

O PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD (BSC): UM ESTUDO NO TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO^{23ª} REGIÃO – MT.

SOBIESKI, Juliana Oliveira¹; CIUPAK, Clébia²

RESUMO

Este estudo objetivou verificar de que forma o Balanced Scorecard (BSC), pode contribuir para a prestação de contas de forma mais transparente, objetiva e rápida dentro das organizações, uma vez que um dos objetivos é dinamizar as informações para um exame detalhado de todas as atividades. A instituição escolhida como objeto deste estudo foi o TRT 23ª que através de seus colaboradores se dispuseram a fornecer todas as informações necessárias. Os instrumentos empregados no levantamento dos dados são relevantes na formulação não só de hipóteses, como também para determinantes para atingir os objetivos internos e a qualidade na administração da gestão organizacional. A metodologia utilizada caracteriza os estudos como uma pesquisa bibliográfica e descritiva, com quanto aos procedimentos técnicos, o estudo de caso. O resultado apontou que é extremamente viável e necessário que organizações públicas implantem esta medida BSC para delimitar sua visão, missão e valores. Além de possibilitar através do estudo de caso a visualização das possíveis diretrizes que foram definidas pela administração pública, mediante o levantamento dos dados que contribuem para um maior alcance de suas metas e satisfação organizacional.

Palavras-chave: Gestão Estratégica, Balanced Scorecard, TRT 23ª.

ABSTRACT

This study aimed to verify how the balanced scorecard (BSC), can contribute to accountability more transparent, objective and fast within organizations, since one of the goals is to streamline the information for a detailed examination of all activity. The institution chosen as the object of this study was that TRT 23 through its employees were willing to give all the necessary information. The instruments used in the survey data are relevant not only in the formulation of hypotheses, but also to determine to achieve domestic objectives and quality management in organizational management. The methodology characterizes studies is a bibliographic and descriptive with regard to the technical procedures, the case study. The results showed that it is extremely feasible and necessary that public organizations deploy this measure BSC to define its vision, mission and values. Besides enabling via the case study of the visualization of possible guidelines that were set by the government, through the collection of data that contribute to a wider reach their goals and organizational satisfaction.

Keywords: Strategic Management, Balanced Scorecard, TRT 23rd.

1 Bacharel em Ciências Contábeis – UNIVAG - Centro Universitário de Várzea Grande e MBA em Controladoria e Finanças – EPG/PUC.

2 Mestre em Ciências Contábeis pela UNISINOS e Professora do Depto. de CIC da UFMT.

INTRODUÇÃO

Atualmente o mundo dos negócios tem-se revelado cada vez mais instável frente à mudanças de naturezas sociais e econômicas. Com isso, as organizações se veem obrigadas a redefinirem suas estratégias e a criar outras habilidades, para enfrentar, as inúmeras adversidades impostas pela concorrência que se apresentam diariamente no ambiente externo.

A habilidade para mobilizar e explorar seus ativos intangíveis, tornou-se um fator imprescindível para sua sobrevivência, pois os Ativos intangíveis são uma parte, um subsistema do sistema da empresa. E todo subsistema, dentro de um sistema existe para ajudar os gestores a cumprir sua missão, Com isso eles se utilizam desses sistemas para criar mecanismos que desenvolvem o relacionamento com os clientes existentes, fidelizando- os e buscando outros.

Sabe-se que nos últimos anos, os métodos de avaliação de desempenho empresarial, apoiados apenas nos indicadores contábeis e financeiros estão se tornando arcaicos, pois só mostram os resultados dos investimentos e das atividades, não contemplando os impulsionadores de rentabilidade em longo prazo. A necessidade de um sistema dinâmico de informação que atenda às exigências do mercado atual faz com que as empresas tanto no setor Privado quanto Público busquem, cada vez mais, ferramentas que as auxiliem em suas tomadas de decisão. Nas últimas décadas diversos modelos foram apresentados dentre estes o BSC (Balanced Scorecard).

Surge então como uma ferramenta de avaliação de desempenho, o Balanced Scorecard, alinhando a estratégia da organização para desenvolver um projeto de avaliação de desempenho, enfocando seus objetivos, o que leva a uma tomada de decisão mais acertada, onde o crescimento e o aprendizado se tornam um grande diferencial no mercado, proporcionando assim um valor agregado em seus produtos e serviços.

Dessa forma com o propósito de buscar conhecimento sobre o (BSC) questiona-se, como o Balanced Scorecard (BSC) pode contribuir para a gestão do Tribunal Regional 23ª de Mato Grosso, portanto objetiva-se investigar de que forma o BSC pode proporcionar uma melhoria continua na prestação jurisdicional com qualidade e mais agilidade para a comunidade em geral, e também para uma melhor qualidade de vida dos magistrados.

2. Conceitos do Balanced Scorecard.

O conceito de Balanced Scorecard, nos últimos anos, independente da esfera, se acadêmica ou empresarial, está sendo incorporado para definir e medir o conjunto de elementos intangíveis que são considerados os principais ativos dos empreendimentos na atualidade. O balanced Scorecard (BSC) nada mais é do que um sistema de gestão estratégica, onde por meio

de indicadores financeiros e não financeiros apontam melhores tomadas de decisão. Sabe-se que essa medida de desempenho foi desenvolvida por Kaplan e Norton em 1992 (Considerados Pais do BSC), Posteriormente como um sistema de gestão estratégica (2000), que surgiu da necessidade de captar toda a complexidade da performance da organização e que tem sido crescentemente utilizado em organizações do mundo todo.

Sabe-se que durante muitos anos, as medidas contábil-financeiras foram os principais meios utilizados pelos grandes executivos para avaliar as informações que são determinantes no desempenho da empresa. Atualmente essas medidas já não são mais suficientes para a gestão empresarial, uma vez que a maioria dessas medidas foram desenvolvidas para uma economia industrial, onde mediante este contexto, o sucesso de uma empresa dependia, principalmente, da eficácia dos executivos em investir e administrar recursos físicos, ou seja, recursos tangíveis.

O conceito de BSC é consolidado no mundo dos negócios e encontra-se em constante atualização. Trata-se de uma ferramenta de sucesso na gestão empresarial e que visa fazer com que a estratégia da organização seja executada.

“Nenhum piloto se arriscaria a comandar uma nave complexa, como um avião a jato, por espaços congestionados com auxílio de um único instrumento. Pilotos experientes processam informações provenientes de um sem-número de indicadores com naturalidade. Kaplan e Norton apud FGV (2010, curso online).

Com base nessas contribuições, podemos defini-lo como uma ferramenta de medição de desempenho, a utilização do termo Balanced Scorecard para a língua portuguesa traz diferentes interpretações, porém dentre as tantas classificações as que melhor representam e identificam são: Modelo, Sistema, Instrumento e Ferramenta.

O Balanced Scorecard é uma ferramenta que materializa a visão e a estratégia da empresa por meio de um mapa coerente com objetivos e medidas de desempenho, organizados segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento, tais medidas devem ser interligadas para comunicar um pequeno número de temas estratégicos amplos, como o crescimento da empresa, a redução de riscos ou o aumento de produtividade. KAPLAN & NORTON apud ARANTES (2003, p. 27).

O balanced Scorecard compreende quatro aspectos, os quais podem ser ajustados conforme a necessidade da organização, ou seja, não havendo a necessidade de utilizá-las como único padrão existente. Para os autores, a visão e a estratégia da empresa só é possível por meio de um mapa coerente com objetivos e medidas alinhadas por quatro perspectivas, sendo elas, Perspectiva Financeira, Perspectiva de Clientes, Perspectiva de aprendizagem e crescimento e

por última, a Perspectiva de processos internos, onde cada uma delas é responsável por viabilizar o cumprimento da estratégia e da visão da organização.

Para Olve, Roy e Wetter apud Filgueiras (2009, p.47).

“O Balanced Scorecard inclui medidas de vários aspectos e condições que são importantes para um negócio. Temos enfatizado que as medidas, em si mesmas, não são o que interessa. O fato de apenas se colocar algumas medidas no papel não nos dará um balanced Scorecard. A essência do scorecard é o processo de discussão relativo às medidas – antes, durante e depois”.

Percebe-se que as rápidas mudanças de cenário impõem aos gestores a necessidade não somente de avaliar o desempenho passado, mas também de analisar a criação de valor do futuro, pois saber explorar ativos intangíveis é mais importante que saber investir em ativos tangíveis. Essa medida de desempenho cria um entendimento compartilhado, pois um modelo holístico da estratégica permite que todos os funcionários vejam como eles podem contribuir para o sucesso da organização, se o modelo estiver errado os indivíduos e os departamentos irão saber sub otimizar seus desempenhos.

O scorecard tem como foco os esforços de mudança, logo se os indicadores de tendência estiverem corretamente identificados, os investimentos e iniciativas levarão à resultados de longo prazo objetivamente esperados, caso contrário os investimentos serão desperdiçados.

Finalmente sua implantação permite o aprendizado organizacional ao nível dos executivos, pois tornam-se explícitas as hipóteses de causa e efeito entre os objetivos e medidas das organizações as quais podem ser testadas suas estratégias em tempo real e adaptá-las conforme aprendem. Sem explicar as ligações de causa e efeito, nenhum aprendizado estratégico ocorrerá.

Para Kaplan & Norton apud Ferreira (2009, p.17).

“O sistema de indicadores afeta fortemente o comportamento das pessoas dentro e fora da organização. Se quiserem sobreviver e prosperar na era da informação as organizações devem utilizar sistemas de gestão e medição de desempenho derivados de suas estratégias e capacidades. Infelizmente, muitas empresas defendem estratégias baseadas no relacionamento com clientes, competências essenciais e capacidades organizacionais, enquanto motivam e medem o desempenho apenas com medidas financeiras”.

Muito bem frisado pelos autores a questão dos indicadores que afetam o comportamento das pessoas dentro e fora das organizações, vetores esses que impactam mais agressivamente do que qualquer desempenho financeiro no crescimento da empresa, pois a inobservância desses clientes internos levava ao fracasso.

Pelas conjecturas e entendimentos de Stewart apud Neumann (2009, p.75):

“Hoje os ativos físicos não mais explicam a natureza da empresa e onde se situam suas fronteiras. A globalização torna cada vez mais improvável que qualquer empresa isoladamente, seja capaz de controlar o fornecimento de qualquer recurso natural ou produto básico. As empresas que atuam exclusivamente na área do conhecimento, como as de serviços profissionais, as editoras, as financeiras, para não mencionar as empresas de internet), talvez precisem de poucos ativos físicos, além de computadores e mesas. Essas empresas respondem por uma parcela crescente do emprego e da produção”.

Acredita-se que as organizações não sejam apenas instrumentos de bens e serviços, mas sim, o ambiente pelo qual os homens desenvolvem suas habilidades agregando valor aos mesmos. No entanto, as informações devem estar a disposição, ser acessíveis a todo o momento, para qualquer colaborador e em qualquer etapa das atividades e processos existentes. Uma vez que é preciso viabilizar o desenvolvimento das habilidades das pessoas que as integram, com vistas a alcançarem os objetivos e metas pré-estabelecidos.

As informações e conhecimentos que compõem uma corporação, providenciam os fundamentos básicos para o planejamento e o desenvolvimento de suas atividades, bem como para a avaliação dos seus objetivos e indicadores. Além disso, a maior parte do conhecimento necessário para que uma organização se mantenha competitiva já está disponível, mas inacessível, e por não estar adequadamente organizada, faz com que a existência de um ambiente voltado para identificação, a criação e a disseminação de conhecimentos seja uma condição necessária para que as metas de uma empresa sejam concluídas adequadamente.

“O conhecimento é uma mescla líquida de experiências estruturadas, valores, informações contextuais e internalização experta que proporciona um marco para a evolução e incorporação de novas experiências e informações. Origina-se e se aplica na mente dos conhecedores. Nas organizações, com frequência não só estão contidas em documentos e bases de dados, mas também nas rotinas, práticas e normas institucionais.” Tradução livre dos autores. Prusak apud Neuman (2009, p.81).

