



SENADO FEDERAL
INSTITUTO LEGISLATIVO BRASILEIRO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO *LATO SENSU*
EM ADMINISTRAÇÃO LEGISLATIVA

JOVERLÂNDIO NUNES DE SOUZA

BALANCED SCORECARD:
UMA PROPOSTA DE APLICAÇÃO NA TV SENADO

Brasília - DF

2014

JOVERLÂNDIO NUNES DE SOUZA

**BALANCED SCORECARD:
UMA PROPOSTA DE APLICAÇÃO NA TV SENADO**

Trabalho final a ser apresentado para aprovação no curso de pós-graduação *lato sensu* em Administração Legislativa realizado pelo Instituto Legislativo Brasileiro como requisito para obtenção do título de especialista em Administração Legislativa. Área de concentração: Administração Legislativa/ Gestão estratégica.

Orientador: Paulo Roberto Alonso Viegas

Brasília - DF

2014

JOVERLÂNDIO NUNES DE SOUZA

**BALANCED SCORECARD:
UMA PROPOSTA DE APLICAÇÃO NA TV SENADO**

Trabalho final a ser apresentado para aprovação no curso de pós-graduação *lato sensu* em Administração Legislativa realizado pelo Instituto Legislativo Brasileiro como requisito para obtenção do título de especialista em Administração Legislativa. Área de concentração: Administração Legislativa/ Gestão estratégica.

Brasília, 01 de dezembro de 2014.

Banca Examinadora

Prof. Mestre Paulo Roberto Alonso Viegas

Prof. Mestre Fernando Moutinho Ramalho Bittencourt

AGRADECIMENTOS

Ao Senado Federal por proporcionar a oportunidade de realização do curso de pós-graduação em Administração Legislativa

A meu orientador, Paulo Roberto Alonso Viegas, pelo suporte oferecido à realização deste trabalho e pela motivação nos momentos mais complexos.

A Aianny pelo companheirismo e incentivo que contribuíram de forma decisiva para a superação dos obstáculos encontrados.

E a todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação, o meu muito obrigado.

EPÍGRAFE

“Tenho em mim todos os sonhos do mundo.”

Fernando Pessoa.

RESUMO

Este trabalho consiste numa proposta de aplicação da metodologia *Balanced Scorecard* ao órgão TV Senado que faz parte da estrutura organizacional do Senado Federal. A aplicação dos conceitos previstos pela literatura sobre o tema, considerando a estrutura produtiva e operacional da TV Senado, além de sua declaração de missão, resultou em um conjunto de indicadores de desempenho agrupados segundo as seguintes perspectivas: clientes; finanças; processos internos; e aprendizagem e crescimento. Ao mesmo tempo os indicadores foram classificados segundo critérios de complexidade e esforço de implantação a fim produzir uma avaliação da dificuldade de sua implantação e operacionalização. Nesse sentido, os indicadores propostos como resultado do trabalho mostraram relevância e aderência ao caso analisado demonstrando diferentes graus de complexidade e esforço necessários à implantação.

Palavras-chave: Administração pública; Gestão estratégica; Balance Scorecard; Indicadores de performance; TV Senado; Senado Federal; Brasil.

ABSTRACT

This paper is a proposal on applying the Balanced Scorecard methodology on TV Senado, a department of the Brazilian Senate. The application of literature concepts about the theme, which was conducted considering the TV Senado operational and productive structures, as well as their mission declaration, resulted in a collection of performance measures grouped on the perspectives: clients; finance; internal processes; and learning and growth. At the same time, aiming to assess the implementation and operation difficulties, the performance measures were classified following some complexity and effort criteria. As a result, the proposed performance measures showed relevance and adherence to the case analyzed showing different degrees of complexity and effort required to the deployment process.

Keywords: Public administration; Strategic management; Balance Scorecard; Federal Senate; Performance measures; TV Senado; Brazil.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | |
|--|----|
| Figura 1. Estrutura do modelo BSC..... | 21 |
| Figura 2. Adaptação do modelo BSC para instituições públicas. | 30 |
| Figura 3. Proposta de mapa estratégico para a TV Senado. | 31 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|----|
| Quadro 1- Classificação do nível de complexidade de implantação do indicador..... | 41 |
| Quadro 2 - Classificação do nível de esforço necessário para a implantação do indicador..... | 41 |
| Quadro 3 - Níveis de complexidade e esforço necessários à implantação dos indicadores..... | 53 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

| | |
|------|--|
| ATC | Ato da Comissão Diretora |
| BSC | Balanced Scorecard |
| ILB | Instituto Legislativo Brasileiro |
| LAI | Lei de Acesso à Informação |
| TCU | Tribunal de Contas da União |
| Secs | Secretaria de Comunicação Social do Senado Federal |

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 13 |
| 1.1 JUSTIFICATIVA | 14 |
| 1.2 PROBLEMA | 14 |
| 1.3 OBJETIVOS | 15 |
| 1.3.1 Objetivo geral | 15 |
| 1.3.2 Objetivos específicos | 15 |
| 2 REVISÃO DA LITERATURA | 17 |
| 2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL: EVOLUCAO, FRAGILIDADES E NECESSIDADE DE MODERNIZAÇÃO | 17 |
| 3 METODOLOGIA | 23 |
| 4 DESENVOLVIMENTO DE UMA PROPOSTA DE BSC PARA A TV SENADO | 25 |
| 4.1 SOBRE A TV SENADO | 25 |
| 4.1.1 Estrutura organizacional | 26 |
| 4.1.2 Gestão estratégica na TV Senado | 27 |
| 4.2 ADAPTAÇÃO DO MODELO BSC | 29 |
| 4.3 FORMULAÇÃO DO MAPA ESTRATÉGICO | 30 |
| 4.3.1 Perspectiva dos clientes | 32 |
| 4.3.2 Perspectiva Financeira | 34 |
| 4.3.3 Perspectiva dos processos internos | 35 |
| 4.3.4 Perspectiva de aprendizagem | 38 |
| 4.4 PROPOSTA DE INDICADORES DE DESEMPENHO INSTITUCIONAIS | 40 |
| 4.4.1 Avaliação do nível de complexidade e esforço para implantação do indicador | 40 |
| 4.4.2 Indicadores da perspectiva clientes | 42 |
| 4.4.3 Indicadores para a perspectiva financeira | 44 |
| 4.4.4 Indicadores para a perspectiva dos processos internos | 46 |
| 4.4.5 Indicadores para a perspectiva aprendizagem e crescimento | 49 |
| 4.5 NÍVEL DE COMPLEXIDADE E ESFORÇO PARA IMPLANTAÇÃO DOS INDICADORES | 52 |
| 5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES | 56 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 59 |

1 INTRODUÇÃO

A partir da década de 1980, a administração pública em todo o mundo passou por mudanças com vistas à modernização da gestão. A chamada crise do Estado ocorrida na década anterior levou os governos a reformularem a estrutura administrativa em busca de um Estado mais enxuto. Ao mesmo tempo, o surgimento da era da informação ampliou o acesso dos cidadãos ao conhecimento e propiciou a emergência de uma sociedade mais consciente e crítica em relação às instituições.

Segundo Carneiro (2010), o movimento que ficou mundialmente conhecido como *New Public Management* (Nova Gestão Pública) tem tornado o setor público cada vez mais próximo do setor de negócios. Para o autor, a adoção de ferramentas de gestão do setor privado tem sido bastante efetiva para o setor público na oferta de melhores serviços.

A busca pelo aprimoramento e fortalecimento dos princípios da ética e da transparência também tornou-se caminho inexorável para a administração pública. De acordo com Carneiro (2010), é inegável que as boas práticas de gestão auxiliam o governo a ser mais orientado, mais ágil, mais flexível e, portanto, mais hábil para responder aos problemas atuais e futuros.

O movimento no Brasil também iniciou-se na década de 1990 tendo como marco a reforma da administração pública implantada em 1995 pelo governo Fernando Henrique Cardoso. Para Benjamin (2011), o novo perfil da administração pública do país tem se pautado na obtenção de resultados por meio da eficiência na atuação administrativa. É um modelo que pretende assegurar a participação dos cidadãos nos processos de tomada de decisão. Nesse contexto, diversos órgãos públicos passaram a adotar técnicas como planejamento estratégico, indicadores de desempenho e *Balanced Scorecard* (BSC).

No Senado Federal, as primeiras iniciativas nesse sentido ocorreram em meados da década de 2000 com a criação de planos estratégicos por alguns órgãos internos. É o caso do Prodasen (órgão de TI do Senado), da Secretaria de Comunicação Social, da Consultoria Legislativa e do próprio Senado.

Apesar dos planos estratégicos estarem acompanhados por um conjunto de iniciativas objetivando sua materialização, percebe-se não haver preocupação dos órgãos em implantar uma metodologia de acompanhamento e controle da execução

da estratégia. Atualmente, a ferramenta mais utilizada para essa finalidade é o *Balanced Scorecard*, a qual foi definida por seus autores, Robert Kaplan e David Norton, como uma ferramenta para gestão da estratégia.

Como forma de suprir essa necessidade, o presente trabalho tem por objetivo propor um conjunto de indicadores segundo o modelo BSC para aplicação em um dos órgãos da Secretaria de Comunicação Social da Casa: a TV Senado.

A tentativa de aplicação da ferramenta de gestão tem o objetivo de contribuir tanto para uma mudança cultural quanto para a aplicação de novas ideias à gestão pública.

A partir de uma iniciativa de planejamento estratégico anteriormente realizada pela TV Senado, o pesquisador apresenta uma proposta de mapa estratégico e um conjunto de indicadores de desempenho organizados segundo as perspectivas do BSC: clientes, financeira, processos internos e aprendizagem e crescimento.

1.1 JUSTIFICATIVA

A busca pela modernização da administração no Senado Federal tem levado os órgãos internos a promoverem iniciativas visando à modernização dos processos de gestão. O planejamento estratégico é a ferramenta mais utilizada por esses setores.

No entanto, criar um plano estratégico é apenas parte do caminho para obtenção dos resultados pretendidos. O sucesso da estratégia depende da execução adequada do plano. Para tanto, é fundamental o uso de ferramentas que permitam a avaliação da execução, principalmente com a identificação dos pontos que precisam ser corrigidos.

Como o uso de ferramentas de gestão da estratégia não é amplamente disseminado no Senado, o presente trabalho justifica-se por trazer uma proposta de aplicação a um órgão interno da Casa. Além disso, esse trabalho lança luz sobre o tema podendo servir como uma contribuição para reflexões sobre o assunto junto ao corpo administrativo da instituição.

1.2 PROBLEMA

Após a definição do planejamento estratégico, o passo seguinte é sua implantação, ou execução da estratégia. Além de definir as iniciativas no processo de

planejamento estratégico, é fundamental sistematizar a monitoração dos resultados a fim de avaliar o sucesso da execução da estratégia.

