

MAPAS ESTRATÉGICOS¹

- TEXTO DE APOIO-

Marcos Olímpio Gomes dos Santos²

Abstract

Com a finalidade de sistematizar informação de base sobre o tema Mapas Estratégicos, foi elaborado o presente texto, com o qual se pretende explorar a possibilidade de aplicação a novos temas que o autor tem vindo a abordar.

Índice

Introdução.....	1
Conceito de Mapa Estratégico.....	1
Utilização dos Mapas Estratégicos.....	2
Passos a seguir na criação de um Mapa Estratégico.....	2
Particularidades do Mapa Estratégico aplicado a organizações não empresariais...	4
Considerações finais.....	5
Referências.....	6
Anexos.....	9

Évora

24 de Julho de 2011

¹ Texto em construção, baseado na matriz inicial elaborada em Abril de 2007.

² Sociólogo. Investigador externo do Centro de Investigação em Sociologia e Antropologia “Augusto da Silva” da Universidade de Évora (mosantos@uevora.pt).

INTRODUÇÃO

No presente texto, com carácter introdutório, o autor sistematiza informação de base sobre o tema Mapas Estratégicos, procurando transmitir aos leitores a noção do conceito, os passos a seguir e a importância deste instrumento para diversas organizações (tais como Organizações Sem Fins Lucrativos e organismos públicos), em algumas das quais já teve início a respectiva aplicação.

CONCEITO DE MAPA ESTRATÉGICO

O mapa estratégico é uma ferramenta que permite visualizar os diferentes itens do BSC de uma organização, numa cadeia de causa-efeito que relaciona os resultados pretendidos com os respectivos impulsores. L. G. Nascimento e V. Cavenaghi (2008), demonstram a ligação entre a formulação e a execução das estratégias, sendo instrumentos para dar forma, narrar, visualizar, comunicar e alinhar os participantes da organização em torno da estratégia adoptada. Ainda segundo esses autores, os mapas Estratégicos fornecem assim uma maneira uniforme e consistente de descrever a estratégia, consistindo numa estrutura pela qual a história da estratégia será comunicada ao seu público-alvo.

A. Passos (2004) descreve o conceito de mapa estratégico como sendo um diagrama que descreve a estratégia mediante a identificação das relações de causas e efeitos entre os objectivos incluídos nas quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*, explicitando quais medidas consideradas necessárias para consecução de cada objectivo proposto, bem como os indicadores que serão utilizados para a monitorização da execução destas medidas, e ainda quais as iniciativas de cada sector envolvido para o cumprimento das medidas³.

³ Kaplan & Norton (2004) chamam a atenção para que enquanto o mapa estratégico mostra como a estratégia liga os activos intangíveis a processos que criam esse valor, a estratégia descreve como criar valor para os stakeholders (cidadãos, utentes/clientes, e, accionistas, no caso das empresas).

UTILIZAÇÃO DE MAPAS ESTRATÉGICOS

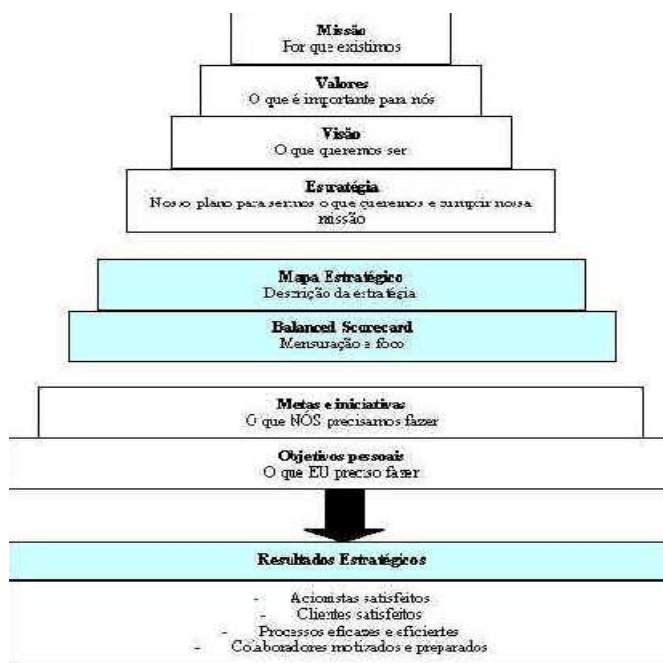
Segundo Kaplan e Norton (1997), o mapa estratégico é utilizado nas organizações para: i) esclarecer a estratégia no nível executivo; ii) comunicar a estratégia aos colaboradores; iii) alinhar as unidades, departamentos, funções e iniciativas; e iv) focar os processos de gestão. Quando aplicado à gestão de programas ou projectos, evidencia também grande utilidade uma vez que pode ser usado para: i) esclarecer a estratégia no nível político; ii) comunicar a estratégia para o restante da administração; iii) alinhar todos os interessados no programa com a estratégia; e, iv) também, focar os processos da gestão.

