

## ESPECIFICIDADES DAS ESTRUTURAS DE *BALANCED SCORECARD*: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO A PARTIR DO GÊNERO DOS GESTORES

## SPECIFICITIES OF *BALANCED SCORECARD* STRUCTURES: AN EXPLORATORY STUDY FROM THE GENDER OF MANAGERS

**Antonio André Cunha Callado**

Doutor em Administração

Email: andrecallado@yahoo.com.br

**Tânia Nobre Gonçalves Ferreira Amorim**

Doutora em Administração

Email: tanobre@gmail.com

### Resumo

O objetivo deste artigo é investigar estruturas de modelos de *Balanced Scorecard* a partir do gênero dos gestores. A tipologia da pesquisa possui características de um *survey*, de natureza exploratória, considerando uma amostra composta por 121 empresas agroindustriais localizadas no Estado de Pernambuco e 49 indicadores de desempenho classificados a partir das perspectivas do BSC. Os dados foram coletados através da realização de entrevistas estruturadas e os procedimentos de análise consideraram procedimentos relativos à estatística descritiva. Os resultados obtidos apontam evidências que indicam presença de diferenças nas estruturas do BSC utilizadas, considerando as especificidades de padrões de uso dos diversos indicadores de desempenho testados a partir do gênero dos gestores. A identificação dos padrões de uso declarados pelos gestores situados no quartil superior e o gênero dos gestores mostrou diferenças nas perspectivas financeira e de aprendizagem e crescimento, mas semelhanças nas perspectivas de clientes e processos internos.

**Palavras-chave:** Controladoria. Mensuração de Desempenho. Gênero dos gestores.

### Abstract

The object of this paper is to investigate *Balanced Scorecard* structures from a gender perspective. The typology of this research has characteristics of an exploratory survey considering a sample of 121 agribusiness companies from Pernambuco State and 49 performance indicators classified according to the perspectives of the BSC. Data collection procedures were carried out through interviews and the analysis procedures considered descriptive statistics. The results pointed out evidence that support the presence of differences among BSC structures revealing specificities of performance indicators use patterns to each gender. The identification of managers' use patterns from the upper level and the gender has presented differences in financial and learning and growth perspectives, but were similar in clients and internal processes.

**Keywords:** Controllershship. Performance measurement. Gender of managers.

## 1. INTRODUÇÃO

A avaliação do desempenho é um dos pilares da gestão organizacional e da cadeia de suprimento, a fim de apoiar a adoção das melhores práticas, em relação aos *stakeholders*, pois todos precisam responder às demandas organizacionais de forma proativa (OLSON; SLATER, 2002; TANGEN, 2004; LUCHT, 2005; BORTOLUZZI et al., 2009).

Empresas de uma mesma cadeia de suprimento se influenciam e influenciam o desempenho das demais, mesmo que em intensidades variadas, em relação aos momentos demandados (HAAN et al., 2003; MELNYK; STEWART; SWINK, 2004; BIGLIARDI; BOTTANI, 2010). Na visão de Dutra et al. (2009) na avaliação do desempenho organizacional, os gestores podem definir parâmetros em nível macro ou micro, mas devem observar os diversos níveis hierárquicos da organização. Chaves e Callado (2013, p.52) afirmam que os objetivos da análise de desempenho têm como objetivo central “apontar se as empresas estão seguindo o caminho certo para alcançar as metas estrategicamente determinadas”.

O desempenho organizacional sofre influência de aspectos internos e externos à organização, que se iniciam em seu planejamento, perpassam por sua estrutura hierárquica, estratégias estabelecidas, processo decisório, procedimentos, materiais e gestores. De acordo com Berry et al. (2009), três modelos propostos se destacam: *Balanced Scorecard* de Kaplan e Norton (1992), *Lever of Control* de Simons (1995) e o *Framework* de Ferreira e Otley (2009).

O *Balanced Scorecard* (BSC) talvez seja uma das ferramentas mais indicadas para avaliar e aprimorar a gestão estratégica, por proporcionar instrumentos para mensuração do desempenho de seus programas, medir os indicadores de desempenho não financeiros e permitir o desenvolvimento de relações causais entre objetivos de longo e curto prazo (ROSA et al., 2014; VARGAS et al., 2015). O BSC pode ser entendido como um sistema de gestão que utiliza um conjunto de indicadores balanceados para avaliar o desempenho organizacional, a partir de suas perspectivas (ANDRADE; FRAZÃO, 2011).

