

INDICADORES DE DESEMPENHO COMO FERRAMENTA DE ALINHAMENTO ESTRATÉGICO – A EXPERIÊNCIA DO SENAC NO PARANÁ

Solan Arantes Valente*

Egon Walter Wildauer**

*Administrador, especialista em Gestão Empresarial e em Gestão e Liderança, mestrando em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação pela Universidade Federal do Paraná. Assessor no Senac/PR.
E-mail: solanvalente@gmail.com; solan@pr.senac.br

**Especialista em Ciência da Computação, mestre em Engenharia de Produção e Qualidade e Doutor em Engenharia Florestal, Manejo Florestal – Sistemas Computacionais de Produção. Professor titular do Programa de Pós-graduação em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação da Universidade Federal do Paraná (UFPR).
E-mail: egon0910@gmail.com

Recebido para publicação em: 26.06.2014
Aprovado em: 28.10.2014

Resumo

Apresenta estudo de caso que se apropria dos conceitos do Balance Scorecard (BSC) aplicados nas escolas de ensino profissionalizante do Senac no Paraná mediante elaboração de indicadores de desempenho para alinhamento estratégico. A execução da diretriz estratégica de promoção social, um dos pilares da instituição, foi aferida por meio de indicadores das ações de gratuidade, sob a premissa de que sustentam a referida estratégia. Foi identificada diferença significativa no desempenho das unidades, por meio da técnica de análise de variância, apoiada por pesquisa qualitativa exploratória, junto aos gestores, que permitiu comparar o desempenho às estratégias adotadas na oferta de gratuidade.

Palavras-chave: Balanced Scorecard. Indicadores de desempenho. Gratuidade. Senac. Alinhamento estratégico.

Abstract

The paper presents a case study that appropriates the concepts of Balance Scorecard (BSC) applied in the vocational schools of Senac in Paraná by means of the elaboration of performance indexes for strategic alignment. The implementation of the strategic guideline of social promotion, one of the pillars of the Institution, was measured by means of indicators of gratuitousness

actions, under the premise that they support the mentioned strategy. A significant difference was identified in the units' performance, by means of the variance analysis technique, supported by the exploratory qualitative research, along with the management, which allowed comparing the performance towards the strategies adopted in the gratuity offering.

Keywords: Balanced Scorecard. Performance indexes. Gratuitousness. Senac. Strategic alignment.

Resumen

Se presenta un estudio de caso que se apropia de los conceptos del Balance Scorecard (BSC) aplicados en las escuelas profesionales de Senac en Paraná por medio de la elaboración de indicadores de desempeño para el alineamiento estratégico. La ejecución de la directriz estratégica de promoción social, uno de los pilares de la Institución, se midió por medio de indicadores de las acciones de gratuidad, bajo la premisa de que sostienen la referida estrategia. Se identificó una diferencia significativa en el desempeño de las unidades, por medio de la técnica de análisis de varianza, sostenida por la investigación cualitativa exploratorio, junto a los gestores, lo que permitió comparar el rendimiento frente a las estrategias adoptadas en la oferta de la gratuidad.

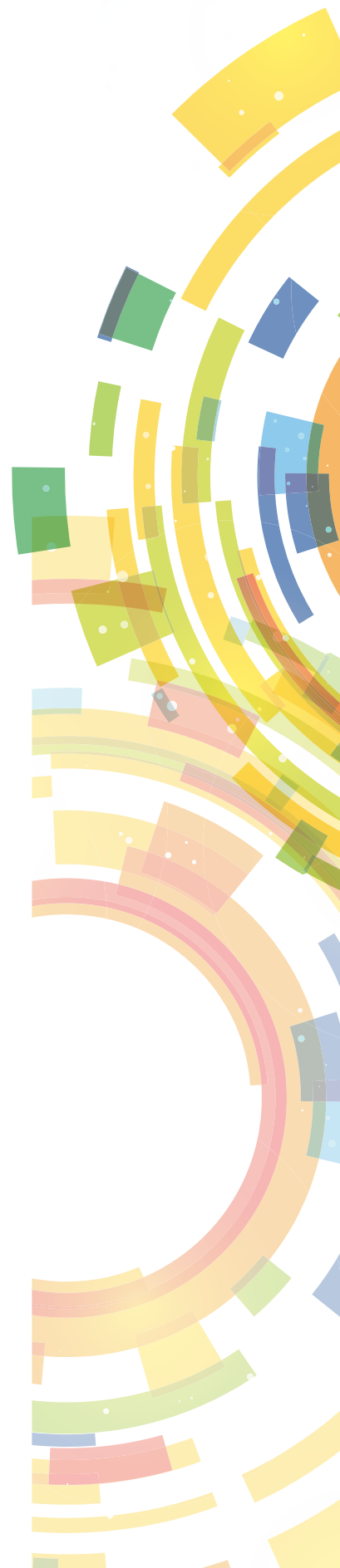
Palabras clave: Balanced Scorecard. Indicadores de desempeño. Gratuidad. Senac. Alineamiento estratégico.


Introdução

O Balanced Scorecard (BSC) é uma das mais difundidas ferramentas dentre os sistemas e modelos de medição de desempenho da atualidade; em sua essência, preconiza a formulação de indicadores de desempenho como ferramenta para acompanhar a materialização da estratégia organizacional, no âmbito operacional. Os indicadores medem, de forma sistêmica, a viabilização das estratégias globais, alinhando-as às iniciativas locais e promovendo uma evolução do desempenho ao longo do tempo.

As diretrizes estratégicas são referenciais para a atuação de qualquer instituição e devem estar alinhadas à sua missão e visão, observando a cultura organizacional, bem como seus valores e crenças. Caiuby e Luciano (2005, p. 66) destacam que o alinhamento dos processos com a estratégia é essencial para o desempenho da organização.

Kaplan e Norton (2001, p.175) salientam a importância do alinhamento organizacional para criar sinergias, induzindo à consciência acerca da necessidade de se gerir a grande estratégia corporativa, com o intuito de integrar vários negócios e unidades de apoio.





Segundo Niven (2003, p. 23, 33), as diretrizes estratégicas estabelecem as grandes prioridades que a organização elenca para atingir sua missão, a partir de determinado ambiente. A estratégia evidencia o “como fazer” para alcançar as metas e objetivos almejados. Para o autor, o principal papel do BSC é promover a tradução e oportunizar o equilíbrio da estratégia. Para Gaio (2012, p. 53), tal tradução pode ocorrer quando a missão é decodificada em valores, visão, objetivos, iniciativas e medidas de desempenho de maneira coerente, garantindo que todos os colaboradores tenham acesso às informações para direcionarem seus esforços.