O problema da pesquisa consiste em, a partir da definição de missão de uma unidade administrativa, definir um sistema de indicadores segundo o modelo *Balanced Scorecard* com a finalidade de gerir a execução da estratégia planejada pelo órgão.

1.3 OBJETIVOS

O trabalho tem o objetivo geral e os objetivos específicos expressos nos tópicos seguintes.

1.3.1 Objetivo geral

Contribuir para a modernização da administração pública por meio de uma proposta de adaptação e aplicação de uma ferramenta de gestão da estratégia bastante difundida no setor privado, o *Balanced Scorecard (BSC)*.

1.3.2 Objetivos específicos

- Propor um conjunto de indicadores segundo a metodologia BSC para aplicação na TV Senado;
- Determinar os níveis de complexidade e esforço necessários à implementação dos indicadores propostos;
- Apresentar um estudo sobre a metodologia BSC sob um enfoque prático contextualizado a um ambiente específico do Senado;

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL: EVOLUCAO, FRAGILIDADES E NECESSIDADE DE MODERNIZAÇÃO

A despeito do processo de evolução e dos esforços por modernização, ainda persistem na administração pública brasileira características indesejadas, como o excesso de burocracia, o patrimonialismo e a ineficiência. Conforme observa Andrews (2010), essas práticas têm origem em fatores políticos e culturais que remontam ao Brasil Colônia (1500 a 1822).

Martins (1995) explica que o patrimonialismo, o clientelismo, a burocracia extensiva e a intervenção do Estado na economia estão inscritos na tradição brasileira como características decorrentes da herança colonial. Os esforços pela modernização não foram suficientes para erradicá-las. Nesse contexto, a administração pública no país se vê diante da necessidade de aprimoramento visando à eficiência e melhoria dos serviços prestados à sociedade.

Pereira (1996) aponta que, além da necessidade de mudança institucional-legal, são necessárias mudanças na dimensão da gestão, por meio da prática de novas ideias gerenciais, e na dimensão cultural, por meio da substituição dos valores burocráticos por gerenciais.

A mudança da dimensão cultural constitui um grande desafio para a administração pública brasileira, pois implica a alteração de valores individuais que têm se propagado ao longo dos séculos de história do Brasil.

Inglehart (2009) associa o processo de mudança cultural à expansão do que chama de valores de autoexpressão ou ampliação das possibilidades de escolha humana. Ou seja, o processo estaria associado aos movimentos de modernização e democratização das sociedades. Nesse sentido, um movimento articulado pelo Estado visando à mudança cultural deveria ser conduzido, ou facilitado, por estratégias e ferramentas que valorizem a capacidade de autoexpressão dos indivíduos. Portanto, não seriam eficientes planos autoritários que não contassem com a participação das pessoas.

Quanto à mudança na gestão por meio da aplicação de novas ideias, um caminho natural é a utilização das modernas ferramentas já consagradas na administração de

organizações privadas. De fato, isso não é novidade. Historicamente, ambos os setores têm emprestado técnicas um do outro, seja pela adaptação de modelos da burocracia militar pelas empresas ou pela cópia da maneira de organizar companhias férreas no século XVIII (HUGHES, 2012).

Governos em todo o mundo sentiram a necessidade de reformular a administração e várias iniciativas de modernização deram origem a um novo modelo que ficou conhecido como Nova Gestão Pública (New Public Management) (BOURGON, 2011).

No Brasil, esse movimento reformador foi motivado pela crise do Estado vivida na década de 1980 (PEREIRA, 1998). A reforma proposta em 1995 pelo governo Fernando Henrique Cardoso tinha como um dos objetivos estabelecer princípios gerenciais para a administração pública (COSTA, 2008). A partir de então, órgãos públicos passaram a utilizar ferramentas típicas da administração privada, como o planejamento estratégico, a orientação para resultados e a gestão por projetos.

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Os conceitos contemporâneos de estratégia surgiram na década de 1960. Igor Ansof, por meio de uma abordagem analítica e complexa abriu caminho para o tema ao elaborar um trabalho considerado um marco no desenvolvimento da teoria da estratégia (CRAINER, 2000).

Segundo Chandler (1994), a estratégia compreende determinar metas de longo prazo, objetivos da organização, linhas de ação e necessidade de recursos com a finalidade de alcançar tais metas. Ou seja, definir como a organização atingirá suas metas de longo prazo.

Não só os elementos internos da organização, como recursos e ações, são considerados para a definição da estratégia. O ambiente externo e o impacto que nele produzirá também deve ser levado em conta. Segundo Oliveira (2012):

Planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis - e atuando de forma inovadora e diferenciada.

Na mesma direção, Andrews (1992) afirma que devem ser determinados previamente o tipo de organização econômica e humana que a organização pretende ser e a natureza da contribuição econômica que ela deseja produzir para os acionistas, colaboradores, clientes e comunidade.

No mercado privado, o planejamento estratégico busca o sucesso da organização diante de um mercado competitivo. Já a administração pública, mesmo não imersa em uma competição, necessita obter sucesso na realização de seus objetivos, pois a sociedade, cada vez mais consciente do papel do Estado como prestador de serviços, tem exercido maior pressão e cobrado serviços de maior qualidade e mais eficiência. Reconhecendo esse cenário, o Tribunal de Contas da União (TCU), na atualização de seu plano estratégico de 1999 afirma:

Com a crescente facilidade de acesso e de disponibilidade de informações, caracterizada pela constante evolução tecnológica e ampliação e difusão dos sistemas de comunicação, o cidadão vem deixando, gradualmente, de ser sujeito passivo em relação ao Estado e passou a exigir, em níveis progressivos, melhores serviços, respeito à cidadania e mais transparência, honestidade, economicidade e efetividade no uso dos recursos públicos. Enfim, clama por moralidade, profissionalismo e excelência da administração pública. Nesse cenário, o serviço público tem sentido a necessidade de mudança a fim de atender as cobranças da sociedade (TCU, 1999).

Portanto, ante a necessidade de a administração pública assumir nova postura em razão das diversas exigências impostas pela sociedade, o planejamento estratégico apresenta-se como ferramenta para conduzir o processo de modernização da gestão pública. Mesmo sendo concebida para organizações privadas, a prática do planejamento estratégico corresponde ao que a administração pública demanda atualmente: “o estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado” (OLIVEIRA, 2012).

A partir da década de 1990, instituições públicas começaram a usar o planejamento estratégico como ferramenta de suporte à administração. Alguns exemplos são: o Tribunal de Contas da União em 1994 (TCU, 2011); o Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (Inmetro) em 1998 (GODINHO, 2005); o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa) em 2006 (FRESNEDA, 2010), entre outros.

2.3 O BSC

O Balanced Scorecard (BSC) é uma ferramenta idealizada por Robert S. Kaplan e David P. Norton a partir de um estudo iniciado em 1990 no qual foram analisadas várias companhias a respeito de medição de desempenho (KAPLAN e NORTON, 1996). À época, desconfiava-se que as medidas de desempenho baseadas apenas em indicadores financeiros limitavam a capacidade das empresas de criar novos valores. Como resultado, chegaram à conclusão que as empresas mais dinâmicas baseavam-se não apenas em indicadores financeiros, mas em um conjunto de medidas capazes de refletir o desempenho de ativos intangíveis da organização (KAPLAN e NORTON, 1996).

Em 1992, os autores da pesquisa publicaram um artigo propondo um sistema destinado à gestão da estratégia por meio de um conjunto de indicadores de desempenho interligados. A utilização de indicadores de diversas perspectivas tinha como objetivo produzir uma avaliação mais equilibrada do desempenho institucional, evitando que a visão financeira de curto prazo prevalecesse sobre um diagnóstico mais amplo da organização do ponto de vista estratégico (KAPLAN e NORTON, 1996).

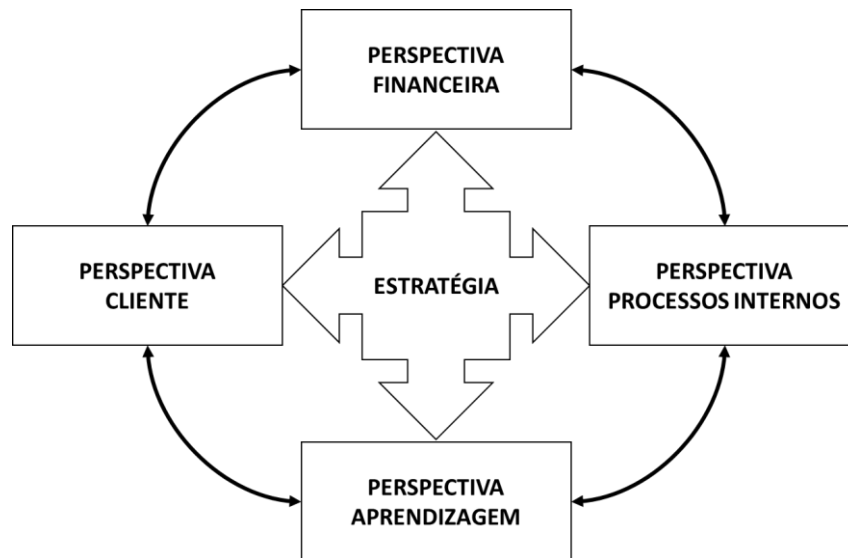
Ao proporcionarem uma visão mais balanceada da organização, as quatro perspectivas também fazem com que os gestores não percam de vista a forma como os resultados são alcançados (COSTA, 2009).

Para traduzir a missão e a estratégia de uma organização em objetivos e medidas, é necessário que os indicadores de desempenho sejam construídos a partir da estratégia da organização (KAPLAN e NORTON, 1996). Assim, a definição de um plano estratégico constitui etapa prévia à construção de um sistema BSC.

Segundo a metodologia BSC, os indicadores de desempenho devem estar divididos conforme as perspectivas financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento. Antes da criação do BSC, em geral, apenas indicadores financeiros eram utilizados para representar o desempenho das empresas.

O modelo BSC prevê a estratégia como ponto central de sua estrutura com as perspectivas interrelacionando-se conforme ilustrado pela figura 1 (KAPLAN e NORTON, 1996).

Figura 1. Estrutura do modelo BSC.



Fonte: Adaptado de Kaplan Norton (1996).

Segundo Kaplan e Norton (1996), além de monitorar o desempenho financeiro, o BSC também permite a avaliação da capacidade de construir e adquirir os ativos intangíveis necessários para a criação de valor no futuro. Galas e Ponte (2006) corroboram a opinião afirmando que o BSC adequou-se ao novo contexto mundial em que os ativos intangíveis são cada vez mais valorizados.

Outra importante contribuição do modelo tem sido facilitar a disseminação da estratégia institucional. O BSC constitui um meio da organização comunicar e consolidar a sua estratégia aos diversos níveis da organização (ESPTEIN e MANZONI, 1997).