Os gestores exercem papel importante e, como resultante de sua atuação, estratégias formuladas nos níveis superiores são desdobradas para níveis táticos e implantadas em ações operacionais. Assim, o estudo da atuação gerencial é importante para a compreensão e a transformação da dinâmica organizacional, pois o desempenho dos gestores é primordial para o resultado das organizações (SILVA; LAROS; MOURÃO, 2007; AMORIM; AMORIM, 2008).

Como os gestores são profissionais de diversas características que os distinguem uns dos outros, a influência do gênero dos gestores sobre sua atuação à frente das diversas unidades organizacionais surge como linha investigativa relevante. Eccel (2010), Charness e Gneezy (2012), Pinto e Midgley (2012), Souza, Corvino e Lopes (2013), Callado, Amorim e Callado (2013), Silva et al. (2016) sugerem que o gênero sofre influências culturais, afeta o comportamento, a forma de pensar, o relacionamento interpessoal e envolve relações de poder nas organizações contemporâneas, refletindo diretamente na gestão organizacional e resultados alcançados.

Assim, a diversidade de gênero tem levado a grandes discussões no ambiente organizacional e acadêmico, segundo Póvoa et al. (2017, p. 495), pois sua investigação é relevante porque envolve aspectos inerentes ao processo decisório e ao desempenho organizacional. O objetivo deste artigo é investigar estruturas de BSC, a partir do gênero dos gestores, em empresas localizadas no estado de Pernambuco.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 *BALANCED SCORECARD* (BSC)

O BSC foi criado na década de 1990 por Robert Kaplan e David Norton, como resultado de uma pesquisa sobre mensuração de desempenho em diversas empresas americanas, propondo um conjunto de medidas financeiras e não financeiras classificadas em quatro perspectivas que estão associadas à estratégia (KAPLAN; NORTON, 1997).

Dalfovo e Lima (2009, p. 62) definem o BSC como “um instrumento que une medidas estratégicas e medidas financeiras, medindo o desempenho organizacional sob quatro perspectivas equilibradas: financeira, do cliente, dos processos internos da empresa e do aprendizado e crescimento”. Camboim et al. (2011, p. 246) apresentam o BSC como “uma ferramenta organizacional que preserva os indicadores financeiros como a síntese final do desempenho gerencial e organizacional, mas incorpora um conjunto de medidas mais genérico e integrado que vincula o desempenho sob a ótica dos clientes, processos internos, funcionários e sistemas ao sucesso financeiro”. Já para Erbele e Colauto (2014, p. 95) “o BSC é visto como uma ferramenta de avaliação do desempenho empresarial que extrapola aos indicadores contábeis e financeiros e ajuda a melhorar a gestão e o acompanhamento dos resultados da organização, uma vez que tem como foco o planejamento estratégico e o desempenho”.

O BSC tem sido amplamente utilizado por empresas que atuam em mais diversos segmentos. Possuía inicialmente objetivo básico de mensuração de desempenho, segundo Rosa et al. (2014), mas com o passar do tempo, tornou-se um sistema que contribui para a implantação das estratégias e mobilização de toda organização no cumprimento dos objetivos estratégicos. Conhecer o desempenho apresentado por uma organização é relevante, na visão de Kaplan e Norton (2004, p. 5), apesar “da dificuldade, por parte dos líderes empresariais, da aplicação de tal visão holística”.

Os indicadores de desempenho (ou métricas) são definidos por Melnik, Stewart e Swink (2004) como medidas verificáveis, expressas em termos quantitativos ou qualitativos e definidas com relação a um ponto específico. Espera-se que os indicadores de desempenho sejam capazes de expressar quantitativamente a eficácia ou eficiência, ou mesmo ambos, de uma parte ou de todo um processo, ou sistema, com relação a determinadas metas ou objetivos (LOHMAN; FORTUIN; WOULTERS, 2004; NEELY; GREGORY; PLATTS, 2005).