O BSC traduz a missão e a estratégia das empresas em um conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 2). A *componente balanced* que nomeia a metodologia sugere equilíbrio; dessa forma, o BSC mede o desempenho organizacional sob quatro perspectivas equilibradas: financeira, dos clientes, dos processos internos da empresa e do aprendizado e crescimento (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 2).

Lima, Soares e Lima (2011) verificam nas organizações, de maneira geral, uma tendência para que os sistemas de avaliação de desempenho sejam reduzidos à dimensão financeira. Para os autores, as instituições de ensino superior, em geral, não fogem à regra, atribuindo peso maior a aspectos financeiros na formulação e utilização dos indicadores estratégicos.

Se as diretrizes estratégicas devem ser coerentes com a razão da existência da organização, muitas empresas falham no processo de alinhamento das iniciativas e projetos às estratégias inicialmente formuladas, cuja finalidade primordial é assegurar que a missão institucional seja de fato realizada. Sem instrumentos que garantam tal alinhamento, dando oportunidade aos gestores tanto mensuração quanto controle, muitas iniciativas emanadas das unidades de negócios, embora bem-intencionadas, tendem a resumir-se em dispêndios de recursos que pouco agregam às diretivas estratégicas e ao cumprimento da missão organizacional.

Damke, Silva e Walter (2011) afirmam que a utilização de sistemas de controle estratégico que garantam, por meio do monitoramento dos indicadores, a manutenção das organizações na direção estratégica previamente definida, é uma tarefa pouco simples. Para os autores, os indicadores devem ter a finalidade de evidenciar a eficiência dos processos organizacionais e, se não forem corretamente formulados, podem levar a resultados que não condizem com a realidade, comprometendo a tomada de decisão.

Wunder (2005, p. 39) trabalha o conceito de alinhamento vertical, referindo-se à tentativa de assegurar que as ações nos níveis mais baixos, a partir das unidades de negócio, aconteçam paralelamente à corporação e alinhadas ao seu direcionamento estratégico.

Segundo Kaplan e Norton (1997), esse não é um processo simples:

O alinhamento da organização a uma visão compartilhada e uma direção comum é um processo demorado e complexo. As grandes organizações adotam vários mecanismos integrados para traduzir a estratégia e o balanced scorecard em objetivos e medidas locais que influenciem as prioridades das pessoas e das equipes (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 210).

Segundo os autores, está posto um dos grandes desafios nesse processo: a tradução da estratégia global em objetivos e medidas reconhecidas pelas equipes executoras. Neste contexto, o BSC surge como ferramenta que permite o compartilhamento da direção comum e a materialização desta em metas tangíveis.

Para Johnston e Pongatchat (2008, p. 19), é evidente a escassez de modelos e métodos robustos que auxiliem a execução da estratégia e oportunizem a mensuração e o alinhamento estratégico. Com isso, a estratégia da unidade de negócios passa a refletir a percepção individual do gestor acerca das ações que, na sua visão, seriam as mais acertadas e oportunas em dadas circunstâncias, e de cuja percepção derivam as iniciativas. Está caracterizado assim, em sua plenitude, o desalinhamento estratégico das ações do nível operacional, perpetuando-se nas unidades de negócios as mais diferentes formas de atuação, variando na mesma proporção dos estilos de gestão. Nesse sentido, Müller et al. (2003) salientam que um modelo equilibrado para avaliação do desempenho deve incorporar, na formulação dos indicadores, aspectos inerentes às formas de controle empregadas na organização, bem como a sua relação com o planejamento estratégico, com os estilos de gestão presentes e com a cultura organizacional.

Achwarz, Amiden e Pinho (2005, p. 17, 23) descrevem que o processo de desdobramento da estratégia acarreta a necessidade de se definir objetivos, indicadores, metas e iniciativas, imersas na condição estratégica *sui generis* de cada unidade de negócio, e como esta singularidade contribui para a estratégia corporativa. Tal desdobramento da estratégia, segundo os autores, está vinculado à sua tradução; salientando, ainda, que cabe aos gestores analisar qual é a melhor forma de organizar a estrutura para executar a estratégia, uma vez que a estrutura disponível e vigente pode não garantir sua correta execução.

Para Costa (2006, p. 11), o BSC trata das informações-chave para subsidiar o gerenciamento do cumprimento da estratégia da organização e dos processos gerenciais, que devem ser aptos a promover o alinhamento estratégico necessário. Entretanto, processos envolvem pessoas e, nesse sentido, Kaplan e Norton (1997) afirmam que:

A implementação da estratégia começa pela capacidade e envolvimento das pessoas que devem executá-la [...] o ideal seria que todos na empresa, do nível hierárquico mais elevado ao mais baixo, com-

preendessem a estratégia e como as suas ações individuais sustentam o 'quadro geral'. O BSC permite este alinhamento de cima para baixo (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 208).

Com o intuito de sistematizar o monitoramento deste alinhamento, o modelo BSC propõe a criação de indicadores de desempenho, que são medidas cuja finalidade é evidenciar a aderência das iniciativas locais às estratégias globais. Tais indicadores tornam tangível a materialização da estratégia, fornecendo aos gestores números que promovem uma fácil leitura do desempenho das unidades de negócios, sob a forma de índices cuidadosamente elaborados para inter-relacionarem informações que traduzem, em sua essência, quanto da estratégia tem permeado as iniciativas.

Para Fernandes e Berton:

O BSC procura desenvolver um senso comum no processo de gestão, definindo seus critérios em variáveis fundamentais para a perfeita harmonia entre os setores e níveis decisórios da empresa, e facilitar o processo de comunicação entre esses níveis, por meio do esclarecimento e tradução da missão e visão da empresa, bem como da estratégia adotada (FERNANDES; BERTON, 2004, p. 207).

