclassificado o que trouxe três entidades ou 50% com uso de metodologias que têm relação muito direta com a metodologia apresentada por Kaplan e Norton (1997) do *Balanced Scorecard* e portanto poderíamos considerar que os aspectos fundamentais do BSC estão representados nestas entidades.

A partir das relações que se realizaram dentro da pesquisa concluí-se que o modelo que mais se aproxima aos utilizados pelas entidades é o *Balanced Scorecard*. Já as questões

específicas dessas organizações devem ser incorporadas em aplicações e testes feitos sob medida para esse setor.

A terceira consideração tem relação com o processo de integração entre o sistema de medição e os objetivos estratégicos da organização. Neste tópico podemos considerar que somente 1 entidade afirmou manter um sistema de acompanhamento estratégico baseado nestas dimensões e nos planos operacionais as demais entidades 83% afirmaram somente obter resultados parciais dessa integração. A partir desta constatação podemos afirmar que ampla maioria não realiza uma adequada integração entre os plano estratégicos e os indicadores de desempenho e desses planos para o quadro de pessoal. Salienta-se que a ampla maioria dos dirigentes, afirmaram que está integração com foco na estratégia é um desafio ainda a ser suplantado, uma vez que, esse alinhamento somente ocorre quando toda a estrutura funcional com atividades “meio” e “fim” estão verdadeiramente motivadas e preparadas organizacionalmente para trabalharem dessa forma.

A última consideração relaciona-se diretamente com a validação por parte dos dirigentes dos sistemas de acompanhamento estratégico como sendo uma ferramenta possível de se traduzir e acompanhar a estratégia. As limitações dos modelos atuais na aplicação em entidades de P&D pode ser reduzidas com testes e incorporação de características típicas destas entidades. Já as limitações de medição de impactos da pesquisa e a efetividade das organizações é uma questão em aberto e que muitos estudos ainda devem ser feitos para poder termos respostas aceitáveis cientificamente para esses casos.

Referências Bibliográficas

BUZZELL, Robert D., GALE, Bradley T. The PIMS Principles – Linking Strategy to Performance. New York, The Free Press. 1987.

COSTA, Ana P. Paulino. Contabilidade Gerencial: Um Estudo sobre a Contribuição do *Balanced Scorecard*. Dissertação de Mestrado apresentado a FEA-USP, São Paulo, 2001.

DRUCKER, Peter F. Prática de Administração de Empresas. 3. ed. Rio de Janeiro: Fundação de Cultura, 1968.

FAMÁ, Rubens, CARDOSO, L. Ricardo e FRARE, Eduardo. Sistemas de Informações Gerenciais Integrados aos Processos de Planejamento e Acompanhamento Gerencial em Organizações Sem Fins Lucrativos: O Caso LNLS. In.: Anais do VII Congresso Del Instituto Internacional de Costos, Leon – Espanha, julho de 2.001.

FNPQ – Fundação Nacional para o Prêmio da Qualidade, Critérios para Excelência – O estado da arte da gestão da qualidade total. FNPQ, São Paulo, 1999.

GIBSON, J.L., IVANCEVICH, J.M. e DONNELLY, J. H. Organizations Structures, Processes, Behavior. Dallas, Business Publications Inc, 1973.

KAPLAN, Robert S. NORTON, David The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance, *Harvard Business Review*, janeiro-fevereiro, 1992.

LAUZEL, P. CIBERT A. Dos Rácios aos Painéis de Gestão. Éditions de L'Entreprise Moderne, Portugal, 1957.

MALO, Jean-Louis. Tableaux de bord. *Encyclopédie de la Comptabilité du Contrôle et de l'Audit*. Economica, 2000, article 84, p. 1133-1144.

MC&T – Ministério da Ciência e Tecnologia. Livro Verde: O Debate Necessário da Ciência, Tecnologia e Inovação. MCT, Brasília, 2000.

MIRANDA, Luiz Carlos e AZEVEDO, Susana Garrido. Indicadores de Desempenho Gerencial mais Utilizados pelos Empresários: Estudo Comparativo Brasil-Portugal. Anais do 24° Encontro da ANPAD, Brasil, 2000.

SINK, D. Scott, TUTTLE, Thomas. Planning and Measurement in Your Organization of the Future. Georgia, Industrial Engineering and Management Press, 1989.

VOYEUR, Pierre. Tableaux de Bord Gestion: L'élaboration d'un support informationnel pour le suivi et le reportage des indicateurs de performance. Québec. Presses de l'Université du Québec, 1994.