

ANÁLISE DO DESEMPENHO DO SENAC RJ EM 2023: UMA AVALIAÇÃO SOB A ÓTICA DO BALANCED SCORECARD E DA METODOLOGIA OKR

Tadeu André Peixoto da Silva⁽¹⁾ (tadeu2210@gmail.com); Tadeu Santos De Souza Reis⁽²⁾ (tadeussr@hotmail.com); Jean Pierre de Oliveira Bone⁽²⁾ (jean.bone@ifes.edu.br); Giselly de Medeiros Correia Reis⁽³⁾ (gisellymedeiros@yahoo.com.br)

⁽¹⁾ Instituto Federal Fluminense (IFF); SAEG

⁽²⁾ Instituto Federal do Espírito Santo (IFES); Mecânica

⁽³⁾ Secretaria Municipal de Educação – Itaperuna/RJ; SEMED

RESUMO: *Este estudo apresenta uma análise do desempenho do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial no estado do Rio de Janeiro (Senac RJ) no ano de 2023, utilizando o Balanced Scorecard (BSC) como ferramenta de avaliação. A análise abrange as quatro perspectivas do BSC: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento. Os resultados demonstram um desempenho notável em diversas frentes, com destaque para o sucesso financeiro, a alta satisfação dos alunos e o compromisso com a valorização dos funcionários. No entanto, a implementação do novo portfólio de cursos e o fortalecimento das parcerias estratégicas apresentam desafios a serem superados. A análise do relatório de gestão sob a ótica do BSC e da metodologia OKR (Objectives and Key Results) revela uma instituição resiliente e adaptável, capaz de aproveitar as oportunidades da transformação digital e manter seu compromisso com a responsabilidade social. As recomendações estratégicas apresentadas neste estudo podem auxiliar o Senac RJ a aprimorar sua gestão, fortalecer seu posicionamento no mercado e ampliar seu impacto na sociedade.*

PALAVRAS-CHAVE: BALANCED SCORECARD, OKR, EDUCAÇÃO PROFISSIONAL, DESEMPENHO ORGANIZACIONAL, SENAC RJ.

PERFORMANCE ANALYSIS OF SENAC RJ IN 2023: AN EVALUATION FROM THE PERSPECTIVE OF THE BALANCED SCORECARD AND OKR METHODOLOGY

ABSTRACT: *This study presents an analysis of the performance of the National Service for Commercial Learning in the state of Rio de Janeiro (Senac RJ) in the year 2023, using the Balanced Scorecard (BSC) as an evaluation tool. The analysis covers the four perspectives of the BSC: financial, customer, internal processes, and learning and growth. The results demonstrate remarkable performance on various fronts, highlighting financial success, high student satisfaction, and a commitment to employee development. However, the implementation of the new course portfolio and the strengthening of strategic partnerships present challenges to be overcome. The analysis of the management report from the perspective of the BSC and the OKR (Objectives and Key Results) methodology reveals a resilient and adaptable institution, capable of seizing the opportunities of digital transformation and maintaining its commitment to social responsibility. The strategic recommendations presented in this study can assist Senac RJ in improving its management, strengthening its market position, and expanding its impact on society.*

KEYWORDS:: BALANCED SCORECARD, OKR, PROFESSIONAL EDUCATION, ORGANIZATIONAL PERFORMANCE, SENAC RJ.

1. INTRODUÇÃO

O desempenho organizacional é um tema de extrema relevância no contexto empresarial atual, sendo crucial para a sobrevivência e crescimento das instituições. Em um cenário de constante mudança e alta competitividade, as organizações precisam de ferramentas eficazes para avaliar e melhorar seu desempenho. Nesse sentido, o Balanced Scorecard (BSC) e a metodologia Objectives and Key Results (OKR) têm se destacado como abordagens estratégicas robustas para o gerenciamento de desempenho.