PASSOS A SEGUIR NA CRIAÇÃO DE UM MAPA ESTRATÉGICO

R. de Melo (s/d) salienta que um mapa estratégico deve ser construído de cima para baixo. Assim, segundo o autor, o primeiro passo a ser dado consiste na definição correcta do objectivo do programa. Como acrescenta ainda “Esse objetivo deve revelar claramente o propósito maior, ou missão, do programa. Necessita-se ter conhecimento dos motivos que desencadearam a criação do programa. É o ponto máximo a se conseguir com o programa. Em seguida devem-se construir os objetivos estratégicos na perspectiva da efetividade. Fortemente vinculados ao objetivo geral do programa, é preciso identificar os efeitos ou impactos do programa na população-alvo. Na perspectiva da eficácia relacionam-se as ações mais concretas, os produtos mais imediatos resultantes do programa, cujos resultados terão algum efeito ou impacto na população-alvo”.

Tal como referem ainda Kaplan & Norton (2004), a infra-estrutura para a elaboração de um mapa estratégico pode ser a que consta na figura seguinte:

FIGURA 1 - Infra-estrutura adequada à montagem de um Mapa Estratégico



Fonte: Kaplan & Norton, 2004

Assim, como se pode constatar, a organização tem de assumir numa primeira fase qual é sua missão (o porquê de sua existência, para quê foi criada), e seguidamente definir o que é importante para si; depois o que pretende ser no futuro – a longo prazo; por fim, a estratégia, isto é, de que forma pretende ser o que deseja, respeitando seus valores e sem deixar de cumprir a missão para a qual foi criada. A. Passos (2004) acrescenta que é então na segunda fase que aparece o mapa estratégico, quando se trata de descrever a estratégia detalhadamente, para cada sector envolvido. Na sequência adoptada figura então o *Balanced Scorecard* como sistema de mensuração, que possibilita seleccionar indicadores focados na estratégia. Numa terceira fase, são identificadas as metas e iniciativas para cada sector, identificando-se as relações de causa e efeito, e atribuindo-se responsabilidades, o que deverá mesmo incluir as individuais.

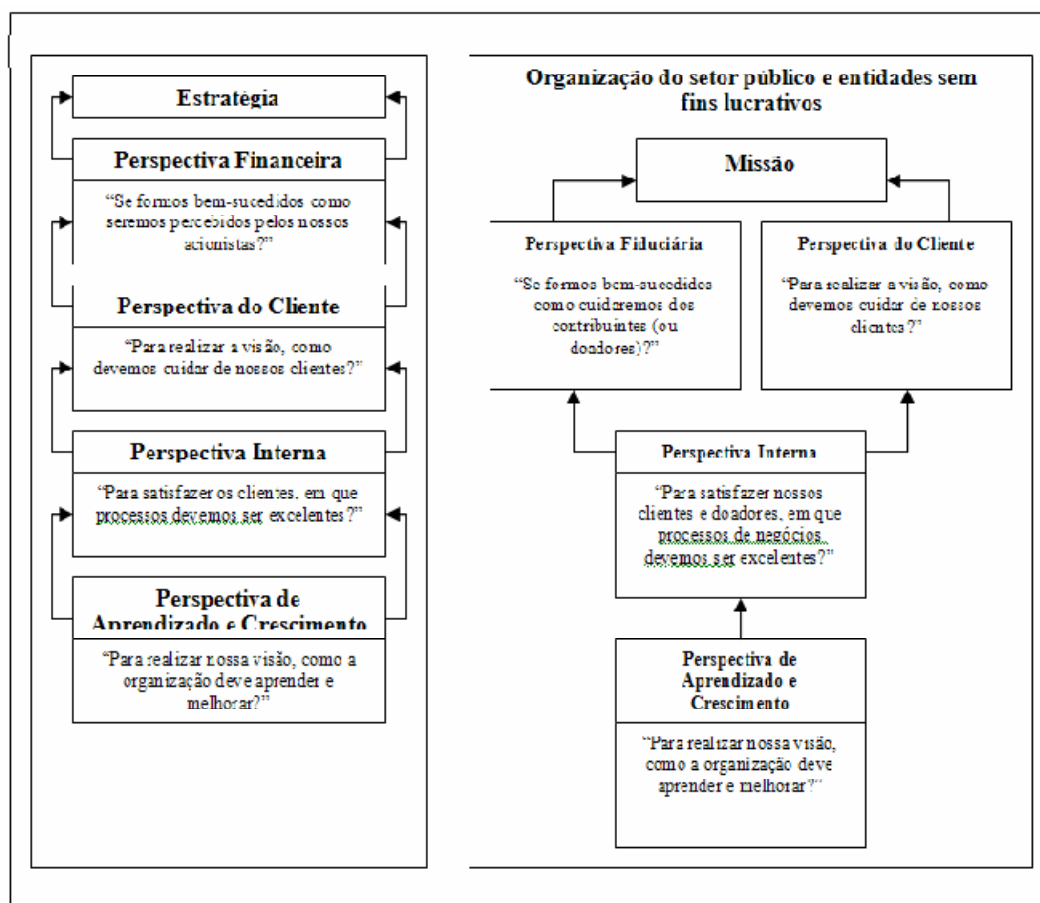
Na fase final do processo, constam os resultados estratégicos propostos e, efectivamente esperados, sendo que o sucesso desta fase está ligado ao alinhamento dos activos intangíveis com a estratégia da organização, estando subentendido que a comunicação da estratégia deve ter sido transmitida com toda a clareza, de forma que ela seja entendida como tarefa de todos os envolvidos e que é um processo contínuo.