O conhecimento não é algo ordenado e simples, ou seja, ele é o conjunto da somatória de todos os elementos, natural e espontâneo ou estruturado formalmente fazendo parte da complexidade do ser humano, logo precisamos desenvolver uma nova estratégia do conhecimento nessa atual economia onde criar, transferir, integrar, proteger e explorar novos ativos de conhecimento será essencial, uma vez que as demais fontes de vantagem competitiva como acesso ao capital, materiais, mercado, equipamentos, são facilmente igualadas ou superadas pela competição surgindo como uma excelente ferramenta de gestão estratégica a medida de desempenho Balanced Scorecard.

“Se considerarmos uma empresa como um organismo vivo, digamos uma árvore então o que é descrito em organogramas, relatórios anuais, demonstrativos financeiros trimestrais, brochuras explicativas e outros documentos constitui o tronco, os galhos e as folhas. O investidor inteligente examina essa árvore em busca de frutos maduros para colher. Presumir, porém, que essa é a árvore inteira, por representar tudo que seja imediatamente visível, e certamente um erro. Metade da massa, ou maior conteúdo dessa árvore, encontra-se abaixo da superfície, no sistema de raízes”. EDVINSSOM (1998, p. 9-10).

Mediante essas considerações é possível visualizar na figura abaixo, os aspectos conceituais os objetivos, metas e visão.

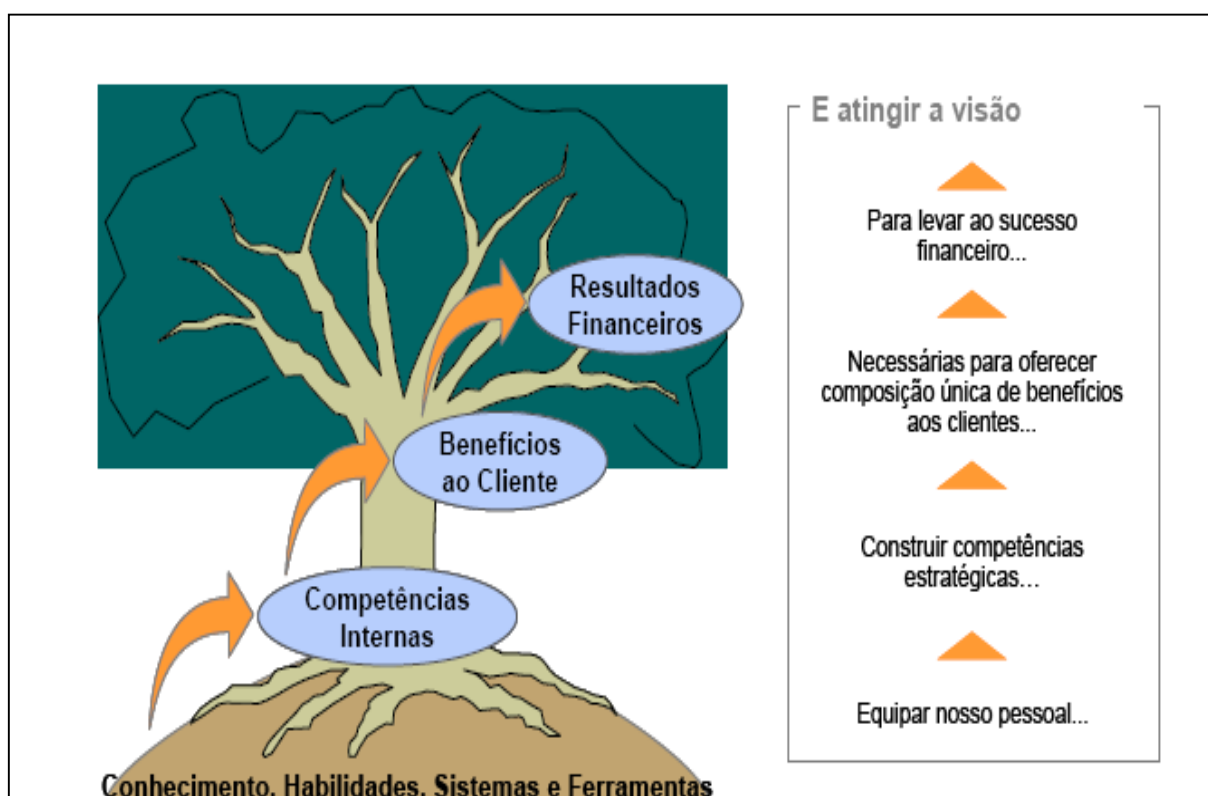


Figura 1– Analogia dos conceitos do BSC com uma árvore.

Fonte: Adaptado de Samuel P.Oliveira, 2009, p.30.

Em uma breve analogia é possível comparar uma árvore com as perspectivas do BSC (Balanced Scorecard), ou seja, metaforicamente busca-se ter cada vez mais o solo fértil e adubado (perspectiva de aprendizado e crescimento), pois uma planta precisa ter um tronco forte e saudável e principalmente suas raízes bem sustentadas (perspectivas de processos internos), a fim de que os nutrientes possam alcançar toda a estrutura da árvore, no caso seus galhos (perspectivas de clientes), todo este procedimento proporcionará frutos vistosos (perspectiva financeira), atingindo assim o resultado esperado e almejado na gestão estratégica da organização. Estes frutos representam os resultados esperados pelos acionistas (analogamente esperados pelas pessoas que investiram no desenvolvimento da árvore), e parte

deles estarão sendo utilizados para retroalimentar a organização para que o solo continue fértil permitindo assim um crescimento sustentável.

“Os ativos intangíveis, evidentemente, sempre foram fatores decisivos na ascensão das civilizações. Nossos ancestrais, os cromagnos e os Neoanderthals, viveram durante pelo menos 60 anos. De repente, há cerca de 30 mil anos, os Neoanderthals desapareceram. Por que uma espécie sobreviveu e a outra pereceu? Logo por que desenvolveram competências e habilidades diferentes. Os cromagnos desenvolveram formas inteligentes de caça, enquanto que os Neanderthals apenas continuaram a executar as mesmas estratégias, ou seja, eles distribuíam seus recursos inadequadamente. Eles pereceram. Os ativos intangíveis fizeram a diferença”. Rich Karigaard apud Carvalho(1999, p. 2).

Com esse rápido panorama histórico pode-se verificar a importância dos ativos intangíveis para uma organização, ou seja, eles podem determinar o sucesso ou o fracasso, mas afinal o que são os ativos intangíveis? Desde os primórdios dos tempos tem-se uma enorme preocupação com a propriedade e a riqueza fazendo com que o ser humano cada vez mais aumentasse sua produção e investisse fortemente em instrumentos de registro e avaliação para sua situação patrimonial.

Com o processo evolutivo e as grandes transformações sociais, os desafios foram se interpondo às organizações, os avanços da tecnologia da informação, por exemplo, estão acirrando os mercados forçando-os cada vez mais a se diferenciarem de seus concorrentes. E os ativos intangíveis surgem como uma forma de enfrentar esse mercado que se mostra extremamente competitivo.

Esses ativos são compostos por um conjunto estruturado de conhecimentos, práticas e atitudes, as empresas que, interagindo com seus ativos tangíveis, contribuem para a formação de uma organização.

Na atualidade sabe-se muito bem que o real valor das empresas não está mais nos balanços, logo nenhum investidor razoável pode se dar ao luxo de analisar uma empresa como ativo somente tendo seu balanço como guia, pois este apenas demonstra os ativos tradicionais, porém hoje isso responde por apenas “metade” do valor das empresas. A outra metade está no conjunto de ativos que os balanços não conseguem captar e exprimir, “os intangíveis”, pois é neles que está o verdadeiro diferencial.

As informações e conhecimentos que compõem uma organização providenciam os fundamentos básicos para o planejamento e o desenvolvimento de suas atividades, bem como para a avaliação dos seus objetivos e indicadores. Além disso, a maior parte do conhecimento necessário para que uma organização se nesse universo competitivo já está disponível, porém por falta de dominar algumas estratégias que reconheça a forma adequada de aplicação, ele se

torna, para alguns, inacessível. E por não estar adequadamente organizada, faz com que a existência de um ambiente voltado para identificação, a criação e a disseminação de conhecimentos seja uma condição necessária para que as metas sejam atingidas de forma prática e objetiva.

Não restam dúvidas que a não mensuração e a falta de registro dos ativos intangíveis nas demonstrações contábeis tradicionais, trazem inúmeras distorções nos números apontados nos relatórios.

“O ideal é que o modelo da contabilidade financeira se ampliasse de modo a incorporar a avaliação dos ativos intangíveis e intelectuais de uma empresa, como produtos e serviços de alta qualidade, funcionários motivados e habilitados, processos internos eficientes e consistentes, e clientes satisfeitos e fiéis. A avaliação dos ativos intangíveis e capacidades da empresa seria particularmente útil, visto que, para o sucesso das empresas da era da informação, eles são mais importantes do que os ativos físicos e tangíveis”. Kaplan apud Perez (2006, p. 15).

É evidente a importância dos ativos intangíveis na atualidade, as pesquisas deixam claro que as valorizações dos mesmos proporcionam uma grande vantagem competitiva ocasionando melhores tomadas de decisões.

Uma abordagem sobre esta estrutura que envolve os ativos intangíveis, ou em outras palavras “Capital Intelectual” é de fundamental importância para o desenvolvimento da medida de desempenho Balanced Scorecard, sendo assim:

Capital Humano – Conhecimento (explícito ou tácito e individual ou social) que possuem as pessoas e os grupos, assim como sua capacidade para gera-lo, que é útil para a missão da organização. Ou seja, o capital humano é composto pelo que as pessoas e os grupos sabem e pela capacidade de aprender e de compartilhar esses conhecimentos com os demais, em benefício da organização. Campos Apud Marques (2009, p.178 RBC).

Entende-se que o capital humano é inerente a cada ser humano, ou seja, é um conjunto de conhecimentos e habilidades cujas capacidades são geradas dentro de uma entidade, agregando valor a mesma, porém esse tipo de conhecimento não fica na entidade em caso de um futuro desligamento.

“Capital Estrutural – Conjunto de conhecimentos e ativos intangíveis resultantes de processos de ação que são propriedade da organização e que ficam na organização quando as pessoas a abandonam. Esse capital, por motivos de eficiência e eficácia na gestão, deve dividir-se em duas componentes. Por um lado, o capital organizativo no qual sobressaem aspectos como a cultura, o desenho e os processos organizativos, e por outro, o capital tecnológico, composto pelo esforço em Investigação Científica+ Desenvolvimento e Inovação Tecnológica, a adoção

tecnológica e a propriedade intelectual e industrial”. Campos Apud Marques (2009, p.179 RBC).

O capital estrutural é considerado um conjunto das capacidades de uma organização e dele fazem parte as bases do conhecimento, os processos de negócios e a infraestrutura tecnológica, bem como seus valores, culturas e normas.

“Capital Relacional – Conjunto de conhecimentos que se incorporam na organização e as pessoas como consequência do valor resultante das relações que mantém com os agentes do mercado e com a sociedade em geral”. Campos Apud Marques (2009.p.180 RBC).

Percebe-se que esse tipo de capital contempla o valor devido que se refere ao relacionamento da organização com seus clientes, parceiros, fornecedores, associações e os diferentes participantes do mercado do qual faz parte. Quando existe essa integração dentro do ambiente de negócios competitivos, das ideias, inovações e informações sobre mercados e clientes, a tendência é uma forte atenção voltada para o capital intelectual.

Portanto torna-se cada vez mais importante identificar e focalizar os tipos de capital existentes dentro de cada categoria identificada acima e sua forma de classificação, uma vez que o valor corporativo não é constituído isolada e diretamente por apenas um de seus elementos (Humano, relacional e estrutural), mas pela interação existente entre ambos, ou seja, só é possível dizer que se tem um bom nível de capital intelectual quando todos estão bem direcionados, caso contrário, a organização não tem potencial algum de transformar seus elementos intelectuais em valor corporativo.

Os modelos, ferramentas e metodologias desenvolvidas para a mensuração da relevância do conhecimento podem ajudar significativamente as organizações não apenas a analisarem e definirem metas objetivas quanto a competências e capacidades, mas sobretudo a subsidiarem o desenvolvimento de ações para o aprimoramento de suas atividades.

