

**MAPA ESTRATÉGICO DO *BALANCED SCORECARD* COMO FERRAMENTA DE APOIO AO
PROGRAMA DE RESPONSABILIDADE AMBIENTAL NA JUSTIÇA FEDERAL
DO RIO GRANDE DO NORTE**

*STRATEGIC MAP OF BALANCED SCORECARD AS SUPPORT TOOL TO ENVIRONMENT
RESPONSIBILITY PROGRAM AT FEDERAL JUSTICE OF RIO GRANDE DO NORTE*

MAPA ESTRATÉGICO DEL *BALANCED SCORECARD* COMO FERRAMIENTA DE APOIO A EL
PROGRAMA DE RESPONSABILIDAD AMBIENTAL EN LA JUSTICIA FEDERAL
DEL RIO GRANDE DO NORTE

César Augusto Barreto da Silva
cesarmkt@gmail.com
UFRN

Josué Vitor de Medeiros Júnior
josuevitor@yahoo.com.br
UFRN

Miguel Eduardo Moreno Añez
anez1957@yahoo.com.br
UFRN

MAPA ESTRATÉGICO DO *BALANCED SCORECARD* COMO FERRAMENTA DE APOIO AO PROGRAMA DE RESPONSABILIDADE AMBIENTAL NA JUSTIÇA FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE

Resumo

O objetivo desta pesquisa foi desenvolver o mapa estratégico do Programa de Responsabilidade Ambiental na Justiça Federal do Rio Grande do Norte, a fim de explicitar a estratégia deste programa e possibilitar o desenvolvimento de ações orientadas estrategicamente. Para tanto, foram realizadas reuniões de análise de oportunidades, ameaças, forças e fraquezas do programa, além da definição de missão e visão, havendo por fim a construção do mapa estratégico a partir destas informações. Como resultado, os objetivos estratégicos foram definidos em quatro perspectivas: financeira, relacionada ao apoio financeiro ao programa; processos internos, relacionada ao controle e planejamento das ações, bem como definição e aprovação das idéias; desenvolvimento e comunicação, relacionada à divulgação interna e externa de aspectos importantes do programa; e participação, relacionada ao envolvimento dos servidores com ações concretas do programa de responsabilidade ambiental. Como perspectiva futura, espera-se que o mapa seja comunicado e detalhado para que possa tornar-se referência na instituição.

Palavras chave

Estratégia; Política de Gestão Ambiental; Mapa Estratégico; *Balanced Scorecard*; Serviço Público.

Abstract

In this paper, we try to develop the strategic map of the environmental responsibility program of federal justice of Rio Grande do Norte state (Brazil), to show strategy of this program and allow the development of strategically oriented actions. To reach this objective, meetings were held to analyze opportunities, threats, strenghts and weaknesses of program, beyond definition of mission and vision, what allowed the construction of strategic map based on these information. As result, strategic goals were defined in four perspectives: financial, financial support to the program, internal processes, related to planning and control of actions, as well definition and approval of ideas, development and communication, related to internal and external divulgation of main aspects of program; and participation, related to employees involvement with concrete actions of environmental responsibility program. In a future perspective, it is expected that map be communicated and detailed to became reference in institution.

Keywords

Strategy. Policy of Environemnt Managament. Strategic Map. *Balanced Scorecard*. Public Service.

Resumen

En esta investigación, el objetivo fue desarrollar al mapa estratégico de lo programa de responsabilidad ambiental en la Justicia Federal del Rio Grande do Norte (Brasil), con el fin de explicar la estrategia de este programa e permitir el desarrollo de acciones de orientación estratégica. Con este fin, se realizaron reuniones de análisis de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades del programa, más allá de la definición de la misión y visión, hay finalmente la construcción del mapa estratégico basado en estas informaciones. Como resultado, los objetivos estratégicos se definieron in cuatro perspectivas: financiera, apoyo financiero relacionado a el programa, los procesos internos, relacionados con el control y la planificación de las acciones, así como la definición y aprobación de las ideas, el desarrollo y la comunicación, divulgación relacionados con aspectos internos y externos importantes del programa, y la participación, en relación con la participación de los servidores con las acciones específicas del programa de responsabilidad ambiental. Como perspectiva de futuro, se espera que el mapa sea más detallado e comunicado para que pueda convertirse en un referente en la institución.

Palabras-clave

Estratégia. Política de Gestión Ambiental. Mapa Estratégico. *Balanced Scorecard*. Servicio Público.

Introdução

A humanidade vivencia hoje o que se denomina momento sócio histórico crítico, onde valores e opiniões dividem reflexões sobre o desenvolvimento da humanidade e a preservação dos recursos naturais. É cada vez mais frequente o aparecimento de pesquisas e notícias que evidenciam a preocupação do poder público, organizações privadas, ONGs e entidades de classe com tal problemática.