Para a autora o preenchimento do *Balanced Scorecard* é portanto precedido da descrição da estratégia, que é o Mapa Estratégico, o qual constitui um conjunto de relações de causa e efeito.

PARTICULARIDADES DO MAPA ESTRATÉGICO APLICADO A ORGANIZAÇÕES NÃO EMPRESARIAIS

O mapa estratégico de uma instituição do sector público apresenta no seu topo a missão institucional e não a estratégia. Já quando se trata do sector privado, pelo contrário, a estratégia vem no topo do mapa estratégico, enquanto o mapa estratégico de uma organização com fins lucrativos apresenta outro tipo de preocupações, como se pode ver na figura seguinte

FIGURA 2 - Mapas Estratégicos: O modelo simples de criação de valor.



Fonte: R. Kaplan; D. Norton (2004, p.8)

O mapa estratégico pode assim ser visto como um concerto (equilibrado) a quatro vozes: a "voz dos clientes/utentes", a "voz dos processos", a "voz dos investidores" e a "voz das pessoas" (RH) e das competências no sector de actuação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Embora sendo claros os enunciados contidos nos pontos anteriores, o número insuficiente de exemplos de aplicação prática levanta algumas dificuldades nas propostas de adaptação deste instrumento a Organizações Sem Fins Lucrativos.

A par da continuação do enriquecimento da matéria sistematizada neste texto, exercitar a sua aplicação às referidas organizações é uma actividade a realizar, de forma a conseguir-se explorar as potencialidades do BCS. Para além disso, a sua adaptação a situações particulares tais como processos de avaliação e eventos de curta duração, coloca-se também como campos potenciais de aplicação,

REFERÊNCIAS

IMPRESSAS

NUNES, Jorge Manuel Raposo (2006), *O Balanced Scorecard na Gestão Estratégica de um Hospital Público*, (Tese de Mestrado), Évora, Universidade de Évora

SILVA, Jacinto Vidigal da (2006), “O sistema de Avaliação de Desempenho na Administração Pública: um estudo exploratório na óptica do Balanced Score Card (BSC)”, in BRANCO, Manuel Couret et al, *Economia com compromisso: Ensaio em Memória de José Dias Sena*, Évora, Universidade de Évora, pp. 159-176

ACESSÍVEIS NA INTERNET

Citados

Com autor referenciado

ALEIXO, Danilo et al. (s/d). *A Elaboração do Mapa Estratégico como Forma de Medir o Desempenho Organizacional: Um Estudo de Caso no SEBRAE Caruaru – PE*, s.l., s.e.
http://www.aedb.br/seget/artigos06/814_A%20Elaboracao%20do%20Mapa%20Estrategico%20.pdf

ALMEIDA; Simone de (2004). “Metodologias para Avaliação de Desempenho Organizacional”, *XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção - Florianópolis, SC, Brasil, 03 a 05 de Nov.*
<http://www.pg.cefetpr.br/ppgep/Ebook/ARTIGOS/3.pdf>

FILHO, T.A.; RIEG, D.L. (2002). *O uso da metodologia “Planejamento Estratégico Situacional” e “Mapeamento Cognitivo” em uma situação concreta: o caso da pró-reitoria de extensão da UFSCar*. São Carlos: Universidade Federal de São Carlos, Departamento de Engenharia de Produção, Gestão & Produção, vol. 9, nº 2. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/gp/v9n2/a05v09n2.pdf>. Acedido em 23 Jul. 2011.

KAPLAN, Robert e NORTON, David P. (2004) *Mapas Estratégicos – Balanced Scorecard*. Campus.

LEBARCKY, Fernanda da Vitória (s/d). *O Balanced Scorecard como ferramenta de avaliação de Desempenho Organizacional no Terceiro Setor*, Vila Viçosa, Universidade Federal de Vila Viçosa
<http://www.congressosp.fipecafi.org/artigos102010/426.pdf>

MELO, Rubem Pinto de (2010). "Gestão estratégica de programas: Construção de um modelo baseado na integração do *Balanced Scorecard* ao processo de planejamento e orçamento público", *III Congresso Consad de Gestão Pública*.

[www.repositorio.seap.pr.gov.br/...%20CONSAD/...III congresso consad/.../gestao estrategica de programas construcao de um modelo...](http://www.repositorio.seap.pr.gov.br/...%20CONSAD/...III%20congresso%20consad/.../gestao%20estrategica%20de%20programas%20construcao%20de%20um%20modelo...)

MONIZ, José Manuel Nunes (2009). *Balanced Scorecard. Proposta de implementação da metodologia no Núcleo de Formação Profissional do Hospital de Santo Espírito de Angra do Heroísmo, EPE*, Angra do Heroísmo, Universidade dos Açores - Escola Superior de Enfermagem de Angra do Heroísmo.

www.uac.pt/~jpedro/estrategiaempresarial.../Exemplo%202.doc

PASSOS, Alina dos (2004). *Balanced Scorecards e Mapas Estratégicos: Proposta de implantação no TCU* (Monografia de conclusão do curso de graduação em Sistemas de Informação), Palmas, Centro Universitário Luterano de Palmas.