“Scorecard contempla as medições financeiras com avaliações relativas ao cliente, identifica os processos internos que devem ser aprimorados e analisa as possibilidades de aprendizado e crescimento, assim como os investimentos em recursos humanos, sistemas e capacitação que poderão mudar substancialmente todas as atividades da organização. Novamente aqui, cabe notar, existe ênfase no papel dos recursos humanos”. Fitz apud Pacheco (2005, p.79).

Métodos de Scorecard, por meio destes modelos, os componentes de ativos intangíveis e do capital intelectual são identificados os indicadores e índices são gerados e registrados em uma tabela de scores em gráficos. Não há estimativa de retornos financeiros e as análises são feitas a partir de comparação com os valores atingidos anteriormente.

O grande ponto consiste na integração dos indicadores medidos com os efeitos dos resultados obtidos para a organização como um todo, o que, no entanto, muitas vezes não se consegue de forma direta e rápida, uma vez que exige interpretação e maior entendimento quanto à importância de cada um dos indicadores e resultados alcançados.

2.1 PERSPECTIVAS DO BALANCED SCORECARD.

Sabe-se que esta medida de desempenho é composta por quatro perspectivas, financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento, onde cada uma delas possui objetivos, indicadores, metas e iniciativas que irão traduzir a estratégia em termos operacionais e avaliar o desempenho.

- a) A perspectiva financeira avalia a lucratividade da estratégia o que permite medir e avaliar resultados que o negócio proporciona e necessita para o seu crescimento e desenvolvimento.
- b) A perspectiva do Cliente identifica os fatores que são mais importantes na concepção dos clientes, tem como principal foco as participações de mercado, aquisição de clientes, retenção de clientes, a lucratividade dos mesmos.
- c) A Perspectiva Processos Internos possuem métricas que permitem aos gestores acompanharem quão em seus negócios estão indo e o quanto seus produtos e serviços estão em conformidade com as necessidades e seus consumidores.
- d) A Perspectiva do Aprendizado e Crescimento Inclui treinamento dos colaboradores e atitudes relacionadas à cultura corporativa em prol do crescimento individual e corporativo.

Para elaborar um BSC que traduza a estratégia em medidas é necessário considerar três princípios que viabilizem sua integração com a estratégia, são eles: Relações de Causa e efeito, vetores de desempenho e Relações com os fatores financeiros, os quais devem ser compostos por: Objetivos, indicadores, metas e iniciativas, os quais compõem as quatro dimensões do negócio: Financeira, de clientes, de processos internos e de aprendizado e crescimento. Logo, diante dessa proposição, considera-se algumas questões acerca dessa temática, como, por exemplo, com relação ao aspecto financeiro, para sermos bem sucedidos financeiramente, como deveríamos ser vistos por nossos acionistas? E quanto aos clientes, para alcançarmos nossa visão, como deveríamos ser vistos por eles? De que forma em relação aos Processos Internos, deveremos agir para com nossos acionistas e clientes, para alcançarmos a excelência? Quanto ao Aprendizado e Crescimento, como e de que forma devemos atuar para atingirmos nossa visão, expressando nossa capacidade de mudar e melhorar? Mediante estes questionamentos apresentamos a seguir as quatro perspectivas expressa na figura abaixo:

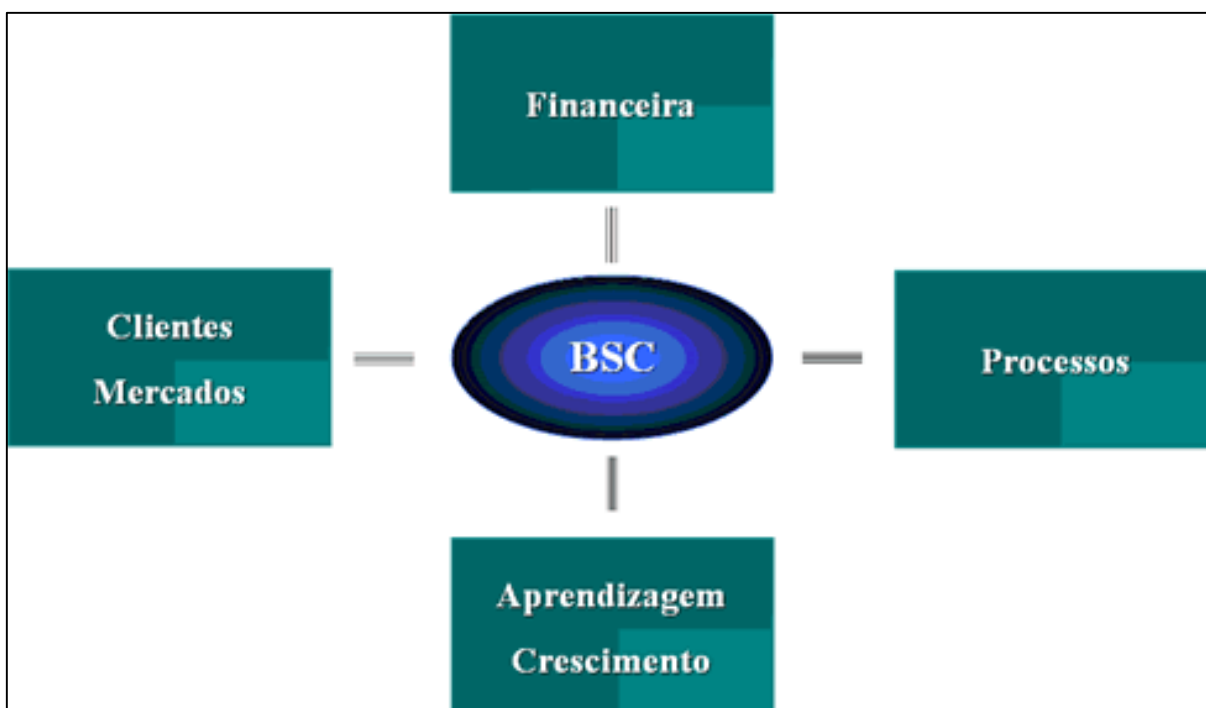


Figura 2 – As quatro perspectivas do BSC.

Fonte: Adaptado de Trennepohl, 2009, p.3

Conforme o mapa estratégico do Balanced Scorecard, a perspectiva Financeira descreve os resultados tangíveis da estratégia em termos financeiros tradicionais - ROI (Return on Investment), crescimento da receita e custo por unidade são indicadores que mostram se a estratégia da organização está caminhando para o sucesso ou para o fracasso, já na perspectiva do cliente, há uma proposição de valor para os clientes alvo, ou seja, se os clientes valorizam qualidade consistente e entrega pontual as habilidades, os sistemas e os processos que produzem são altamente valiosos para a organização. O alinhamento consistente das ações e habilidades com a preposição de valor para os clientes, é a essência da execução da estratégia. A perspectiva financeira e do cliente descrevem os resultados que se esperam da execução da estratégia, ambas contêm muitos indicadores de resultado.

Enquanto na Perspectiva de processos internos, as organizações identificam os processos críticos para a realização dos objetivos, onde os processos devem criar as condições para que a organização ofereça propostas de valor aos clientes sendo capazes de atraí-lo e até mesmo retê-lo. Quanto a Aprendizagem e crescimento considera a avaliação de satisfação, retenção, treinamento e habilidades do funcionário e sistema de informação disponível.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.

A proposta deste artigo é analisar a importância da ferramenta de desempenho Balanced Scorecard para uma organização pública, a fim de se ter uma visão mais clara e objetiva da delimitação do estudo e dos vários aspectos que contribuem para a construção do conhecimento diante da pesquisa. O trabalho objetiva sob enfoque descritivo, ou seja, pesquisa que assume forma descritiva sobre determinado assunto conforme (Gil, 2002 p.41). O método de pesquisa se ancorou em bibliográficos acerca deste tema, a partir de Framework em livros, revistas, trabalhos científicos, para desta forma contribuir para sustentação teórica das informações e dados coletados durante o processo de pesquisa.

A técnica utilizada, nesta pesquisa, foi o estudo de caso efetuado no Tribunal Regional do Trabalho 23^a, localizado em Cuiabá/MT, o qual possibilitou conhecer aspectos relevantes cada atividade. Para a concretização desta pesquisa e dos objetivos propostos foram analisados dados, extraídos da página eletrônica deste órgão, mediante pesquisa demonstrando a aplicabilidade da medida de desempenho Balanced Scorecard (BSC), Além das fontes descritas ao final deste trabalho.

4 ANALISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS.

Esta parte reserva-se unicamente a apresentar os resultados da pesquisa realizada no Tribunal Regional do Trabalho 23^a.

4.1 Diagnóstico Organizacional do TRT.

O Tribunal Regional do Trabalho (TRT 23^a) iniciou o desenvolvimento de um trabalho voltado à adoção de práticas baseadas na melhoria contínua da prestação jurisdicional, visando uma disseminação na cultura organizacional, orientada à construção de seus objetivos institucionais, indicadores de desempenho, metas bem definidas e projetos focados no alcance de uma visão de futuro, devido as crescentes recomendações e iniciativas dos conselhos superiores, (CNJ- Conselho Nacional de Justiça), que estavam demandando serviços de qualidade, portanto foi adotado como base metodológica o sistema gerencial Balance Scorecard.

Sua Estratégia está fundamentada em quatro perspectivas organizacionais que foram adaptadas sob a ótica da administração pública sendo elas, Resultados e sociedade a qual está localizada no topo das perspectivas, considerando que a administração pública existe para identificar e atender as demandas sociais e que direciona todas as ações da organização para as necessidades dos usuários, primando a acessibilidade a criação de valor e a excelência no atendimento. Os Processos e procedimentos internos destacam e priorizam os processos e

procedimentos críticos para a promoção da melhoria contínua. O Aprendizado e Crescimento disponibiliza a infraestrutura necessária para o alcance dos objetivos planejados, promovendo o desenvolvimento das pessoas e intensificando assim o uso de tecnologia que como consequência compartilha o conhecimento. Por fim o Orçamento representa a base de sustentação para a realização e concretização de objetivos e diretrizes estratégicas, onde sua premissa é a maximização do aproveitamento dos recursos disponíveis.

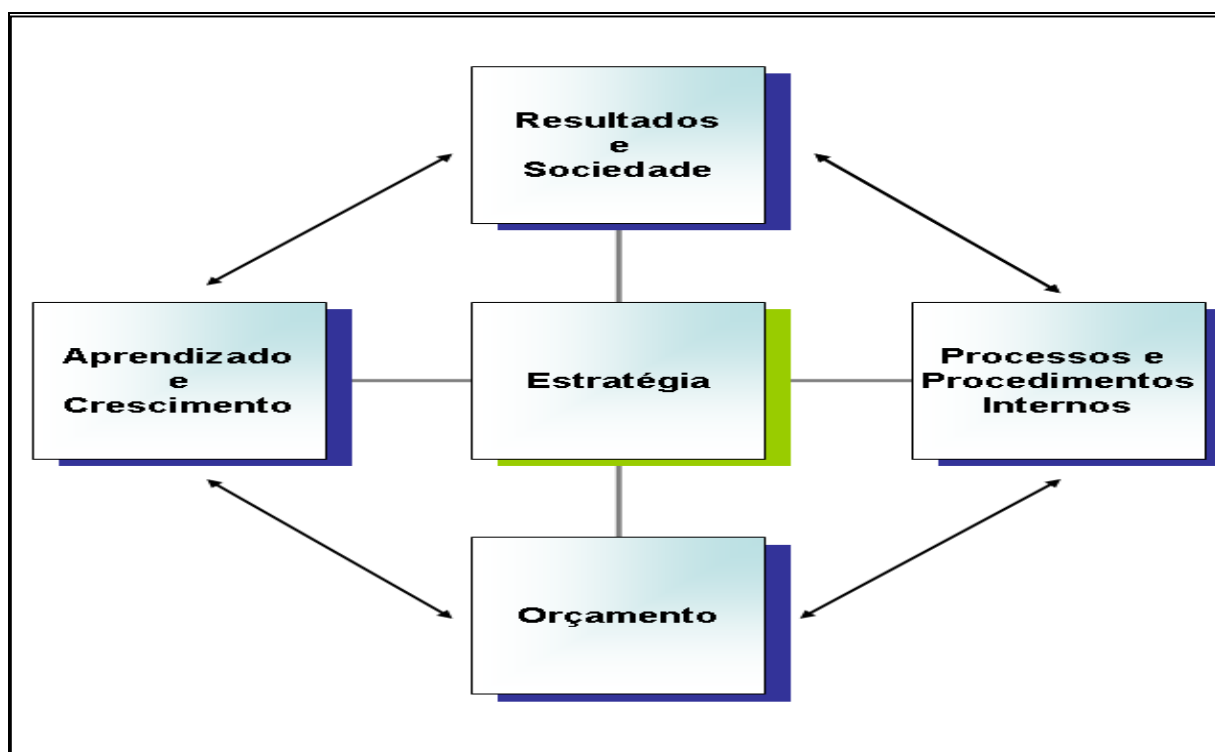


Figura 3 – Perspectivas do Balanced Scorecard.