Dutra et al. (2009, p.117) defendem que a avaliação de desempenho organizacional deve ser iniciada com a análise da performance dos subsistemas organizacionais, considerando os seguintes aspectos:

- (i) os aspectos relevantes para o desempenho do subsistema; (ii) os aspectos que um subsistema afeta o desempenho de outro subsistema; (iii) os aspectos que um subsistema é afetado pelo desempenho dos demais subsistemas; e (iv) a agregação

dos desempenhos internos de cada subsistema e das interrelações e interconexões entre os diversos subsistemas. Destaca-se que esse processo deve ocorrer sem perda de foco da convergência com os macro-objetivos do sistema organizacional. (Dutra et al., 2009, p.117).

Corrêa e Hourneaux Junior (2008, p.50-51) citam Kaplan e Norton (1997, p. 21) quando reforçam a dificuldade da mensuração e avaliação do desempenho de uma organização: “medir é importante: o que não é medido não é gerenciado”. Para eles, “a dificuldade decorrente é a definição de um sistema de avaliação de desempenho que contemple a organização em todas as suas dimensões”. Já Salterio e Webb (2003, p. 41) buscam mudar esse pensamento quando afirmam que “o que é medido e usado nas avaliações é gerenciado”.

Então, o BSC assegura que todos os níveis da organização entendam as estratégias de longo prazo, e assegura também que, tanto os objetivos departamentais quanto os individuais estejam alinhados entre si para que os resultados organizacionais sejam os melhores.

## 2.2 QUESTÕES DE GÊNERO E TRABALHO

A carreira profissional exige uma gama de competências e desenvolvimento profissional, com autoconhecimento e aprendizado contínuo e o profissional deve estar consciente das escolhas, atento às oportunidades de trabalho e não ter medo de mudanças durante sua trajetória profissional, uma vez que é o grande responsável por sua carreira, qualificação e empregabilidade (LOUREIRO; COSTA; FREITAS, 2012).

A questão de gênero está diretamente associada à carreira e vida profissional. Farah (2004) defende que dependendo da visão teórica feminista estudada, a questão de gênero será entendida de forma diferenciada, partindo do feminismo da igualdade, o qual acredita que as diferenças existentes entre homens e mulheres são apenas biológicas e sexuais, para o feminismo da diferença, em que gênero está relacionado a traços culturais, construídos socialmente sobre uma base biológica. Matos (2008, p.338) resume o movimento feminista dos anos 70 e 80, o qual estava “procurando desconstruir inúmeras formas de instituições e relações patriarcais no seio das quais se mantinham e se reproduziam estratégias de dominação masculina”.

O uso do conceito de gênero de forma bem abrangente é defendido por Scott (1990) apud Siqueira (2008, p.114), incluindo homens e mulheres em suas múltiplas conexões, hierarquias e relações de poder, considerando “uma visão mais ampla de gênero, que incluía não só o parentesco, mas também o mercado de trabalho”. Menezes e Oliveira (2013, p. 427) destacam que “o gênero deve ser tomado como categoria de análise histórica, uma vez que possibilita a compreensão dos variados papéis e simbolismos dos gêneros nas diferentes sociedades e períodos”.

Então, falar sobre questões ligadas a gênero é falar também sobre poder. “Gênero não é determinado pelo biológico, mas constituído pelas diversas práticas sociais localizadas no tempo e espaço” (SOUZA; CORVINO; LOPES, 2013, p.606). Estes autores citam os estudos sobre gênero de Corrêa et al. (2007, p. 209) em que evidenciaram “os meios de comunicação como responsáveis por perpetuarem relações socialmente construídas, reafirmando as desigualdades de gênero e poder”.



As relações de gênero devem ser contextualizadas no conjunto das relações sociais e suas representações podem ser entendidas como conhecimentos que, construídos e compartilhados por grupos sociais, contribuem na construção das realidades nas organizações nas quais estão inseridos (JODELET, 2001; SCOTT, 2001; ARMSTRONG, 2006; CALLADO; AMORIM; CALLADO, 2013).

Medeiros, Borges e Miranda (2010, p. 83) defendem que os estudos organizacionais têm discutido as relações de gênero em dois grandes eixos: o da própria estrutura organizacional burocrática, caracterizada pela segregação ocupacional de gênero; e a ideia de que a carreira burocrática era exclusiva de homens, porque para as mulheres cabia o papel de executar tarefas rotineiras. Póvoa et al. (2017, p. 495) afirmam que a diversidade de gênero tem levado a grandes discussões no ambiente organizacional e acadêmico.