PAULA, Luiza G. de et al. (2010). *BSC e PES. Principais Abordagens Utilizadas no Planejamento Estratégico em Organizações Públicas*, Rio de Janeiro, Departamento de Informática Aplicada (DIA) Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO)

<http://np2tec.uniriotec.br:9093/np2tec/publicacoes/RT-2010-017-BSCPESPrincipaisAbordagensUtilizadas%20PlanejamentoEstrategicoOrganizacoesPublicas-20101120.pdf>

PESSOA, Gerisval Alves (2009). *Disciplina Planejamento Estratégico*, Faculdade Atenas Maranhense – FAMA

PINTO, Francisco José Simões (s/d). *Balanced Scorecard – Adaptações ao Sector Público e às Organizações Privadas Sem Fins Lucrativos*, Faro, Universidade do Algarve (ESGHT)

<http://franciscojspinto.com/pdf/seminternestrat.pdf>

RODRIGUES, Eduarda S.M. Pereira N. (2006). *Balanced Scorecard aplicado à Coudelaria de Alter* (Trabalho elaborado no âmbito do FORGEP – Programa de Formação da Administração Pública), INA – Instituto Nacional de Administração FORGEP – Coimbra 1.ª Ed. Suplementar

http://repositorio.ipcb.pt/bitstream/10400.11/92/1/Relat%C3%B3rioBSC_Final.pdf

SECRETARIA DE ESTADO DA ADMINISTRAÇÃO (2005). *Plano Estratégico 2005/2010 - Relatório Final de Resultados*, Florianópolis, Instituto de Estudos Avançados

www.sea.sc.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 23ª REGIÃO (2008). *Gestão Estratégica 2008-2013*, Cuiabá – MT, TRT 23ª Região

<http://www.trt23.jus.br/conhecaotr/planejamento/documentos/Plano%20de%20Gestao%202008-2013.pdf>

Sem autor referenciado

Consultados

Com autor referenciado

ANTÓNIO, Nelson dos Santos; RODRIGUES, Jorge José Martins (2006). *Balanced Scorecard e Mapas Estratégicos*, Lisboa, Grupo Estratégia Organizacional/ISCTE - Working Paper nº 1/06
<http://ee.dcg.eg.iscte.pt/bsc.pdf>

CALIJURI, Mônica S. Schpallir (s/d). A utilização do Balanced Scorecard como instrumento de gestão nas organizações públicas, s.l., s.e.
http://www.crcpr.org.br/publicacoes/downloads/revista138/balanced_scorecard.htm

FERNANDES, Amarildo da Cruz (s/d). *Mapas Estratégicos do Balance Scorecard: Contribuições ao seu Desenvolvimento*, Rio de Janeiro, Universidade Federal do Rio de Janeiro – COPPE/DEI/GPI
<http://www.gpi.ufrj.br/pdfs/artigos/Fernandes%20-%20Mapas%20Estrategicos%20do%20BSC%20-%20XXII%20ENEGEP%20-%202002.pdf>

FERREIRA, Mário Domingues (2005). *Avaliação qualitativa das decisões do conselho de Administração: o caso de uma instituição financeira* (Dissertação apresentada ao curso de Mestrado em Sistemas de Gestão da Universidade Federal Fluminense), Niterói, Universidade Federal Fluminense

NASCIMENTO Luiz Gustavo; CAVENAGHI, Vagner (2008). “Gestão Estratégica e o Balanced Scorecard: Proposta de Mapa Estratégico para Empresas de Call Center”, *IV Congresso Nacional de Excelência em Gestão Responsabilidade Socioambiental das Organizações Brasileiras*, Niterói, RJ, Brasil, 31 de julho, 01 e 02 de Agosto
http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg4/anais/T7_0096_0265.pdf

PEREIRA, Marco Antonio (s/d). *Curso Gestão da Qualidade Aula 4 –BSC – Balanced Scorecard: Mapas Estratégicos*, s.l., s.e.
<http://www.marco.eng.br/qualidade/aulas/aula04-parte2.pdf>

Sem autor referenciado

O Balanced Scorecard no Sector Público, s.l., s.e.
www.rcc.gov.pt/.../Balanced-Scorecard_YellowScire.pdf

ANEXOS

ANEXO I

Exemplos de Mapas Estratégicos (e BSCs) que podem ser acedidos na internet

Direcção Regional de Agricultura e Pescas do Norte

http://www.drapn.min-agricultura.pt/drapn/instituicao/files/_BSC_DRAP-N.pdf

Supremo Tribunal de Justiça do Brasil

Secretaria de Estado da Administração

www.sea.sc.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc

ROCHA, João Paulo Picanço Martins da et al. (s/d). "O sistema de gestão estratégica Balanced Scorecard em uma Organização Sem Fins Lucrativos – Caso ONG Rio Voluntário Organização do Trabalho", *V Encontro Internacional de Economia Solidária "O Discurso e a Prática da Economia Solidária"*