Fonte: Tribunal Regional do Trabalho 23ª Mato Grosso 2012.

4.1 A Necessidade de Gerenciar a Estratégia.

O início do desenvolvimento da Gestão Estratégica no TRT mato-grossense foi em (2007) utilizando como referencial metodológico o Balanced Scorecard (BSC), que depois foi adotado posteriormente pelo CNJ. A experiência da Justiça do Trabalho de Mato Grosso é tida como referência para a condução dos trabalhos em outras regionais.

Em março de 2009, quando a Resolução Nº 70 do CNJ, em seu Anexo II, estabeleceu como meta nacional de nivelamento que cada tribunal deveria desenvolver e/ou alinhar o planejamento estratégico plurianual aos objetivos estratégicos do poder judiciário, os procedimentos de implantação do BSC utilizou-se de recursos próprios, ou seja, não houve a necessidade de contratar consultoria externa, pois foi concedido uma oportunidade a aqueles

que representam o Capital Intelectual, ou seja, os colaboradores do TRT 23ª, não gerando com isso custos excessivos.

4.1.2 Implantação do Balanced Scorecard (BSC).

Inicialmente foram coletados dados necessários para a elaboração dos objetivos a serem alcançados pelo TRT 23ª até dezembro de 2013, os trabalhos foram realizados por meio de planos de ação, pesquisa de clima organizacional, entrevistas, consultas e principalmente reuniões presenciais. O mapa estratégico é traduzido por intermédio de um diagrama onde contém os objetivos estratégicos, distribuídos em quatro perspectivas e agrupados em 12 temas, além dos 15 objetivos estabelecidos e responsáveis diretamente pela visão de futuro e cumprimento da missão do tribunal, sendo composto por indicadores que irão permitir a mensuração dos resultados, metas de curto, médio e longo prazo, bem como as ações estratégicas.

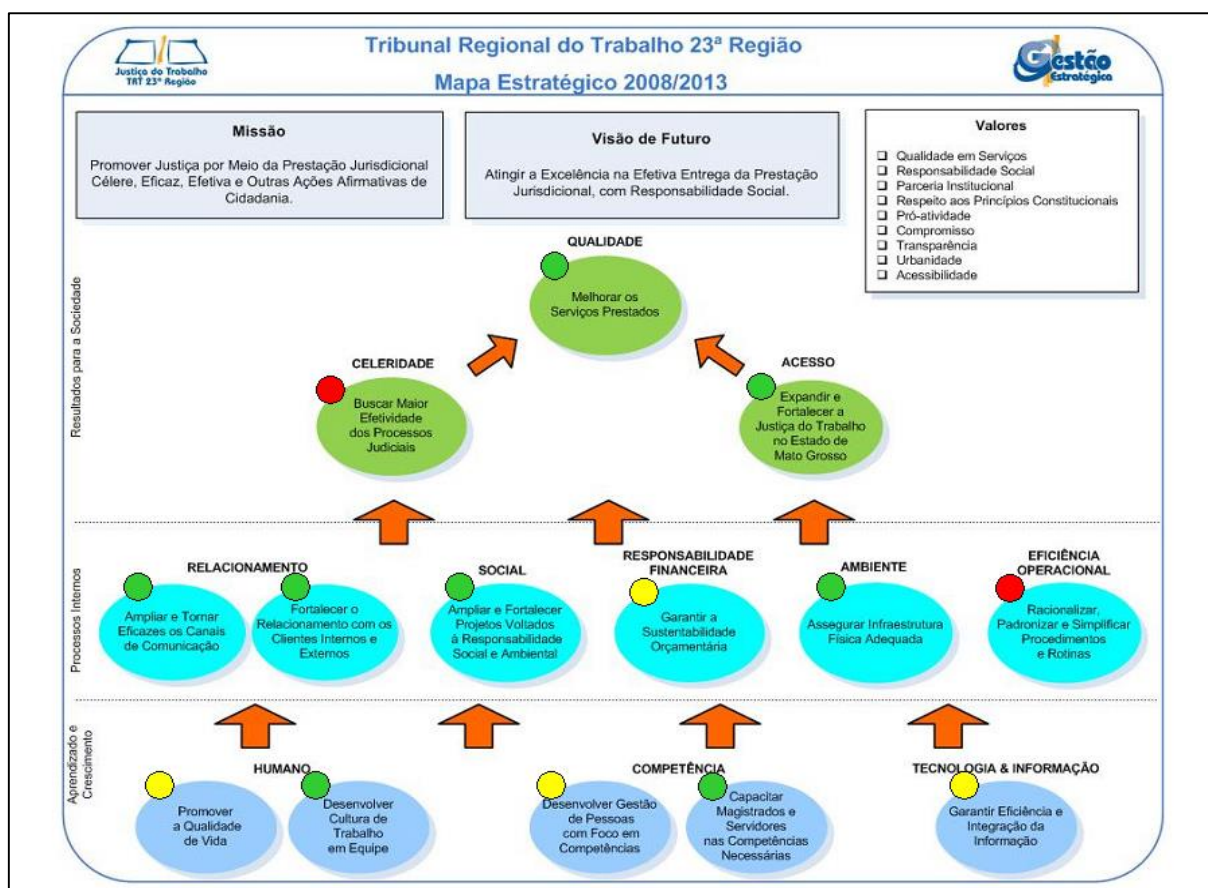


Figura 4 – Mapa Estratégico do TRT 23ª Região.

Fonte: Tribunal Regional do Trabalho 23ª Mato Grosso.

A Figura acima expressa todas as etapas do plano estratégico anteriormente planejados, com o objetivo de direcionar as ações dos gestores para uma tomada de decisão.

4.1.3 Perspectivas de Benefícios Futuros do BSC no TRT 23^a.

Com a adoção do BSC, a estratégia utilizada contempla as atividades de todos os setores para garantir o direcionamento estratégico, que é representado pelos mapas estratégicos, indicadores, metas e iniciativas, sendo que esse alinhamento em torno da estratégia pode ser destacado como um importante benefício no resultado final do projeto.

Dentre os resultados esperados pela implantação do BSC destacam-se, promover a qualidade de vida, desenvolver cultura de trabalho em equipe, desenvolver pessoas com foco em competências, capacitar magistrados e servidores nas competências necessárias, garantir eficiência e integração da informação, ampliar e tornar eficazes os canais de comunicação, fortalecer o relacionamento com os clientes Internos e Externos, ampliar e fortalecer projetos voltados à Responsabilidade Social e Ambiental, garantir a Sustentabilidade Orçamentária, assegurar a infraestrutura física Adequada, simplificar procedimentos e rotinas, buscar maior efetividade dos processos judiciais, expandir e fortalecer a Justiça do Trabalho no Estado de Mato Grosso, melhorar os serviços prestados, atingir todos estes objetivos estratégicos significa concluir com êxito este trabalho que só foi possível com o empenho de todos os colaboradores do TRT.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na atualidade analisar apenas os relatórios financeiros, não proporciona um resultado abrangente e seguro sobre a real situação, seja ela empresa pública ou privada, Kaplan e Norton de forma alguma inovaram essa ideia de utilizar indicadores de desempenho financeiro e não financeiro, apenas descreveram objetivos de como implementar e gerenciar estratégias em todos os níveis de uma organização.

Desta forma, o planejamento e a estratégia devem definir as relações a serem desenvolvidas com funcionários e comunidade em geral, uma vez que a tarefa de implementar o BSC, está longe de ser simples, mas algo que exige outras intervenções, como também a boa vontade e disposição dos principais envolvidos para atingir um nível de excelência.

Um das vantagens do BSC, é o fato de evidenciar a ação a estratégia que foi definida no planejamento. Mediante este exposto, foi constatado que o TRT 23^a após sua definição estratégica, obteve um maior controle das suas dimensões estratégicas, proporcionando com isso uma prestação de serviços com maior qualidade, aumentaram-se também as oportunidades de aprendizado e crescimento, qualidade vida entre os magistrados. Outro fator importante observado foi em termos de estrutura física, que no momento encontrava-se em um processo de continuo aprimoramento, o qual passará por uma reavaliação no final no ano de 2013, uma

vez que esse planejamento estratégico teve início em 2008 e sendo efetivamente concluído em 2013.

Num panorama geral, pode-se observar que o projeto apresentou a princípio dificuldades para a sua execução, assim como em qualquer outro que se predispunha a executar, principalmente no que se refere a garantia desse alinhamento estratégico e de todos os painéis construídos. Percebeu-se também a importância da motivação entre as equipes envolvidas para atingir resultados positivos. Essa integração também reflete os valores e missão do TRT 23^a.

O estudo, portanto, comprovou, sem dúvida, a relevância da adoção do BSC, para direcionar as estratégias na obtenção de resultados positivos. Além de outras vantagens anteriormente descritas, como mais agilidade e qualidade nos serviços prestados, mais qualidade de vida aos magistrados etc. Finalmente, entendemos que quando a organização decide implantar um sistema de desempenho é preciso que todos cooperem e assumam cada um, a sua função enquanto colaborador de maneira bastante intensa para que a execução de todo o projeto alcance êxito.

REFERÊNCIAS

ARANTES, Gisella Reis de, **Análise do Processo de Implantação do Balanced Scorecard: O Painel Corporativo de Uma Empresa Brasileira do Setor Público**, Rio de Janeiro \RJ, 2006.

CARVALHO, Ana Cristina Marques de. **Ativos Intangíveis ou Capital Intelectual :Discussões das Contradições na Literatura e Propostas para sua Avaliação**. Perspc. Cient. Inf. Belo Horizonte. Jan/Junho.1999.

Curso Gratuito FGV-Fundação Getúlio Vargas –Balanced Scorecard.

FERREIRA, Maria Correa, **Melhoria do Processo de Decisório Estratégico de uma Corretora de Seguros Através da Metodologia BSC**, Porto Alegre\RS, 2009.

FILGUEIRAS, Aline de Almeida, **O processo de Implantação do Balanced Scorecard em uma empresa Estatal Brasileira: O Caso Petrobrás**, São Paulo\SP, 2009.

GIL, Antônio Carlos, **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo/SP, 2002

<http://portal.trt23.jus.br>.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P., **Mapas Estratégicos – Balanced Scorecard: Convertendo Ativos Intangíveis em Resultados Tangíveis**. Rio de Janeiro/RJ, 2004.

MARQUES, Maria da Conceição da Costa. **A problemática da Medição do Capital Intelectual nas organizações da Sociedade do Conhecimento**. Revista Brasileira de Contabilidade Brasil. CFC/RB, Nº 178-179-180, 2º Trimestre.

NEUMANN, Regina Aparecida, OLIVEIRA, Elizabeth, **Capital Intelectual – Reconhecimento & Mensuração**, Curitiba\PR, 2009.

PEREZ, Marcelo Monteiro **.Ativos Intangíveis e o Desempenho Empresarial**. Revista Contabilidade & Finanças. USP, Nº 40, 1º Trimestre 2006.

OLIVEIRA, Samuel Ponsoni de, **Desenvolvimento de um Balanced Scorecard para uma Consultoria de Investimentos**. São Paulo/SP, 2009.

TRENNEPOHL, Janete I.Mahl, **Balanced Scorecard um Estudo de Caso: Numa pequena empresa prestadora de serviços**. Curitiba/PR, 2009.

O PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD (BSC): UM ESTUDO NO TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO^{23ª} REGIÃO – MT.

SOBIESKI, Juliana Oliveira³; CIUPAK, Clébia⁴

RESUMO

Este estudo objetivou verificar de que forma o Balanced Scorecard (BSC), pode contribuir para a prestação de contas de forma mais transparente, objetiva e rápida dentro das organizações, uma vez que um dos objetivos é dinamizar as informações para um exame detalhado de todas as atividades. A instituição escolhida como objeto deste estudo foi o TRT 23ª que através de seus colaboradores se dispuseram a fornecer todas as informações necessárias. Os instrumentos empregados no levantamento dos dados são relevantes na formulação não só de hipóteses, como também para determinantes para atingir os objetivos internos e a qualidade na administração da gestão organizacional. A metodologia utilizada caracteriza os estudos como uma pesquisa bibliográfica e descritiva, com quanto aos procedimentos técnicos, o estudo de caso. O resultado apontou que é extremamente viável e necessário que organizações públicas implantem esta medida BSC para delimitar sua visão, missão e valores. Além de possibilitar através do estudo de caso a visualização das possíveis diretrizes que foram definidas pela administração pública, mediante o levantamento dos dados que contribuem para um maior alcance de suas metas e satisfação organizacional.

Palavras-chave: Gestão Estratégica, Balanced Scorecard, TRT 23ª.

ABSTRACT

This study aimed to verify how the balanced scorecard (BSC), can contribute to accountability more transparent, objective and fast within organizations, since one of the goals is to streamline the information for a detailed examination of all activity. The institution chosen as the object of this study was that TRT 23 through its employees were willing to give all the necessary information. The instruments used in the survey data are relevant not only in the formulation of hypotheses, but also to determine to achieve domestic objectives and quality management in organizational management. The methodology characterizes studies is a bibliographic and descriptive with regard to the technical procedures, the case study. The results showed that it is extremely feasible and necessary that public organizations deploy this measure BSC to define its vision, mission and values. Besides enabling via the case study of the visualization of possible guidelines that were set by the government, through the collection of data that contribute to a wider reach their goals and organizational satisfaction.

Keywords: Strategic Management, Balanced Scorecard, TRT 23rd.

³ Bacharel em Ciências Contábeis – UNIVAG - Centro Universitário de Várzea Grande e MBA em Controladoria e Finanças – EPG/PUC.

⁴ Mestre em Ciências Contábeis pela UNISINOS e Professora do Depto. de CIC da UFMT.

INTRODUÇÃO

Atualmente o mundo dos negócios tem-se revelado cada vez mais instável frente à mudanças de naturezas sociais e econômicas. Com isso, as organizações se veem obrigadas a redefinirem suas estratégias e a criar outras habilidades, para enfrentar, as inúmeras adversidades impostas pela concorrência que se apresentam diariamente no ambiente externo.

A habilidade para mobilizar e explorar seus ativos intangíveis, tornou-se um fator imprescindível para sua sobrevivência, pois os Ativos intangíveis são uma parte, um subsistema do sistema da empresa. E todo subsistema, dentro de um sistema existe para ajudar os gestores a cumprir sua missão, Com isso eles se utilizam desses sistemas para criar mecanismos que desenvolvem o relacionamento com os clientes existentes, fidelizando- os e buscando outros.

Sabe-se que nos últimos anos, os métodos de avaliação de desempenho empresarial, apoiados apenas nos indicadores contábeis e financeiros estão se tornando arcaicos, pois só mostram os resultados dos investimentos e das atividades, não contemplando os impulsionadores de rentabilidade em longo prazo. A necessidade de um sistema dinâmico de informação que atenda às exigências do mercado atual faz com que as empresas tanto no setor Privado quanto Público busquem, cada vez mais, ferramentas que as auxiliem em suas tomadas de decisão. Nas últimas décadas diversos modelos foram apresentados dentre estes o BSC (Balanced Scorecard).

Surge então como uma ferramenta de avaliação de desempenho, o Balanced Scorecard, alinhando a estratégia da organização para desenvolver um projeto de avaliação de desempenho, enfocando seus objetivos, o que leva a uma tomada de decisão mais acertada, onde o crescimento e o aprendizado se tornam um grande diferencial no mercado, proporcionando assim um valor agregado em seus produtos e serviços.

Dessa forma com o propósito de buscar conhecimento sobre o (BSC) questiona-se, como o Balanced Scorecard (BSC) pode contribuir para a gestão do Tribunal Regional 23ª de Mato Grosso, portanto objetiva-se investigar de que forma o BSC pode proporcionar uma melhoria continua na prestação jurisdicional com qualidade e mais agilidade para a comunidade em geral, e também para uma melhor qualidade de vida dos magistrados.

2. Conceitos do Balanced Scorecard.

O conceito de Balanced Scorecard, nos últimos anos, independente da esfera, se acadêmica ou empresarial, está sendo incorporado para definir e medir o conjunto de elementos intangíveis que são considerados os principais ativos dos empreendimentos na atualidade. O balanced Scorecard (BSC) nada mais é do que um sistema de gestão estratégica, onde por meio

de indicadores financeiros e não financeiros apontam melhores tomadas de decisão. Sabe-se que essa medida de desempenho foi desenvolvida por Kaplan e Norton em 1992 (Considerados Pais do BSC), Posteriormente como um sistema de gestão estratégica (2000), que surgiu da necessidade de captar toda a complexidade da performance da organização e que tem sido crescentemente utilizado em organizações do mundo todo.

Sabe-se que durante muitos anos, as medidas contábil-financeiras foram os principais meios utilizados pelos grandes executivos para avaliar as informações que são determinantes no desempenho da empresa. Atualmente essas medidas já não são mais suficientes para a gestão empresarial, uma vez que a maioria dessas medidas foram desenvolvidas para uma economia industrial, onde mediante este contexto, o sucesso de uma empresa dependia, principalmente, da eficácia dos executivos em investir e administrar recursos físicos, ou seja, recursos tangíveis.

O conceito de BSC é consolidado no mundo dos negócios e encontra-se em constante atualização. Trata-se de uma ferramenta de sucesso na gestão empresarial e que visa fazer com que a estratégia da organização seja executada.

“Nenhum piloto se arriscaria a comandar uma nave complexa, como um avião a jato, por espaços congestionados com auxílio de um único instrumento. Pilotos experientes processam informações provenientes de um sem-número de indicadores com naturalidade. Kaplan e Norton apud FGV (2010, curso online).

Com base nessas contribuições, podemos defini-lo como uma ferramenta de medição de desempenho, a utilização do termo Balanced Scorecard para a língua portuguesa traz diferentes interpretações, porém dentre as tantas classificações as que melhor representam e identificam são: Modelo, Sistema, Instrumento e Ferramenta.

O Balanced Scorecard é uma ferramenta que materializa a visão e a estratégia da empresa por meio de um mapa coerente com objetivos e medidas de desempenho, organizados segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento, tais medidas devem ser interligadas para comunicar um pequeno número de temas estratégicos amplos, como o crescimento da empresa, a redução de riscos ou o aumento de produtividade. KAPLAN & NORTON apud ARANTES (2003, p. 27).

O balanced Scorecard compreende quatro aspectos, os quais podem ser ajustados conforme a necessidade da organização, ou seja, não havendo a necessidade de utilizá-las como único padrão existente. Para os autores, a visão e a estratégia da empresa só é possível por meio de um mapa coerente com objetivos e medidas alinhadas por quatro perspectivas, sendo elas, Perspectiva Financeira, Perspectiva de Clientes, Perspectiva de aprendizagem e crescimento e

por última, a Perspectiva de processos internos, onde cada uma delas é responsável por viabilizar o cumprimento da estratégia e da visão da organização.

Para Olve, Roy e Wetter apud Filgueiras (2009, p.47).

“O Balanced Scorecard inclui medidas de vários aspectos e condições que são importantes para um negócio. Temos enfatizado que as medidas, em si mesmas, não são o que interessa. O fato de apenas se colocar algumas medidas no papel não nos dará um balanced Scorecard. A essência do scorecard é o processo de discussão relativo às medidas – antes, durante e depois”.

Percebe-se que as rápidas mudanças de cenário impõem aos gestores a necessidade não somente de avaliar o desempenho passado, mas também de analisar a criação de valor do futuro, pois saber explorar ativos intangíveis é mais importante que saber investir em ativos tangíveis. Essa medida de desempenho cria um entendimento compartilhado, pois um modelo holístico da estratégica permite que todos os funcionários vejam como eles podem contribuir para o sucesso da organização, se o modelo estiver errado os indivíduos e os departamentos irão saber sub otimizar seus desempenhos.

O scorecard tem como foco os esforços de mudança, logo se os indicadores de tendência estiverem corretamente identificados, os investimentos e iniciativas levarão à resultados de longo prazo objetivamente esperados, caso contrário os investimentos serão desperdiçados.

Finalmente sua implantação permite o aprendizado organizacional ao nível dos executivos, pois tornam-se explícitas as hipóteses de causa e efeito entre os objetivos e medidas das organizações as quais podem ser testadas suas estratégias em tempo real e adaptá-las conforme aprendem. Sem explicar as ligações de causa e efeito, nenhum aprendizado estratégico ocorrerá.

Para Kaplan & Norton apud Ferreira (2009, p.17).

“O sistema de indicadores afeta fortemente o comportamento das pessoas dentro e fora da organização. Se quiserem sobreviver e prosperar na era da informação as organizações devem utilizar sistemas de gestão e medição de desempenho derivados de suas estratégias e capacidades. Infelizmente, muitas empresas defendem estratégias baseadas no relacionamento com clientes, competências essenciais e capacidades organizacionais, enquanto motivam e medem o desempenho apenas com medidas financeiras”.

Muito bem frisado pelos autores a questão dos indicadores que afetam o comportamento das pessoas dentro e fora das organizações, vetores esses que impactam mais agressivamente do que qualquer desempenho financeiro no crescimento da empresa, pois a inobservância desses clientes internos levava ao fracasso.

Pelas conjecturas e entendimentos de Stewart apud Neumann (2009, p.75):

“Hoje os ativos físicos não mais explicam a natureza da empresa e onde se situam suas fronteiras. A globalização torna cada vez mais improvável que qualquer empresa isoladamente, seja capaz de controlar o fornecimento de qualquer recurso natural ou produto básico. As empresas que atuam exclusivamente na área do conhecimento, como as de serviços profissionais, as editoras, as financeiras, para não mencionar as empresas de internet), talvez precisem de poucos ativos físicos, além de computadores e mesas. Essas empresas respondem por uma parcela crescente do emprego e da produção”.

Acredita-se que as organizações não sejam apenas instrumentos de bens e serviços, mas sim, o ambiente pelo qual os homens desenvolvem suas habilidades agregando valor aos mesmos. No entanto, as informações devem estar a disposição, ser acessíveis a todo o momento, para qualquer colaborador e em qualquer etapa das atividades e processos existentes. Uma vez que é preciso viabilizar o desenvolvimento das habilidades das pessoas que as integram, com vistas a alcançarem os objetivos e metas pré-estabelecidos.

As informações e conhecimentos que compõem uma corporação, providenciam os fundamentos básicos para o planejamento e o desenvolvimento de suas atividades, bem como para a avaliação dos seus objetivos e indicadores. Além disso, a maior parte do conhecimento necessário para que uma organização se mantenha competitiva já está disponível, mas inacessível, e por não estar adequadamente organizada, faz com que a existência de um ambiente voltado para identificação, a criação e a disseminação de conhecimentos seja uma condição necessária para que as metas de uma empresa sejam concluídas adequadamente.

“O conhecimento é uma mescla líquida de experiências estruturadas, valores, informações contextuais e internalização experta que proporciona um marco para a evolução e incorporação de novas experiências e informações. Origina-se e se aplica na mente dos conhecedores. Nas organizações, com frequência não só estão contidas em documentos e bases de dados, mas também nas rotinas, práticas e normas institucionais.” Tradução livre dos autores. Prusak apud Neuman (2009, p.81).