Diversos estudos salientam que há diferenças entre os gêneros no tocante a fatores como predisposição ao risco, confiança, comportamento competitivo e liderança, em que os homens teoricamente são mais assertivos. Portanto, estas diferenças são muito importantes para os estudos organizacionais por serem relevantes para o processo decisório organizacional e consequentemente seus resultados (BECKMANN; MENKHOFF, 2008; PRIME; CARTER; WELBOURNE, 2009). Charness e Gneezy (2012) também defendem diferenças entre homens e mulheres, em termos de suas reações, principalmente nas situações de risco e incerteza, porque a forma diferenciada de encarar as emoções afeta a avaliação dos resultados, para cada gênero.

Em 2010, a participação feminina no mercado de trabalho no Brasil atingiu o patamar de 44%. Isto identifica que as mulheres têm ampliado seu espaço no mercado de trabalho e muitas ocupam posições de destaque. Cerca de um terço de todos os lares brasileiros são chefiados por mulheres e este número vem crescendo a cada década (IBGE, 2011). Loureiro, Costa e Freitas (2012, p.131) salientam que “no Brasil, a taxa de incorporação das mulheres ao mercado de trabalho é mais rápida que a dos homens e as mulheres vêm ascendendo a cargos de direção nas organizações”.

Cramer, Capelle e Silva (2008) destacam que apesar do discurso de igualdade entre gêneros há ainda desigualdades entre eles sobre remuneração, posição hierárquica e oportunidades de crescimento. Para Pinto e Midgley (2012) os avanços observados na sociedade, em termos da equidade nas relações de gênero, são significativos, mas no campo do trabalho, as desigualdades entre homens e mulheres ainda são muito evidentes. De acordo com o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE, 2014), a remuneração das mulheres continua a ser menor que a dos homens. A elevação do nível educacional das mulheres se constitui em um aspecto positivo para sua busca por melhores espaços (KON, 2003; ABRAMO, 2007). Já Bruschini e Lombardi (2007) salientam que a expansão da escolaridade e o ingresso na universidade foram os grandes viabilizadores do acesso de mulheres a novas oportunidades de trabalho no Brasil e em níveis diferenciados.

Amorim et al. (2009) salientam que a mulher no alto comando das organizações ainda é uma realidade pouco frequente no Brasil, em termos de uma visão histórica, econômica e social. Menezes e Oliveira (2013, p.427) chamam atenção de que “as profissionais do gênero feminino nas mais diversas áreas do mercado de trabalho têm provocado mudanças que se estendem da esfera pessoal e profissional à própria sociedade”. Pinto e Midgley (2012, p.1547) realizaram um estudo em uma organização pública e constataram que a questão da

cultura organizacional é muito forte e que ela “reflete o preconceito existente na sociedade brasileira e as políticas públicas podem ser o primeiro passo para essa mudança”.

## 2.3 PECULIARIDADES DA GESTÃO E GÊNERO

Tratar da questão de gênero nas organizações é tema polêmico e algumas vezes se constitui em um “tabu”, pois há certo acordo tácito em não se questionar determinadas práticas, em especial quando se tratam de cargos em níveis gerenciais (AMORIM; FREITAS, 2003). As organizações dão muita atenção à função gerencial e possuem duas categorias de membros: os gerentes ou gestores e os trabalhadores. Os gerentes ou gestores planejam as ações, supervisionam unidades e as atividades de outras pessoas, e os trabalhadores são indivíduos que executam as atividades diretamente ligadas a um cargo, sem responsabilidades de supervisão (AGOSTINHO, 2003; CHENHALL, 2005; ROBBINS, 2006).

A função gerencial é um processo que se delinea de forma não linear, devido às relações entre os diversos agentes envolvidos, a complexidade dos mercados, novas práticas, políticas e exigências para a gestão organizacional. Portanto, a prática gerencial é “um conjunto de ações que abrange as atividades e os papéis exercidos por gerentes, é vivenciada em um contexto social e ligada ao saber prático ou entendimento prático” (SILVA, 2009, p. 55). O gerente ou gestor está no centro das ações e decisões organizacionais. É responsável por planejar, organizar, liderar sua equipe, controlar informações e interagir com agentes internos e externos. Realiza o seu trabalho por meio da execução de tarefas pessoais e através da sua equipe, sendo uma prática complexa, que exige desenvolver competências de negociação e comunicação para auxiliar sua gestão (HATCH; CUNLIFFE, 2006; MINTZBERG, 2010).