Nesse sentido, o Senac no Paraná desenvolveu uma metodologia que se apropria dos conceitos do BSC para aferir o desempenho das unidades de negócios, com o intuito de evidenciar possíveis distorções em relação às principais diretrizes estratégicas da Instituição. Embora se trate de uma ferramenta utilizada em larga escala por instituições privadas que visam lucro, o estudo de Herman e Renz (1999) evidencia que muitas práticas incorporadas pelas organizações sem fins lucrativos (OSFL) provêm da realidade empresarial, como planejamento estratégico, eficácia e gestão de qualidade, todavia sem a reflexão requerida e necessária sobre as implicações dessas práticas em seu contexto diferenciado. Um dos objetivos deste artigo é, portanto, auxiliar o processo de utilização do BSC por empresas de economia mista, sem fins lucrativos, em especial por aquelas inseridas nos Serviços Nacionais de Aprendizagem (conhecidos como Sistema S), com a devida reflexão em relação ao seu campo de atuação e à sua missão, apropriando-se da ferramenta para oportunizar o alinhamento das estratégias primordiais da instituição às iniciativas locais.

Por se tratar de uma organização com figura jurídica mista, permeada por características tanto de instituição privada quanto pública, o Senac no Paraná tem buscado permanentemente ferramentas que viabilizem o controle dos processos internos com vistas ao atendimento às auditorias dos órgãos de controle e às exigências legais impostas pelo Governo, conciliando esta realidade à necessidade de sustentabilidade econômico-financeira, condição sine qua non à sua perenidade e expansão. Neste contexto de dualidade no qual se encontram inseridas grande parte das OSFL, segundo Gaio:

É comum que diversos atores governamentais, financiadores e a própria sociedade passem a cobrar das OSFL o desempenho de resultado

e a transparência. O aumento da competitividade por recursos tem intensificado essas organizações a adotar mecanismos de gestão mais profissionalizados, assemelhando-se às organizações empresariais (GAIO, 2012, p. 26).

O viés público que exerce influência na atuação do Senac diz respeito ao recolhimento de contribuição parafiscal compulsória dos empresários do comércio de bens, serviços e turismo, o que confere à Instituição um caráter sindical patronal. Esta contribuição é regulada pelo Decreto Lei nº 8.621, de 1946, que instituiu a criação do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial. Tal realidade remete o Senac a auditorias de contas organizadas por órgãos de controle externos, como Controladoria Geral da União (CGU) e Tribunal de Contas da União (TCU); e internos, como Conselho Fiscal e empresas licitadas pela Instituição com esta finalidade. Ressalta-se, neste contexto, o enquadramento da Instituição na Lei nº 8.666, de 1993, que regula os processos licitatórios, bem como na Lei nº 12.527, de 2011, que estabelece critérios que garantam total transparência na utilização de recursos públicos.

A partir de 2009, após firmado o Protocolo de Compromisso com o Governo Federal, foi instituído o Programa Senac de Gratuidade (PSG), que compromete, de forma gradativa, o recurso da contribuição compulsória na oferta de cursos gratuitos de qualificação profissional à população de baixa renda. Os percentuais de aplicação da receita advinda da contribuição parafiscal compulsória do empresariado em cursos gratuitos evoluíram da seguinte forma: 20% em 2009; 25% em 2010; 35% em 2011; 45% em 2012; 55% em 2013; e, finalmente, 66,6% em 2014. Tal aplicação, decorrente de exigência legal, tem demandado da Instituição, desde sua idealização, a busca permanente por instrumentos e ferramentas que garantam a gestão de todo este processo, com vistas ao pleno atendimento ao compromisso acordado. Ao mesmo tempo, tem impulsionado a instituição a incrementar sua receita própria, decorrente da venda de cursos no varejo, com vistas à sua sustentabilidade financeira e à materialização do seu plano de expansão.

Segundo Walter et al. (2013), as mudanças que vêm ocorrendo no mercado impactaram não apenas instituições industriais, comerciais e de serviços, privadas ou públicas, mas também, de forma marcante, entidades que atuam no terceiro setor. Manzione (2006) salienta que o terceiro setor tem crescido no Brasil por meio de entidades de dimensões variadas que, embora não tenham fins lucrativos, necessitam cada vez mais desenvolver estratégias que garantam qualidade dos serviços, competitividade e sobrevivência no mercado.

A Lei nº 12.513, de 2011, que instituiu o Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (Pronatec), delegou aos Serviços Nacionais de Aprendizagem (chamados de Sistema S) a materialização do programa e consolidou ao Senac a condição de um dos principais agentes na execução de políticas públicas de Educação Profissional, protagonizando assim notório processo de descentralização da ad-



ministração pública. A escolha pelos Serviços Nacionais de Aprendizagem, balizada em sua capilaridade, transparência e qualidade de ensino reconhecida, confere ao Sistema S a condição ainda mais veemente de prestador de serviços públicos, confiando a ele a gestão de recursos oriundos do Governo Federal que, em conjunto com os recursos advindos da contribuição do empresariado, dão sustentação e vazão à oferta dos dois grandes programas de gratuidade do Sistema.

Dado este cenário de atuação, evidencia-se a necessidade de controle permanente tanto de processos, em função de possíveis apontamentos em auditorias internas e externas, quanto de alinhamento das principais estratégias institucionais no âmbito operacional das unidades executivas do Senac. Desta forma, o controle da execução da gratuidade, que é objeto de estudo deste artigo, ganha importância estratégica no cenário ora descrito.

Objetivo

O presente artigo tem como objetivo geral descrever a experiência do Senac na apropriação dos conceitos do BSC, bem como a forma utilizada para criação e análise estatística de indicadores de desempenho com foco na execução dos programas de gratuidade, acompanhando desta forma a materialização da diretiva estratégica de promoção social. Os indicadores resultantes são comparados às estratégias de oferta de gratuidade identificadas por meio de uma pesquisa qualitativa exploratória, junto aos gestores das unidades, com a finalidade de relacionar as iniciativas adotadas e o desempenho final, a fim de identificar as melhores práticas.

Como objetivo específico, têm-se a aferição do êxito na aplicação dos programas de gratuidade, que é mensurado a partir de dois indicadores: de produtividade e de cumprimento de metas. O indicador de produtividade proposto abarca informações de quantitativo de pessoal em relação ao total de investimentos em gratuidade, em cada uma das unidades. Já o indicador de cumprimento de metas propõe relacionar os valores investidos em gratuidade com os valores previamente orçados por cada gestor, em cada unidade executiva.

Após a geração dos indicadores, é então aplicada sobre as informações a técnica estatística de análise de variância, com o propósito de evidenciar diferenças significativas nos índices, em cada uma das unidades. Uma vez identificada a diferença nos desempenhos analisados, é realizada pesquisa qualitativa para tentar elucidar as razões desta diferença, por meio do mapeamento das iniciativas utilizadas em cada região, com vistas ao alinhamento da execução da estratégia em todos os pontos de atendimento.

