



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 3/2023

ALEXSANDRO ALVES DE OLIVEIRA, Cap Int

A utilização do *Balanced Scorecard* no Plano Setorial para a comunicação da estratégia e a avaliação do desempenho organizacional no cumprimento da missão institucional.

Rio de Janeiro

2023

ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 3/2023

ALEXSANDRO ALVES DE OLIVEIRA, Cap Int

A utilização do *Balanced Scorecard* no Plano Setorial para a comunicação da estratégia e a avaliação do desempenho organizacional no cumprimento da missão institucional.

Trabalho de conclusão de curso apresentado no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica como requisito parcial para aprovação no Curso de Pós-graduação Lato Sensu em Liderança com Ênfase em Gestão no COMAER.

Linha de Pesquisa: Gestão Institucional na Força Aérea.

Orientador: Herhíc Rabelo Alves Pereira, Ten Cel Av

Rio de Janeiro

2023

ALEXSANDRO ALVES DE OLIVEIRA, Cap Int

A utilização do *Balanced Scorecard* no Plano Setorial para comunicação da estratégia e a avaliação do desempenho organizacional no cumprimento da missão institucional.

Trabalho de conclusão de curso apresentado no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica.

Aprovado por:

Herhíc Rabelo Alves Pereira, Ten Cel Av
EAOAR

Allison Nunes Fernandes, Maj Eng
EAOAR

Rio de Janeiro

2023

RESUMO

A DCA 11-1 sistematizou os planejamentos estratégicos, operacionais e táticos do COMAER, alinhando as ações entre esses documentos. Contudo, verifica-se que esta sistemática não proporciona uma comunicação clara da estratégia adotada pelos Órgãos de Direção Setorial (ODS), bem como uma avaliação de desempenho focada nos resultados. Neste sentido, este trabalho propõe a utilização da ferramenta *Balanced Scorecard* (BSC) nos PLANSET, a fim de contribuir com a gestão e a governança organizacional. Isto porque o BSC proporciona uma comunicação estratégica clara, direciona os esforços para o alcance dos objetivos e gera motivação, por meio do sentimento de pertencimento por parte dos liderados. Além disso, o BSC possibilita que a avaliação de desempenho esteja voltada para os resultados, isto é, focados nos objetivos atrelados à missão organizacional permitindo, assim, verificar se a organização está indo ao encontro do planejamento traçado para o seu futuro. Isto posto, conclui-se que o BSC, de fato, torna a comunicação estratégica eficaz, proporciona uma visão abrangente e compreensível para todos os níveis da organização, auxilia no processo de tomada de decisões mais assertivas, em função da medição de desempenho e poderá ser utilizado como ferramenta de assessoramento dos ODS para a Reunião de Alto Comando do COMAER, por proporcionar uma visão rápida e holística de cada ODS. Dessa forma, o BSC deve ser utilizado não apenas pelo COMAER, como também para os demais órgãos de nível operacional do Exército e da Marinha do Brasil.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*, Comunicação, Motivação, Indicadores e Governança.

1 INTRODUÇÃO

A facilidade de acesso à informação atual, em função dos meios digitais, requer uma profissionalização robusta da Administração Pública, onde não há mais espaço para o amadorismo.

De acordo com Bresser (2001), o Estado brasileiro permeou por três modelos de administração: Patrimonialismo (1821-1930), Administração Burocrática (1930 – 1995) e Administração Gerencial (1995). Este último modelo busca envidar esforços nos resultados, trazendo para o setor público ferramentas e técnicas da administração privada que possam tornar a gestão mais eficiente, eficaz e efetiva.

Nesse contexto, a Força Aérea Brasileira, por meio da Diretriz do Comando da Aeronáutica nº 11-1 (2020), normatizou a articulação entre os planejamentos de longo, médio e curto prazo, robustecendo a cultura do planejamento.

Contudo, ao se analisar especificamente o planejamento de médio prazo, Plano Setorial (PLANSET), elaborado pelos Órgãos de Direção Setorial (ODS) do COMAER, verifica-se que, apesar de se relacionarem com as normatizações superiores, estes documentos não comunicam, de forma clara, a estratégia a ser perseguida, assim como não apresentam um sistema de avaliação de desempenho voltados para o alcance da missão desses órgãos.

Nesse contexto, este trabalho propõe a utilização da ferramenta *Balanced Scorecard* (BSC) nos PLANSET, a fim de contribuir com a gestão e a governança organizacional.