Essa preocupação vem invadindo grupos de discussão, lares, empresas e ganhando cada vez mais espaço na mídia devido ao acúmulo cada vez maior de problemas ambientais verificados em espaços de tempo muito curtos.

Os cidadãos são cada vez mais chamados a participar, de forma direta ou indireta, das ações de neutralização dessa atuação humana no meio ambiente, pois se entende que são necessárias inúmeras mudanças para que possamos reverter esta situação.

O contingente de pessoas efetivamente preocupadas com os impactos gerados pela ação humana no meio ambiente vem crescendo à medida que as populações vão se dando conta da sua influência frente à qualidade de vida atual, e a sobrevivência da humanidade. Neste sentido, as organizações começam a atentar para políticas de Gestão Ambiental (GA) que objetivam a redução do impacto de suas atividades em relação ao meio ambiente, em uma perspectiva estratégica, atenta a redução, ao reaproveitamento e a reciclagem dos resíduos oriundos dos processos que compõem suas atividades na prestação de serviços ou na produção de produtos.

Ainda neste cenário, pode-se ressaltar a importância da gestão pública, que não difere dos demais setores no que diz respeito à responsabilização dos governantes frente ao impacto de sua gestão. Isso porque o modelo gerencial de administração pública, apresentado pelas propostas de reforma gerencial, já sugerem uma responsabilização dos governantes através da lógica dos resultados de suas ações, bem como pelo controle social que envolve uma prática bastante conhecida que foi mencionada por Fayol e Taylor, nas abordagens sobre a escola clássica.

Essas ações vêm sendo cada vez mais trabalhadas na perspectiva de alcance de resultados, lembrando que no caso do poder do Estado, este deve estar direcionado ao atendimento do interesse coletivo e não os seus próprios interesses. Considerando ainda um dos princípios constitucionais que é o da finalidade pública, tratar as políticas de Gestão Ambiental numa perspectiva estratégica na área pública, é pensar em resultados de ações públicas e no controle dessas ações pela sociedade de forma mais direta sobre as aplicações do orçamento público, a fim de evitar a má utilização dos recursos do povo.

Atenta a estas e outras evidências, a Justiça Federal do Rio Grande do Norte - JFRN, em setembro de 2007, empenhou-se em abandonar o estado de inércia em que se encontrava com relação à preservação ambiental e deu início ao processo de implementação do Programa de Responsabilidade Ambiental (PRA). Para tanto, se fez necessário um planejamento detalhado de todas as ações que deveriam compor este programa.

Durante as ações pré-projeto, foram realizadas pesquisas para verificar a adequação do programa a legislação que ampara essas atividades. Com isso, foi possível constatar a existência da Recomendação nº 11/2007 do Conselho Nacional de Justiça, que recomenda

conscientização e recuperação do meio ambiente nos órgãos do Judiciário; Planejamento Estratégico do Conselho da Justiça Federal, que prevê o desenvolvimento da cultura de responsabilidade ambiental; Lei 9795/1999 - Instituiu a obrigatoriedade da Educação Ambiental formal e informal; e o Decreto nº 5940/2006 – institui a coleta seletiva do lixo nos órgãos públicos.

Apesar destas iniciativas, ainda não existe na JFRN um instrumento, tampouco documentos, que destaquem o planejamento/ação estratégico do Programa de Responsabilidade Ambiental. Desta forma, fica evidenciado que não há critérios pré-estabelecidos para a avaliação de seus resultados, como também não foram realizadas as ações de planejamento no que se refere às metas que cada ação do programa realiza. Por tudo isso é que se faz de interesse das partes envolvidas nesta pesquisa o estudo sistêmico do programa objetivando um melhor entendimento do mesmo como uma ferramenta estratégica de Gestão Ambiental.

Neste contexto, pode-se considerar ainda que as ações de responsabilidade ambiental desenvolvidas pela implantação deste programa atingem de forma direta ou indireta a prestação do serviço jurisdicional, que é dever da Justiça Federal, desde as ações de preservação do meio ambiente até a sua influência nos resultados concretos desta instituição, fazendo relação entre o consumo de insumos produtivos com a prestação do serviço jurisdicional e verificando também o índice de conscientização de seus servidores e terceirizados, bem como a sua influência no desempenho de suas atribuições.

O objetivo principal desta pesquisa foi desenvolver o mapa estratégico do Programa de Responsabilidade Ambiental da JFRN, a fim de explicitar a estratégia do programa e possibilitar o desenvolvimento de ações orientadas estrategicamente. Com isso, caminha-se no sentido de alinhar os objetivos organizacionais com as propostas do PRA, bem como conduzir as ações dos dia a dia do programa ao alcance as perspectivas previstas como visão do programa.