Na administração estratégica, o alinhamento com os objetivos institucionais é um elemento-chave. Ou seja, as divisões organizacionais, os gerentes, os funcionários e todos os envolvidos no processo produtivo devem executar suas ações de acordo com os objetivos estratégicos. Se os agentes internos estiverem alinhados com os mesmos objetivos estratégicos, esse mesmo alinhamento será refletido para a organização como um todo.

Nesse sentido, ao facilitar a comunicação da estratégia, o BSC cria ambiente favorável ao alinhamento dos colaboradores com os objetivos estratégicos da

organização. Galas e Ponte (2006) ressaltam que os indicadores do BSC permitem comunicar a estratégia a toda a organização e, assim, ajudam a alinhar iniciativas individuais, organizacionais e até interdepartamentais.

No mercado privado, o BSC foi bastante utilizado e consolidou-se como ferramenta robusta para gestão da estratégia. Esse sucesso chamou a atenção dos administradores públicos que viram a possibilidade de utilização da ferramenta também no setor. Várias experiências demonstraram a aplicabilidade do BSC em instituições públicas (GHELMAN, COSTA, 2006).

O modelo padrão de BSC, como proposto originalmente, tem se mostrado robusto por uma grande variedade de casos práticos, entretanto adaptações do modelo podem ser necessárias a depender da situação (KAPLAN e NORTON, 1996). No caso das organizações públicas, a necessidade de adaptações é amplamente reconhecida (NIVEN, 2008).

3 METODOLOGIA

O objetivo do trabalho é propor um conjunto de indicadores de desempenho estruturados segundo a metodologia Balanced Scorecard (BSC) para aplicação na TV Senado.

Para tanto, utiliza-se o método de estudo de caso. A partir de conceitos teóricos levantados por uma revisão bibliográfica, pretende-se efetuar uma análise interpretativa de determinada situação concreta e elaborar uma proposta de aplicação prática dos conceitos estudados.

Os conceitos a serem aplicados foram obtidos por meio de estudo da literatura pertinente aos temas planejamento estratégico e Balanced Scorecard.

Para a aplicação dos conceitos teóricos, procurou-se um entendimento prévio da situação concreta. Nesse sentido, realizou-se pesquisa quanto à evolução histórica da TV Senado e sobre sua estrutura funcional atual. Além disso, o pesquisador fez um levantamento do processo produtivo da organização por meio de um estudo participante.

A partir dos dados obtidos, efetuou-se a aplicação dos conceitos prescritos na literatura pesquisada para elaboração de uma proposta de indicadores consistente com os dados levantados.

4 DESENVOLVIMENTO DE UMA PROPOSTA DE BSC PARA A TV SENADO

4.1 SOBRE A TV SENADO

A TV Senado é uma emissora legislativa de alcance nacional. Desde 1996, transmite diariamente as atividades do Senado Federal, uma das casas do Congresso Nacional em conjunto com a Câmara dos Deputados. Criado em 1824, com a primeira Constituição do Império, o Senado representa os Estados e o Distrito Federal. Por isso, há o mesmo número de representantes para cada uma das 27 unidades da Federação. No total, são 81 senadores eleitos para um mandato de oito anos.

A partir de 1993, o registro audiovisual das sessões e reuniões do Senado Federal passou a ser feito por uma central de vídeos, que distribuía o material institucional para as emissoras de TV comerciais.

Em janeiro de 1995, a Lei de TV a Cabo (Lei 8.977/95) passou a vigorar com a determinação de que um dos canais básicos de utilização gratuita fosse destinado ao Senado Federal. Em junho do mesmo ano, o Senado publicou a resolução nº 24/1995 prevendo a criação da TV Senado.

A emissora foi inaugurada no dia 5 de fevereiro de 1996. No início, eram 15 horas de programação transmitidas apenas para Brasília. Em maio, o sinal da TV Senado chegou a todo o Brasil pelo sistema de satélite digital. Antes de completar um ano, a TV Senado já estava no ar 24 horas por dia, inclusive nos finais de semana.

Hoje, o sinal da TV Senado cobre todo o país por meio das operadoras de TV a cabo e por satélites que transmitem em formatos analógico e digital para sintonia por antenas parabólicas. Além disso, em várias capitais a emissora opera em canal aberto (faixa UHF) com transmissão analógica e digital.

A programação da emissora também está na internet¹. Desde 2001, a página da TV Senado oferece canais para transmissão ao vivo de sessões plenárias e reuniões de comissões e disponibiliza cópias completas (íntegras) de programas. No dia 25 de novembro de 2014, começou a operar com multiprogramação ao vivo em dois canais no YouTube². Segundo o Google, é a primeira emissora no mundo a

¹ www.senado.gov.br/tv

² youtube.com/tvsenado

transmitir ao vivo mais de uma programação ao mesmo tempo nesse site, sem edição e sem cortes. A expectativa da direção é que ao longo de 2015 sejam implantados mais seis canais.

A TV Senado faz a cobertura de todas as sessões plenárias do Senado Federal e do Congresso Nacional e das reuniões das comissões permanentes e temporárias. Outros temas são tratados também em entrevistas, debates e reportagens.

Atualmente, a programação está assim estruturada:

Programas jornalísticos: os telejornais Senado em Dia, Senado Agora, Senado Informa; os programas de entrevista Agenda Econômica, Argumento e Cidadania; e os programas Alô Senado, Diplomacia, EcoSenado, Em Discussão, Inclusão, Município Brasil, Parlamento Brasil e Repórter Senado.

Programas culturais: Conversa de Músico – Concertos, Espaço Cultural e Leituras.

Documentários: Histórias Contadas, Senado Documento e Tela Brasil.

Interprogramas: Curta o Brasil, É Lei, Fique Atento, Pense Rápido, Portais do Senado e Senado Aprova.

4.1.1 Estrutura organizacional

A TV Senado é um dos órgãos da Secretaria de Comunicação Social do Senado e também tem status de secretaria dentro do modelo organizacional da Casa. O regulamento administrativo atualizado pelo Ato da Comissão Diretora nº 8 de 2014 traz a seguinte definição:

À Secretaria TV Senado compete administrar e promover a realização das transmissões de teledifusão ao vivo e produzir gravações em vídeo das atividades do Plenário, das Comissões permanentes e temporárias, além da cobertura diária do Gabinete do Presidente e do Primeiro-Secretário; realizar a cobertura jornalística diária das atividades legislativas desenvolvidas no âmbito do Plenário e das Comissões e produzir programas televisivos cujo conteúdo esteja prioritariamente vinculado à atividade legislativa e institucional, tendo por objeto contribuir para a formação cultural da cidadania, para exibição pelo canal reservado da TV Senado, criado pela Resolução n.º 62, de 9 de junho de 1995, por sua rede de retransmissoras, pelo sistema interno e para distribuição às emissoras de televisão e pela rede mundial de computadores (BRASIL, 2014).

De acordo com o portal da transparência do Senado Federal³, trabalham na TV Senado 269 funcionários, sendo 89 servidores entre efetivos e comissionados e 180 terceirizados.

No início de 2014, a emissora passou por um processo de reestruturação organizacional e hoje está dividida assim:

Direção e Direção-Adjunta

Coordenação Administrativa: Serviço de Operação e Serviço de Acervo.

Coordenação de Conteúdo: Serviço de Documentários, Serviço de Programas Jornalísticos, Serviço de Reportagem e Serviço de Projetos Especiais.

Coordenação de Programação: Serviço de Vivo e Íntegras, Serviço de Internet, Serviço de Multiprogramação e Serviço de Interprogramas.

Coordenação Técnica: Serviço Técnico de TV e Serviço de Almojarifado.

4.1.2 Gestão estratégica na TV Senado

Em dezembro de 2009, a Secretaria de Comunicação Social do Senado iniciou a elaboração do seu Plano Estratégico para o período de 2010 a 2018. De acordo com o documento, o principal valor entregue pela Secretaria a seus clientes é a "comunicação para a cidadania".

No plano, o setor também define uma missão em consonância com os anseios do Senado e do Poder Legislativo, a saber: "Contribuir para o exercício pleno da cidadania por meio de uma comunicação inovadora, interativa, democrática e transparente do Senado e do Congresso Nacional com a sociedade".

Na época, a estrutura do *Balanced Scorecard* (BSC) serviu de inspiração para o planejamento estratégico da Secretaria. Com isso, a definição de objetivos estratégicos foi realizada com base nas perspectivas clássicas do BSC:

Perspectiva clientes: garantir informação didática, clara e isenta à sociedade sobre o Senado e o Congresso Nacional; alcançar o maior número possível de

³ Dados disponíveis em <<http://www.senado.gov.br/transparencia/>> Acessado em 26 de novembro de 2014.

cidadãos, com investimentos em tecnologia e expansão do Sistema de Comunicação do Senado; ampliar o diálogo entre o Senado e a sociedade; ampliar o conhecimento da sociedade sobre o papel do Senado; contribuir com o processo de comunicação interna do Senado; promover a articulação da Secs com as diferentes áreas do Senado; contribuir para a valorização da imagem do Senado por meio da comunicação institucional; e contribuir para a valorização do servidor do Senado.

Perspectiva processos internos: aprimorar a gestão, com foco no planejamento estratégico e na integração dos órgãos da Secs; dotar a Secs de instalações adequadas a seus processos de trabalho; estruturar processo de comunicação institucional; ampliar o uso de recursos interativos de comunicação com os diversos segmentos de público; incorporar novas tecnologias e diversificar mídias; aprimorar a qualidade da informação, dos produtos e dos serviços da Secs; formalizar decisões e dar transparência à gestão da Secs; expandir o Sistema de Comunicação do Senado; estruturar o processo de comunicação interna; e estruturar o processo de gerência de relacionamento.

Perspectiva aprendizado e crescimento: criar ambiente de trabalho integrado, colaborativo e que estimule a criatividade; implantar gestão por competência; implementar programa de capacitação continuada; e manter atualizado o quadro funcional da Secs, de acordo com as necessidades de trabalho.

Nesse contexto, em 2011, um grupo interdisciplinar da Secretaria de Comunicação foi criado com o objetivo de elaborar um manual de redação e procedimentos para a Secretaria. Durante o processo, a direção da TV Senado conduziu um esforço em conjunto com o corpo funcional para definir a missão da emissora. O resultado consta no manual da Secretaria de Comunicação, estabelecido pelo Ato da Comissão diretora número 18/2012:

Dar transparência e democratizar o acesso da população brasileira ao trabalho do Senado Federal, promover o diálogo com a sociedade e contribuir para a formação da cidadania por meio do registro audiovisual e da transmissão das atividades do Senado e do Congresso Nacional, e de programas jornalísticos, educativos, culturais, científicos e institucionais, em sintonia com os princípios da Constituição (BRASIL, 2012)..