Então, a visão clássica da prática gerencial não atende mais às necessidades atuais em que o gerente apenas deve planejar, organizar, dirigir e controlar sua unidade. Para Land e Silva (2011, p. 38), “os desafios que esse agente precisa transpor para obter um bom nível de desempenho profissional no contexto da ação” são muito mais abrangentes e exigem competências diversas que devem ser autodesenvolvidas, a partir do autoconhecimento, relacionamento interpessoal e ações e que as principais competências gerenciais são: a capacidade de criar um ambiente adequado, de estimular a cooperação, de interagir e fortalecer canais de comunicação, de promover agregação em torno de um objetivo global e a capacidade de incentivar o aprendizado contínuo.

O gênero do gestor se sobressai como uma das dimensões mais marcantes que influenciam os mecanismos de poder e, também, muitas vezes excluem as mulheres dos processos sucessórios das empresas (SOUZA; CORVINO; LOPES, 2013).

A tomada de decisões nas organizações é feita por seus gestores, nos mais diferentes níveis hierárquicos. Não se pode negar a existência de níveis diferenciados de segregação de gênero no mercado de trabalho brasileiro. Esta segregação pode ser horizontal, quando há uma concentração de mulheres ou homens em atividades de tipos diferentes, mas as mulheres ficam restritas a uma variedade menor de setores ou profissões que os homens; e vertical quando a concentração das mulheres na gestão se dá em nível mais baixo da hierarquia, seguindo o que se denomina de “Teto de Vidro” expressão muito utilizada em estudos de gênero, a qual defende que existe uma barreira invisível que impede as mulheres de ascenderem a determinados níveis estratégicos (STEIL, 1997; BRUSCHINI; LOMBARDI,

2007; HIRATA, 2007; MIRANDA et al., 2013). Leinonen (2012) realizou um estudo em seis organizações industriais do setor público e privado quando identificou a divisão do gênero por parte dos gestores, em diferentes papéis e funções, uma vez que há problemas na aceitação de mulheres em cargos que exijam força física e tomada de decisões.

Os gestores são importantes para as organizações porque são responsáveis, além do planejamento estratégico, pela execução das estratégias e decisões que irão possibilitar o cumprimento da missão organizacional, que é obter lucros ou resultados nas atividades que se constituíram para tal e o gênero influencia o modo como os profissionais atuam, e consequentemente, afetam os resultados organizacionais.

### 3. METODOLOGIA

A tipologia desta pesquisa possui características de um *survey* de natureza exploratória em uma amostra composta por 121 empresas agroindustriais localizadas no Estado de Pernambuco, que constituíram uma amostra aleatória, e 49 indicadores de desempenho classificados a partir das perspectivas do *Balanced Scorecard*.

Na visão de Andrade (2010), uma pesquisa exploratória visa agregar informações sobre um determinado assunto com a finalidade de definir objetivos, formular hipóteses ou descobrir novos enfoques a serem investigados. Gil (2002) destaca que o planejamento de pesquisas exploratórias é bastante flexível e pode considerar distintas perspectivas sobre o fato a ser estudado.

Para a operacionalização do objetivo proposto, foram considerados dois grupos distintos de variáveis, a saber: Gênero dos gestores; Indicadores de desempenho. O procedimento adotado relativo à coleta de dados foi semelhante ao executado por Chia, Goh e Hum (2009), em que um elenco de indicadores de desempenho foi listado em um questionário, apresentado para os gestores das empresas que integraram a amostra, de modo que eles pudessem informar quais indicadores de desempenho eram utilizados por suas respectivas empresas. Sobre os indicadores de desempenho, foi considerado um elenco de 49 indicadores analisados por Callado, Mendes e Callado (2013) classificados entre as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*.

A análise estatística dos dados considerou duas abordagens distintas. A primeira abordagem foi a estatística descritiva. De acordo com Levin (2006), a estatística descritiva busca organizar dados de modo que as características investigadas possam ser percebidas. Percentuais de frequência foram adotados para identificar os padrões de uso dos 49 indicadores de desempenho considerados. Foi considerado o valor de 75% de uso como critério de elegibilidade dos indicadores para caracterizar o perfil típico das métricas adotadas pelas empresas agroindustriais investigadas para cada uma das metas estratégicas consideradas em busca de semelhanças e diferenças entre as estruturas de *Balanced Scorecard*. Todos os cálculos e demais procedimentos estatísticos foram efetuados a partir do aplicativo computacional STATISTICA *for windows*.