Desenvolvimento sustentável e gestão ambiental

A sociedade contemporânea é protagonista de um cenário ambiental crítico e que foi pouco representativo até meados do século XX. Novas tendências sociais, econômicas e culturais começaram a surgir, e a amplitude do conhecimento humano tendia ao alargamento na medida em que os avanços tecnológicos disponibilizam ferramentas para expandir cada vez mais os ângulos de pesquisa, o que permitia diversificar as áreas de conhecimento sobre um mesmo objeto de estudo.

Nessa perspectiva, o homem começou a perceber sua responsabilidade para com a sociedade e as gerações futuras, incluindo o ambiente em que vive, principalmente quanto aos recursos naturais, e em especial os não renováveis.

Ao longo dos últimos anos do Século XX é possível observar a diversidade de esforços apresentados pelos mais variados setores da economia mundial para a adaptação empresarial aos modelos que privilegiam a promoção do conceito de desenvolvimento sustentável.

Como resultado destes movimentos deu-se definitivamente a entrada da problemática ambiental nas agendas governamentais internacionais, dando origem a documentos que atuaram como o início de uma batalha rumo à conscientização da sociedade, em especial a sociedade empresarial, governos e entidades de classe.

Alguns desses documentos foram a Carta da Terra (rebatizada posteriormente de Declaração do Rio) e a Agenda 21. Segundo Andrade, Tachizawa e Carvalho (2002) a Declaração do Rio tinha como principal finalidade estabelecer acordos internacionais que respeitem os interesses de todos e protejam a integridade do sistema global de ecologia e desenvolvimento.

Andrade, Tachizawa e Carvalho (2002) ainda citam a Carta Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável, documento este desenvolvido por um grupo de representantes de empresas, no âmbito de Câmara de Comercio Internacional, com o intuito de melhorar o resultado de suas ações frente ao meio ambiente.

O conteúdo desta carta considera que as empresas precisam ter consciência de que deve existir um objetivo comum, e não um conflito entre desenvolvimento econômico e proteção ambiental, tanto para o momento presente, quanto para as gerações futuras. A mesma carta ainda ressalta a posição da empresa frente as variáveis ambientais: legais, econômicas, tecnológica, sociais, demográficas e físicas.

A fim de garantir a continuidade deste desenvolvimento sustentado, a sociedade inicia o processo de normatização, e passa a criar leis que sirvam de barreiras para a degradação indiscriminada do meio ambiente. E como fruto dessas ações, originaram-se vários ícones de adequação aos padrões ecológicos, como por exemplo, a ISO 14.000ⁱ.

Segundo Backer, (2002, p. 2), “a noção de que todos nós estamos em um único ecossistema, com segmentos de complexidade e variação extremamente ricos, vem aos poucos se manifestando de uns anos pra cá”. Isso justifica a crescente demanda por produtos “verdes” que já representou uma parcela significativa do mercado.

Andrade, Tachizawa e Carvalho (2002) ainda citam alguns elementos como benefícios da administração com consciência ecológica, sendo eles: a sobrevivência humana, o consenso público, as oportunidades de mercado, a redução de riscos ambientais, a redução de custo para a organização e a integridade pessoal dos funcionários e diretores de uma organização que possui a gestão ambiental no coração de suas decisões.

Esse novo pensamento administrativo, que prioriza a administração verde, deve deixar de lado alguns valores culturais, evidenciando a partir de então não mais a quantidade, e sim a qualidade; não mais a dominância, mas desenvolvimento de práticas de parceria. Desta forma compõem-se um novo sistema de valores que resulta em um novo paradigma.

Ocorre, portanto, na administração ecológica a observação da lei e a busca pela melhoria da imagem da organização, motivada por uma ética ecológica e pela preocupação com o bem-estar das gerações futuras, tendo como ponto de partida a mudança cultural no âmbito organizacional.

É pertinente observar que a gestão ecológica não nega a ideologia do crescimento econômico, uma vez diferenciado do conceito de desenvolvimento. Ocorre, no entanto a reflexão que a busca ilimitada pelo crescimento econômico em um planeta em que os recursos naturais são finitos, possivelmente deverá concluir-se em um desastre.

Desta forma insere-se no entendimento do desenvolvimento a sustentabilidade ecológica como critério de fundamental importância quando se pretende tornar perene o crescimento de uma organização.