Em 2012 a direção da TV Senado promoveu a construção de um plano de ação de contendo 7 (sete) iniciativas consideradas prioritárias no âmbito de seu plano estratégico:

- Mudar a transmissão das íntegras da atividade legislativa em para dar maior visibilidade do trabalho legislativo até maio de 2013.
- Implantar uma nova programação para dar maior visibilidade aos senadores até maio de 2013.
- Implantar um plano de comunicação para divulgar a presença dos senadores na programação (TV e Internet) até maio de 2013.
- Mapear 100% dos processos produtivos da TV até junho de 2013.
- Redefinir 100% dos processos produtivos da TV até setembro de 2013.
- Atualizar 20% do parque tecnológico até dezembro de 2013.
- Adequar o espaço físico em 100% até dezembro de 2013.

Para cada iniciativa foi designado um responsável e um grupo de trabalho responsável pela concretização do projeto. Verificou-se que alguns projetos foram concluídos e, por razões diversas, outros não.

A sistemática visando à gestão estratégica ocorreu durante todo o ano de 2013, com reuniões periódicas e apresentação do andamento das iniciativas. Entretanto, em 2014 não há registro de esforços conduzidos sob a sistemática anteriormente definida.

Desde o início de sua implantação na TV Senado, não foi prevista a adoção de uma ferramenta de gestão estratégica baseada em indicadores de desempenho. Foram adotadas apenas indicadores de evolução das iniciativas.

4.2 ADAPTAÇÃO DO MODELO BSC

A formulação da proposta de BSC baseia-se na adaptação do modelo original para a forma proposta por Salas e Lopez (2005) mostrada na figura 2. As perspectivas permanecem as mesmas, financeira, clientes, processos internos e aprendizagem. Entretanto, os autores sugerem o reposicionamento da perspectiva clientes para o

topo da hierarquia sob o argumento de que entidades públicas não buscam lucro para acionistas, mas sim visam a prestar serviços com qualidade e eficácia empregando a menor quantidade de recursos.

Figura 2. Adaptação do modelo BSC para instituições públicas.



Fonte: (SALAS e LOPEZ, 2005)

No mesmo nível da perspectiva clientes está posicionada a perspectiva financeira ressaltando a importância da gestão eficiente dos recursos públicos. Para Salas e Lopez (2005, tradução nossa) um ente público deve prestar contas à sociedade pelo uso eficiente dos recursos a ele confiados.

A cobrança por transparência nas contas públicas tem sido reforçada pela Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/2011), que assegurou à população mais condições de avaliar as ações do Estado e cobrar desempenho de suas atribuições condizentes com os princípios da Administração Pública.

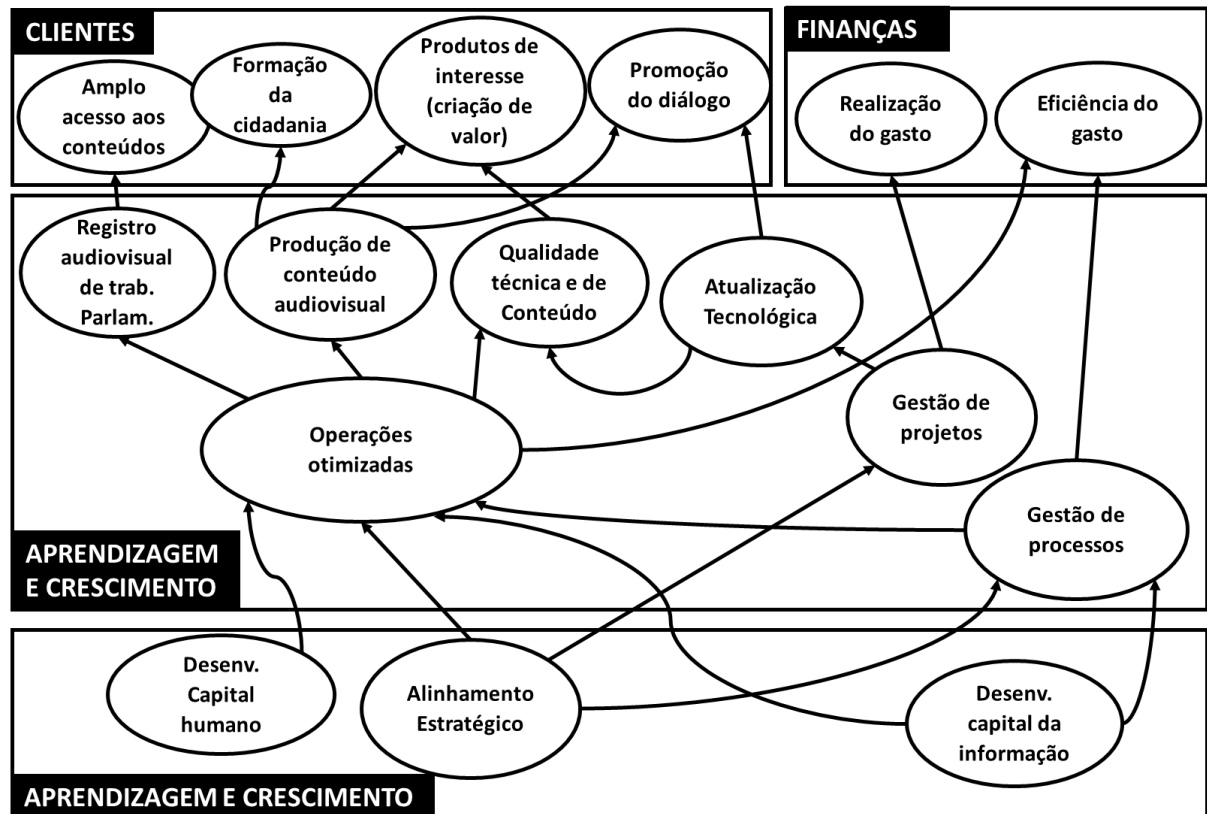
Em suma, as perspectivas clientes e financeira ladeadas no topo do modelo BSC equivalem à afirmação de que cabe ao Estado suprir as necessidades demandadas pela sociedade zelando pela eficiência e pela responsabilidade do gasto público.

4.3 FORMULAÇÃO DO MAPA ESTRATÉGICO

Uma das etapas no processo de construção do BSC é a formulação do mapa estratégico. A sistemática consiste em se identificar os objetivos estratégicos principais e os processos de cada perspectiva necessários à concretização desses objetivos.

No mapa estratégico, os processos aparecem encadeados segundo relações de causalidade evidenciando as dependências que possuem entre si. A figura 3 mostra o mapa estratégico proposto para a TV Senado.

Figura 3. Proposta de mapa estratégico para a TV Senado.



Fonte: Produzido pelo o autor.

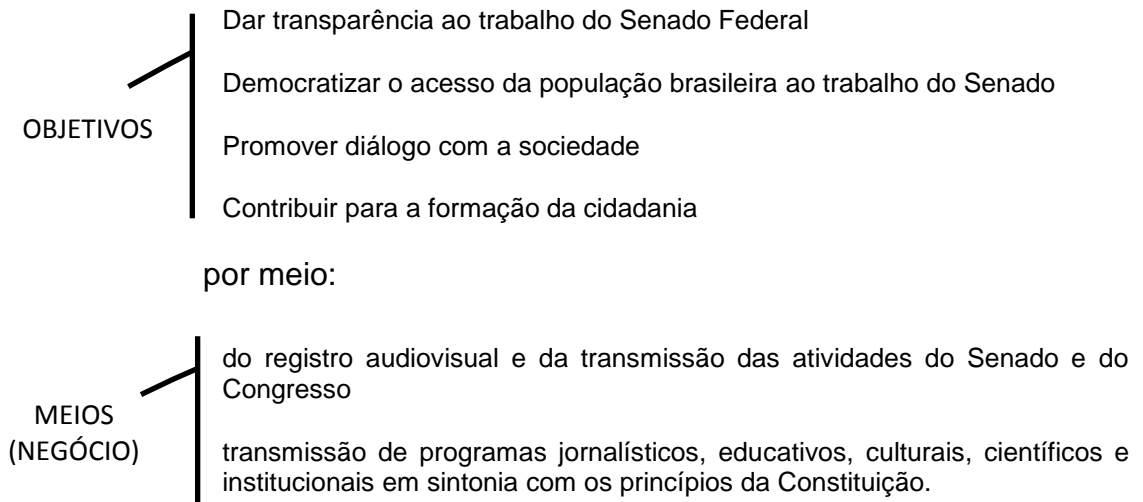
A proposta de mapa estratégico da TV Senado foi elaborada a partir da definição da missão da instituição levando-se em conta a estrutura orgânica necessária para alcançar os objetivos definidos.

No esforço de planejamento estratégico, conforme já mencionado, a TV Senado definiu a seguinte missão:

Dar transparência e democratizar o acesso da população brasileira ao trabalho do Senado Federal, promover o diálogo com a sociedade e contribuir para a formação da cidadania por meio do registro audiovisual e da transmissão das atividades do Senado e do Congresso Nacional, e de

programas jornalísticos, educativos, culturais, científicos e institucionais, em sintonia com os princípios da Constituição (BRASIL, 2012).

Na declaração de missão, estão presentes os objetivos e o negócio da instituição. Decompondo-se a assertiva, pode-se ter uma visão mais clara desses elementos:



Percebe-se, assim, que os quatro objetivos identificados têm como alvo a sociedade, o que é bastante coerente posto que, como instituição pública, a TV Senado tem a função de prestar serviços aos cidadãos.

4.3.1 Perspectiva dos clientes

Do ponto de vista do modelo BSC, os cidadãos correspondem aos clientes e os objetivos estão relacionados com a criação de valor para eles. Dar transparência, democratizar o acesso aos trabalhos do Senado, promover o diálogo e contribuir para a formação da cidadania são bens, todos intangíveis, ressalte-se, produzidos pela TV Senado e direcionados aos clientes-cidadãos.

Portanto, na perspectiva de clientes do BSC, os objetivos institucionais declarados na missão devem estar contemplados. Na proposta apresentada, são colocados três processos para abarcar os quatro objetivos mencionados acima: amplo acesso aos conteúdos, formação da cidadania e canais de diálogo.

4.3.1.1 Amplo acesso aos conteúdos

O elemento engloba os objetivos de transparência e de democratização do acesso ao trabalho do Senado. Para tanto, pressupõe-se que os conteúdos produzidos pela emissora sejam o meio de a sociedade ter acesso aos trabalhos parlamentares. Esse conteúdo consiste nas gravações das íntegras das sessões plenárias do Senado e do Congresso Nacional e das reuniões de comissões permanentes e temporárias. Isso corresponde a um dos processos da perspectiva interna e pode ser mais bem visualizado na figura 3.

4.3.1.2 Promover o diálogo com a sociedade

O diálogo constitui a comunicação entre dois ou mais envolvidos, neste caso o Senado e a sociedade, com capacidade de enviar, receber e refletir sobre as informações trocadas.