### 4. RESULTADOS

A primeira etapa da análise comparativa dos padrões de uso dos indicadores de desempenho foi realizada considerando os percentuais de uso declarados pelos gestores das

empresas investigadas a partir do gênero. Os resultados acerca dos percentuais de uso declarados dos indicadores de desempenho referentes à perspectiva financeira estão apresentados na Tabela 1.

Tabela 1 – Percentuais declarados de uso dos indicadores de desempenho da perspectiva financeira em função do gênero dos gestores

Financeiros	Feminino	Masculino
Lucratividade	82,05	83,72
Liquidez	32,05	27,91
Receitas por produto	35,90	44,19
Receitas por empregado	12,82	4,65
Margem de contribuição	20,51	2,33
Nível de endividamento	26,92	27,91
Retorno sobre investimento	17,95	18,60
Custos unitários	41,03	37,21
Minimização de custos	76,92	72,09
Maximização de lucros	32,05	44,19
Estoques	15,38	9,30
Ganhos totais	16,67	18,60
Custos operacionais	28,21	32,56

Fonte: dados pesquisa.

A partir dos resultados obtidos pode-se observar que dentre os 13 indicadores de desempenho referentes à perspectiva financeira, apenas percentual declarado do indicador referente à lucratividade obteve declaração de uso elevado entre as empresas investigadas, seguido de minimização dos custos. Note-se que em ambos os gestores do gênero masculino responderam em percentual mais elevado que as gestoras. Os indicadores que obtiveram os menores índices de uso foram Receitas por empregado e Estoques, que neste caso os índices dos gestores masculinos foram menores que das gestoras.

Os mesmos procedimentos foram operacionalizados com relação aos indicadores de desempenho pertencentes à perspectiva dos clientes e os resultados estão apresentados na Tabela 2.



Tabela 2 – Percentuais declarados de uso dos indicadores de desempenho da perspectiva dos clientes em função do gênero dos gestores

Cientes	Feminino	Masculino
Satisfação dos clientes	73,08	88,37
Fidelidade dos clientes	53,85	60,47
Novos clientes	43,59	72,09
Participação de mercado	34,62	25,58
Valor da marca	12,82	23,26
Rentabilidade por cliente	20,51	16,28
Receita por cliente	26,92	18,60
Tempo de entrega	25,64	58,14
Capacidade de resposta aos clientes	12,82	2,33
Crescimento do <i>market share</i>	10,26	9,30
Maximização das vendas	52,56	44,19

Fonte: dados pesquisa.

Pode-se observar que o indicador de desempenho Satisfação dos clientes obteve maior declaração de uso entre os gestores masculinos e femininos, seguidos pelo indicador Novos clientes e Fidelidade dos Clientes. Mais uma vez, uma grande parcela dos indicadores de desempenho testados obteve baixos percentuais de uso declarados.

Dando continuidade à análise dos resultados, os procedimentos estatísticos propostos foram operacionalizados com relação aos indicadores de desempenho pertencentes à perspectiva dos processos internos e os resultados estão apresentados na Tabela 3.

Tabela 3 – Percentuais declarados de uso dos indicadores de desempenho da perspectiva dos processos internos em função do gênero dos gestores

Processos internos	Feminino	Masculino
Novos produtos	57,69	79,07
Novos processos	35,90	39,53
Produtividade por unidade de negócio	15,38	9,30
Volume de produção	24,36	13,95
Pós-venda	25,64	27,91
Ciclo operacional	20,51	32,56
Fornecedores	39,74	51,16
Resíduos	26,92	27,91
Flexibilidade	26,92	20,93
Tempo de resposta aos clientes	6,41	6,98
Atraso nas entregas	6,41	9,30
Resposta dos fornecedores	8,97	13,95
Tempo de armazenamento	21,79	20,93
Informação e integração de materiais	10,26	2,33

Fonte: dados pesquisa.

Observou-se que apenas o indicador de desempenho Novos produtos obteve percentual de uso declarado elevado e com diferença significativa em relação ao gênero dos gestores. Todos os demais resultados encontrados foram de baixo valor de uso declarado. Para

concluir esta etapa da análise dos resultados, os mesmos procedimentos estatísticos foram operacionalizados com relação aos indicadores de desempenho pertencentes à perspectiva da aprendizagem e crescimento e os resultados estão apresentados na Tabela 4.