É preciso entender também que, por mais que as organizações atuem de forma correta em relação ao meio ambiente, ela não possui uma atuação com fim em si mesma:

O aparecimento do fator ambiental na vida da empresa obriga, mais do que nunca, o administrador a considerar a sua competência e os seus objetivos como uma arbitragem permanente entre os interesses e os objetivos dos grupos e dos indivíduos que são ou se sentem diretamente ou mesmo indiretamente ligados à empresa (BACKER, 2002, p. 21).

A importância da gestão verde em uma organização depende da atuação de alguns princípios apontados como fundamentais para o sucesso em longo prazo de uma empresa administrada com essa responsabilidade. Fazem parte desses princípios a presença de elementos chave no planejamento estratégico de uma administração com consciência ecológica que são: a inovação, a cooperação e principalmente a comunicação.

Faz-se necessário o domínio e conhecimento do assunto para que se possa convencer os participantes desse novo processo que a responsabilidade ambiental é a saída mais eficaz na para a resolução das problemáticas que afetam a sociedade moderna.

Balanced scorecard

A origem do Balanced Scorecard (BSC) é identificada no período em que foi verificado, segundo Kaplan (apud COSTA, 2006), que os processos produtivos haviam mudado, porém a maneira de medir o desempenho continuava a mesma. O sistema contábil, embasado em premissas de produção de longo prazo já não era mais tão relevante frente ao ambiente competitivo que a economia se apresentava. Alguns elementos como a substituição da mão-de-obra, energia e matérias não eram levados em consideração pelo sistema contábil. A partir de então, emergiu uma nova linha de pesquisa.

Segundo Costa (2006, p. 3) as críticas relacionadas ao sistema tradicional de avaliação de desempenho como suporte à gestão eram embasadas pela falta de auxílio na avaliação da eficiência dos processos e da lucratividade dos produtos. Outro foco de crítica era a importância excessiva dada as medidas financeiras de curto prazo. Kaplan e Norton (2004) concordam e enfatizam que os relatórios desenvolvidos neste período não forneciam fundamentos para mensuração e gestão de valor criado pelo aumento das habilidades dos ativos intangíveis da organização.

Outra crítica, segundo Skinner (apud COSTA, 2006) era pelo fato de não haver ligação entre as estratégias planejadas e o chão de fábrica. Segundo o mesmo autor, os gestores operacionais não compreendiam que cada estratégia exigia um plano operacional específico, e que, portanto, exigia um processo de produção e uma qualificação profissional diferente.

Como Stewart (apud STORCH; NARA; AFONSO, 2004) expôs, “as empresas estão no negócio para ganhar dinheiro e seu sucesso ou fracasso final são expressos em termos financeiros, mas a linguagem da gerência é, cada vez mais, não financeira”.

Neste contexto, Costa (2006) destaca a criação de um sistema de avaliação de desempenho para indicar a característica de equilíbrio (balanceamento) entre as medidas de curto e de longo prazo, entre as medidas financeiras e não-financeiras, entre medidas de tendência e de

ocorrência, e por fim entre as perspectivas internas e externas de desempenho. Após as alterações e adaptações realizadas no modelo desenvolvido por Kaplan e Norton, surgiu o BSC que se conhece e utiliza-se hoje em dia.

Para Costa (2006, p. 11) o BSC é uma particular maneira de tratar da definição e da disposição: (1) das informações - chave para gerenciar o cumprimento da estratégia da empresa (mapa estratégico); e (2) dos processos gerenciais que promovem o alinhamento estratégico necessário para tal definição (comunicação, vinculação e referência fundamental).

Para Kaplan e Norton (2004, p. 5) “o BSC é uma poderosa ferramenta gerencial [...] assim, ao projetar o Balanced Scorecard, a organização deve medir os poucos parâmetros críticos que representam sua estratégia para a criação de valor a longo prazo”.

Segundo Rocha (apud STORCH; NARA; AFONSO, 2004, p. 4072):

O BSC surge com o objetivo de resolver os problemas que existem em se ter uma única visão, ou perspectiva como preferem os autores, na condução de tomadas de decisão em uma organização, contrapondo a contabilidade tradicional, que usa uma linha exclusivamente financeira.

Costa (2006) ainda trata o BSC como um instrumento que possibilita a comunicação da estratégia a toda a organização a fim de orientá-la e integrá-la para o alcance dos objetivos estabelecidos.

O BSC atua em quatro dimensões de gestão: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento, dando suporte as áreas mais tradicionais para o desenvolvimento de uma empresa e seus objetivos: produzir, vender e obter lucro. Essas dimensões, também chamadas de perspectivas são melhores visualizadas nos mapas estratégicos.

O mapa estratégico

O primeiro passo para a utilização do BSC nas organizações é o desenho do mapa estratégico. Para Costa (2006, p. 12) “o mapa estratégico tem como finalidade decodificar os complexos processos de escolha frente aos quais os gestores de todos os níveis são expostos diariamente. É mediante o mapa estratégico que a alta administração monitora o cumprimento da estratégia”.