A TV Senado tem a função de transmitir as atividades legislativas por meio de imagens e sons, o que corresponde a uma inequívoca contribuição para o diálogo com a sociedade. Entretanto, o sentido inverso da comunicação "sociedade-Senado" ganha força com a tecnologia dos tempos atuais e tem sido possível por meio da integração com outros canais de comunicação, como a internet. A tecnologia de TV digital, que está em processo de implantação no país, é outro meio para viabilizar a maior interatividade do telespectador com a televisão.

Além da forma clássica de comunicação televisiva unidirecional, a interação do telespectador com a emissora, apesar de incipiente, é hoje algo concreto e que muito pode avançar a depender de investimento em tecnologias apropriadas. Portanto, o objetivo da promoção do diálogo está estrategicamente ligado ao processo de atualização tecnológica da perspectiva interna.

4.3.1.3 Formação da cidadania

Na visão de Carvalho (1996), cidadania é o exercício pleno dos direitos políticos, civis e sociais: uma liberdade completa que combina igualdade e participação. Para ele, numa sociedade de bem-estar social, a cidadania ideal é naturalizada pelo cotidiano das pessoas, como um bem ou um valor pessoal, individual e, portanto, intransferível.

A informação é um dos substratos fundamentais na formação da cidadania. Nesse sentido, a TV Senado, como meio de comunicação, desempenha papel relevante para que esse objetivo seja atingido, já que está voltada para a produção e transmissão de conteúdos informativos nas diversas áreas de interesse da sociedade, especialmente sobre direitos e deveres estabelecidos pelas leis do país. Além disso, a disseminação de ideias e conteúdos nas diversas áreas do conhecimento contribui para fundamentar o senso crítico individual e para promover uma participação ativa no exercício da cidadania.

4.3.1.4 Produtos de interesse (criação de valor)

Além dos objetivos apontados na declaração de missão, adicionou-se à perspectiva cliente um elemento relacionado com a capacidade de despertar o interesse da sociedade pelos serviços oferecidos pela instituição. A TV Senado, como canal de televisão, insere-se num mercado altamente competitivo dominado por empresas privadas que oferecem produtos bem diversos do que é produzido por uma TV legislativa. Portanto, é imprescindível que a programação seja definida levando-se em conta o interesse da população. Em outras palavras, os produtos devem gerar valor aos cidadãos para que esses, por sua vez, tenham interesse em adquiri-los.

Na administração privada, a criação de valor é um dos objetivos fundamentais do processo produtivo. Ao definir modelos de BSC, as empresas procuram sempre gerar valor para seus clientes. Uma forma de garantir que os clientes estejam dispostos a trocar seus recursos financeiros pelos valores agregados aos produtos que consomem.

4.3.2 Perspectiva Financeira

A perspectiva financeira situada ao lado da perspectiva clientes ressalta a importância da busca pela gestão eficiente dos recursos públicos. Trata-se de uma exigência cada vez maior da sociedade, que hoje dispõe de inúmeras ferramentas para analisar o gasto das instituições públicas.

4.3.2.1 Eficiência do Gasto

A eficiência diz respeito à capacidade de executar processos produtivos que gerem o máximo de resultados com o mínimo de recursos. Além de ser uma exigência da

sociedade, é um dos princípios da Administração Pública estabelecidos pela Constituição Federal no art. 37.

Na TV Senado, a eficiência está relacionada, conforme ilustrado no mapa, com os processos de operações otimizadas e de gestão de processos.

4.3.2.2 Realização do gasto

Assim como em outros órgãos públicos, a dificuldade de execução do plano de aquisições e contratações é realidade na TV Senado. O problema decorre de características do próprio serviço público, como o excesso de burocracia, morosidade de alguns setores envolvidos no processo de aquisição e também falhas de planejamento e execução do projeto de aquisição.

Para superar essas dificuldades, o processo de gestão de projetos controla a execução das aquisições por meio de ferramentas adequadas.

4.3.3 Perspectiva dos processos internos

A perspectiva engloba as atividades internas necessárias à geração dos produtos da instituição. Em geral, os processos internos constituem-se por cadeias de atividades que agregam valor ao longo do ciclo de produção. Assim, no mapa estratégico, os principais macroprocessos da instituição encontram-se dispostos de modo a explicitar a relação de causalidade da cadeia produtiva.

4.3.3.1 Registro audiovisual dos trabalhos parlamentares

Um dos principais processos da emissora é realizar a gravação das reuniões das comissões e do plenário do Senado em formato de áudio e vídeo. Devido à grande quantidade de reuniões, efetuar o registro audiovisual de todos os trabalhos legislativos do Senado torna-se um desafio em razão da limitação dos recursos técnicos e humanos disponíveis.

Esse processo exige sistemas tecnológicos especializados e um corpo profissional capacitado adequadamente.

4.3.3.2 Produção de conteúdo audiovisual

Nesse processo, estão incluídas as produções de conteúdo diversas das atividades parlamentares. São produtos em diferentes formatos, como telejornais, documentários e programas especiais sobre cultura, ciência, meio ambiente, economia, entre outros.

A execução desses produtos requer um trabalho mais intenso da equipe de produção, reportagem e edição. Para tanto, faz-se necessário um corpo de profissionais especialistas, a grande maioria, jornalistas.

4.3.3.3 Qualidade técnica e de conteúdo

O processo de qualidade técnica e de conteúdo visa à conformação dos produtos gerados na emissora a padrões de qualidade condizentes com os esperados pelos telespectadores. A qualidade técnica refere-se à adequação dos parâmetros objetivos e mensuráveis que produtos audiovisuais devem possuir, como a resolução de imagem, níveis de ruído do áudio e do vídeo, adequação da iluminação, etc. Esses parâmetros dependem tanto das características dos equipamentos utilizados no ciclo de produção quanto da habilidade técnica dos profissionais que os operam.

Já a qualidade de conteúdo depende essencialmente da capacidade dos profissionais que elaboram os programas televisivos. Está relacionada com a qualidade e acurácia das informações inseridas nos programas e endereçadas aos cidadãos.

4.3.3.4 Atualização tecnológica

Como uma instituição do ramo de comunicações, a TV Senado é altamente afetada pela evolução tecnológica. O incremento da capacidade de manipulação e transmissão de dados fez surgir a demanda por equipamentos cada vez mais sofisticados, capazes de captar e transmitir imagens com a maior qualidade possível.

Além disso, a expansão da internet levou as emissoras de TV a se integrarem em rede sob pena de perderem público para canais de comunicação mais modernos e interativos.

Para a emissora, a integração com a internet constitui-se em grande oportunidade, já que ao promover o diálogo com a sociedade faz com que seja cumprido um dos objetivos da declaração de missão. Na internet, principalmente por meio das redes sociais, é possível que o cidadão dialogue com a emissora de maneira simples. O canal permite ainda ultrapassar a barreira da comunicação unidirecional característica de qualquer emissora de TV. Portanto, a atualização tecnológica é imprescindível e deve ser considerada prioritária.

4.3.3.5 Gestão de projetos

O parque tecnológico da TV Senado precisa ser modernizado. A tecnologia de captação, gravação, processamento e transmissão de áudio e vídeo está defasada em vários anos. Enquanto outras emissoras, principalmente as privadas, já têm seu parque de equipamentos totalmente digital, a TV Senado ainda está em processo de aquisição de novos equipamentos. O grande porte dessa atualização tecnológica depende que vários projetos sejam elaborados e conduzidos adequadamente. Portanto, a aplicação de técnicas de gerenciamento de projetos torna-se essencial para a modernização da emissora, de modo que ela tenha capacidade de produzir de acordo com os padrões de qualidade praticados atualmente.

Além de contribuir para o processo de modernização tecnológica, o fortalecimento do processo de gestão de projetos deve impactar a perspectiva financeira em relação ao sucesso da execução orçamentária.

No serviço público em geral, é bastante comum que o índice de execução do orçamento seja muito baixo. A TV Senado não é exceção. Vários fatores contribuem para isso, como a complexidade burocrática do processo de aquisição e a falta de gerenciamento adequado do processo. Nesse sentido, o aprimoramento do processo de gerenciamento de projetos pode contribuir para um melhor planejamento, acompanhamento e controle do gasto orçamentário.

4.3.3.6 Operações otimizadas

Em toda organização, a parte operacional é um dos processos mais críticos para o sucesso institucional. No caso da TV Senado, as operações têm ainda mais importância. Sendo o produto final essencialmente um bem intangível, a informação em forma de áudio e vídeo, toda a cadeia de produção é composta pela agregação

de valores também intangíveis nas diferentes fases do processo produtivo. Cada um desses valores intangíveis agregados, na maioria das vezes, resulta de decisões tomadas por profissionais que compõem o corpo operacional.

A escolha do cinegrafista pela melhor imagem ou mesmo o direcionamento de texto dado pelo repórter na matéria jornalística. Todas essas decisões contribuem com algum valor agregado. Daí a necessidade por decisões, ou operações, realizadas com base em procedimentos bem estabelecidos e de comprovadas eficácia, eficiência e efetividade.

A otimização das operações pode ser alcançada, principalmente, com o desenvolvimento do capital humano, o alinhamento estratégico e a gestão de processos.

4.3.3.7 Gestão de processos

A gestão de processos é fundamental para a otimização dos processos produtivos. A falta de análise crítica do sistema produtivo pode resultar em anomalias, como a sobreposição de funções, cadeias procedimentais muito longas e morosas, manutenção de procedimentos arcaicos e ineficientes, entre outras.

Uma sistemática de análise e melhoria de processos contribui para o aprimoramento das operações e também para o aumento da eficiência geral da organização.

4.3.4 Perspectiva de aprendizagem

Sob a perspectiva de aprendizagem encontram-se os processos que formam a base do BSC. Na cadeia de causalidade, proposta por Kaplan e Norton (2004), os processos dessa perspectiva são os primeiros da cadeia e, portanto, geram efeitos nas outras perspectivas.

Posicionados no início da cadeia de causalidade, os processos de aprendizagem e crescimento não produzem efeitos imediatos no resultado final, já que precisam propagar-se pelas outras perspectivas. Por outro lado, aprendizagem e crescimento, por estarem relacionados com o desenvolvimento de competências para atuação no longo prazo, possuem papel fundamental no desenvolvimento de estratégias que garantam o sucesso duradouro da instituição.

4.3.4.1 Desenvolvimento do Capital Humano

Para que as operações sejam realizadas de forma a contribuir com os objetivos institucionais, os recursos humanos necessitam ter habilidades adequadas à realização dos processos produtivos. A qualificação acadêmica tradicional é uma condição necessária, porém não suficiente para atender as necessidades operacionais. Por isso, a frequente evolução dos meios e formas de produção requer que os profissionais estejam em constante processo de aprendizagem.