Justificativa

O alinhamento estratégico promove o uso racional e otimizado dos recursos em prol da missão organizacional.

Dentre as cinco diretivas estratégicas do Senac no Paraná, a saber: orientação para o mercado; inovação e gestão do conhecimento; gestão institucional; imagem institucional e promoção social, esta última foi eleita, no estudo de caso em questão, pela sua importância no contexto de atuação da Instituição. Enquanto agente executor de políticas públicas de Educação Profissional e, por conseguinte, de inclusão produtiva da população de baixa renda, verificar se tal diretiva está sendo de fato materializada traz a toda a sociedade ganhos imensuráveis.

• • • • •
**O alinhamento
estratégico
promove o
uso racional e
otimizado dos
recursos em
prol da missão
organizacional**
• • • • •

Metodologia

Tendo como balizadora a diretiva estratégica de promoção social, o estudo de caso em questão apresenta a forma utilizada pelo Senac no Paraná para acompanhamento da materialização de suas estratégias, no âmbito de suas 33 unidades executivas, mediante a formulação de indicadores de desempenho, com foco na execução dos programas de gratuidade, de dois tipos:

- Indicador de Metas, com foco nos investimentos em gratuidade realizados em relação ao montante orçado para o período em questão, em cada uma das unidades;
- Indicador de Produtividade, com foco na efetividade da mão de obra das escolas em análise, em relação à gratuidade ofertada no período em questão.

Após a formulação e tabulação dos indicadores, é aplicada sobre os dados a técnica estatística de análise de variância, cuja finalidade é estabelecer se

há diferença significativa entre os indicadores gerados, nas diferentes unidades de Educação Profissional analisadas. Os dados foram analisados com o auxílio do *software* estatístico Bioestat, de domínio público, disponível no endereço eletrônico <http://www.mamiraua.org.br/pt-br/downloads>.

Uma vez verificada a existência de diferença significativa entre a *performance* de diferentes unidades no mesmo indicador, são propostos questionamentos com o objetivo de se aferir as estratégias e práticas adotadas pelas unidades com melhor desempenho nos indicadores em análise. Tais questionamentos foram aplicados a 90% dos gestores das unidades executivas, por meio de questionário semiestruturado em uma pesquisa qualitativa exploratória, e os resultados foram transcritos em quadros onde se possa visualizar tanto a relação entre as estratégias utilizadas e o desempenho das unidades quanto as estratégias mais efetivas, na percepção dos gestores pesquisados.

A seguir, será detalhada e justificada a utilização de cada um dos indicadores escolhidos, bem como sua análise.

1. Indicador de Produtividade: considera o montante de investimentos executados nos dois grandes programas de gratuidade (PSG e Pronatec), no ano 2013, em relação ao número total de colaboradores efetivos em cada uma das unidades executivas.

Tal indicador reflete comparativamente o nível de produtividade/homem na execução da gratuidade, em todas as unidades, e é indicado para se comparar escolas sob uma distribuição isonômica de verbas para execução dos programas em questão. Nesse caso, não há favorecimento de uma unidade em detrimento de outra, por questões estratégicas de direcionamento de cotas extras para gratuidade em função de cenários socioeconômicos ou políticos.

O indicador é gerado somando-se os valores totais investidos no PSG e no Pronatec, em cada unidade executiva, nos quatro trimestres do ano em análise. Em seguida, este valor é dividido pelo número total de colaboradores efetivos do quadro administrativo das unidades. O índice mostra, desta forma, qual o valor investido em relação à força de trabalho disponível, evidenciando a efetividade na utilização dos recursos humanos em prol da aplicação dos programas de gratuidade. Os resultados obtidos podem ser observados na Tabela 1.

Tal indicador justifica-se porque representa um instrumento que permite a comparação de unidades executivas de dimensões bastante diferentes, partindo da premissa de que a quantidade de funcionários lotados na escola é proporcional à sua abrangência de atuação. Dessa forma, a efetividade da força de trabalho na execução da gratuidade, que é o indicador em questão, permite comparar uma escola a outra com um montante de investimento 100 vezes maior, por exemplo.

Nesta análise, foram consideradas comparativamente apenas unidades cujas cotas de gratuidade seguem uma distribuição isonômica, proporcional à dimensão das mesmas em relação à produção e à estrutura de custos. Dessa forma, foram desconsideradas unidades que, no exercício de 2013, tiveram distribuição de cotas extras oriundas de diretivas de distribuição de gratuidade decorrentes de demandas socioeconômicas ou políticas.