Este trabalho fundamenta-se em teorias e práticas de gestão estratégica, como a estratégia competitiva de Porter (1980) e o Balanced Scorecard (BSC) de Kaplan e Norton (1992). O BSC traduz a estratégia organizacional em objetivos operacionais distribuídos nas perspectivas financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Kaplan e Norton (1996) enfatizam que o BSC não é apenas um sistema de medição, mas um sistema de gestão que alinha a organização com sua estratégia. Estudos recentes, como o de Hoque (2014), demonstram que a adoção do BSC pode melhorar significativamente o desempenho organizacional. A metodologia OKR, popularizada por John Doerr (2018), conecta objetivos ambiciosos a resultados-chave mensuráveis e é utilizada por empresas líderes, como Google e Intel, promovendo foco, alinhamento e engajamento. Em instituições educacionais, os OKRs têm potencial para melhorar a clareza e a eficácia na definição e acompanhamento de metas (Niven & Lamorte, 2016).

A gestão financeira em instituições educacionais é crucial para a sustentabilidade, permitindo investimentos contínuos em infraestrutura e qualidade (Lima, 2018). A satisfação dos clientes, como alunos e outras partes interessadas, é um indicador-chave de sucesso que influencia diretamente a reputação e a competitividade da instituição (Kotler e Fox, 1995). Nesse contexto, a reengenharia de processos pode melhorar significativamente a eficiência e a qualidade dos serviços oferecidos, enquanto a implementação de boas práticas e a conformidade regulatória asseguram a excelência operacional (Hammer e Champy, 2009).

A literatura revela que o Balanced Scorecard (BSC) tem sido amplamente utilizado em diversas organizações, incluindo instituições de ensino, porém, a aplicação do BSC em conjunto com a metodologia Objectives and Key Results (OKR) ainda é pouco explorada no contexto das instituições de ensino profissionalizante. Essa combinação tem o potencial de alinhar estratégias e medir o desempenho de maneira mais eficaz, contribuindo para uma gestão mais focada em resultados. O presente estudo tem como objetivo geral analisar o desempenho do SENAC RJ em 2023, utilizando como base as perspectivas do Balanced Scorecard e a metodologia OKR. A pesquisa busca identificar as principais forças e fraquezas da instituição, além de proporcionar insights que possam contribuir para a formulação de estratégias mais eficazes e alinhadas com os objetivos institucionais.

A relevância reside na possibilidade de oferecer uma avaliação abrangente e estruturada do desempenho do SENAC RJ, contribuindo para o aprimoramento contínuo de suas práticas gerenciais e educacionais. Espera-se que os resultados obtidos possam servir como referência para outras instituições de ensino e organizações que buscam aprimorar seu desempenho por meio de ferramentas estratégicas.

2. MATERIAIS E MÉTODOS

Para a elaboração deste trabalho, foi adotada uma abordagem metodológica composta por uma combinação de pesquisa documental, análise qualitativa e quantitativa, e a aplicação de frameworks de gestão estratégica, especificamente o Balanced Scorecard (BSC) e a metodologia Objectives and Key Results (OKR).

A pesquisa documental foi realizada com base no Senac RJ (2023), permitindo a obtenção de informações detalhadas e específicas diretamente da fonte (Gil, 2002). A pesquisa qualitativa foi utilizada para interpretar os dados coletados do relatório e compreender os contextos e significados associados às práticas de gestão estratégica do Senac RJ, explorando percepções, motivações e comportamentos organizacionais (Gil, 2008).

A pesquisa quantitativa foi aplicada para analisar os dados financeiros e operacionais presentes no relatório, permitindo a mensuração de indicadores de desempenho e a comparação com os objetivos estratégicos estabelecidos (Gil, 2010).

Os dados foram coletados a partir do Relatório de Gestão 2023 do Senac RJ, um documento abrangente que apresenta o desempenho, os resultados das atividades e as ações da instituição ao longo do ano de 2023. O relatório adota uma abordagem integrada, englobando os aspectos financeiros, sociais, ambientais e de governança (ASG) da organização.

O documento foi a principal fonte de informação para a análise das quatro perspectivas do BSC (financeira, clientes e sociedade, processos internos, e aprendizado e crescimento). A análise documental envolveu a leitura detalhada e a extração de informações relevantes do relatório, como receitas, despesas, número de matrículas, taxas de aprovação, investimentos em infraestrutura, e ações de desenvolvimento.