O conhecimento não é algo ordenado e simples, ou seja, ele é o conjunto da somatória de todos os elementos, natural e espontâneo ou estruturado formalmente fazendo parte da complexidade do ser humano, logo precisamos desenvolver uma nova estratégia do conhecimento nessa atual economia onde criar, transferir, integrar, proteger e explorar novos ativos de conhecimento será essencial, uma vez que as demais fontes de vantagem competitiva como acesso ao capital, materiais, mercado, equipamentos, são facilmente igualadas ou superadas pela competição surgindo como uma excelente ferramenta de gestão estratégica a medida de desempenho Balanced Scorecard.

“Se considerarmos uma empresa como um organismo vivo, digamos uma árvore então o que é descrito em organogramas, relatórios anuais, demonstrativos financeiros trimestrais, brochuras explicativas e outros documentos constitui o tronco, os galhos e as folhas. O investidor inteligente examina essa árvore em busca de frutos maduros para colher. Presumir, porém, que essa é a árvore inteira, por representar tudo que seja imediatamente visível, e certamente um erro. Metade da massa, ou maior conteúdo dessa árvore, encontra-se abaixo da superfície, no sistema de raízes”. EDVINSSOM (1998, p. 9-10).

Mediante essas considerações é possível visualizar na figura abaixo, os aspectos conceituais os objetivos, metas e visão.

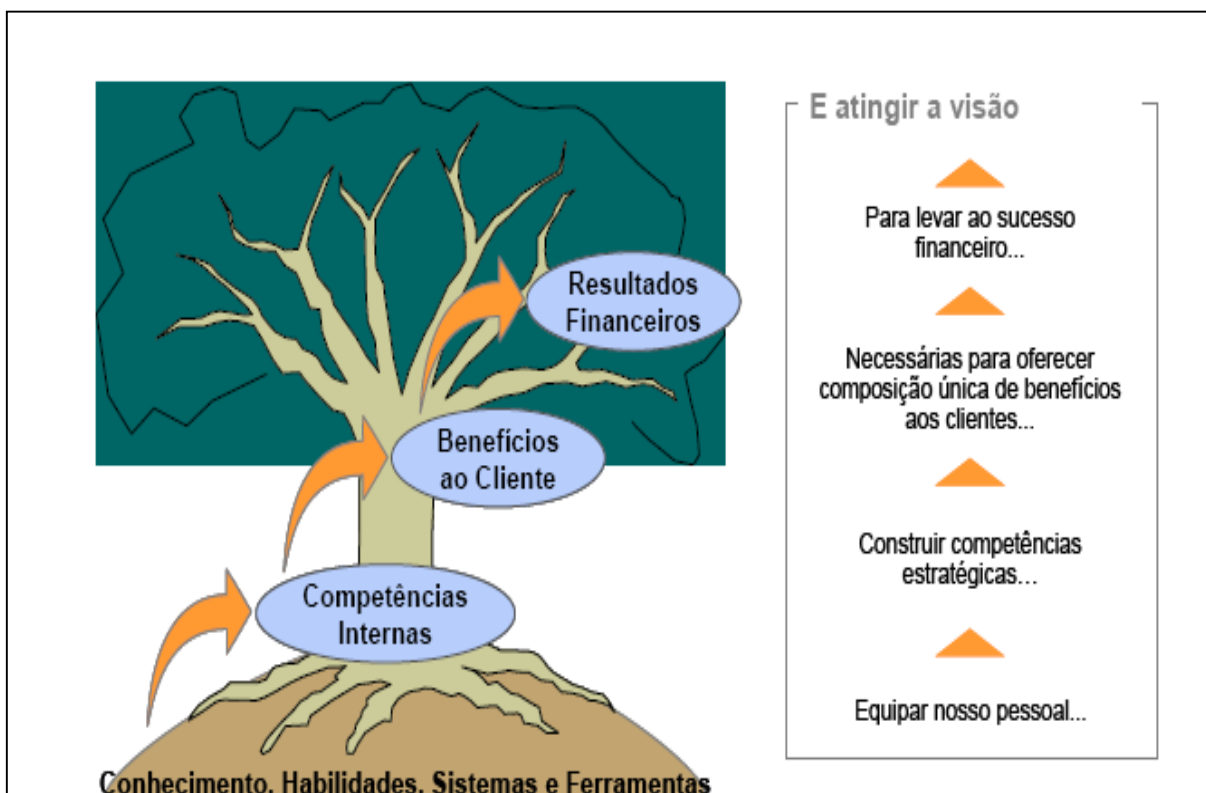


Figura 1– Analogia dos conceitos do BSC com uma árvore.

Fonte: Adaptado de Samuel P.Oliveira, 2009, p.30.

Em uma breve analogia é possível comparar uma árvore com as perspectivas do BSC (Balanced Scorecard), ou seja, metaforicamente busca-se ter cada vez mais o solo fértil e adubado (perspectiva de aprendizado e crescimento), pois uma planta precisa ter um tronco forte e saudável e principalmente suas raízes bem sustentadas (perspectivas de processos internos), a fim de que os nutrientes possam alcançar toda a estrutura da árvore, no caso seus galhos (perspectivas de clientes), todo este procedimento proporcionará frutos vistosos (perspectiva financeira), atingindo assim o resultado esperado e almejado na gestão estratégica da organização. Estes frutos representam os resultados esperados pelos acionistas (analogamente esperados pelas pessoas que investiram no desenvolvimento da árvore), e parte

deles estarão sendo utilizados para retroalimentar a organização para que o solo continue fértil permitindo assim um crescimento sustentável.

“Os ativos intangíveis, evidentemente, sempre foram fatores decisivos na ascensão das civilizações. Nossos ancestrais, os cromagnos e os Neoanderthals, viveram durante pelo menos 60 anos. De repente, há cerca de 30 mil anos, os Neoanderthals desapareceram. Por que uma espécie sobreviveu e a outra pereceu? Logo por que desenvolveram competências e habilidades diferentes. Os cromagnos desenvolveram formas inteligentes de caça, enquanto que os Neanderthals apenas continuaram a executar as mesmas estratégias, ou seja, eles distribuía seus recursos inadequadamente. Eles pereceram. Os ativos intangíveis fizeram a diferença”. Rich Karigaard apud Carvalho(1999, p. 2).

Com esse rápido panorama histórico pode-se verificar a importância dos ativos intangíveis para uma organização, ou seja, eles podem determinar o sucesso ou o fracasso, mas afinal o que são os ativos intangíveis? Desde os primórdios dos tempos tem-se uma enorme preocupação com a propriedade e a riqueza fazendo com que o ser humano cada vez mais aumentasse sua produção e investisse fortemente em instrumentos de registro e avaliação para sua situação patrimonial.

Com o processo evolutivo e as grandes transformações sociais, os desafios foram se interpondo às organizações, os avanços da tecnologia da informação, por exemplo, estão acirrando os mercados forçando-os cada vez mais a se diferenciarem de seus concorrentes. E os ativos intangíveis surgem como uma forma de enfrentar esse mercado que se mostra extremamente competitivo.

Esses ativos são compostos por um conjunto estruturado de conhecimentos, práticas e atitudes, as empresas que, interagindo com seus ativos tangíveis, contribuem para a formação de uma organização.

Na atualidade sabe-se muito bem que o real valor das empresas não está mais nos balanços, logo nenhum investidor razoável pode se dar ao luxo de analisar uma empresa como ativo somente tendo seu balanço como guia, pois este apenas demonstra os ativos tradicionais, porém hoje isso responde por apenas “metade” do valor das empresas. A outra metade está no conjunto de ativos que os balanços não conseguem captar e exprimir, “os intangíveis”, pois é neles que está o verdadeiro diferencial.

As informações e conhecimentos que compõem uma organização providenciam os fundamentos básicos para o planejamento e o desenvolvimento de suas atividades, bem como para a avaliação dos seus objetivos e indicadores. Além disso, a maior parte do conhecimento necessário para que uma organização se nesse universo competitivo já está disponível, porém por falta de dominar algumas estratégias que reconheça a forma adequada de aplicação, ele se

torna, para alguns, inacessível. E por não estar adequadamente organizada, faz com que a existência de um ambiente voltado para identificação, a criação e a disseminação de conhecimentos seja uma condição necessária para que as metas sejam atingidas de forma prática e objetiva.

Não restam dúvidas que a não mensuração e a falta de registro dos ativos intangíveis nas demonstrações contábeis tradicionais, trazem inúmeras distorções nos números apontados nos relatórios.

“O ideal é que o modelo da contabilidade financeira se ampliasse de modo a incorporar a avaliação dos ativos intangíveis e intelectuais de uma empresa, como produtos e serviços de alta qualidade, funcionários motivados e habilitados, processos internos eficientes e consistentes, e clientes satisfeitos e fiéis. A avaliação dos ativos intangíveis e capacidades da empresa seria particularmente útil, visto que, para o sucesso das empresas da era da informação, eles são mais importantes do que os ativos físicos e tangíveis”. Kaplan apud Perez (2006, p. 15).

É evidente a importância dos ativos intangíveis na atualidade, as pesquisas deixam claro que as valorizações dos mesmos proporcionam uma grande vantagem competitiva ocasionando melhores tomadas de decisões.

Uma abordagem sobre esta estrutura que envolve os ativos intangíveis, ou em outras palavras “Capital Intelectual” é de fundamental importância para o desenvolvimento da medida de desempenho Balanced Scorecard, sendo assim:

Capital Humano – Conhecimento (explícito ou tácito e individual ou social) que possuem as pessoas e os grupos, assim como sua capacidade para gera-lo, que é útil para a missão da organização. Ou seja, o capital humano é composto pelo que as pessoas e os grupos sabem e pela capacidade de aprender e de compartilhar esses conhecimentos com os demais, em benefício da organização. Campos Apud Marques (2009, p.178 RBC).

Entende-se que o capital humano é inerente a cada ser humano, ou seja, é um conjunto de conhecimentos e habilidades cujas capacidades são geradas dentro de uma entidade, agregando valor a mesma, porém esse tipo de conhecimento não fica na entidade em caso de um futuro desligamento.

“Capital Estrutural – Conjunto de conhecimentos e ativos intangíveis resultantes de processos de ação que são propriedade da organização e que ficam na organização quando as pessoas a abandonam. Esse capital, por motivos de eficiência e eficácia na gestão, deve dividir-se em duas componentes. Por um lado, o capital organizativo no qual sobressaem aspectos como a cultura, o desenho e os processos organizativos, e por outro, o capital tecnológico, composto pelo esforço em Investigação Científica+ Desenvolvimento e Inovação Tecnológica, a adoção

tecnológica e a propriedade intelectual e industrial”. Campos Apud Marques (2009, p.179 RBC).

O capital estrutural é considerado um conjunto das capacidades de uma organização e dele fazem parte as bases do conhecimento, os processos de negócios e a infraestrutura tecnológica, bem como seus valores, culturas e normas.

“Capital Relacional – Conjunto de conhecimentos que se incorporam na organização e as pessoas como consequência do valor resultante das relações que mantém com os agentes do mercado e com a sociedade em geral”. Campos Apud Marques (2009.p.180 RBC).

Percebe-se que esse tipo de capital contempla o valor devido que se refere ao relacionamento da organização com seus clientes, parceiros, fornecedores, associações e os diferentes participantes do mercado do qual faz parte. Quando existe essa integração dentro do ambiente de negócios competitivos, das ideias, inovações e informações sobre mercados e clientes, a tendência é uma forte atenção voltada para o capital intelectual.

Portanto torna-se cada vez mais importante identificar e focalizar os tipos de capital existentes dentro de cada categoria identificada acima e sua forma de classificação, uma vez que o valor corporativo não é constituído isolada e diretamente por apenas um de seus elementos (Humano, relacional e estrutural), mas pela interação existente entre ambos, ou seja, só é possível dizer que se tem um bom nível de capital intelectual quando todos estão bem direcionados, caso contrário, a organização não tem potencial algum de transformar seus elementos intelectuais em valor corporativo.

Os modelos, ferramentas e metodologias desenvolvidas para a mensuração da relevância do conhecimento podem ajudar significativamente as organizações não apenas a analisarem e definirem metas objetivas quanto a competências e capacidades, mas sobretudo a subsidiarem o desenvolvimento de ações para o aprimoramento de suas atividades.