Tabela 1 – Gratuidade média aplicada por colaborador efetivo do quadro em 2013

Unidade	Gratuidade média executada por colaborador – 2013			
	1º Trimestre	2º Trimestre	3º Trimestre	4º Trimestre
UEP1	R\$ 22.042,21	R\$ 31.463,05	R\$ 33.059,55	R\$ 19.853,06
UEP2	R\$ 10.362,48	R\$ 12.354,48	R\$ 39.145,44	R\$ 69.022,54
UEP5	R\$ 58.401,07	R\$ 64.610,99	R\$ 73.518,82	R\$ 67.484,98
UEP6	R\$ 31.712,20	R\$ 43.186,31	R\$ 44.078,15	R\$ 35.245,44
UEP7	R\$ 49.147,80	R\$ 58.740,53	R\$ 90.361,59	R\$ 53.484,66
UEP8	R\$ 20.575,89	R\$ 35.401,01	R\$ 35.673,95	R\$ 26.580,86
UEP9	R\$ 23.408,41	R\$ 42.154,68	R\$ 52.353,96	R\$ 32.831,86
UEP10	R\$ 40.424,36	R\$ 48.652,98	R\$ 45.341,79	R\$ 50.495,50
UEP11	R\$ 42.130,70	R\$ 54.969,76	R\$ 41.497,40	R\$ 48.565,18
UEP12	R\$ 9.076,22	R\$ 14.752,69	R\$ 33.287,87	R\$ 40.072,56
UEP13	R\$ 45.747,00	R\$ 75.465,15	R\$ 76.522,65	R\$ 54.372,93
UEP14	R\$ 26.923,76	R\$ 45.189,78	R\$ 50.933,35	R\$ 30.317,59
UEP15	R\$ 27.614,64	R\$ 41.943,51	R\$ 50.162,43	R\$ 44.602,10
UEP17	R\$ 42.379,40	R\$ 64.634,47	R\$ 61.706,72	R\$ 49.878,06
UEP18	R\$ 21.436,36	R\$ 35.114,24	R\$ 44.525,28	R\$ 27.772,63
UEP19	R\$ 54.315,42	R\$ 64.993,37	R\$ 62.379,98	R\$ 53.483,28
UEP20	R\$ 34.098,11	R\$ 47.162,31	R\$ 47.861,30	R\$ 27.264,23
UEP22	R\$ 12.341,96	R\$ 26.170,52	R\$ 32.106,98	R\$ 46.149,70
UEP23	R\$ 3.104,20	R\$ 73.940,55	R\$ 86.039,40	R\$ 71.222,83
UEP24	R\$ 16.848,00	R\$ 29.970,30	R\$ 64.137,10	R\$ 133.831,16
UEP25	R\$ 70.260,91	R\$ 68.579,20	R\$ 35.969,83	R\$ 67.161,95
UEP26	R\$ 46.510,43	R\$ 57.065,95	R\$ 82.182,63	R\$ 112.237,74
UEP27	R\$ 31.293,33	R\$ 45.776,83	R\$ 59.597,68	R\$ 69.612,10
UEP28	R\$ 38.827,00	R\$ 38.827,00	R\$ 48.048,00	R\$ 105.500,16
UEP29	R\$ 11.354,40	R\$ 19.693,13	R\$ 26.424,87	R\$ 27.939,87
UEP30	R\$ 27.095,10	R\$ 113.603,93	R\$ 114.835,80	R\$ 116.335,90
UEP32	R\$ 38.093,52	R\$ 44.299,15	R\$ 47.802,51	R\$ 58.695,10
UEP33	R\$ 16.852,41	R\$ 30.700,83	R\$ 38.591,88	R\$ 13.394,38

Fontes: Relatórios de controle gerencial internos do Senac no Paraná, obtidos a partir dos sistemas Sapiens e Rubi – ano 2013.

Estabelecendo-se como hipótese nula (H_0) que o montante total de investimentos em gratuidade por colaborador independe da unidade, aplica-se então a técnica estatística de análise de variância (Anova), cuja finalidade é evidenciar se há diferença significativa no rol de dados apresentados.

O resultado da Anova com os dados da Tabela 1, analisados a um critério de 95% de intervalo de confiança, pode ser observado na Tabela 2.

Tabela 2 – Análise estatística da gratuidade média executada por colaborador em 2013

	1º trimestre	2º trimestre	3º trimestre	4º trimestre
Tamanho da amostra	28	28	28	28
Média aritmética	31156.3318	47479.1679	54219.5325	55478.8696
Variância	26989e+04	45618e+04	43624e+04	91841e+04
Desvio padrão	16428.3971	21358.2869	20886.4650	30305.3203

Valor da estatística F: 6,7327; nível de significância: 5%.

Fonte: Dados da Tabela 1 submetidos a análises estatísticas.

Desta forma, rejeita-se a hipótese nula (H_0) e evidencia-se a existência de diferença estatisticamente significativa na média de gratuidade aplicada por colaborador, nas unidades analisadas, ao longo do ano 2013.

A Anova é aqui apresentada como técnica estatística aplicada à gestão. Uma vez verificado que o valor da estatística F de Snedecor, no rol de dados analisado, é superior aos valores críticos da tabela ao nível de significância de 95%, verifica-se a existência de diferença estatisticamente significativa nos valores, inferindo-se assim a necessidade de uma análise mais aprofundada das possíveis causas.

Diante desta situação, os questionamentos sugeridos após a análise do indicador Gratuidade Média por Colaborador são os seguintes:

- Quais as estratégias adotadas pelos gestores das unidades com melhor performance?
- Que modalidades de cursos foram ofertadas nessas unidades?
- Como está ocorrendo a oferta em unidades remotas, cedidas por instituições parceiras?
- Como se dá o processo de divulgação dos programas nessas unidades?
- Quais as práticas adotadas pelos gestores das unidades em destaque, voltadas ao engajamento das equipes?

Esses questionamentos podem auxiliar a identificação das melhores práticas, que têm resultado no melhor desempenho de algumas unidades, conforme evidenciado na Tabela 1.

2. Indicador de Metas: com foco nos investimentos em gratuidade realizados em relação ao montante orçado para o período em questão, em cada uma das unidades.

Há casos em que não é estratégico aplicar a gratuidade na mesma proporção, em todas as regiões. Essa questão é observada no processo de dimensionamento das metas de gratuidade em cada uma das regiões, abarcando em sua discussão elementos como Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) médio. Níveis mais baixos deste índice pressupõem a necessidade de maiores investimentos em educação e aplicação, por conseguinte, de gratuidade. Tal estratégia visa assegurar o papel do Senac como promotor de desenvolvimento humano por meio da inclusão produtiva.

Quando tal situação ocorrer, a prática proposta é a geração de indicadores que reflitam os percentuais de aplicação de gratuidade em relação às metas, que trazem em seu dimensionamento toda a problemática socioeconômica e política descrita. Aplica-se, então, a mesma técnica estatística a essa massa de dados, permitindo-se comparar unidades não mais em relação à produtividade, mas em relação ao percentual da meta proposta de aplicação de gratuidade efetivamente atingida.

Essa abordagem permite a comparação de todas as unidades, independentemente de sua dimensão ou do direcionamento de cotas extras de gratuidade, uma vez que relativiza os resultados às metas propostas pelos próprios gestores. Tais metas são o produto de uma análise prévia da capacidade e do histórico de execução de cada unidade, lançadas em um orçamento programa que é monitorado mensalmente e retificado no meio do exercício (no mês de julho), para que possa ser alinhado ao processo real de execução.

Dessa forma, o percentual de meta atingida, evidenciado por esse indicador, compara a efetividade de cada escola na execução da gratuidade proposta para aquele exercício. O indicador é gerado somando-se os valores totais investidos no PSG e no Pronatec, em cada unidade executiva, nos quatro trimestres do ano em análise. Em seguida, esse valor é dividido pelo valor orçado para investimento em cada trimestre, representando, em termos per-



centuais, a parcela da meta (ou valor orçado) que foi efetivamente executada em cada unidade. Os valores obtidos podem ser observados na Tabela 3.