O BSC foi utilizado como framework para organizar e categorizar os dados coletados em quatro perspectivas estratégicas (Kaplan & Norton, 1992). A metodologia OKR foi aplicada para definir e analisar objetivos estratégicos claros e mensuráveis, bem como os resultados-chave associados, complementando o BSC ao fornecer uma estrutura mais detalhada para a definição e acompanhamento de metas (Doerr, 2018).

Os dados quantitativos e qualitativos foram comparados com os objetivos estratégicos definidos pelo Senac RJ, verificando o grau de alcance dos mesmos, e identificando áreas de sucesso e oportunidades de melhoria.

3. RESULTADOS

A seguir, são apresentados os resultados da análise realizada no âmbito do estudo. Esta seção está organizada para fornecer uma visão detalhada da caracterização do objeto de estudo, seguido pela aplicação da metodologia Balanced Scorecard (BSC) nas diversas perspectivas estratégicas da instituição. Além disso, será realizada uma análise do BSC com base na metodologia Objectives and Key Results (OKR), visando oferecer uma compreensão abrangente e integrada da performance organizacional do Senac RJ.

3.1 Caracterização do objeto de estudo

O ambiente de estudo é caracterizado pelo Senac RJ, uma organização que oferece uma extensa gama de serviços, como cursos técnicos de nível médio, graduação tecnológica, pós-graduação, cursos de formação inicial e continuada, especializações, aperfeiçoamentos, qualificações profissionais, programas de ensino a distância, publicações de livros, desenvolvimento de conteúdos e projetos customizados para empresas, órgãos públicos e entidades sociais (SENAC RJ, 2024).

Com o objetivo de oferecer educação profissional no estado do Rio de Janeiro, o Senac RJ conta com uma ampla rede de recursos educacionais, com 29 Unidades Operativas de ensino espalhadas pelo Estado do Rio de Janeiro (SENAC RJ, 2024).

3.2 Balanced Scorecard

O Balanced Scorecard (BSC) é uma metodologia estratégica que permite às organizações monitorar e gerenciar seu desempenho de forma abrangente e equilibrada. A aplicação do BSC no Senac RJ envolve a análise de quatro perspectivas principais: Financeira, Clientes e Sociedade, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento. Cada uma dessas perspectivas é crucial para garantir que a instituição alcance seus objetivos estratégicos e mantenha sua relevância no cenário educacional. A seguir, cada uma dessas perspectivas será detalhadamente explorada.

3.2.1 Perspectiva Financeira

A perspectiva financeira é essencial para garantir a sustentabilidade de qualquer instituição. Os objetivos estratégicos do Senac RJ nesta área incluem a promoção do equilíbrio financeiro, o fortalecimento da aplicação de recursos na educação profissional e a garantia de sustentabilidade com qualidade.

Conforme o relatório, o Senac RJ apresentou um total de receitas de R\$ 334.327.318 e despesas de R\$ 313.702.329 em 2023, resultando em um superávit de R\$ 20.624.989 (Senac RJ, 2023). A evolução patrimonial também demonstra um crescimento significativo, com o ativo total passando de R\$ 577.514.895 em 2022 para R\$ 595.643.275 em 2023 (Senac RJ, 2023). Esses números indicam uma gestão financeira eficaz, fundamental para a continuidade dos serviços oferecidos.

Estudos sobre gestão financeira em organizações educacionais destacam a importância de manter um equilíbrio entre receitas e despesas para garantir a sustentabilidade a longo prazo. De acordo com Lima (2018), uma gestão financeira robusta permite que as instituições educacionais invistam em infraestrutura e qualidade educacional, fatores críticos para o seu desenvolvimento contínuo.

3.2.2 Perspectiva de Clientes e Sociedade

A perspectiva de clientes e sociedade é crucial para alinhar os serviços prestados às necessidades do mercado e da sociedade. Os objetivos estratégicos do Senac RJ incluem ofertar produtos e serviços alinhados às demandas e transformações do setor empresarial e da sociedade, ampliar o atendimento e a satisfação empresarial, e fortalecer a imagem institucional com as partes interessadas.