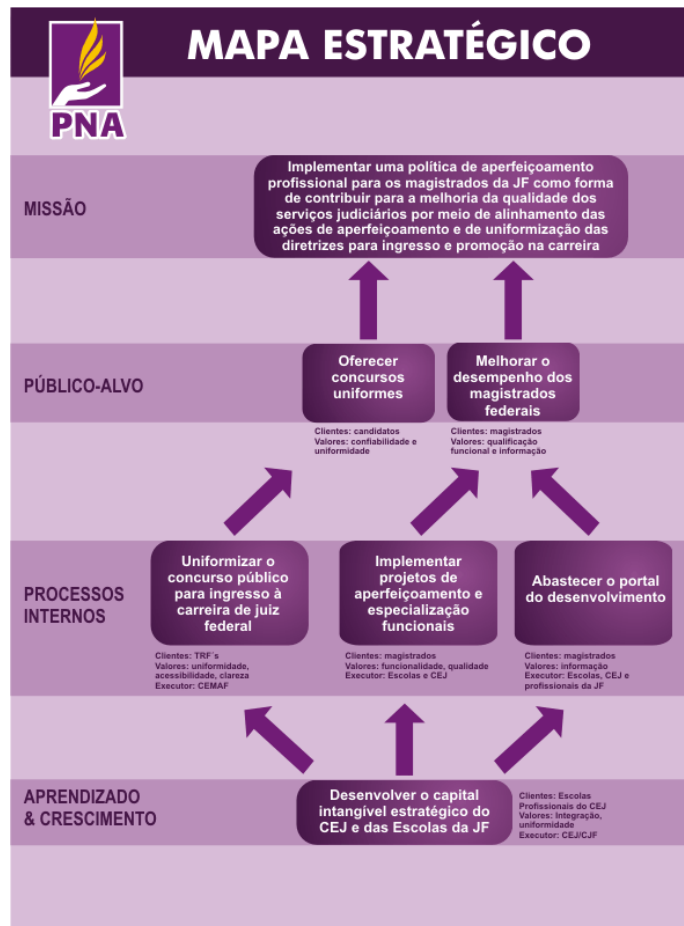
<http://www.poli.usp.br/p/augusto.neiva/nesol/Publicacoes/V%20Encontro/Artigos/Organiza%C3%A7%C3%A3o/ORG-05.pdf>