“Scorecard contempla as medições financeiras com avaliações relativas ao cliente, identifica os processos internos que devem ser aprimorados e analisa as possibilidades de aprendizado e crescimento, assim como os investimentos em recursos humanos, sistemas e capacitação que poderão mudar substancialmente todas as atividades da organização. Novamente aqui, cabe notar, existe ênfase no papel dos recursos humanos”. Fitz apud Pacheco (2005, p.79).

Métodos de Scorecard, por meio destes modelos, os componentes de ativos intangíveis e do capital intelectual são identificados os indicadores e índices são gerados e registrados em uma tabela de scores em gráficos. Não há estimativa de retornos financeiros e as análises são feitas a partir de comparação com os valores atingidos anteriormente.

O grande ponto consiste na integração dos indicadores medidos com os efeitos dos resultados obtidos para a organização como um todo, o que, no entanto, muitas vezes não se consegue de forma direta e rápida, uma vez que exige interpretação e maior entendimento quanto à importância de cada um dos indicadores e resultados alcançados.

2.1 PERSPECTIVAS DO BALANCED SCORECARD.

Sabe-se que esta medida de desempenho é composta por quatro perspectivas, financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento, onde cada uma delas possui objetivos, indicadores, metas e iniciativas que irão traduzir a estratégia em termos operacionais e avaliar o desempenho.

- e) A perspectiva financeira avalia a lucratividade da estratégia o que permite medir e avaliar resultados que o negócio proporciona e necessita para o seu crescimento e desenvolvimento.
- f) A perspectiva do Cliente identifica os fatores que são mais importantes na concepção dos clientes, tem como principal foco as participações de mercado, aquisição de clientes, retenção de clientes, a lucratividade dos mesmos.
- g) A Perspectiva Processos Internos possuem métricas que permitem aos gestores acompanharem quão em seus negócios estão indo e o quanto seus produtos e serviços estão em conformidade com as necessidades e seus consumidores.
- h) A Perspectiva do Aprendizado e Crescimento Inclui treinamento dos colaboradores e atitudes relacionadas à cultura corporativa em prol do crescimento individual e corporativo.

Para elaborar um BSC que traduza a estratégia em medidas é necessário considerar três princípios que viabilizem sua integração com a estratégia, são eles: Relações de Causa e efeito, vetores de desempenho e Relações com os fatores financeiros, os quais devem ser compostos por: Objetivos, indicadores, metas e iniciativas, os quais compõem as quatro dimensões do negócio: Financeira, de clientes, de processos internos e de aprendizado e crescimento. Logo, diante dessa proposição, considera-se algumas questões acerca dessa temática, como, por exemplo, com relação ao aspecto financeiro, para sermos bem sucedidos financeiramente, como deveríamos ser vistos por nossos acionistas? E quanto aos clientes, para alcançarmos nossa visão, como deveríamos ser vistos por eles? De que forma em relação aos Processos Internos, deveremos agir para com nossos acionistas e clientes, para alcançarmos a excelência? Quanto ao Aprendizado e Crescimento, como e de que forma devemos atuar para atingirmos nossa visão, expressando nossa capacidade de mudar e melhorar? Mediante estes questionamentos apresentamos a seguir as quatro perspectivas expressa na figura abaixo:

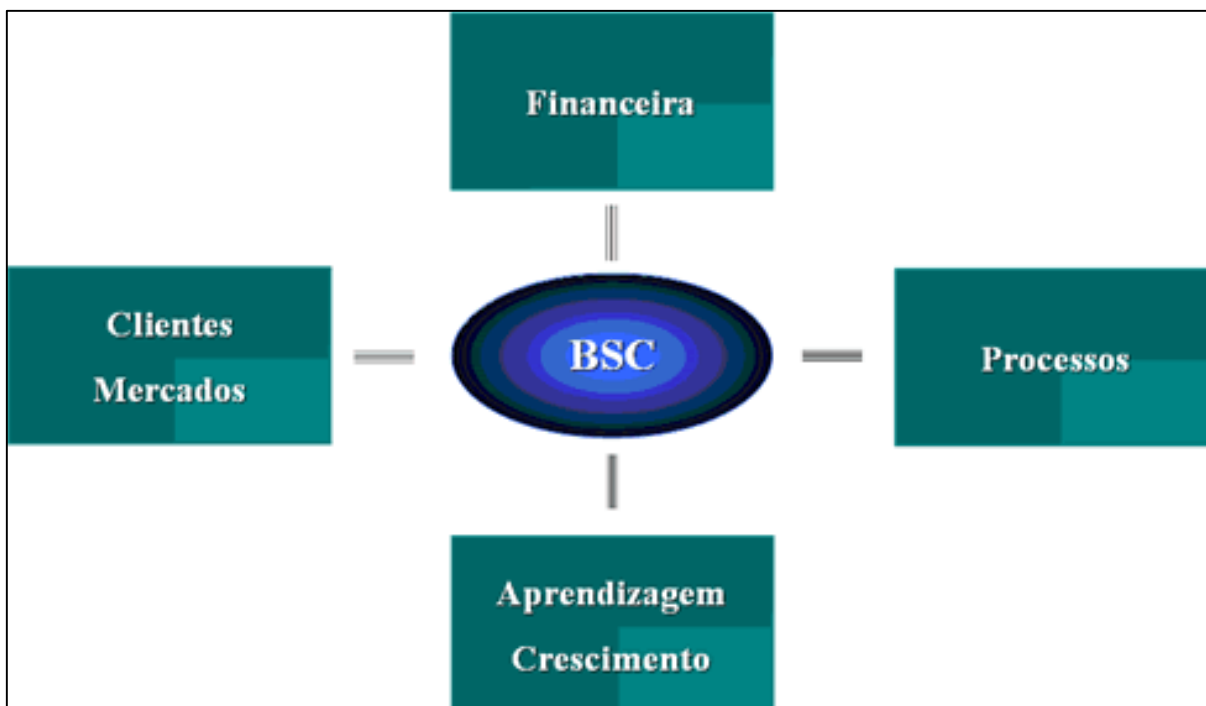


Figura 2 – As quatro perspectivas do BSC.

Fonte: Adaptado de Trennepohl, 2009, p.3

Conforme o mapa estratégico do Balanced Scorecard, a perspectiva Financeira descreve os resultados tangíveis da estratégia em termos financeiros tradicionais - ROI (Return on Investment), crescimento da receita e custo por unidade são indicadores que mostram se a estratégia da organização está caminhando para o sucesso ou para o fracasso, já na perspectiva do cliente, há uma proposição de valor para os clientes alvo, ou seja, se os clientes valorizam qualidade consistente e entrega pontual as habilidades, os sistemas e os processos que produzem são altamente valiosos para a organização. O alinhamento consistente das ações e habilidades com a preposição de valor para os clientes, é a essência da execução da estratégia. A perspectiva financeira e do cliente descrevem os resultados que se esperam da execução da estratégia, ambas contêm muitos indicadores de resultado.

Enquanto na Perspectiva de processos internos, as organizações identificam os processos críticos para a realização dos objetivos, onde os processos devem criar as condições para que a organização ofereça propostas de valor aos clientes sendo capazes de atraí-lo e até mesmo retê-lo. Quanto a Aprendizagem e crescimento considera a avaliação de satisfação, retenção, treinamento e habilidades do funcionário e sistema de informação disponível.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.

A proposta deste artigo é analisar a importância da ferramenta de desempenho Balanced Scorecard para uma organização pública, a fim de se ter uma visão mais clara e objetiva da delimitação do estudo e dos vários aspectos que contribuem para a construção do conhecimento diante da pesquisa. O trabalho objetiva sob enfoque descritivo, ou seja, pesquisa que assume forma descritiva sobre determinado assunto conforme (Gil, 2002 p.41). O método de pesquisa se ancorou em bibliográficos acerca deste tema, a partir de Framework em livros, revistas, trabalhos científicos, para desta forma contribuir para sustentação teórica das informações e dados coletados durante o processo de pesquisa.

A técnica utilizada, nesta pesquisa, foi o estudo de caso efetuado no Tribunal Regional do Trabalho 23^a, localizado em Cuiabá/MT, o qual possibilitou conhecer aspectos relevantes cada atividade. Para a concretização desta pesquisa e dos objetivos propostos foram analisados dados, extraídos da página eletrônica deste órgão, mediante pesquisa demonstrando a aplicabilidade da medida de desempenho Balanced Scorecard (BSC), Além das fontes descritas ao final deste trabalho.

4 ANALISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS.

Esta parte reserva-se unicamente a apresentar os resultados da pesquisa realizada no Tribunal Regional do Trabalho 23^a.

4.1 Diagnóstico Organizacional do TRT.

O Tribunal Regional do Trabalho (TRT 23^a) iniciou o desenvolvimento de um trabalho voltado à adoção de práticas baseadas na melhoria contínua da prestação jurisdicional, visando uma disseminação na cultura organizacional, orientada à construção de seus objetivos institucionais, indicadores de desempenho, metas bem definidas e projetos focados no alcance de uma visão de futuro, devido as crescentes recomendações e iniciativas dos conselhos superiores, (CNJ- Conselho Nacional de Justiça), que estavam demandando serviços de qualidade, portanto foi adotado como base metodológica o sistema gerencial Balance Scorecard.

Sua Estratégia está fundamentada em quatro perspectivas organizacionais que foram adaptadas sob a ótica da administração pública sendo elas, Resultados e sociedade a qual está localizada no topo das perspectivas, considerando que a administração pública existe para identificar e atender as demandas sociais e que direciona todas as ações da organização para as necessidades dos usuários, primando a acessibilidade a criação de valor e a excelência no atendimento. Os Processos e procedimentos internos destacam e priorizam os processos e

procedimentos críticos para a promoção da melhoria contínua. O Aprendizado e Crescimento disponibiliza a infraestrutura necessária para o alcance dos objetivos planejados, promovendo o desenvolvimento das pessoas e intensificando assim o uso de tecnologia que como consequência compartilha o conhecimento. Por fim o Orçamento representa a base de sustentação para a realização e concretização de objetivos e diretrizes estratégicas, onde sua premissa é a maximização do aproveitamento dos recursos disponíveis.

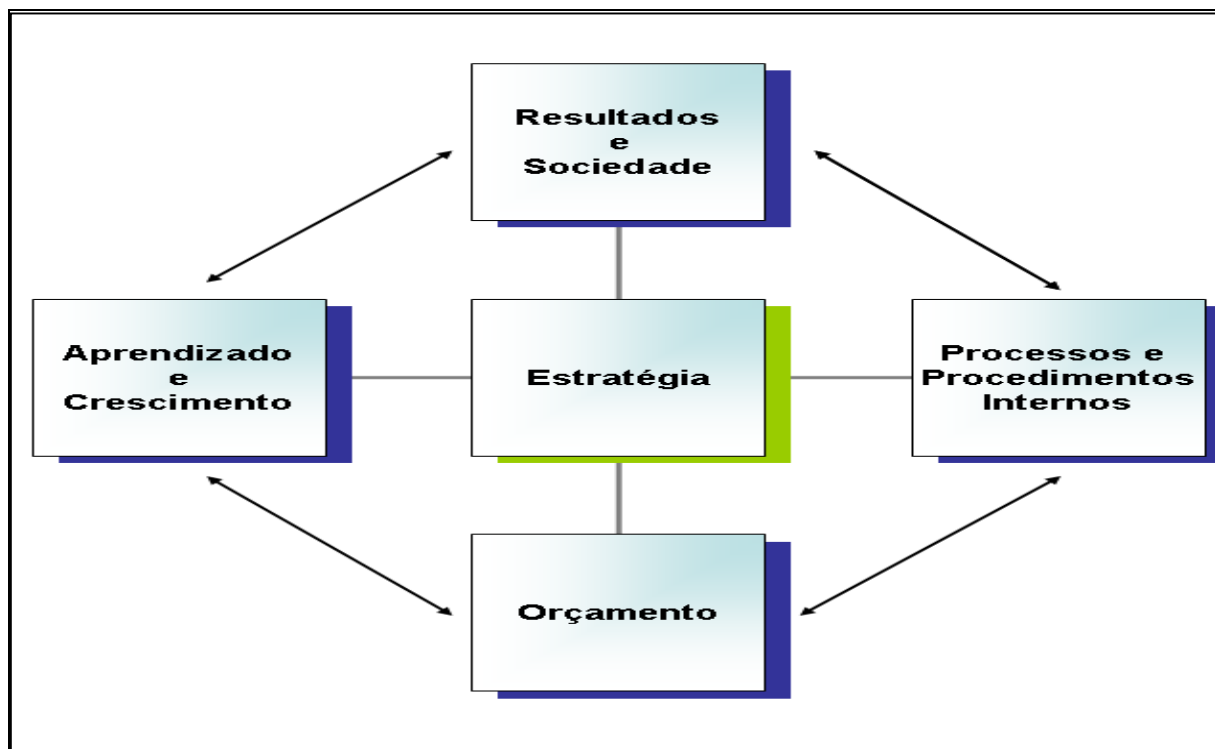


Figura 3 – Perspectivas do Balanced Scorecard.