Os dados do relatório mostram que, em 2023, o Senac RJ registrou 71.094 matrículas distribuídas entre modalidades presencial, EAD, PSG e corporativo (Senac RJ, 2023). Além disso, a taxa de aprovação dos alunos foi de 70,4%, com 45.615 matrículas aprovadas (Senac RJ, 2023). Estes indicadores refletem o compromisso da instituição em oferecer uma educação de qualidade e em sintonia com as exigências do mercado.

A literatura aponta que a satisfação dos clientes em instituições educacionais está diretamente relacionada à qualidade dos serviços oferecidos e à capacidade de adaptação às demandas do mercado (Kotler & Fox, 1995). Nesse sentido, o Senac RJ demonstra um alinhamento estratégico eficaz ao monitorar e responder às necessidades dos seus alunos e do mercado de trabalho.

3.2.3 Perspectiva de Processos Internos

A perspectiva de processos internos foca na otimização e eficiência dos processos organizacionais. Os objetivos estratégicos incluem a promoção do alinhamento dos processos organizacionais às boas práticas, a implantação de gestão de riscos, conformidade e compliance, e o desenvolvimento de padrões de qualidade da educação profissional.

O relatório destaca que o indicador de execução financeira do Programa Senac de Gratuidade (PSG) foi de 93%, evidenciando uma boa aplicação dos recursos em projetos de gratuidade (Senac RJ, 2023). Além disso, foram realizadas 515 ações de desenvolvimento para melhorar os processos internos (Senac RJ, 2023). Essas iniciativas são essenciais para manter a qualidade e a eficácia dos serviços prestados.

A gestão de processos internos é crucial para o desempenho organizacional. Segundo Hammer e Champy (2009), a reengenharia de processos pode levar a melhorias significativas na eficiência e na qualidade dos serviços oferecidos. O enfoque do Senac RJ em alinhar seus processos às melhores práticas reflete um compromisso com a excelência operacional.

3.2.4 Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

A perspectiva de aprendizado e crescimento é voltada para o desenvolvimento contínuo das competências organizacionais e para a valorização dos empregados. Os objetivos estratégicos incluem promover o desenvolvimento de competências alinhadas aos desafios estratégicos, intensificar a valorização dos empregados e produzir e disseminar conhecimentos sobre os setores educacional e terciário.

Em 2023, foram investidos R\$ 7.812.339 em capital, destacando o compromisso com a melhoria das infraestruturas e tecnologias (Senac RJ, 2023). A taxa de turnover global foi de 9,5%, um indicador positivo de retenção de talentos dentro da instituição (Senac RJ, 2023). A valorização dos colaboradores e o investimento em capital humano são fundamentais para o sucesso a longo prazo de qualquer organização.

A literatura sobre gestão de pessoas destaca que o investimento no desenvolvimento dos colaboradores e a criação de um ambiente de trabalho positivo são essenciais para a retenção de talentos e para o desempenho organizacional (Ulrich, 1998). O Senac RJ, ao focar no aprendizado e

crescimento, demonstra uma compreensão clara da importância do capital humano para sua missão educacional.

3.3 Análise do Balanced Scorecard com Base na Metodologia OKR

A análise do Balanced Scorecard (BSC) pode ser enriquecida ao ser discutida à luz da metodologia Objectives and Key Results (OKR). A seguir, foi explorado como os princípios do OKR podem ser aplicados à análise do BSC do Senac RJ, os resultados são apresentados no Quadro 1.