O mapa é composto pelos objetivos, metas e ações dispostos nas quatro perspectivas de gestão, anteriormente apresentadas.

Para Kaplan; Norton (2004, p. 58) “o mapa estratégico fornece a representação visual para a integração dos objetivos da organização nas quatro perspectivas do BSC.” Os mesmos autores ainda concordam que o mapa ilustra as relações de causa e efeito conectando os resultados almejados para cada perspectiva.

No mapeamento estratégico é possível observar relação sistêmica entre as variáveis numa relação causa e efeito, como no exemplo:

Se aumentarmos o treinamento dos funcionários sobre os produtos, **então** eles estarão mais bem informados sobre os produtos que vendem”. **Se** os

funcionários estiverem mais bem informados sobre os produtos que vendem, **então** a eficácia nas vendas melhorará. **Se** a eficácia nas vendas melhorar, **então** a média das margens dos produtos que vendem aumentaráⁱⁱ (COSTA, 2006, p. 15).

A partir dessa análise, os gestores poderão identificar os pontos a serem repensados numa perspectiva sistêmica e com a visualização imediata na própria ferramenta.

Kaplan e Norton (2006, p. 32-34) explicitam as abordagens de cada perspectiva do BSC. Para esses autores a perspectiva financeira descreve os resultados tangíveis da estratégia. Medidas como lucratividade, rentabilidade, valor para acionistas e geração de receita, indicam se a estratégia da organização está caminhando para o sucesso ou para o fracasso. Na perspectiva do cliente, identifica-se qual a proposição de valor que atinge a necessidade do cliente. Se o cliente preza por qualidade e pontualidade, esses valores tornam-se fundamentais (valiosos) para a organização.

Já a perspectiva que enfatiza os processos internos identifica quais processos se espera que exerçam maior impacto sobre a estratégia, e trabalhar fortemente sobre ele. E por fim, a perspectiva do aprendizado e crescimento destacam-se os ativos intangíveis mais importantes para a estratégia, ou seja, que capital humano, clima organizacional, sistema (capital da informação), são necessários para os processos de criação de valor, processo este que embasa a utilização do BSC.

Na figura 1 a seguir estão representados alguns modelos que apresentam o mapa estratégico de forma genérica, abordando as suas perspectivas de atuação e a ligação entre as quatro abordagens, as quais o *balanced scorecard* considera relevante na avaliação de desempenho e geração de valores nas organizações.

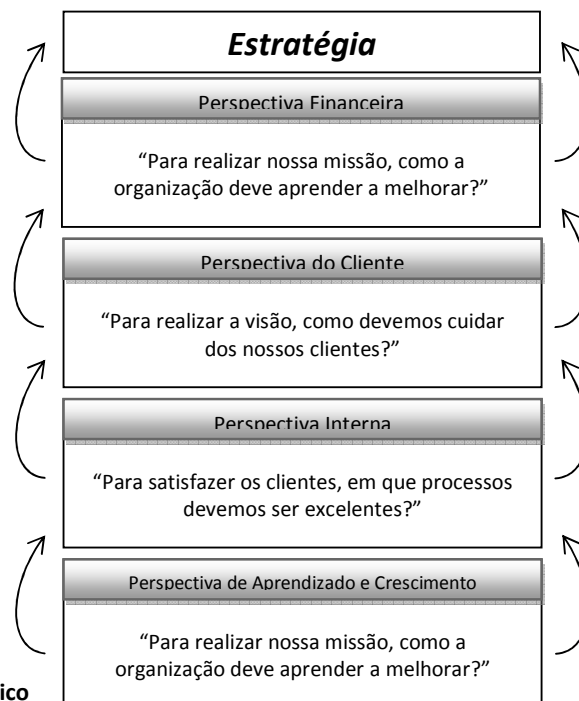


Figura 1 – Mapa estratégico
Fonte – Kaplan; Norton (2006, p. 8).

Sua atuação está embasada na relação causa e efeitos como demonstram as setas dispostas na figura, uma vez que as ações estão dispostas em relação de cadeia a fim de alcançar os objetivos pré-determinados pela estratégia.

Nesse contexto, o BSC oferece aos executivos o instrumento que precisam para gerir suas estratégias organizacionais. Sua função diz respeito à tradução da missão e estratégia da organização em um conjunto abrangente de medidas de desempenho servindo de base para uma gestão estratégica eficaz.

Metodologia

A presente pesquisa é classificada quanto aos fins como exploratória e descritiva. Quanto aos meios, a mesma é classificada como estudo de caso (VERGARA, 2000).