Tabela 3 – Percentual de execução do investimento em gratuidade orçado para 2013

Unidade	Porcentagem da meta de gratuidade atingida – 2013			
	1º Trimestre	2º Trimestre	3º Trimestre	4º Trimestre
UEP1	87%	105%	110%	80%
UEP2	46%	48%	153%	323%
UEP3	87%	135%	131%	80%
UEP4	238%	132%	330%	-59%
UEP5	125%	121%	138%	152%
UEP6	101%	119%	122%	117%
UEP7	102%	110%	169%	120%
UEP8	94%	143%	144%	129%
UEP9	66%	103%	128%	96%
UEP10	128%	139%	129%	173%
UEP11	121%	141%	106%	149%
UEP12	43%	61%	138%	199%
UEP13	96%	141%	143%	122%
UEP14	72%	103%	116%	83%
UEP15	73%	100%	119%	127%
UEP16	5%	17%	153%	244%
UEP17	80%	109%	104%	100%
UEP18	76%	112%	142%	106%
UEP19	136%	147%	141%	146%
UEP20	76%	91%	92%	63%
UEP21	0%	7%	131%	185%
UEP22	50%	94%	116%	199%
UEP23	5%	97%	113%	112%
UEP24	27%	43%	91%	228%
UEP25	133%	117%	61%	137%
UEP26	88%	97%	140%	229%
UEP27	86%	113%	147%	206%
UEP28	30%	28%	35%	92%
UEP29	61%	92%	123%	156%
UEP30	38%	137%	138%	168%
UEP31	47%	112%	96%	43%
UEP32	142%	149%	161%	237%
UEP33	71%	112%	141%	59%

Fontes: Relatórios de controle gerencial internos do Senac no Paraná, obtidos a partir dos sistemas Sapiens e Orçamento Programa – ano 2013.

Estabelecendo-se como hipótese nula (H_0) que o percentual de execução dos valores orçados de investimentos em gratuidade independe da unidade, aplica-se então a técnica estatística de análise de variância (Anova), com a mesma finalidade da análise do indicador anterior.

O resultado da Anova, com os dados da Tabela 3 analisados a um critério de 95% de intervalo de confiança, pode ser observado na Tabela 4:

Tabela 4 – Análise estatística do percentual da meta de gratuidade executada em 2013

	1º trimestre	2º trimestre	3º trimestre	4º trimestre
Tamanho da amostra	33	33	33	33
Média aritmética	0.7970	1.0227	1.3033	1.3942
Variância	0.2261	0.1409	0.2042	0.5199
Desvio padrão	0.4755	0.3754	0.4519	0.7211
Valor da estatística F: 8,9630; nível de significância: 5%.				

Fonte: Dados da Tabela 3 submetidos a análises estatísticas.

Desta forma, rejeita-se a hipótese nula (H_0) e aponta-se para a existência de diferença estatisticamente significativa no percentual de execução do valor de investimento em gratuidade orçado, nas unidades analisadas, ao longo do ano 2013.

Dada essa situação, os questionamentos sugeridos para os resultados do indicador “percentual da meta de gratuidade executada” são os seguintes:

- Quais as estratégias adotadas pelos gestores das unidades com melhor performance?
- Até que ponto o perfil mais arrojado ou mais conservador, de cada gestor, impacta o dimensionamento das metas?
- Como se dá o processo de incorporação de cotas extras de gratuidade? Tal incorporação está atrelada à análise da capacidade real de execução de cada unidade?
- Como está ocorrendo a oferta em unidades remotas, cedidas por instituições parceiras?
- Como se dá o processo de divulgação dos programas nessas unidades?

Os questionamentos propostos visam tão somente exemplificar o exercício de gestão a partir dos resultados apresentados pelos indicadores de oferta de gratuidade.

Pesquisa qualitativa: as melhores práticas na percepção dos gestores

Com o intuito de mapear as estratégias utilizadas pelos gestores para oferta de gratuidade no ano 2013, foi realizada pesquisa qualitativa exploratória com 90% dos gerentes das escolas do Senac no Paraná. O objetivo é relacionar o desempenho na oferta de gratuidade às iniciativas identificadas por meio da pesquisa junto aos gestores, com a finalidade de evidenciar as melhores práticas. O indicador escolhido foi o percentual da meta de gratuidade executada em 2013, obtido pela comparação entre o valor total executado e o valor total orçado no referido ano.

O questionário desenvolvido foi semiestruturado, com quatro questões objetivas e uma subjetiva ou aberta, e pode ser observado no Apêndice 1. As questões sugeridas pelo instrumento de pesquisa são produto de expertise em relação às estratégias comumente identificadas como efetivas para o sucesso da oferta dos programas de gratuidade.

O questionário, apresentado no Apêndice 1, separou as iniciativas em quatro estratégias com objetivos específicos, a saber:

1. estratégias para definição dos títulos a serem ofertados;
2. estratégias para parcerias em unidades remotas;
3. estratégias para divulgação dos programas de gratuidade;
4. estratégias para engajamento das equipes.

A última questão, aberta, visa identificar as três estratégias que, na percepção dos gestores, foram as mais impactantes no êxito da oferta dos programas de gratuidade.

Para o mapeamento de cada uma das questões, as unidades foram classificadas em ordem decrescente de desempenho no indicador escolhido, conforme exemplificado pela Tabela 5.

Tabela 5 – *Ranking* das unidades com melhor desempenho na oferta de gratuidade e respectivas estratégias adotadas

Unidade	Percentual da meta de gratuidade executada (2013)	Ranking	Questão1: definição dos títulos ofertados				
			Est1	Est2	Est3	Est4	Est5
UEP32	170%	1º		x	x		
UEP4	167%	2º					x
UEP19	143%	3º	x	x		x	
UEP10	141%	4º		x			x
UEP2	137%	5º					x
UEP27	137%	6º		x		x	
UEP26	136%	7º	x	x	x		

Fonte: Dados da Tabela 3 em ordem decrescente de percentual de meta atingida, com as respectivas estratégias indicadas pelos gestores de cada unidade (UEP) no questionário do Apêndice 1.

Legenda

Est1 – pesquisa primária junto ao comércio local;

Est2 – pesquisa primária junto ao público-alvo, ou seja, estudantes e trabalhadores do comércio;

Est3 – pesquisa secundária por intermédio de dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE); Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social (IparDES); Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep); Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (Caged), Relação Anual de Informações Sociais (Rais), Sistema Nacional de Emprego (Sine) etc.;

Est4 – pesquisa do histórico de matrículas da unidade;

Est5 – outras estratégias.