QUADRO 1. Balanced Scorecard com Base na Metodologia OKR

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Resultados-Chave (OKR)
1. Financeira	- Promover o equilíbrio financeiro. - Fortalecer a aplicação de recursos na educação profissional. - Ser sustentável com qualidade.	- Manter um superávit anual superior a R\$ 20 milhões. - Aumentar o ativo total em pelo menos 3% ao ano. 90% das despesas relacionadas a atividades educacionais.
2. Clientes e Sociedade	- Ofertar produtos e serviços alinhados às demandas e transformações do setor empresarial e da sociedade. - Ampliar o atendimento e a satisfação empresarial. - Fortalecer a imagem institucional com as partes interessadas	- Alcançar uma taxa de satisfação do cliente superior a 85%. - Atingir 75.000 matrículas anuais. - Obter uma taxa de aprovação de alunos acima de 70%.
3. Processos Internos	- Promover o alinhamento dos processos organizacionais às boas práticas. - Implantar gestão de riscos, conformidade e compliance. - Desenvolver padrões de qualidade da educação profissional	- Alcançar uma taxa de execução financeira do PSG de 95%. - Realizar 500 ações de desenvolvimento anual. - Manter uma conformidade regulatória de 100%.
4. Aprendizado e Crescimento	- Promover o desenvolvimento de competências organizacionais alinhadas ao desafio estratégico. - Intensificar a valorização dos empregados. - Produzir e disseminar conhecimentos sobre os setores educacional e terciário	- Investir pelo menos R\$ 8 milhões em infraestrutura e tecnologia anualmente. - Manter uma taxa de turnover global abaixo de 10%. - Realizar 100 ações de disseminação de conhecimento por ano.

Fonte: Autores (2024).

A análise do Balanced Scorecard (BSC) sob a ótica do OKR revela um forte alinhamento com os objetivos estratégicos da instituição. Em 2023, apresentou resultados financeiros sólidos, com um superávit e crescimento do ativo total.

A instituição também demonstrou eficácia em atender às demandas do mercado e da sociedade, registrando um número significativo de matrículas e uma alta taxa de aprovação. Internamente, alcançou uma alta taxa de execução financeira do PSG e realizou diversas ações de desenvolvimento. Na perspectiva de aprendizado e crescimento, foram realizados investimentos em capital e a taxa de turnover global foi baixa. Em suma, a análise do BSC do Senac RJ sob a metodologia OKR demonstra um desempenho notável em todas as perspectivas, evidenciando o compromisso da instituição com a excelência e a melhoria contínua.

4. CONCLUSÃO

A análise do desempenho do Senac RJ em 2023, utilizando o Balanced Scorecard (BSC) e a metodologia Objectives and Key Results (OKR), evidenciou uma organização comprometida com a excelência em educação profissional e a sustentabilidade financeira. A adoção dessas ferramentas de gestão estratégica proporcionou uma compreensão abrangente e detalhada das diversas áreas de atuação da instituição, destacando tanto os êxitos quanto as áreas que demandam aprimoramento. Na perspectiva financeira, observou-se uma gestão eficaz, crucial para a sustentabilidade a longo prazo da instituição. O equilíbrio entre receitas e despesas e a evolução positiva dos ativos indicam uma base sólida para futuros investimentos em infraestrutura e qualidade educacional.

Na perspectiva de clientes e sociedade, a instituição mostrou-se alinhada com as demandas do mercado, refletido na alta taxa de matrículas e aprovação dos alunos. Esse alinhamento estratégico é vital para garantir a relevância e satisfação dos alunos, além de fortalecer a imagem institucional. Na perspectiva de processos internos, o foco na otimização e eficiência dos processos organizacionais foi evidente. A implementação de boas práticas de gestão, a conformidade regulatória e a execução de ações de desenvolvimento são indicativos de um compromisso contínuo com a melhoria dos processos internos, essenciais para a excelência operacional.

Na perspectiva de aprendizado e crescimento, a valorização do capital humano e o investimento em desenvolvimento de competências foram destacados. A baixa taxa de turnover e os investimentos em infraestrutura e tecnologia sublinham a importância dada ao desenvolvimento e retenção de talentos, fundamentais para o crescimento e inovação contínua da instituição. A integração da metodologia OKR ao BSC proporcionou uma estrutura clara e mensurável para os objetivos estratégicos do Senac RJ. Essa combinação permitiu não apenas o monitoramento preciso do progresso, mas também a identificação de áreas de sucesso e oportunidades de melhoria.