Esta pesquisa é classificada ainda como censitária, pois a coleta de dados foi realizada com todos os representantes do universo (população). As entrevistas foram realizadas na Justiça Federal do Rio Grande do Norte, com os responsáveis pela gestão do Programa de Responsabilidade Ambiental, sendo estes subdivididos em dois grupos: (1) gestores formuladores de políticas (denominado Grupo Gestor); (2) gestores executantes (denominados Gestores Educadores). Todos os representantes somam um total de 19 entrevistados.

Para a análise dos dados foi utilizada a abordagem qualitativa por ser mais indicada para uma fase exploratória da pesquisa.

Foram elencados três passos principais para a construção do mapa estratégico do PRA. Todos os passos aqui descritos foram embasados na relação *fato x implicação*, como numa relação de causa e efeito, onde os participantes do Grupo Gestor eram provocados a identificar pontos positivos e negativos dentro e fora do PRA, analisando-os sempre numa relação em que cada fato desencadeia uma implicação. Com isso fez-se necessário a divisão dessa etapa de coleta de dados em três momentos.

O primeiro foi a elaboração da missão e visão do programa, onde foram expostos os conceitos de cada um desses elementos para os gestores do programa, e dessa forma foi possível construir a missão e a visão do programa, após definir em uma única frase todas as idéias e implicações apresentadas.

O segundo passo fez a referência à identificação dos pontos fortes e fracos do programa, bem como as oportunidades e ameaças (Análise SWOT) que podem influenciar ou confrontar com os interesses do PRA, pressupondo uma série de indagações que serviriam como insumo na construção dos objetivos estratégicos.

O terceiro passo foi a apresentação e discussão do mapa estratégico com os membros do grupo gestor do PRA, com o objetivo de identificar e avaliar os objetivos estratégicos e suas perspectivas dentro do programa.

Por fim, foram elaboradas as iniciativas e os indicadores de desempenho para cada objetivo estratégico, de maneira que possam apoiar as ações a serem realizadas em favor do PRA.

Análise dos Resultados

Após a coleta dos dados, foram definidos os objetivos estratégicos bem como as perspectivas as quais cada um deles pertence. Diante disso, foi possível identificar a relação entre cada um deles. O mapa estratégico resultante deste processo pode ser visualizado na figura 2 a seguir.



Figura 2 - Mapa estratégico do programa de responsabilidade ambiental da JFRN

Fonte - Dados da pesquisa.

Além das 4 perspectivas presentes no mapa estratégico, são exibidos a missão e a visão do PRA, para facilitar a visualização da estratégia do programa.

A primeira perspectiva, denominada financeira, diz respeito à manutenção financeira do programa, que não é gerenciada pelos gestores do PRA, mas pela direção administrativa da Justiça Federal.

O objetivo denominado *Apoio da Alta Gerência* corresponde não somente ao apoio financeiro, mas implica no desenvolvimento e ações de treinamento e sensibilização de magistrados, servidores e terceirizados, como também a divulgação desse apoio através do jornal interno ou mensagens na intranet.

Já o apoio oriundo da Associação dos Servidores da Justiça Federal do RN (ASSEJUF), denominado *Apoio da ASSEJUF*, é voltado para o patrocínio a campanhas de conscientização e eventos sócio-culturais oriundos desta entidade parceira da JFRN. Este apoio é sistematicamente provido pela Associação.

Estes dois objetivos estratégicos são de fundamental importância para os demais, tendo em vista que definem o escopo de abrangência do programa em função do apoio financeiro direcionado para ele e sustenta o alcance dos demais objetivos.

A segunda perspectiva aborda os objetivos dos processos internos, sendo que a *elaboração e controle de calendário anual de eventos e orçamentos* se relaciona ao controle sistemático das ações, eventos e treinamentos realizados durante o ano.

Este objetivo influencia diretamente na possibilidade de desenvolver ações de sensibilização para o público-alvo do PRA, uma vez que é apenas através de um planejamento solidificado, onde serão definidos orçamentos, datas e responsáveis, que há a possibilidade de efetivamente realizar as ações propostas.

Outro objetivo diz respeito a *Identificação e Desenvolvimento de Idéias Sustentáveis* que consiste em fomentar a criação de idéias que possibilitem a disseminação do conceito de responsabilidade ambiental e sustentabilidade, através de reuniões e murais disponíveis para os servidores, por exemplo. As campanhas para o uso racional de energia elétrica e a aquisição de canecas em substituição dos copos descartáveis para os servidores exemplificam tais idéias, que inclusive já foram executadas.