Para fundamentar a tese acima mencionada, primeiramente, argumenta-se que o BSC proporcionará a clareza da comunicação da estratégia e a motivação entre todos os liderados da organização.

Além disso, argumenta-se que o BSC possibilitará que a avaliação de desempenho esteja voltada para os resultados e não apenas sob uma ótica processual.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 O *Balanced Scorecard*

O BSC é uma ferramenta que traduz a estratégia organizacional em objetivos dispostos em áreas temáticas, denominadas perspectivas, cujo conjunto, objetivos dispostos dentro das áreas temáticas, representa o Mapa Estratégico da organização (KAPLAN; NORTON, 1997).

Além dessa representação visual, que poderá ser formulada em uma única página, o BSC propõe a criação de indicadores para cada objetivo, os quais permitem verificar o seu alcance.

A utilização do BSC na Administração Pública é possível, desde que realizadas as necessárias e possíveis adaptações, em função das diferenças de finalidade da administração privada e da administração pública (KAPLAN; NORTON, 1997).

No Brasil, diversos órgãos públicos tem usado o BSC para o gerenciamento da estratégia, tais como: Tribunais de Justiça, Receita Federal, entre outros.

2.2 A comunicação estratégica

Conforme previsto na DCA 11-1 (2020), os ODS do COMAER são os elos entre os planejamentos de nível estratégico, Plano Estratégico Militar da Aeronáutica (PEMAER) e o Planejamento Tático, que são elaborados por meio dos Programas de Trabalho Anual (PTA).

Atualmente, o PLANSET é composto pelos Objetivos Setoriais, os quais proporcionam a melhoria processual das atribuições do ODS como um todo. Esses objetivos possuem uma codificação numérica, utilizada para alinhá-los a um macroprocesso (agrupamento de processos necessários para a produção de uma ação ou desempenho) de responsabilidade do ODS.

Essa forma visual de representar os objetivos no PLANSET, por meio de códigos numéricos, faz com que seja necessário conhecer, previamente, a codificação prevista na DCA 11-1 (2020), o que dificulta o entendimento de todos os integrantes da organização, independentemente de seu posto ou função.

Além disso, esses objetivos são traçados de forma pontual, ou seja, para a correção de problemas específicos, em um curto espaço de tempo e não de uma forma estratégica, como objetivos de excelência, tidos como um horizonte a ser perseguido, de forma perene, atrelados ao alcance da missão organizacional.

Neste contexto, o BSC traduz a missão organizacional em objetivos estratégicos, isto é, objetivos de melhoria contínua, dispostos em áreas temáticas que

são essenciais para o cumprimento da missão. Dentro do Comando de Preparo (COMPREP), por exemplo, pode-se ter como áreas temáticas: sociedade, processos internos, infraestrutura e recursos.

Os objetivos estratégicos são inseridos em cada uma dessas áreas em uma relação de causa e efeito. Em cada uma das perspectivas do COMPREP, pode-se ter um ou mais objetivos, tais como: orçamento (recursos); infraestrutura da área operacional (infraestrutura); segurança de voo (processos internos) e adestramento das equipagens (sociedade).

Sendo assim, a partir da missão do COMPREP de “Preparar, para o emprego, os meios de Força Aérea, sob a sua responsabilidade, a fim de manter a soberania do espaço aéreo e integrar o território nacional” (BRASIL, 2022), verifica-se que é necessário obter orçamento para melhorar a infraestrutura da área operacional que, por sua vez, irá aprimorar a segurança de voo que irá contribuir para o adestramento das equipagens, que é o resultado final esperado pela sociedade.

Essa representação visual dos objetivos traçados em cada área temática é chamada de Mapa Estratégico pelo BSC e cria um ponto de referência comum e compreensível para todos os colaboradores (KAPLAN e NORTON, 2000).

Com isso, verifica-se que o BSC apresentará de forma clara os objetivos de cada ODS, sem a necessidade de compreender a atual codificação, permitindo que oficiais, graduados e praças identifiquem os esforços que geram valor à organização, por meio de sua contribuição aos objetivos traçados.

Isto posto, definir e difundir, de forma clara, a estratégia a ser seguida é essencial para a sinergia das ações entre todos os militares que compõem a organização. Merchant (1989) afirma que a falha na comunicação é uma causa relevante do mau desempenho organizacional, pois não entendendo o que deve ser feito, os esforços estarão dispersos, não focalizados naquilo que agrega valor à organização.