Em suma, o desempenho do Senac RJ em 2023 revelou uma organização bem estruturada e estrategicamente alinhada, com uma forte capacidade de adaptação às demandas do mercado e um compromisso sólido com a qualidade educacional. Para o futuro, é essencial que a instituição continue a aprimorar suas práticas de gestão estratégica, focando na inovação e na resposta às transformações do mercado, assegurando assim a sua relevância e impacto positivo na sociedade.

Este trabalho oferece várias contribuições significativas para a literatura existente sobre gestão estratégica em instituições educacionais e abre caminho para pesquisas futuras em diversas

áreas. A aplicação combinada do BSC e OKR no contexto do Senac RJ demonstra como essas metodologias podem ser complementares e efetivas na gestão estratégica de instituições educacionais. Isso pode inspirar outras organizações a adotarem abordagens semelhantes para alcançar uma gestão mais eficiente e alinhada com seus objetivos estratégicos. Os resultados destacam a importância de uma gestão financeira equilibrada e sustentável, fornecendo um estudo de caso concreto sobre como instituições educacionais podem manter a sustentabilidade financeira enquanto investem em infraestrutura e qualidade educacional. Pesquisas futuras podem explorar diferentes modelos de gestão financeira em contextos educacionais variados.

A análise da perspectiva de clientes e sociedade sublinha a necessidade de alinhamento das ofertas educacionais com as demandas do mercado e da sociedade. Estudos futuros podem investigar estratégias para melhorar ainda mais esse alinhamento e avaliar seu impacto na satisfação dos alunos e na empregabilidade. O foco na melhoria dos processos internos através da implementação de boas práticas de gestão e conformidade regulatória oferece insights valiosos sobre a eficácia operacional. Pesquisas futuras podem explorar como a reengenharia de processos pode ser aplicada em outras áreas da administração educacional para aumentar a eficiência e a qualidade dos serviços.

A ênfase no aprendizado e crescimento e a valorização do capital humano destacam a importância do desenvolvimento contínuo de competências e da retenção de talentos. Estudos adicionais podem examinar as melhores práticas para a gestão de recursos humanos em instituições educacionais e seu impacto no desempenho organizacional. A aplicação do BSC e OKR como ferramentas de avaliação de desempenho estratégico em uma instituição educacional oferece uma metodologia robusta que pode ser adaptada e testada em diferentes contextos educacionais e culturais. Pesquisas futuras podem explorar a eficácia dessas metodologias em diversas instituições e níveis educacionais.

Este estudo, portanto, não só contribui para a compreensão atual das práticas de gestão estratégica em instituições educacionais, mas também abre novas avenidas de investigação que podem levar a melhorias significativas na gestão e desempenho dessas organizações.

5. DECLARAÇÃO DE RESPONSABILIDADE

Os autores são os únicos responsáveis por este trabalho.

REFERÊNCIAS

DOERR, J. Measure What Matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation Rock the World with OKRs. New York: Portfolio, 2018.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. 2. ed. New York: HarperCollins, 2009.

HOQUE, Z. 20 Years of Studies on the Balanced Scorecard: Trends, Accomplishments, Gaps and Opportunities for Future Research. The British Accounting Review, v. 46, n. 1, p. 33-59, 2014.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press, 1992.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Harvard Business Review, v. 74, n. 1, p. 75-85, 1996.

KOTLER, P.; FOX, K. F. A. Strategic Marketing for Educational Institutions. 2. ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1995.

LIMA, S. F. Gestão Financeira em Instituições de Ensino: Desafios e Oportunidades. Revista Brasileira de Educação, v. 23, n. 1, p. 95-110, 2018.

NIVEN, P. R.; LAMORTE, B. Objectives and Key Results: Driving Focus, Alignment, and Engagement with OKRs. New Jersey: Wiley, 2016.

PORTER, M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1980.

SENAC RJ. Relatório de Gestão 2023. Rio de Janeiro: Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial, 2023. Disponível em: <<https://transparencia.senac.br/#/rj/publicacoes>>. Acesso em: 21 maio. 2024.

ULRICH, D. Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. Boston: Harvard Business School Press, 1998.