A partir dos questionamentos levantados pelo instrumento de pesquisa proposto, foi gerado o quadro da Tabela 6, que relaciona o percentual de unidades que adotaram cada uma das estratégias elencadas em relação ao desempenho dessas unidades na oferta de gratuidade do ano anterior. Para tanto, foram criadas três faixas de desempenho:

- 1ª faixa: unidades com 130% a 170% da meta cumprida;
- 2ª faixa: unidades com 100% a 129% da meta cumprida;
- 3ª faixa: unidades com 44% a 99% da meta cumprida.

Tabela 6 – Quadro para comparação das estratégias utilizadas e o desempenho na oferta da gratuidade

Estratégia	Porcentagem de unidades que utilizaram a estratégia em 2013		
	Faixa 1: de 130% a 170% da meta cumprida	Faixa 2: de 100% a 129% da meta cumprida	Faixa 3: de 44% a 99% da meta cumprida
Definição dos títulos ofertados			
Est1: pesquisa primária junto ao comércio local	29%	31%	60%
Est2: pesquisa primária junto ao público-alvo (estudantes e trabalhadores do comércio)	71%	38%	50%
Est3: pesquisa secundária (IBGE, Iparde, Inep, Caged, Rais, Sine etc.)	29%	46%	50%
Est4: pesquisa do histórico de matrículas da unidade	29%	85%	80%
Est5: outras estratégias	43%	54%	70%
Parcerias para oferta em unidades remotas			
Est1: articulação com prefeituras municipais	86%	100%	80%
Est2: articulação com secretarias de ação social	100%	85%	90%
Est3: articulação com associações e entidades de classe	14%	31%	50%
Est4: articulação com outras secretarias demandantes	29%	46%	80%
Est5: outras estratégias	14%	31%	30%
Divulgação dos programas de gratuidade			
Est1: envio de releases a jornais e revistas	57%	54%	90%
Est2: entrevistas em rádio	57%	77%	80%
Est3: entrevistas em TV	29%	62%	80%
Est4: produção de vídeos sobre os cursos, em parceria com emissoras de TV	0%	8%	40%
Est5: visitas a escolas estaduais e municipais de Ensino Médio	71%	92%	90%
Est6: visitas a prefeituras municipais	57%	77%	90%
Est7: visitas às secretarias de ação social	71%	85%	100%

Est8: visitas às agências do trabalhador	71%	85%	100%
Est9: visitas a associações e entidades de classe	29%	46%	50%
Est10: visitas a outras secretarias demandantes	43%	46%	70%
Est11: outras estratégias	57%	31%	60%
Engajamento da equipe			
Est1: reuniões com a equipe administrativa	86%	100%	100%
Est2: reuniões com docentes	100%	100%	90%
Est3: outras estratégias	57%	23%	40%

Ao serem questionados sobre quais as três estratégias que, na sua percepção, tiveram maior impacto no desempenho de oferta de gratuidade em 2013, as iniciativas apontadas pelos gestores podem ser observadas nas Tabelas de 7, 8 e 9:

Tabela 7 – Estratégias com maior impacto na oferta de gratuidade, na percepção dos gestores

Percentual de gestores	Estratégia identificada como a de maior impacto
25%	articulação com secretaria de ação social
22%	reuniões com equipe administrativa
16%	outras estratégias
9%	divulgação por meio de fóruns
9%	divulgação em rádio e TV
6%	divulgação em TV
6%	divulgação por folders
6%	pesquisa secundária

Fonte: Dados obtidos a partir do questionário do Apêndice 1, submetidos a análises estatísticas.

As iniciativas que perfazem os 16% de “outras estratégias”, sugeridas pelos gestores, foram as seguintes: articulação com demandantes, divulgação da gratuidade, divulgação da aprendizagem, feiras de turismo e profissões e visita a escolas de Ensino Médio.

A pesquisa indica que um em cada quatro gestores considera que a articulação com secretarias de ação social é a estratégia de maior impacto no desempenho de oferta de gratuidade; de fato, a Tabela 6 confirma esta percepção, mostrando que 100% dos gestores com melhor desempenho (faixa 1) utilizaram essa estratégia.

Tabela 8 – Estratégias com segundo maior impacto na oferta de gratuidade, na percepção dos gestores

Percentual de gestores	Estratégia identificada como a segunda de maior impacto
22%	reuniões com equipe administrativa
16%	articulação com prefeituras
16%	visitas a escolas de ensino médio
13%	reuniões com docentes
9%	articulação com demandantes
9%	divulgação em rádio
9%	outras estratégias
6%	divulgação em jornal

Fonte: Dados obtidos a partir do questionário do Apêndice 1, submetidos a análises estatísticas.

As outras estratégias identificadas foram as seguintes: divulgação da gratuidade, divulgação interna e firmar parcerias.

As três estratégias mais apontadas aqui como as com segundo maior impacto (reuniões com equipe administrativa, articulação com prefeituras e visitas a escolas de Ensino Médio) foram utilizadas por 86%, 86% e 71% dos gestores com melhor desempenho (faixa 1), respectivamente, confirmando a importância dessas iniciativas.

Tabela 9 – Estratégias com terceiro maior impacto na oferta de gratuidade, na percepção dos gestores

Percentual de gestores	Estratégia identificada como a terceira de maior impacto
27%	outras estratégias
17%	divulgação no site institucional
10%	divulgação em rádio e TV
10%	reuniões com equipe administrativa e docente
10%	unificar equipe administrativa e docente
7%	articulação com demandantes
7%	divulgação a ex-alunos
7%	firmar parcerias
7%	reuniões com docentes

Fonte: Dados obtidos a partir do questionário do Apêndice 1, submetidos a análises estatísticas.

As ações elencadas pelos gestores como “outras estratégias” foram as seguintes: articulação com associações e órgãos de classe, articulação com prefeituras, articulação com secretaria de ação social, definição dos títulos, divulgação em feiras, divulgação por cartazes, divulgação por folders e reuniões com equipe administrativa.

As tabelas apresentadas permitem comparar as estratégias indicadas pelos gestores como importantes e o real desempenho das unidades que se apropriaram dessas mesmas estratégias, corroborando (ou não) a percepção dos gestores.