Esse tipo de mobilização possibilita a criação de reuniões mensais com propostas trazidas pelos próprios servidores, de acordo com a realidade de cada unidade de trabalho, fortalecendo a motivação dos participantes e a manutenção do PRA. O reflexo desse objetivo deve ser observado na *Maximização de Projetos Aprovados*, que visa tornar as idéias viabilizadas e aprovadas pela alta gerência da JFRN.

A terceira perspectiva aborda os objetivos voltados para o desenvolvimento da sensibilização do público-alvo e a comunicação das ações do programa para a comunidade da JFRN e sociedade em geral. Os objetivos constantes nesta perspectiva são direcionados para treinamentos, comunicações e ações de sensibilizações voltados para a mídia externa, servidores, magistrados e terceirizados.

Dessa forma, é possível capacitar magistrados e servidores, a fim de criar uma atmosfera onde a responsabilidade ambiental seja elemento fundamental para a construção de um ambiente ecologicamente equilibrado, o que possibilitará alcançar o próximo objetivo estratégico, que faz parte da quarta e última perspectiva, denominada de participação, onde espera-se *maximizar o envolvimento dos servidores em ações de responsabilidade ambiental*, e publicar os resultados desse envolvimento nas mídias interna e externa a instituição.

Posteriormente, o estudo desenvolveu-se na perspectiva de identificar indicadores de desempenho e iniciativas para cada um dos objetivos estratégicos definidos no mapa. Trata-se, portanto, da possibilidade de mensuração de cada um dos objetivos. Os principais objetivos estratégicos encontram-se descritos em função de seus indicadores e iniciativas nas tabelas e análises a seguir.

No que diz respeito aos objetivos estratégicos da perspectiva financeira, destaca-se para o objetivo *apoio da alta gerência* o indicador de desempenho relacionado ao montante anual financeiro investido no PRA pela JFRN, estando suas iniciativas expostas na tabela 1.

Quadro 1 – Indicadores e iniciativas para objetivo Apoio da alta gerência.

Objetivo estratégico: apoio da alta gerência
Indicador de desempenho: valor financeiro investido anualmente no pra pela JFRN (expresso em R\$)
Iniciativas: reuniões semestrais com a administração da instituição para apresentação de resultados, apresentação de novas propostas e comparação com as ações planejadas.

Fonte - Dados da pesquisa.

Quanto a perspectiva de processos internos, a *identificação e desenvolvimento de idéias sustentáveis* tem como iniciativa a promoção de apresentações que estimulem o servidor a pensar de maneira sustentável e a defender sua idéia diante da administração da instituição e do grupo gestor. Seus indicadores de desempenho são obviamente a quantidade de idéias apresentadas mensalmente.

Quadro 2 - Indicadores e iniciativas para objetivo Identificação e desenvolvimento de idéias sustentáveis

Objetivo: identificação e desenvolvimento de idéias sustentáveis
Indicador de desempenho: quantidade de idéias apresentadas a cada mês.
Iniciativas: promoção de campanha para a sugestão de idéias que possibilitem a disseminação do conceito de sustentabilidade. O resultado será uma apresentação mensal de projetos para comprovação de viabilidade para o grupo gestor e para a direção administrativa da instituição.

Fonte - Dados da pesquisa.

Dentro da perspectiva de desenvolvimento e comunicação, no objetivo *treinamento para magistrados, servidores e terceirizados* mede-se a quantidade de treinamentos realizados por ano, sendo estes possíveis através de iniciativas como a contratação de palestrantes ou empresas especializadas no assunto.

Quadro 3 – Indicadores de desempenho e iniciativas para objetivo Treinamento para magistrados, servidores e terceirizados

Objetivo: treinamento para magistrados, servidores e terceirizados
Indicador de desempenho: quantidade de treinamentos realizados por ano para magistrados, servidores e terceirizados.
Iniciativas: contratação de palestrantes e/ou empresas especializadas em educação ambiental para realização de palestra periódicas.

Fonte - Dados da pesquisa.

Para o objetivo estratégico da perspectiva *participação* aponta-se como indicador de desempenho a porcentagem de servidores engajados, ou mesmo sensibilizados e/ou participantes nas ações do PRA. Para tanto, é necessário a promoção de eventos como trilhas ecológicas, visitas ao projeto barco-escola, comemoração do dia mundial do meio ambiente e atividades temáticas com expõem a tabela 4.

Quadro 4 - Indicadores de desempenho e iniciativas para objetivo Maximizar o envolvimento dos servidores em ações de Responsabilidade Ambiental

Objetivo: maximizar o envolvimento dos servidores em ações de responsabilidade ambiental
Indicador de desempenho: porcentagem de participação dos servidores nas ações do pra da jfrn
Iniciativas: promoção de trilhas ecológicas, visitas ao projeto barco-escola, comemoração do dia mundial do meio ambiente com atividades temáticas, exposições fotográficas com temas ecológicos, ii gincana da reciclagem, jogos interno com ênfase na ecologia.