4.3.4.2 Alinhamento estratégico

É fundamental que os processos produtivos sejam executados de acordo com os objetivos institucionais. Com todos os processos caminhando na mesma direção, a organização como um todo estará mais fortemente direcionada à realização de seus objetivos. No mapa estratégico, o processo de alinhamento estratégico aponta para os processos base que constituem a perspectiva dos processos internos. Desse modo, o alinhamento estratégico produzirá efeitos nos processos das hierarquias superiores.

4.3.4.3 Desenvolvimento do capital de informação

Não apenas o corpo funcional necessita ter as competências desenvolvidas. A própria instituição deve ter a capacidade de absorver e disseminar os conhecimentos necessários para a execução dos processos produtivos. Em especial, os conhecimentos tácitos requerem tratamento específico pois, constituindo-se de aprendizados decorrentes da prática cotidiana, geralmente não estão documentados e são retidos por indivíduos ou grupos específicos, o que dificulta a disseminação.

O conhecimento é um recurso muito valorizado dentro de uma organização e deve ser gerido e capitalizado para produzir resultados. Segundo Chiavenato e Sapiro (2003), a gestão do conhecimento é o processo sistemático de buscar, selecionar, organizar, destilar e apresentar determinadas informações. As instituições precisam coletar dados e informações sobre seus ambientes para transformá-los em conhecimento. É uma forma de adaptar-se melhor às mutáveis constâncias externas.

4.4 PROPOSTA DE INDICADORES DE DESEMPENHO INSTITUCIONAIS

O mapa estratégico descreve a lógica da estratégia, mostrando com clareza os objetivos dos processos internos críticos que criam valor e os ativos intangíveis necessários para respaldá-los (KAPLAN; NORTON, 2004). Para que esse conjunto de processos interligados por relações de causa e efeito possa ser monitorado e controlado, é necessário mensurar o desempenho. Para tanto, indicadores devem ser construídos de forma a refletir o sucesso da estratégia.

Não é necessário criar um indicador para cada processo identificado no mapa estratégico. No entanto, cada perspectiva do BSC deve possuir um conjunto de indicadores que reflita seus objetivos gerais.

4.4.1 Avaliação do nível de complexidade e esforço para implantação do indicador

Com o objetivo de se determinar a facilidade ou dificuldade de implementação dos indicadores, procurou-se determinar, para cada indicador proposto, níveis de complexidade e de esforço de implantação. Esses dois aspectos foram avaliados segundo os seguintes critérios:

ASPECTO 1 - Complexidade dos dados:

CRITÉRIO 1.1 - disponibilidade dos dados que comporão ou servirão de base para formulação do indicador;

Valores:

SIM (dados disponíveis);

NÃO (dados não disponíveis);

CRITÉRIO 1.2 - Necessidade de interpretação dos dados;

Valores;

SIM (há necessidade de interpretação dos dados);

NÃO (não há necessidade de interpretação dos dados);

ASPECTO 2 – Nível de esforço:

CRITÉRIO 2.1 – envolve custo de aquisição?

Valores:

SIM (envolve custo de aquisição de algum produto ou serviço);

NÃO (não envolve custo de aquisição de algum produto ou serviço);

CRITÉRIO 2.2 - Precisa alocação interna de recursos?

Valores:

SIM (é necessário alocar recursos internos para implementar ou operacionalizar o indicador);

NÃO (não é necessário alocar recursos internos para implementar ou operacionalizar o indicador);

A partir dos critérios apresentados para cada aspecto do indicador, a classificação de complexidade e esforço necessário seguiu a tabela apresentada nos quadros 1 e 2.

Quadro 1. Classificação do nível de complexidade de implantação do indicador.

| Classificação dos indicadores em relação ao nível de complexidade de implantação. | | |
|---|--|--|
| Dado disponível? | Necessita processo de interpretação dos dados? | Classificação do nível de complexidade |
| SIM | NÃO | BAIXO |
| SIM | SIM | MÉDIO |
| NÃO | NÃO | MÉDIO |
| NÃO | SIM | ALTO |

Fonte: Produzido pelo autor.

Quadro 2. Classificação do nível de esforço necessário para a implantação do indicador.

| Classificação dos indicadores em relação ao nível de esforço necessário à implantação. | | |
|--|---|------------------------------------|
| Envolve alocação inicial de recursos? | Necessita alocação interna de recursos? | Classificação do nível de esforço. |
| SIM | SIM | ALTO |
| SIM | NÃO | MÉDIO |
| NÃO | SIM | MÉDIO |
| NÃO | NÃO | BAIXO |

Fonte: Produzido pelo autor.

4.4.2 Indicadores da perspectiva clientes

Na perspectiva de clientes, encontram-se os principais objetivos institucionais definidos na declaração de missão: amplo acesso aos conteúdos, formação da cidadania, promoção do diálogo e produtos de interesse. Nela estão os processos que refletem a transferência de valor para os telespectadores da TV Senado.

4.4.2.1 Índice de audiência

A TV Senado transfere valor aos cidadãos por meio dos programas que produz e que são assistidos pelos telespectadores. Sendo assim, o sucesso da TV Senado na missão de levar conteúdos aos cidadãos possui relação direta com seu índice de audiência. Quanto maior for a audiência, mais bem sucedido será o objetivo de levar valor aos cidadãos por meio dessa produção.

Além de medir o acesso do cidadão aos conteúdos da emissora, o índice de audiência relaciona-se com objetivo de gerar produtos de interesse do mapa estratégico, já que a audiência reflete o interesse dos cidadãos na programação da TV Senado.

Portanto, sugere-se estabelecer o índice de audiência como um dos indicadores de desempenho da perspectiva de clientes. Hoje, a TV Senado não possui um sistema de medição de audiência. A implementação depende da contratação de empresa especializada na prestação desse tipo de serviço, como o Ibope, tradicional nessa área, e a novata GFK que está em fase de instalação de sua estrutura de medição.

Complexidade de implantação.

Dado disponível: NÃO

Necessita processo de interpretação dos dados: NÃO

Nível de complexidade: MÉDIO

Nível de esforço necessário à implantação.

Envolve alocação inicial de recursos: SIM

Necessita alocação permanente de recursos: SIM

Classificação do nível de esforço. ALTO

4.4.2.2 Satisfação do telespectador

O índice de audiência pode indicar que parcela da sociedade consome os produtos da TV Senado. Entretanto, não é uma forma precisa de medir a quantidade de valor agregado útil entregue a seus telespectadores. Ou seja, não é possível avaliar o conteúdo e a qualidade do produto. Para tanto, faz-se necessário um indicador que represente a avaliação dos conteúdos endereçados ao telespectador. O índice de satisfação é uma forma de avaliar a programação da TV Senado sob a ótica de seus telespectadores.

Há várias opções para mensurar o indicador. A emissora pode realizar pesquisas por e-mail, pela página do Senado na internet ou até mesmo em parceria com a equipe do DataSenado⁴. A necessidade de obtenção e análise dos dados resultam numa alta complexidade de implementação deste indicador.

Complexidade de implantação.

Dado disponível: NÃO

Necessita processo de interpretação dos dados: SIM

Nível de complexidade: ALTO

Nível de esforço necessário à implantação.

Envolve alocação inicial de recursos: SIM

⁴ O DataSenado desenvolve pesquisas de opinião a respeito do desempenho da Instituição e do trabalho parlamentar, das votações, da formulação de projetos de lei, entre outros temas. É um serviço da Secretaria de Transparência do Senado Federal.

Necessita alocação permanente de recursos: SIM
 Classificação do nível de esforço. ALTO

4.4.2.3 Manifestações do telespectador

Pela página da TV na internet, por e-mail e por telefone, os telespectadores podem enviar críticas, reclamações, elogios e sugestões. Hoje, os dados recebidos não são sistematicamente tabulados para formar um indicador de desempenho. Sendo assim, sugere-se a criação de um indicador de manifestações espontâneas que pode ser desdobrado em reclamações, elogios e sugestões.

Como os dados já são coletados, seria necessário apenas organizar e registrar essas informações de forma mais adequada.

Complexidade de implantação.

Dado disponível: SIM

Necessita processo de interpretação dos dados: SIM

Nível de complexidade: MÉDIO

Nível de esforço necessário à implantação.

Envolve alocação inicial de recursos: NÃO

Necessita alocação permanente de recursos: NÃO

Classificação do nível de esforço. BAIXO

4.4.3 Indicadores para a perspectiva financeira

Conforme já mencionado, no modelo de mapa estratégico apresentado, as perspectivas financeira e clientes estão no mesmo nível pela importância que o tema eficiência do gasto público tem recebido da sociedade. Considerando-se que o órgão público não visa ao lucro, os objetivos financeiros recaem sobre o bom uso dos recursos ou eficiência do gasto.

4.4.3.1 Custo agregado médio dos produtos

As opções de produção de conteúdos audiovisuais são inúmeras e cabe às instâncias decisórias superiores da emissora optar pelas formas a serem utilizadas. Ante o princípio da eficiência do gasto público, o custo de produção torna-se

parâmetro fundamental para subsidiar a decisão entre as diversas opções de programas a serem produzidos.

O indicador de custo médio de um programa corresponde ao somatório dos recursos utilizados desde a concepção até a finalização do produto. Para isso, seria necessário ter o controle de todos os recursos alocados, como a quantidade de recursos humanos, horas trabalhadas, utilização de equipamentos, gastos com deslocamento etc.

Atualmente, esse tipo de controle não é feito por qualquer setor da TV Senado. A implementação requer uma quantidade de esforços e complexidade de nível médio.

Complexidade de implantação.

Dado disponível: NÃO

Necessita processo de interpretação dos dados: NÃO

Nível de complexidade: MÉDIO

Nível de esforço necessário à implantação.

Envolve alocação inicial de recursos: SIM

Necessita alocação permanente de recursos: NÃO

Classificação do nível de esforço: MÉDIO

4.4.3.2 Taxa de realização do investimento

A necessidade de um indicador para medir a taxa de realização do investimento decorre da dificuldade dos órgãos públicos em planejar e executar projetos. A causa dessa deficiência, em geral, é proveniente de fatores burocráticos que contribuem para a morosidade das aquisições e da falta de experiência em gestão de projetos.

O nível de complexidade para implantação desse indicador é baixo, pois os dados já existem no plano de contratações anual e o andamento dos processos de contratações pode ser consultado no sistema de gerenciamento de processos (SIGAD).

Complexidade de implantação.

Dado disponível: SIM

Necessita processo de interpretação dos dados: NÃO

Nível de complexidade: BAIXO

Nível de esforço necessário à implantação.

Envolve alocação inicial de recursos: NÃO

Necessita alocação permanente de recursos: NÃO

Classificação do nível de esforço. BAIXO

4.4.4 Indicadores para a perspectiva dos processos internos

Os indicadores da perspectiva dos processos internos devem mostrar o desempenho dos processos.