Tabela 4 – Percentuais declarados de uso dos indicadores de desempenho da perspectiva da aprendizagem e crescimento em função do gênero dos gestores

Aprendizagem e crescimento	Feminino	Masculino
Investimento em formação	33,33	39,53
Investimento em tecnologia	34,62	32,56
Investimento em sistema de informação	30,77	30,23
Motivação dos funcionários	32,05	53,49
Capacidade dos empregados	38,46	48,84
Eficiência gerencial	37,18	11,63
Satisfação dos funcionários	38,46	34,88
Gestão de inovação	15,38	11,63
Número de reclamações	8,97	13,95
Gestão de risco	11,54	6,98

Fonte: dados pesquisa.

Diferentemente dos outros indicadores apresentados anteriormente, nenhum dos indicadores testados obteve percentual de uso declarado elevado, indicando que nenhum deles tem sido utilizado de maneira ampla entre os gestores pesquisados, independentemente do gênero. Em síntese, construiu-se o quadro 1 com a identificação dos padrões de uso declarados pelos gestores masculinos e femininos situados no quartil superior considerando as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*.

Os resultados obtidos demonstram a presença de semelhanças nas perspectivas dos clientes e de processos internos entre os gestores de gêneros diferentes e diferenças entre as perspectivas financeira e de aprendizagem e crescimento, acerca dos elencos de indicadores de desempenho listados.

Quadro 1– Síntese dos Indicadores de desempenho das perspectivas do *Balanced Scorecard* situados no quartil superior considerando o gênero dos gestores

Perspectivas	Feminino	Masculino
Financeira	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lucratividade</li> <li>• Minimização de custos</li> <li>• Custos unitários</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lucratividade</li> <li>• Minimização de custos</li> <li>• Maximização dos lucros</li> <li>• Receitas por produtos</li> </ul>
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfação dos clientes</li> <li>• Fidelidade dos clientes</li> <li>• Novos clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfação dos clients</li> <li>• Fidelidade dos clientes</li> <li>• Novos clients</li> </ul>
Processos internos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Novos produtos</li> <li>• Novos processos</li> <li>• Fornecedores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Novos produtos</li> <li>• Novos processos</li> <li>• Fornecedores</li> </ul>
Aprendizagem e crescimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitação dos empregados</li> <li>• Satisfação dos funcionários</li> <li>• Eficiência gerencial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivação dos funcionários</li> <li>• Capacidade funcional</li> <li>• Investimento em formação</li> </ul>

Fonte: dados pesquisa.

Em seguida, foram selecionados aqueles que obtiveram percentual de uso declarado superior a 75% com a finalidade de identificar o perfil típico das métricas adotadas para cada uma das tipologias de metas estratégicas consideradas e os resultados estão apresentados no quadro 2.

Quadro 2 – Indicadores de desempenho das perspectivas do *Balanced Scorecard* que apresentaram percentual de uso superior a 75% considerando o gênero dos gestores

Perspectivas	Feminino	Masculino
Financeira	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lucratividade</li> <li>• Minimização de custos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lucratividade</li> </ul>
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfação dos clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfação dos clients</li> </ul>
Processos internos		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Novos produtos</li> </ul>
Aprendizagem e crescimento		

Fonte: dados pesquisa.

Verificou-se um pequeno número de indicadores de desempenho que obteve intensidade de uso declarado suficiente para atender ao critério de elegibilidade estabelecido. Apenas dois indicadores de desempenho (lucratividade e satisfação dos consumidores) aparecem listados para gestores femininos e masculinos. O indicador de desempenho referente à minimização de custos teve elevada declaração de uso entre os gestores do gênero feminino. Por outro lado, apenas o indicador da perspectiva dos processos internos referente a novos produtos obteve elevado percentual declarado de uso entre os gestores do gênero masculino. Nenhum dos indicadores de desempenho listados na perspectiva de aprendizagem e crescimento obteve percentual declarado de uso superior ao critério de elegibilidade.

Estes resultados demonstram que, mesmo para um restrito elenco de indicadores de desempenho, foram observadas especificidades claras acerca de seu uso considerando o gênero dos gestores, destacando que as características do foco gerencial dos gestores podem ser influenciadas pelo gênero.