O BSC, ainda, proporcionará motivação ao liderado, por meio da geração de sentimento de pertencimento, ao esclarecer onde ele se encaixa no alcance da missão organizacional e ao identificar em qual objetivo estratégico o seu trabalho está inserido. Pérez-Ramos (1990) corrobora a importância desse sentimento ao afirmar que:

o ambiente organizacional ideal é aquele que propicia um efetivo desenvolvimento ocupacional e um contínuo crescimento psicológico do

empregado e de **sua autêntica conscientização de que ele é parte integrante da organização.** (Pérez-Ramos, 1990, p.130, grifo nosso).

Sendo assim, verifica-se que a utilização do BSC permitirá a tradução da missão organizacional, por meio de objetivos, transformando os atuais Objetivos Setoriais previstos no PLANSET em Objetivos Estratégicos para o ODS de forma clara.

Além disso, o Mapa Estratégico alinhará as ações organizacionais e contribuirá com a motivação dos liderados, uma vez que transmitirá a responsabilidade atrelada ao objetivo do qual o liderado concorre, por ser parte integrante da organização.

2.3 A avaliação de desempenho voltada para os resultados

Ao passo que para se deslocar do ponto A para o ponto B, os aviadores confeccionam o seu plano de voo e controlam a navegação, por meio dos diversos indicadores previstos nos instrumentos do painel da aeronave, a estratégia organizacional precisa ser monitorada, a fim de se identificar se a organização está caminhando, de fato, ao encontro dos objetivos traçados, bem como a necessidade de realização de algum ajuste durante o percurso.

Hurst & Hughes (2001 apud Viacava et al, 2004, p.714) afirmam que, mesmo havendo diversos entendimentos acerca do conceito de desempenho, em geral, ele está atrelado ao alcance dos objetivos traçados e este será o conceito adotado por este trabalho.

Atualmente, verifica-se que os indicadores previstos nos Planos Setoriais estão voltados, exclusivamente, para os processos, sem proporcionar a visão de que os objetivos traçados para o cumprimento da missão estão sendo alcançados. Contudo, ressalta-se que, ao se utilizar indicadores voltados para o alcance dos objetivos, é possível se obter maior assertividade no processo de tomada de decisão de uma organização.

Fischmann e Zilber (2020) afirmam que os indicadores de desempenho se mostram como instrumentos extremamente relevantes para definir o planejamento estratégico e verificar a propriedade com que as decisões foram tomadas para conduzir a organização no sentido traçado.

Para Gomes (2006), o principal objetivo da avaliação de desempenho, em qualquer organização é apoiar o processo de tomada de decisões e permitir a aprendizagem organizacional.

Nesse contexto, o BSC não apenas constrói o Mapa Estratégico, mas possibilita que os objetivos traçados naquele mapa sejam monitorados, por meio de um conjunto de indicadores, que proporcionarão uma visão holística do cumprimento de sua missão, contribuindo para a governança organizacional.

De acordo com Teixeira e Gomes (2019), a governança organizacional consiste em fazer com que os resultados planejados pelas partes interessadas sejam definidos e alcançados. Isto é, após a criação do Mapa Estratégico, é possível, por meio do BSC, monitorar e avaliar se os resultados alcançados estão saindo de acordo com a sua concepção.

Dessa forma, o BSC permite uma visão abrangente do ODS, considerando o seu desempenho dentro das diversas áreas temáticas e identificando o seu inter-relacionamento, o que proporcionará um alinhamento estratégico, garantindo que todas as partes estejam trabalhando em prol dos objetivos traçados.

Ademais, o BSC possibilitará identificar as lacunas existentes entre as metas e os resultados reais, permitindo a correção do curso, quando necessário, fornecendo informações relevantes para a tomada de decisão.

Com isso, verifica-se que BSC não apenas auxiliará no processo de tomada de decisão estratégica para os próximos anos do ODS, como também proporcionará um melhor assessoramento para a Reunião do Alto Comando, uma vez que a ferramenta possibilita uma visão rápida e holística do desempenho organizacional e a interrelação entre os objetivos traçados, o que possibilita informar aos demais ODS como eles poderão contribuir para a melhoria de seus indicadores, em função da interdependência entre os ODS.