Fonte - Dados da pesquisa.

Considerações finais

A presente pesquisa demonstrou a possibilidade e a importância do direcionamento e esclarecimento estratégico de aspectos tangíveis e intangíveis demonstrados através do mapa estratégico resultante, partindo do apoio financeiro necessário ao programa de responsabilidade ambiental e resultando no envolvimento dos servidores em ações relacionadas ao programa.

As dificuldades encontradas na pesquisa foram as restrições de tempo dos servidores membros do grupo gestor devido às suas atribuições diárias bem como a falta de conhecimento dos participantes sobre a ferramenta adotada.

Em contrapartida, houve o apoio da presidência do grupo gestor na realização da pesquisa fornecendo subsídios necessários para que as atividades pudessem ocorrer.

É importante ressaltar ainda que atualmente o programa se sustenta em dois objetivos estratégicos relacionados ao apoio financeiro do mesmo, não havendo verbas institucionalizadas para tal (através de regulamentação por exemplo). Isso mostra o desafio na continuidade do desenvolvimento e execução da estratégia explicitada no mapa.

Espera-se que este estudo possa sinalizar a importância na definição do planejamento anual como também a estruturação do PRA, a partir da definição das iniciativas e indicadores de desempenho para cada objetivo estratégico validado, ora apresentado na pesquisa.

Referências

- ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 1998.
- ANDRADE, R. O. B.; TANCHIZAWA, T.; CARVALHO, A. B. **Gestão ambiental: enfoque estratégico aplicado ao desenvolvimento sustentável**. São Paulo: Makron Books, 2002.
- BACKER, P. **Gestão ambiental: a administração verde**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- BARBIERI, A. C. **Gestão ambiental empresarial: conceitos, modelos e instrumentos**. São Paulo: Saraiva, 2004.
- COSTA, A. P. P. **Balanced scorecard – conceitos e guia de implementação**. São Paulo: Atlas, 2006.
- FERLIE, E.; ASBURNER, L.; FITZGERALD, L.; PETTIGREW, A. **A nova administração pública em ação**. Brasília: ENAP/UnB, 1999.
- GHELMAN, S. **Adaptando o balanced scorecard aos preceitos da nova gestão pública**. 2006. 86 f. Mestrado (Sistema de Gestão pela Qualidade Total) – Centro Tecnológico, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2006.
- KAPLAN, R.; NORTON, D. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 1992.

MARCOVITCH, J. **Para mudar o futuro**: mudanças climáticas políticas públicas e estratégias empresariais. São Paulo: Saraiva, 2006.

MORENO, J. **O futuro das cidades**. São Paulo: Senac, 2002.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e desafios – um enfoque na realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 2002.

ORCHIS, M. A.; YUNG, M. T.; MORALES, Sa. C. **Impactos da responsabilidade social nos objetivos e estratégias empresariais**. [s.l: s.n], 2002.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

STORCH, C. R. R.; NARA, E. O. B.; STORCH, L. A. Mapa estratégico, uma representação gráfica do *balanced scorecard*, ferramenta para otimização da tomada de decisões: estudo de caso de uma indústria de porte médio. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, XXIV, 2004, Florianópolis. Anais... Florianópolis: ABEPRO, 2004.

TACHIZAWA, T.; REZENDE, W. **Estratégia empresarial**: tendências e desafios. São Paulo: Makron Books, 2000

VALENTE, J. **Apostila de análise estratégica**. Natal: [s.e]; 2008.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

Notas

ⁱ ISO 14000 é uma avaliação periódica para verificar o funcionamento de um Sistema de Gestão Ambiental (BARBIERI, 2004, p. 145).

ⁱⁱ Grifo do autor.

César Augusto Barreto da Silva

Mestrando em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Bolsista da CAPES. Endereço: Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Ciências Administrativas, Sala 7, Lagoa Nova, Natal – RN. CEP: 59073-000. E-mail: cesarmkt@gmail.com

Josué Vitor de Medeiros Júnior

Doutorando em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Professor Assistente da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Endereço: Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Ciências Administrativas, Sala 7, Lagoa Nova, Natal – RN. CEP: 59073-000. E-mail: josuevitor@yahoo.com.br

Miguel Eduardo Moreno Añez

Pós-Doutor pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (2005) e pela Ecole des Hautes Etudes Commerciales de Montreal (2001). Professor Titular da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Endereço: Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Ciências Administrativas, Sala 7, Lagoa Nova, Natal – RN. CEP: 59073-000. E-mail: anez1957@yahoo.com.br