Considerações finais

A prática exemplificada por meio deste estudo de caso demonstra o processo de construção e análise de indicadores de desempenho para alinhamento estratégico, apropriando-se, para tanto, de ferramentas de gestão como o BSC e *softwares* estatísticos.

Com foco na execução dos programas de gratuidade, os indicadores de metas e de produtividade gerados permitiram acompanhar a materialização da diretiva estratégica de promoção social, no âmbito das escolas de Educação Profissional do Senac.

A técnica estatística de análise de variância (Anova) evidenciou diferença significativa de desempenho entre as escolas, razão pela qual foi aplicada pesquisa qualitativa exploratória, junto aos gestores das unidades de Educação Profissional, com a finalidade de relacionar as iniciativas adotadas e o desempenho final, identificando desta forma as melhores práticas e as possíveis razões das diferenças de *performance* evidenciadas pelos indicadores.

Os indicadores de execução da gratuidade, em relação às metas e em relação à produtividade, analisados neste artigo, mostram-se como ferramentas de alinhamento da estratégia de promoção social. A contribuição desses indicadores para o alinhamento das iniciativas locais à estratégia global de promoção social traz à sociedade muitos benefícios. O que se verifica em todos os municípios onde o Senac atua com os programas de gratuidade é a evolução do panorama socioeconômico por meio da Educação Profissional, uma vez que esta promove inclusão produtiva, fortalecimento do comércio e aumento da renda e da qualidade de vida da comunidade. Nesse sentido, a aferição e o acompanhamento dos níveis de investimentos em gratuidade em cada uma das regiões paraenses nas quais o Senac atua promovendo o alinhamento da estratégia de promoção social dão oportunidade para uma melhor aplicação dos recursos em prol da Educação Profissional inclusiva, com impacto direto no desenvolvimento socioeconômico de cada região.

• • • • • • • •
**A contribuição
desses
indicadores para
o alinhamento
das iniciativas
locais à estratégia
global de
promoção social
traz à sociedade
muitos benefícios**

• • • • • • • •

Referências

ACHWARZ, F.; AMIDEN, M. A. M.; PINHO, L. C. Alinhamento e desdobramento da estratégia. In: KALLÁS, D.; COUTINHO, A. R. **Gestão da estratégia: experiências e lições de empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CAIUBY, R. D.; LUCIANO, D. M. Vinculando estratégia aos processos operacionais. In: KALLÁS, D.; COUTINHO, A. R. **Gestão da estratégia: experiências e lições de empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

COSTA, A. P. P. **Balanced scorecard: conceitos e guia de implementação**. São Paulo: Atlas, 2006.

DAMKE, E. J.; SILVA, E. D.; WALTER, S. A. Sistemas de controle e alinhamento estratégico: proposição de indicadores. **Revista Eletrônica Estratégia & Negócios**, Araranguá, v. 4, n. 1, p. 65-87, 2011.

FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H. **Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. Curitiba: Positivo, 2004.

GAIO, J. **Método de avaliação do alinhamento estratégico entre diferentes níveis organizacionais em instituição educacional religiosa, sem fins lucrativos: foco na qualidade dos serviços prestados no ensino superior**. Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2012.

HERMAN, R. D.; RENZ, D. O. Theses on nonprofit organization effectiveness. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, San Francisco, v. 28, n. 2, p. 107-126, jun. 1999.

JOHNSTON, R.; PONGATICHAT, P. Managing the tension between performance measurement and strategy: coping strategies. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 28, n. 10, p. 941-967, 2008.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia**: the strategic-focused organization. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

LIMA, C. R. M.; SOARES, T. C.; LIMA, M. A. Balanced scorecard em instituições de ensino superior: uma análise das perspectivas. **Revista Eletrônica Estratégia & Negócios**, Araranguá, v. 4, n. 1, p. 183-205, 2011.

MANZIONE, S. **Marketing para o terceiro setor**. São Paulo: Novatec, 2006.

MÜLLER, C. J. et al. Gerenciamento de processos e indicadores em educação à distância. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 23., 2003, Ouro Preto. **Anais...** São Paulo: ENEGEP, 2003.

NIVEN, P. R. **Balanced scorecard**: step-by-step for government and nonprofit agencies. New Jersey: John Wiley & Sons, 2003.

WALTER, S. A., TONTINI, G., ANDRADE, K. A. e BACH, T. M. Qualidade percebida de stakeholders como estratégia de melhoria dos serviços. **Revista Eletrônica Estratégia & Negócios**, Araranguá, v. 7, n. 1, p. 1-28, 2014.

WUNDER, T. New strategy alignment in multinational corporations. **Strategic Finance**, Montvale, v. 87, n. 5, nov. 2005.

Apêndice 1

Questionário para levantamento das estratégias de oferta de gratuidade

Unidade: _____

Assinale, nas questões a seguir, quais as estratégias utilizadas em 2013 para a oferta de gratuidade, por meio do PSG e do Pronatec:

1. Estratégias utilizadas para definição dos títulos ofertados em 2013:

- pesquisa primária junto ao comércio local
- pesquisa primária junto ao público-alvo (estudantes e trabalhadores do comércio)
- pesquisa secundária (IBGE, Ipardes, Inep, Caged, Rais, Sine etc.)
- pesquisa do histórico de matrículas da unidade
- outras estratégias

2. Estratégias utilizadas para firmar parcerias para oferta em unidades remotas em 2013:

- articulação com prefeituras municipais
- articulação com secretarias de ação social
- articulação com associações e entidades de classe
- articulação com outras secretarias demandantes
- outras estratégias

3. Estratégias utilizadas para divulgação dos programas de gratuidade em 2013:

- envio de releases a jornais e revistas
- entrevistas em rádio
- entrevistas em TV
- produção de vídeos sobre os cursos, em parceria com emissoras de TV
- visitas a escolas estaduais e municipais de Ensino Médio.
- visitas a prefeituras municipais.
- visitas às secretarias de ação social
- visitas às agências do trabalhador
- visitas a associações e entidades de classe
- visitas a outras secretarias demandantes
- outras estratégias

4. Estratégias utilizadas para engajamento da equipe (administrativa e docente) em 2013:

- reuniões com a equipe administrativa
- reuniões com docentes
- outras estratégias

5. Em sua opinião, quais as três (3) ações acima identificadas que tiveram maior impacto no aumento da oferta de gratuidade na sua unidade, no ano de 2013? (sendo a 1ª ação aquela com maior impacto, e assim sucessivamente)

1ª _____ 2ª _____ 3ª _____