ANEXO II

Exemplos de Mapas Estratégicos (BSCs) disponibilizados na internet

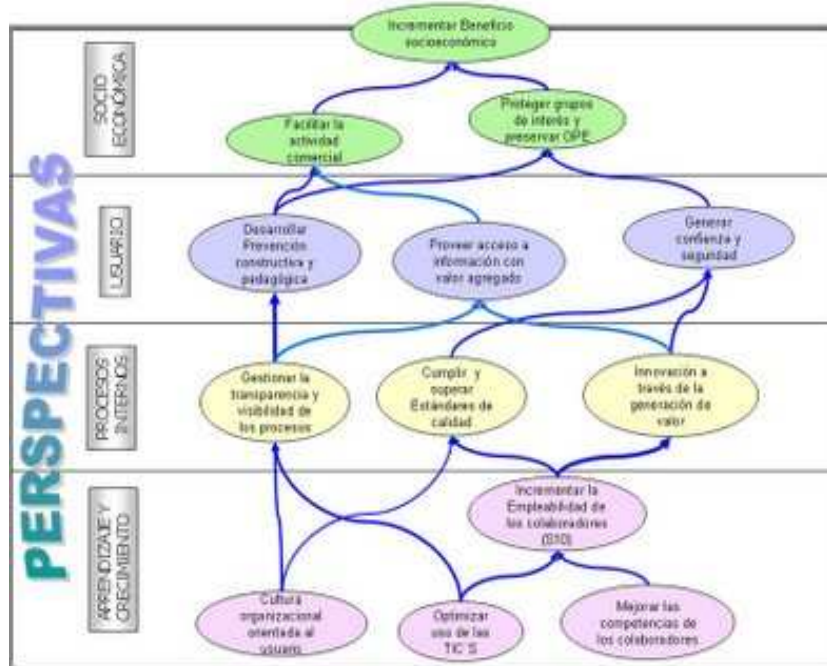


Fonte: http://www.qualidade.com.br/images/repositorio/img/08_06_21_BSC%202.png

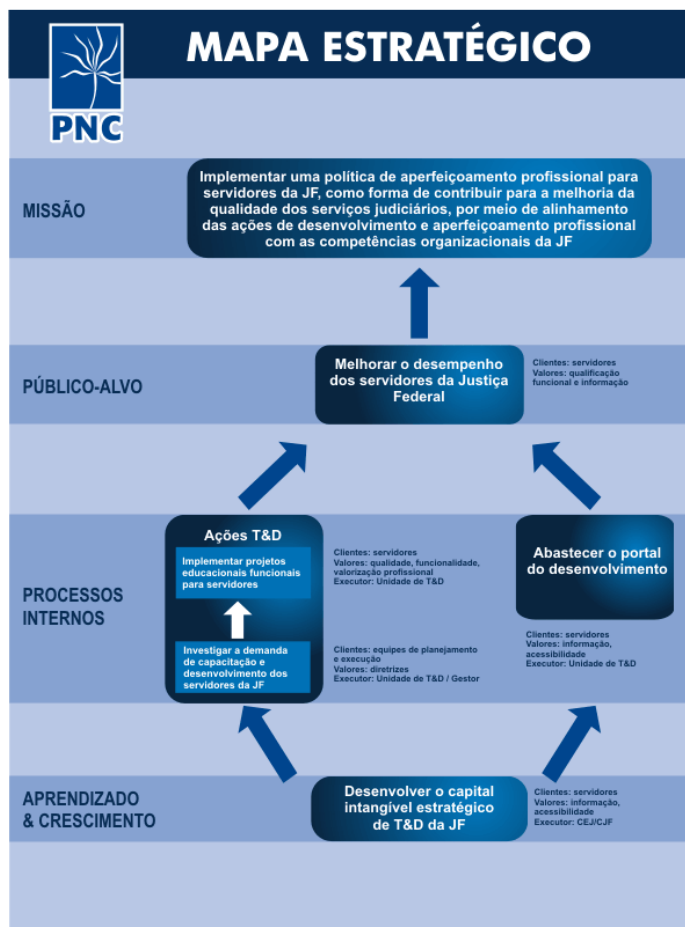


Fonte: <http://portal.cjf.jus.br/cjf/imagens/mapa-estrategico-PNA.gif>

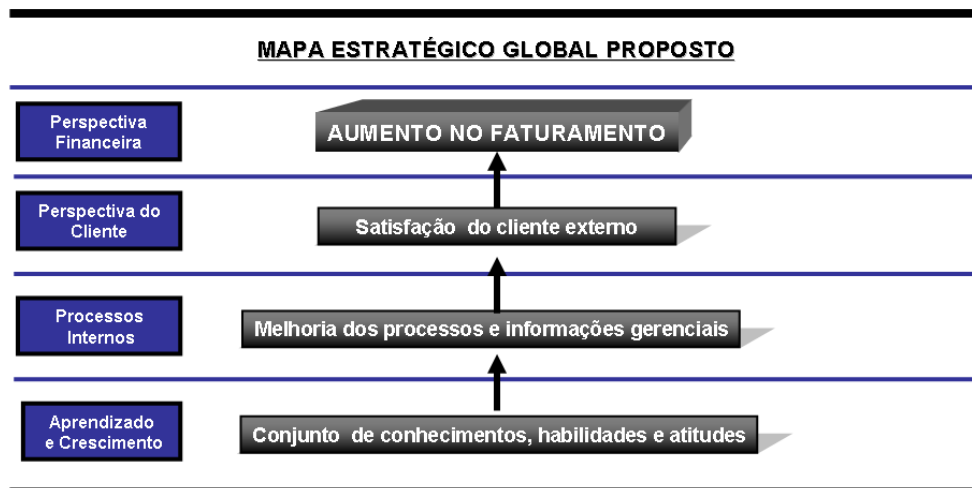
MAPA ESTRATÉGICO SUPERSOCIEDADES 2006 - 2010



Fonte: http://4.bp.blogspot.com/_7dvqgHGXL6E/SGvAC_2THBI/AAAAAAAAAC-U/5YBU8L1jB9E/s400/mapa_estrategico.jpg