Fonte: Tribunal Regional do Trabalho 23ª Mato Grosso 2012.

4.1 A Necessidade de Gerenciar a Estratégia.

O início do desenvolvimento da Gestão Estratégica no TRT mato-grossense foi em (2007) utilizando como referencial metodológico o Balanced Scorecard (BSC), que depois foi adotado posteriormente pelo CNJ. A experiência da Justiça do Trabalho de Mato Grosso é tida como referência para a condução dos trabalhos em outras regionais.

Em março de 2009, quando a Resolução Nº 70 do CNJ, em seu Anexo II, estabeleceu como meta nacional de nivelamento que cada tribunal deveria desenvolver e/ou alinhar o planejamento estratégico plurianual aos objetivos estratégicos do poder judiciário, os procedimentos de implantação do BSC utilizou-se de recursos próprios, ou seja, não houve a necessidade de contratar consultoria externa, pois foi concedido uma oportunidade a aqueles

que representam o Capital Intelectual, ou seja, os colaboradores do TRT 23ª, não gerando com isso custos excessivos.

4.1.2 Implantação do Balanced Scorecard (BSC).

Inicialmente foram coletados dados necessários para a elaboração dos objetivos a serem alcançados pelo TRT 23ª até dezembro de 2013, os trabalhos foram realizados por meio de planos de ação, pesquisa de clima organizacional, entrevistas, consultas e principalmente reuniões presenciais. O mapa estratégico é traduzido por intermédio de um diagrama onde contém os objetivos estratégicos, distribuídos em quatro perspectivas e agrupados em 12 temas, além dos 15 objetivos estabelecidos e responsáveis diretamente pela visão de futuro e cumprimento da missão do tribunal, sendo composto por indicadores que irão permitir a mensuração dos resultados, metas de curto, médio e longo prazo, bem como as ações estratégicas.

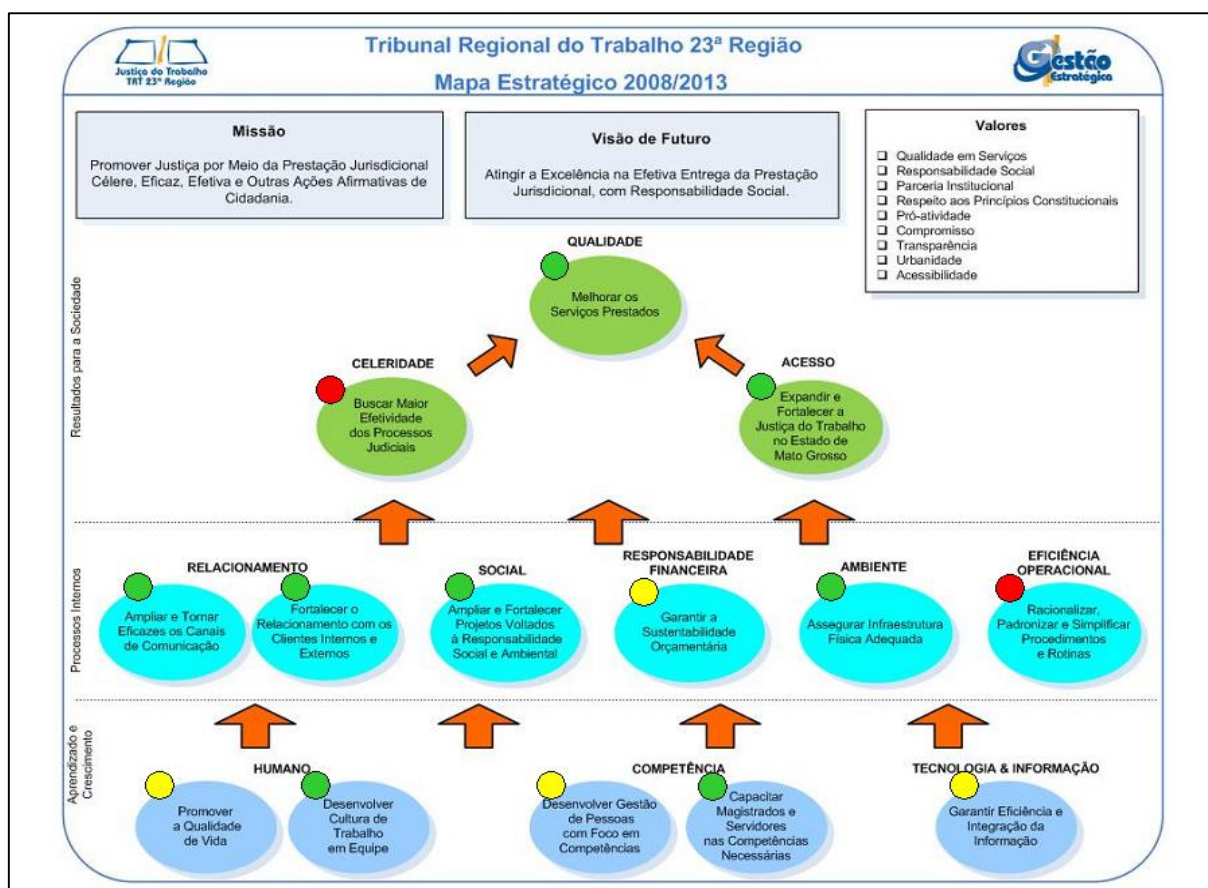


Figura 4 – Mapa Estratégico do TRT 23ª Região.

Fonte: Tribunal Regional do Trabalho 23ª Mato Grosso.

A Figura acima expressa todas as etapas do plano estratégico anteriormente planejados, com o objetivo de direcionar as ações dos gestores para uma tomada de decisão.

4.1.3 Perspectivas de Benefícios Futuros do BSC no TRT 23^a.

Com a adoção do BSC, a estratégia utilizada contempla as atividades de todos os setores para garantir o direcionamento estratégico, que é representado pelos mapas estratégicos, indicadores, metas e iniciativas, sendo que esse alinhamento em torno da estratégia pode ser destacado como um importante benefício no resultado final do projeto.

Dentre os resultados esperados pela implantação do BSC destacam-se, promover a qualidade de vida, desenvolver cultura de trabalho em equipe, desenvolver pessoas com foco em competências, capacitar magistrados e servidores nas competências necessárias, garantir eficiência e integração da informação, ampliar e tornar eficazes os canais de comunicação, fortalecer o relacionamento com os clientes Internos e Externos, ampliar e fortalecer projetos voltados à Responsabilidade Social e Ambiental, garantir a Sustentabilidade Orçamentária, assegurar a infraestrutura física Adequada, simplificar procedimentos e rotinas, buscar maior efetividade dos processos judiciais, expandir e fortalecer a Justiça do Trabalho no Estado de Mato Grosso, melhorar os serviços prestados, atingir todos estes objetivos estratégicos significa concluir com êxito este trabalho que só foi possível com o empenho de todos os colaboradores do TRT.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na atualidade analisar apenas os relatórios financeiros, não proporciona um resultado abrangente e seguro sobre a real situação, seja ela empresa pública ou privada, Kaplan e Norton de forma alguma inovaram essa ideia de utilizar indicadores de desempenho financeiro e não financeiro, apenas descreveram objetivos de como implementar e gerenciar estratégias em todos os níveis de uma organização.

Desta forma, o planejamento e a estratégia devem definir as relações a serem desenvolvidas com funcionários e comunidade em geral, uma vez que a tarefa de implementar o BSC, está longe de ser simples, mas algo que exige outras intervenções, como também a boa vontade e disposição dos principais envolvidos para atingir um nível de excelência.

Um das vantagens do BSC, é o fato de evidenciar a ação a estratégia que foi definida no planejamento. Mediante este exposto, foi constatado que o TRT 23^a após sua definição estratégica, obteve um maior controle das suas dimensões estratégicas, proporcionando com isso uma prestação de serviços com maior qualidade, aumentaram-se também as oportunidades de aprendizado e crescimento, qualidade vida entre os magistrados. Outro fator importante observado foi em termos de estrutura física, que no momento encontrava-se em um processo de continuo aprimoramento, o qual passará por uma reavaliação no final no ano de 2013, uma

vez que esse planejamento estratégico teve início em 2008 e sendo efetivamente concluído em 2013.

Num panorama geral, pode-se observar que o projeto apresentou a princípio dificuldades para a sua execução, assim como em qualquer outro que se predispunha a executar, principalmente no que se refere a garantia desse alinhamento estratégico e de todos os painéis construídos. Percebeu-se também a importância da motivação entre as equipes envolvidas para atingir resultados positivos. Essa integração também reflete os valores e missão do TRT 23^a.

O estudo, portanto, comprovou, sem dúvida, a relevância da adoção do BSC, para direcionar as estratégias na obtenção de resultados positivos. Além de outras vantagens anteriormente descritas, como mais agilidade e qualidade nos serviços prestados, mais qualidade de vida aos magistrados etc. Finalmente, entendemos que quando a organização decide implantar um sistema de desempenho é preciso que todos cooperem e assumam cada um, a sua função enquanto colaborador de maneira bastante intensa para que a execução de todo o projeto alcance êxito.

REFERÊNCIAS

ARANTES, Gisella Reis de, **Análise do Processo de Implantação do Balanced Scorecard: O Painel Corporativo de Uma Empresa Brasileira do Setor Público**, Rio de Janeiro \RJ, 2006.

CARVALHO, Ana Cristina Marques de. **Ativos Intangíveis ou Capital Intelectual :Discussões das Contradições na Literatura e Propostas para sua Avaliação**. Perspc. Cient. Inf. Belo Horizonte. Jan/Junho.1999.

Curso Gratuito FGV-Fundação Getúlio Vargas –Balanced Scorecard.

FERREIRA, Maria Correa, **Melhoria do Processo de Decisório Estratégico de uma Corretora de Seguros Através da Metodologia BSC**, Porto Alegre\RS, 2009.

FILGUEIRAS, Aline de Almeida, **O processo de Implantação do Balanced Scorecard em uma empresa Estatal Brasileira: O Caso Petrobrás**, São Paulo\SP, 2009.

GIL, Antônio Carlos, **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo/SP, 2002

<http://portal.trt23.jus.br>.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P., **Mapas Estratégicos – Balanced Scorecard: Convertendo Ativos Intangíveis em Resultados Tangíveis**. Rio de Janeiro/RJ, 2004.

MARQUES, Maria da Conceição da Costa. **A problemática da Medição do Capital Intelectual nas organizações da Sociedade do Conhecimento**. Revista Brasileira de Contabilidade Brasil. CFC/RB, Nº 178-179-180, 2º Trimestre.

NEUMANN, Regina Aparecida, OLIVEIRA, Elizabeth, **Capital Intelectual – Reconhecimento & Mensuração**, Curitiba\PR, 2009.

PEREZ, Marcelo Monteiro .**Ativos Intangíveis e o Desempenho Empresarial**. Revista Contabilidade & Finanças. USP, Nº 40, 1º Trimestre 2006.

OLIVEIRA, Samuel Ponsoni de, **Desenvolvimento de um Balanced Scorecard para uma Consultoria de Investimentos**. São Paulo/SP, 2009.

TRENNEPOHL, Janete I.Mahl, **Balanced Scorecard um Estudo de Caso: Numa pequena empresa prestadora de serviços**. Curitiba/PR, 2009.