4.4.4.1 Taxa de cobertura de atividade legislativa

A taxa de cobertura de atividade legislativa está ligada ao objetivo de efetuar o registro de todas as atividades legislativas, quais sejam as reuniões de comissões e as sessões plenárias. O indicador é crucial para o sucesso dos objetivos de dar transparência e democratizar o acesso da população ao trabalho do Senado Federal. Pode ser representado pela razão:

$$\frac{\text{número de horas de reuniões gravadas}}{\text{número de horas de reuniões realizadas}} \quad (1)$$

Para a implementação, é preciso registrar os dados enviados pela Secretaria-Geral da Mesa do Senado e pela Secretaria de Comissões que organizam a agenda legislativa. Como as informações estão acessíveis, o nível de complexidade e esforço é baixo.

Complexidade de implantação.

Dado disponível: SIM

Necessita processo de interpretação dos dados: NÃO

Nível de complexidade: BAIXO

Nível de esforço necessário à implantação.

Envolve alocação inicial de recursos: NÃO

Necessita alocação permanente de recursos: NÃO

Classificação do nível de esforço. BAIXO

4.4.4.2 Produção de conteúdos originais

Além de gravar as íntegras das reuniões nas comissões e em plenário, a emissora também tem a atribuição de produzir conteúdos originais como forma de alcançar os seguintes objetivos: formação da cidadania, promoção do diálogo com a sociedade e oferta de produtos de interesse.

Com o indicador, será possível monitorar o cumprimento da meta de produção de conteúdos originais e fazer com que a capacidade de produção esteja em consonância com a capacidade de veiculação da emissora.

O indicador pode ser criado com facilidade já que os dados sobre a produção de programas estão disponíveis internamente.

Complexidade de implantação.

Dado disponível: SIM

Necessita processo de interpretação dos dados: NÃO

Nível de complexidade: BAIXO

Nível de esforço necessário à implantação.

Envolve alocação inicial de recursos: NÃO

Necessita alocação permanente de recursos: NÃO

Classificação do nível de esforço. BAIXO

4.4.4.3 Tempo de produção médio

Outro importante indicador de eficiência dos processos internos é o tempo gasto para a produção dos programas. O ideal é que os programas sejam produzidos no menor tempo possível de modo a diminuir o uso de recursos.

No sistema produtivo da emissora, alguns programas ficam sob a responsabilidade de profissionais que executam a maior parte do processo de elaboração do produto. Com a medição e o controle do tempo de produção dos programas, os servidores podem monitorar e controlar o próprio desempenho. Além disso, as informações ficarão disponíveis para toda a instituição.

A criação do indicador requer um nível de esforço e complexidade médio em razão da necessidade de monitoração do processo produtivo de vários produtos.

Complexidade de implantação.

Dado disponível: SIM

Necessita processo de interpretação dos dados: SIM

Nível de complexidade: MÉDIO

Nível de esforço necessário à implantação.

Envolve alocação inicial de recursos: SIM

Necessita alocação permanente de recursos: NÃO

Classificação do nível de esforço. MÉDIO

4.4.4.4 Andamento dos projetos

A TV Senado passa por um processo de modernização, no qual a obsoleta tecnologia analógica é substituída pela tecnologia digital. Em razão disso, tramitam hoje no Senado vários projetos que envolvem a aquisição, instalação e substituição de equipamentos e sistemas complexos de tecnologia *broadcasting*. A atualização do parque tecnológico da emissora depende do gerenciamento adequado desses processos. Nesse sentido, é fundamental controlar o andamento dos projetos por meio de um indicador.

Além de estar diretamente vinculado ao objetivo de atualização tecnológica da perspectiva de processos internos, o indicador tem relação direta com o objetivo de realização do gasto da perspectiva financeira. Indiretamente, também possui ligação com a qualidade técnica dos conteúdos produzidos e com a promoção do diálogo, já que ambos os objetivos dependem do sucesso do processo de atualização tecnológica.

A construção desse indicador baseia-se na coleta de informações dos projetos e requer níveis baixos de esforço e complexidade.

Complexidade de implantação.

Dado disponível: SIM

Necessita processo de interpretação dos dados: NÃO

Nível de complexidade: BAIXO

Nível de esforço necessário à implantação.

Envolve alocação inicial de recursos: NÃO

Necessita alocação permanente de recursos: NÃO

Classificação do nível de esforço. BAIXO

4.4.4.5 Taxa de conteúdos produzidos em ciclo 100% digital

A defasagem tecnológica faz com que o ciclo de produção da TV Senado misture processamentos digitais e analógicos de materiais audiovisuais. A consequência disso são produtos finais sem a qualidade máxima que teriam se todo o ciclo fosse digital. Desse modo, a medição da taxa de conteúdos produzidos sob um ciclo 100% digital serve tanto como indicador do estágio do processo de modernização quanto da qualidade técnica dos produtos.

Complexidade de implantação.

Dado disponível: SIM

Necessita processo de interpretação dos dados: SIM

Nível de complexidade: MÉDIO

Nível de esforço necessário à implantação.

Envolve alocação inicial de recursos: NÃO

Necessita alocação permanente de recursos: NÃO

Classificação do nível de esforço. BAIXO

4.4.5 Indicadores para a perspectiva aprendizagem e crescimento

Aprendizagem e crescimento constituem a base do modelo BSC. Os processos dessa perspectiva produzem efeitos nas perspectivas subsequentes. Os indicadores devem assim refletir a capacidade de retenção e utilização do conhecimento para gerar e agregar valor aos produtos.

4.4.5.1 Nível de conscientização estratégica

A conscientização estratégica é vital para o sucesso do BSC. Refere-se à disseminação do plano estratégico na instituição. Para alcançar o alinhamento máximo com os objetivos institucionais é preciso que cada indivíduo do corpo

funcional esteja alinhado com tais objetivos. Portanto, a ampla disseminação da estratégia entre os membros da organização é fundamental.

No mapa estratégico, a importância da conscientização estratégica é constatada pelas relações de causalidade que evidenciam impactos, sejam diretos ou indiretos, desse processo em praticamente todos os outros processos estratégicos.

O indicador proposto visa a medir o grau de conhecimento do plano estratégico. Para isso, é preciso promover iniciativas de conscientização e realizar avaliações periódicas por meio de pesquisas quantitativas junto aos funcionários.

O grau de complexidade e esforço para a construção desse indicador é médio, pois depende da sistematização de uma pesquisa e da coleta individual dos dados. Sugere-se ainda a realização de pesquisa por amostragem a fim de diminuir o nível de esforço necessário à implementação.

Complexidade de implantação.

Dado disponível: NÃO

Necessita processo de interpretação dos dados: SIM

Nível de complexidade: ALTO

Nível de esforço necessário à implantação.

Envolve alocação inicial de recursos: SIM

Necessita alocação permanente de recursos: NÃO

Classificação do nível de esforço. MÉDIO

4.4.5.2 Índice de aderência da qualificação à matriz de competências

Os processos produtivos da TV Senado demandam tanto a utilização intensa e simultânea de tecnologias especializadas no ramo de *broadcasting* quanto o manuseio e tratamento de informações de caráter jornalístico em diversas áreas do conhecimento como legislativa, cultural, científica, econômica etc.

A execução de todo o processo produtivo da emissora depende de profissionais com conhecimentos especializados e que atuem nas mais diversas áreas. Nesse contexto, a qualificação profissional adequada é vital para se produzir com eficiência e com qualidade.

Para aferir a adequação da qualificação profissional às competências requeridas, sugere-se a criação de um indicador definido pela relação entre o somatório das qualificações aderentes às competências requeridas e o somatório das qualificações requeridas:

$$\frac{\sum_1^n \sum_{pr} Q_{prof}}{\sum_1^n \sum_{pr} Q_{req}} \quad (2)$$

Onde:

Q_{prof} é a qualificação profissional individual aderente a uma competência requerida para o cargo

Q_{req} é a qualificação requerida para suprir

pr cada profissional

n número de profissionais

A implementação do indicador requer altos níveis de complexidade e médio esforço, pois exige a definição de uma matriz de competências para o quadro funcional e a coleta dos dados individuais de todos os profissionais.

Complexidade de implantação.

Dado disponível: NÃO

Necessita processo de interpretação dos dados: SIM

Nível de complexidade: ALTO

Nível de esforço necessário à implantação.

Envolve alocação inicial de recursos: SIM

Necessita alocação permanente de recursos: NÃO

Classificação do nível de esforço. MÉDIO

4.4.5.3 Disponibilidade de sistema de gestão do conhecimento

Em uma organização com alto nível de complexidade, o gerenciamento do conhecimento com fins à documentação e disseminação das informações de relevância organizacional tem o potencial de aprimorar os processos internos e gerar maior eficiência.

O indicador de disponibilidade de sistema de gestão de conhecimento tem por finalidade medir quanto da organização dispõe de sistema para gerir as informações. Para tanto deve-se contabilizar o número de setores da TV Senado que dispõe desse tipo de sistema.

A implementação deste indicador possui baixo nível de complexidade e esforço, pois a disponibilidade por setor é conhecida.

Complexidade de implantação.

Dado disponível: SIM

Necessita processo de interpretação dos dados: NÃO

Nível de complexidade: BAIXO

Nível de esforço necessário à implantação.

Envolve alocação inicial de recursos: NÃO

Necessita alocação permanente de recursos: NÃO

Classificação do nível de esforço. BAIXO

4.5 NÍVEL DE COMPLEXIDADE E ESFORÇO PARA IMPLANTAÇÃO DOS INDICADORES

O quadro 3 resume a avaliação dos níveis de complexidade e esforço necessários à implantação dos indicadores segundo os critérios descritos na seção 4.4.1.

A tabela proporciona uma visão geral sobre o conjunto de indicadores, sendo útil para uma avaliação do nível geral de dificuldades para a implantação do BSC. Além disso, a análise contribui para uma avaliação dos riscos envolvidos no uso de indicadores de difícil implementação e utilização.

No presente caso, verifica-se que os indicadores que possuem maiores obstáculos encontram-se nas perspectivas clientes e aprendizagem e conhecimento. Como

consequência, a avaliação dessas perspectivas pode ser prejudicada pela utilização de indicadores de difícil implementação e/ou uso. Seria oportuno avaliar a necessidade de reformulação de alguns desses indicadores ou estabelecer medidas que visem à superação das dificuldades a eles intrínsecas.

A escolha do caminho a seguir faz parte de um processo decisório que depende de fatores não estabelecidos no escopo deste trabalho, como, por exemplo, a disponibilidade de recursos para implantação dos indicadores desenvolvidos. Portanto, limitar-nos-emos à apresentação da solução de BSC em conjunto com a avaliação de complexidade e de esforço colocada.