Pelo exposto, verifica-se que o BSC possibilita que a avaliação de desempenho esteja voltada para os resultados, ou seja, no alcance dos objetivos atrelados à missão organizacional e não apenas sob uma ótica processual permitindo, assim, verificar se a organização está indo ao encontro do planejamento traçado para o seu futuro e contribuindo substancialmente para a gestão e a governança organizacional.

3 CONCLUSÃO

A DCA 11-1 (2020) proporcionou um fortalecimento da cultura do planejamento, ao alinhar os planos estratégicos, operacionais e táticos do COMAER. Contudo, verifica-se que a comunicação do PLANSET não é clara o suficiente para todos os níveis da organização.

Além disso, prevê objetivos voltados para a correção de problemas específicos e de maneira pontual, em vez de focar em objetivos de melhoria contínua e com um sistema de mensuração de desempenho voltado para os processos e não para os resultados.

Neste sentido, este trabalho propõe a utilização da ferramenta *Balanced Scorecard* (BSC) nos PLANSET, a fim de contribuir com a gestão e a governança organizacional.

Isto porque o BSC contribui com a clareza da comunicação da estratégia entre todos os liderados dentro de uma organização, a fim de que haja o correto direcionamento dos esforços de todos integrantes, de forma que fique claro para cada militar a razão pela qual executa o seu trabalho, bem como a sua contribuição com o todo. Essa comunicação clara é fundamental para a motivação, por meio da geração do sentimento de pertencimento, entre os liderados, bem como para o sucesso organizacional.

Além disso, o BSC possibilitará que a avaliação de desempenho esteja voltada para os resultados, ou seja, no alcance dos objetivos atrelados à missão organizacional e não apenas sob uma ótica processual permitindo, assim, verificar se a organização está indo ao encontro do planejamento traçado para o seu futuro.

Dessa forma, verifica-se que a correta avaliação de desempenho, voltada para os objetivos estratégicos, é crucial para a assertividade da tomada de decisões e governança organizacional. Além disso, essa ferramenta poderá ser utilizada para o assessoramento aos ODS, previamente à Reunião de Alto Comando do COMAER, por proporcionar uma visão rápida e holística de cada ODS.

Dessa forma, o BSC deve ser utilizado não apenas pelos Órgãos de Direção Setorial do COMAER, como também para os demais órgãos de nível operacional do Exército e da Marinha do Brasil, visto que essas Forças possuem sistema de planejamento estratégico semelhante, porém, com efetivo e quantidade de organizações bastante superior ao da FAB, o que dificulta ainda mais o processo de comunicação estratégica e a avaliação de desempenho.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Decreto nº 11.237, de 18 de outubro de 2022. Aprova as Estruturas Regimentais e os Quadros Demonstrativos dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança do Comando da Aeronáutica [...]. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, n. 199, p. 5-10, 19 out. 2022.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Do Estado patrimonial ao gerencial**. In: PINHEIRO, P. S.; WILHEIM, J.; SACHS, I. (Orgs.). Brasil: um século de transformações. São Paulo: Companhia das Letras, 2001.

FISCHMANN, A. A.; ZILBER, M. A. Utilização de Indicadores de Desempenho para a Tomada de Decisões Estratégicas: Um Sistema de Controle. **Rev. Adm. Mackenzie**, ano 1, n. 1, p. 9 – 25, 1999.

GOMES, A. P. S. **O papel do Balanced Scorecard na avaliação de desempenho do sistema policial português**. 2006. 216 p. Dissertação (Mestrado em Contabilidade e Auditoria) – Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho, Braga, 2006.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. 32. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997. 360 p.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organizações orientadas para a estratégia: como as empresas que adotaram o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. 1ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000. 416 p.

MERCHANT, K. A. **Rewarding Results: Motivating Profit Center Managers**. MA: Harvard Business School Press, Boston, 1989.

PÉREZ-RAMOS, J. Motivação no trabalho: abordagens teóricas. **Psicologia-USP**, São Paulo 1(2): p. 127-140, 1990.

TEIXEIRA, A. F.; GOMES, R. C. Governança pública: uma revisão conceitual. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, v. 70, n. 4, p. 519-550, 2019.

VIACAVA, F. *et al.* Uma metodologia de avaliação do desempenho do sistema de saúde brasileiro. **Cien Saude Colet**, Rio de Janeiro, 9(3): p. 711-724, jun./jul. 2004.