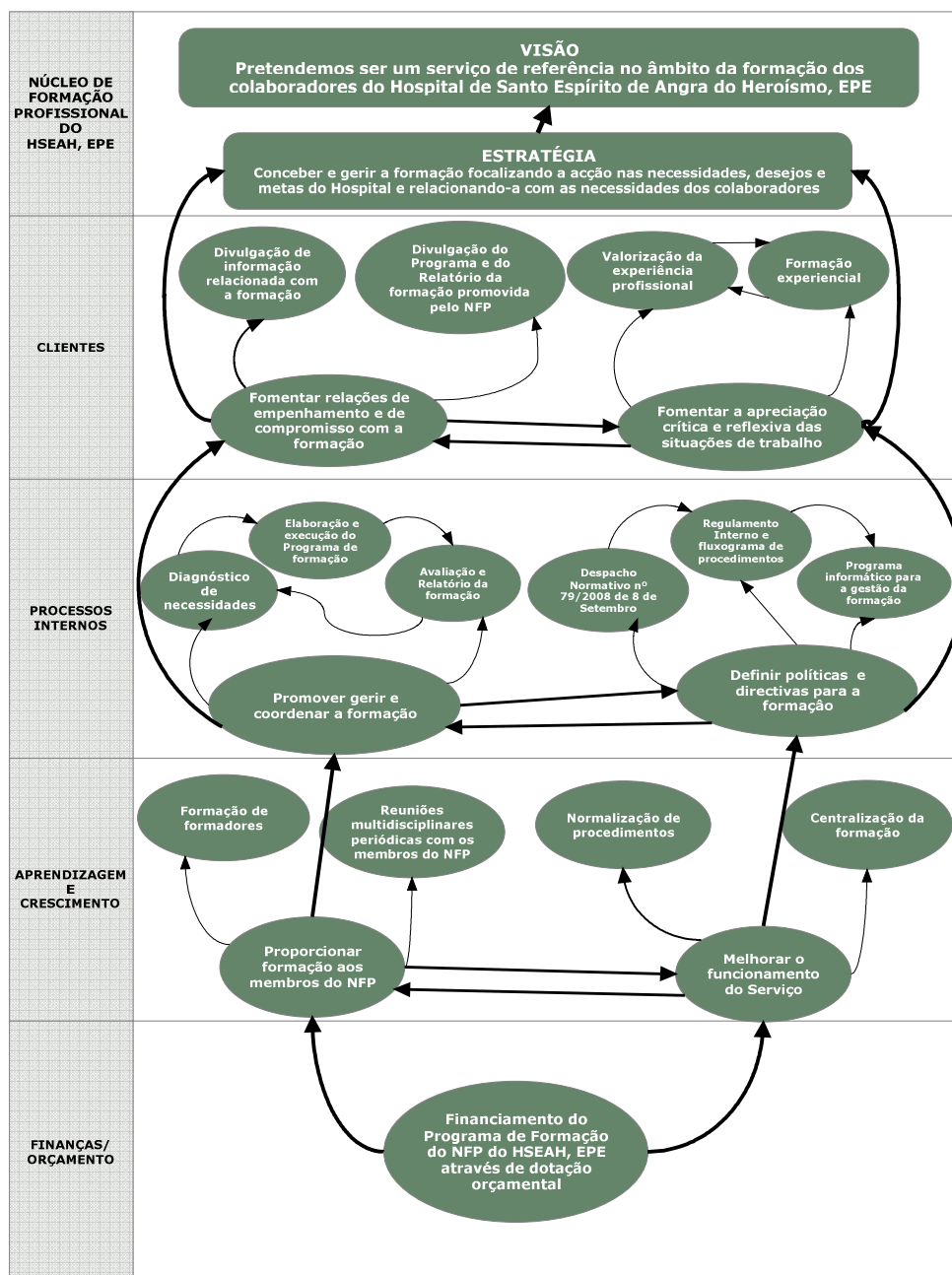


Fonte: <http://portal.cjf.jus.br/cjf/imagens/mapa-estrategico-PNC.gif>



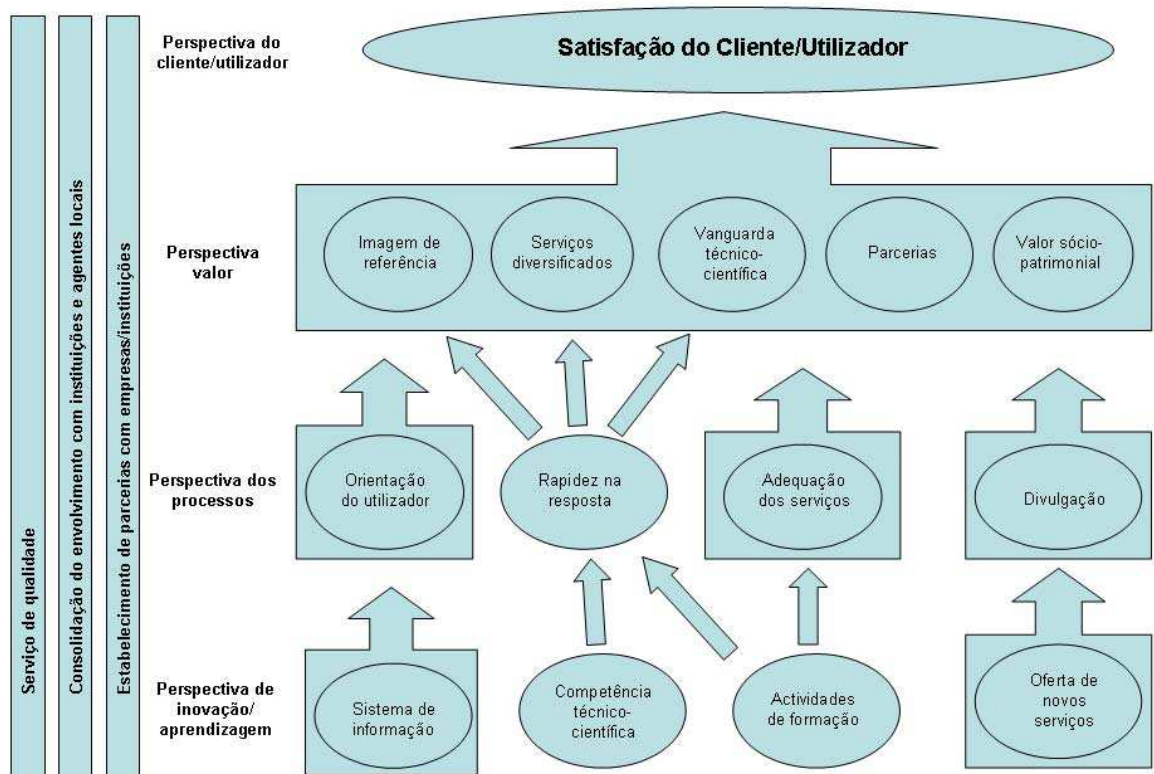
Fonte: http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg4/anais/T7_0096_0265.pdf


Mapa estratégico – Núcleo de Formação Profissional do HSEH, EPE



Fonte: J. Moniz (2009)