Quadro 3. Níveis de complexidade e esforço necessários à implantação dos indicadores.

| PERSPECTIVA | Indicador | Nível de complexidade | Nível de esforço |
|---------------------------|--|------------------------------|-------------------------|
| CLIENTES | Índice de audiência | MÉDIO | ALTO |
| | Satisfação do telespectador | ALTO | ALTO |
| | Manifestações do telespectador | MÉDIO | BAIXO |
| FINANÇAS | Custo agregado médio dos produtos | MÉDIO | MÉDIO |
| | Taxa de realização do investimento | BAIXO | BAIXO |
| PROCESSOS INTERNOS | Taxa de cobertura de atividade legislativa | BAIXO | BAIXO |
| | Produção de conteúdos originais | BAIXO | BAIXO |
| | Tempo de produção médio | MÉDIO | MÉDIO |
| | Andamento dos projetos | BAIXO | BAIXO |
| | Taxa de conteúdos produzidos em ciclo 100% digital | MÉDIO | BAIXO |
| APRENDIZ. CONHEC. | Nível de conscientização estratégica | ALTO | MÉDIO |
| | Índice de aderência da qualificação à matriz de competências | ALTO | MÉDIO |
| | Disponibilidade de sistema de gestão do conhecimento | BAIXO | BAIXO |

Fonte: Produzido pelo autor.

5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Seguindo o movimento da Nova Gestão Pública (*New Public Management*), diversos órgãos públicos têm tomado iniciativas no sentido da modernização da administração pública. No Senado Federal, esse processo vem ocorrendo pela iniciativa de algumas de suas unidades administrativas fazendo uso, principalmente, da sistemática de planejamento estratégico.

Ocorre que a elaboração de um plano estratégico, por si só, não garante a almejada mudança de paradigma da administração pública no sentido de uma gestão moderna, eficiente e efetiva. Como revelado pelo próprio nome, plano é apenas um conjunto de ações que se objetiva realizar para atingir algum objetivo. Para produzir resultados, qualquer plano necessita ser posto em prática e adequadamente conduzido.

Nesse contexto, o trabalho aqui desenvolvido buscou lançar luz sobre uma ferramenta que tem sido bastante utilizada por empresas privadas para gestão da estratégia. O *Balanced Scorecard*.

Com fundamento em uma revisão bibliográfica sobre os temas administração pública, planejamento estratégico e *balanced scorecard*, a aplicação da metodologia proposta à unidade administrativa TV Senado culminou em um conjunto de indicadores agrupados segundo as perspectivas clientes, finanças, processos internos e aprendizagem e crescimento.

A elaboração de um mapa estratégico, passo intermediário no desenvolvimento dos indicadores, produziu um diagrama formado pelo sequenciamento dos processos fundamentais para o alcance dos objetivos estratégicos. O mapa produzido evidenciou a importância que certos processos possuem no contexto da realização da estratégia para a TV Senado.

Alguns processos da perspectiva processos internos caracterizaram-se por possuírem impactos em diversos outros processos, como é o caso de operações otimizadas.

Também se percebe no mapa o maior caminho que há entre os processos da perspectiva aprendizagem e crescimento até os objetivos finais, que se encontram nas perspectivas clientes e financeira. Com isso, os processos de aprendizagem e

crescimento levam um tempo maior para produzir impactos nos objetivos institucionais. Portanto, compreende-se a associação entre os processos de aprendizagem e crescimento a resultados de longo prazo.

O posicionamento da perspectiva financeira ao lado de clientes, no topo da estrutura BSC, não produziu incoerências no diagrama, mesmo sendo a TV Senado um órgão público sem fins lucrativos. Em contrapartida, a formulação proposta permitiu a materialização do princípio da eficiência como um dos objetivos do órgão e tornou possível identificar os processos necessários para consecução desse objetivo.

A partir do mapa estratégico, os indicadores de desempenho foram determinados. Percebeu-se a importância que a divisão em perspectivas possui para a criação de um conjunto de indicadores de forma equilibrada, forçando-nos a explorar todas as dimensões do BSC.

A classificação dos indicadores quanto aos aspectos complexidade e nível de esforço mostrou-se útil para avaliação de eventuais dificuldades no processo de implementação do BSC. Apesar da avaliação ter-se dado pelo estabelecimento de critérios com certo grau de imprecisão e subjetividade, o resultado constituiu uma comparação relativa entre os indicadores útil para subsidiar um processo de controle de riscos no âmbito da implantação dos indicadores.

A sistemática geral do trabalho pode ser aplicada a outros órgãos de caráter público. Entretanto, o presente trabalho, do tipo pesquisa exploratória participante, foi facilitado pelo fato do autor fazer parte da unidade administrativa alvo (TV Senado) e possuir razoáveis conhecimentos sobre seu funcionamento interno. Recomenda-se que, para utilização da sistemática em unidades desconhecidas, o desenvolvimento seja precedido por uma análise de funcionamento interno do órgão e que englobe a participação de especialistas da unidade em questão.

Como mencionado, a avaliação de complexidade e esforço de implantação dos indicadores podem seguir critérios mais precisos. A exiguidade do tempo disponível para realização deste trabalho não permitiu uma investida maior sobre o tema, que fica como sugestão de objeto para pesquisa posterior.

Por fim, acreditamos que os resultados da pesquisa contribuem para o aprimoramento da administração pública, pois, ao lançar luz sobre um sistema de

gestão da estratégia, abre espaço para discussão e reflexão sobre o passo necessário após as iniciativas de planejamento: a execução.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDREWS, Christina W.; BARIANI, Edison. **Administração Pública no Brasil: breve história política**. São Paulo: Editora Unifesp, 2010.

BENJAMIN, Antônio Herman. **Nova administração pública e o direito administrativo**. São Paulo: editora revista dos tribunais, 2011.

BRASIL. **Decreto 2.206, de 14 de abril de 1997**. Aprova o regulamento do Serviço de TV a cabo. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1997/d2206.htm> Acessado em 25 de novembro de 2014.

BRASIL. **Lei 8.977, de 6 de janeiro de 1995**. Dispõe sobre o serviço de TV a cabo. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8977.htm>. Acessado em 25 de novembro de 2014.

BRASIL. **Resolução n. 24, de 8 de junho de 1995**. Cria a TV Senado e dá outras providências. Disponível em: <<http://legis.senado.leg.br/legislacao/ListaTextoIntegral.action?id=119362&norma=141416>> Acessado em 25 de novembro de 2014.

BRASIL. Senado Federal. **Ato da Comissão Diretora nº 18 de 2012**. Dispõe sobre o Manual de Comunicação da Secretaria Especial de Comunicação Social (Secs).

BRASIL. Senado Federal. **Ato da Comissão Diretora nº 14 de 2013**. Altera e consolida as Partes II e III do Regulamento do Senado Federal, que tratam, respectivamente, do Regulamento Orgânico e do Regulamento de Cargos e Funções. Disponível em <http://www.senado.gov.br/transparencia/SECRH/BASF/2013/05mai/Bap5233_2.pdf> Acessado em 25 de novembro de 2014.

BRASIL. Senado Federal. **Ato da Comissão Diretora nº 8 de 2014**. Altera o Ato da Comissão Diretora no 14, de 2013, para corrigir inconsistências formais e realizar mudanças para promover a racionalização administrativa. Disponível em <<http://www12.senado.gov.br/transparencia/leg/pdf/normas/ATODACOMISSODIRETORAN8DE2014.pdf>> Acessado em 25 de novembro de 2014.

BRASIL. TCU. Tribunal de Contas da União. **Plano estratégico 1999**. Disponível em:

<http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/planejamento_gestao/planejamento/planos_estrategicos_TCU/pet_1999.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2014.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Governança pública**: referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública e ações indutoras de melhoria. Brasília, 2014.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança**. Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública. Brasília, 2013.

BOURGON, J. **A New synthesis of public administration: serving in the 21st century**. Canada: McGill-Queen's University Press. 2011

CARNEIRO, M.F.S. *Gestão Pública: o papel do planejamento estratégico, gerenciamento de portfólio, programas e projetos e dos escritórios de projetos na modernização da gestão pública.* Rio de Janeiro: Brasport, 2010.

CHIAVENATO, I. e SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações.** 3a edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHANDLER, A. D, Jr.A. **Scale and Scope: the dynamics of Industrial capitalism.** EUA: The Belkner Press, 1994.

COSTA, F. Lustosa. **Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reforma.** Revista de Administração Pública 42(5):p. 829-74. 2008.

CRAINER, S. **Grandes pensadores da administração.** São Paulo: Futura, 2000.

EPSTEIN, M. J., MANZONI, J. F. The Balanced Scorecard and Tableau de Bord: translating strategy into action. *Management Accounting, Ago.*, 28-36, 1997.

FRESNEDA, Paulo Sérgio. **Palestra - A experiência do MAPA na execução da estratégia corporativa: foco nas pessoas.** 2010. Disponível em <www.cradf.org.br/forms/conpra2010/Fresneda.pdf>. Acessado em 20 nov 2014.

GALAS, Eduardo Santos, PONTE, Vera Maria Rodrigues. **O balanced scorecard e o alinhamento estratégico da tecnologia da informação: um estudo de casos múltiplos.** Revista Contabilidade e Finanças, São Paulo, n. 40, jan./ abr. 2006.

GHELMAN, Silvio, COSTA, Stella Regina Reis da. **Adoção do balanced scorecard em organizações públicas.** Bauru. 2006.

GODINHO, R. M. **Implantação do Balanced scorecard no aprimoramento da gestão orçamentária do Inmetro.** 2005. 88f. Dissertação. (Mestrado em Sistema de Gestão pela Qualidade Total) - Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2005.

HUGHES, Owen E. **Public Management & Administration.** 4th ed., Great Britain: Palgrave Macmillan, 2012.

INGLEHART, Ronald. **Modernização, mudança cultural e democracia: a sequência do desenvolvimento humano.** São Paulo: Francis. 2009.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. "The balanced scorecard: translating strategy into action". Kindle Ebook Edition. 1996.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. **"A Estratégia em Ação. In: Balanced Scorecard"**. Rio de Janeiro: Elsevier: 1997.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. **"Mapas Estratégicos. In: Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis."** Rio de Janeiro: Elsevier: 2004.

NIVEN, Paul R. **Balanced Scorecard step-by-step for government and nonprofit agencies**. New Jersey: Wiley, 2008.

OLIVEIRA, D. P. Rebouças. **Planejamento Estratégico**. São Paulo: Atlas, 2012.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **Da administração pública burocrática à gerencial**. *Revista do Serviço Público*. Brasília: ENAP, 47(1), 1996.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **Uma reforma gerencial da administração pública no Brasil**. *Revista do Serviço Público*. Brasília: ENAP, 49(1), 1998.

SALAS, J. Cáceres. LÓPEZ, M. J. González. **Hacia una gestión estratégica de los departamentos universitarios: propuesta de un cuadro de mando integral**. In *Auditoría Pública : revista de los Organos Autónomos de Control Externo*, n. 35, p. 55-72, 2005.