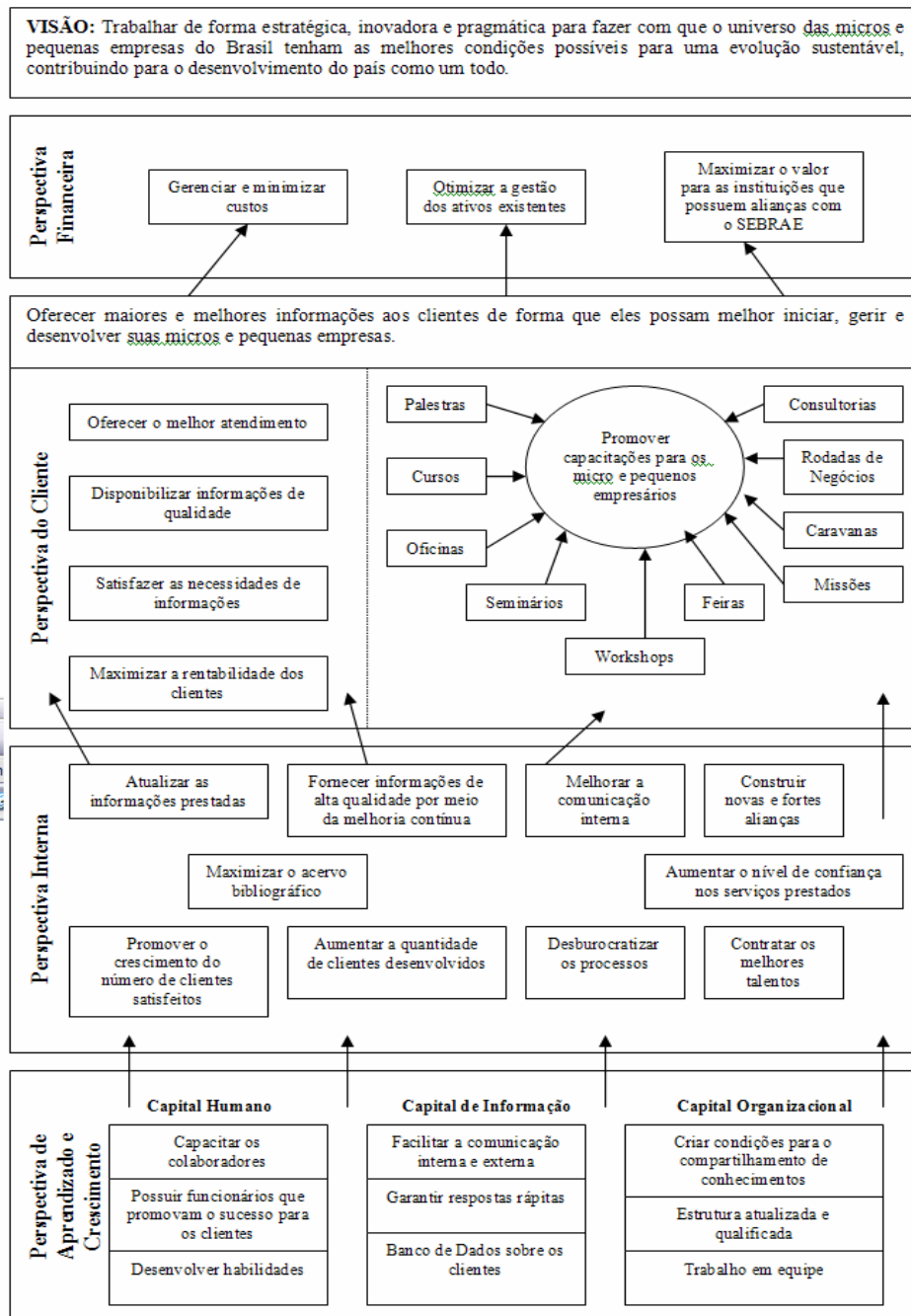
Mapa Estratégico – Coudelaria de Alter



Legenda:  Este símbolo envolvendo o objectivo significa que este objectivo tem impacto em todos os objectivos da perspectiva seguinte (acima).

Fonte: Fonte: E. Rodrigues et al. (2006)

Mapa Estratégico do SEBRAE Caruaru-PE



Fonte: D. Aleixo et al. (s/d)

ANEXO III

Indicações práticas disponíveis na internet

Criar um mapa estratégico no Dashboard Designer

<http://office.microsoft.com/pt-br/support/criar-um-mapa-estrategico-no-dashboard-designer-HA010244651.aspx>

ANEXO IV

Referências para consulta de Mapas Estratégicos que podem somente ser visualizados na internet

MELO, Rubem Pinto de (2010). “Gestão estratégica de programas: Construção de um modelo baseado na integração do *Balanced Scorecard* ao processo de planejamento e orçamento público”, *III Congresso Consad de Gestão Pública*.

[www.repositorio.seap.pr.gov.br/...%20CONSAD/...III congresso consad/.../gestao estrategica de programas construcao de um modelo ...](http://www.repositorio.seap.pr.gov.br/...%20CONSAD/...III%20congresso%20consad/.../gestao%20estrategica%20de%20programas%20construcao%20de%20um%20modelo...)

NEVES, Cinthia Mara Pedroso Esteves (2009). *Estudo dos indicadores relacionados ao planejamento estratégico da Fundação Hemominas, segundo o critério da acessibilidade*, Belo Horizonte, Fundação João Pinheiro / Escola de Governo do Estado de Minas Gerais

http://www.fjp.mg.gov.br/tede/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=66

Mapa estratégico CREA Minas 2011-2014

http://www.crea-mg.org.br/06_SGT_Documentos/Mapa%20Estrategico.pdf

BSC ? Bicho de sete cabeças?

www.rceonline.com.br/.../Nivelamentoconceitual3aaulaMetodologiadoBSC.ppt