## 5. CONCLUSÕES

O objetivo deste artigo foi investigar as estruturas de modelos de *Balanced Scorecard* a partir do gênero dos gestores e para atingir o objetivo proposto foi utilizada uma abordagem de análise metodológica descritiva. Segundo os estudos que embasaram a realização da pesquisa que deu origem a este artigo, as questões de gênero na gestão estão presentes nas mais variadas formas e intensidades, dentre as inúmeras organizações que possuem gestores do gênero masculino e feminino em suas estruturas. No Brasil ainda se verifica uma maioria de gestores do gênero masculino nas organizações por motivos históricos e culturais da presença maciça masculina no mercado de trabalho.

Contudo, os resultados indicaram especificidades inerentes à percepção considerando o gênero dos gestores. Assim, conhecer as diferenças entre as ações gerenciais, o gênero dos gestores e os resultados organizacionais passa a ser tema importante para o entendimento da complexidade organizacional. A avaliação do desempenho organizacional é um dos pilares da gestão organizacional e o *Balanced Scorecard* pode ser considerado um sistema de controle que pode dar suporte ao desenvolvimento e implementação de estratégias organizacionais para alavancar os resultados almejados. O grupo de indicadores de desempenho elegíveis para compor estruturas de *Balanced Scorecard* pode variar sua composição de maneira significativa na medida em que distintos critérios são adotados. No estudo realizado, o estilo gerencial identificado nos gestores, em relação ao seu gênero, associado aos indicadores de desempenho propostos nas quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* de controle de gestão e mensuração de desempenho, identificou a existência de influências na ação gerencial das empresas estudadas, a partir do gênero dos gestores.

Apesar das limitações do estudo realizado com 121 empresas do Estado de Pernambuco, novos trabalhos podem ser desenvolvidos que venham a consolidar a influência do gênero dos gestores na sua gestão e resultados organizacionais obtidos, a partir dos indicadores de desempenho utilizado no *Balanced Scorecard*.

Portanto, identifica-se a crescente importância dos gestores para as organizações e esta importância carrega consigo influências culturais e de gênero que carecem de uma visão mais detalhada quanto aos costumes e práticas muitas vezes defasadas da realidade atual, muitas das quais ainda segregam as profissionais do gênero feminino de concorrerem equitativamente às posições gerenciais.

## REFERÊNCIAS

- ABRAMO, L. *Inserção das mulheres no mercado de trabalho na América Latina: uma força de trabalho secundária?* In: HIRATA, H.; SEGNINI, L. (Org.) *Organização, trabalho e gênero*. São Paulo: Senac, p. 22-41, 2007.
- AGOSTINHO, M.C.E. *Complexidade e organizações: em busca da gestão autônoma*. São Paulo: Atlas, 2003.
- AMORIM, T.N.G.F.; AMORIM, A.N.G.F. Entre Magos e Magias: como gestores e líderes se efetivam na organização. In: *Anais... XXXII ENANPAD*, Rio de Janeiro, 2008.
- AMORIM, T.N.G.F.; FREITAS, T.S. Terninho e gravata... Opção ou obrigação para as executivas?. In: *Anais...XXVII ENANPAD*, São Paulo, 2003.



- AMORIM, T.N.G.F.; CALLADO, A.A.C.; CALLADO, A.L.C.; MENDES, E. Práticas de gestão e gênero: realidades e influências em organizações agroindustriais. In: *Anais...XII SEMEAD - Seminários de Administração da FEA-USP*, 2009, São Paulo.
- ANDRADE, M.M. *Introdução à metodologia do trabalho científico*. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- ANDRADE, I. R. S.; FRAZÃO, M. de F. A. Estratégia e mação: planejamento estratégico e *Balanced Scorecard* na OSID. *Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade*, Salvador, v. 1, n. 1, p. 18-34, jan./dez. 2011.
- ARMSTRONG, F. Foucault and Feminism. The internet encyclopedia of philosophy. University of Queensland, 2006.
- BECKMANN, D.; MENKHOF, L. Will women be women? Analyzing the gender difference among financial experts. *International. Review of Social Sciences*, v.61, n.3, p. 364-384, 2008. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6435.2008.00406.x>
- BERRY, A.J.; COAD, A.F.; HARRIS, E.P.; OTLEY, D.T.; STRINGER, C. Emerging themes in management control: a review of recent literature. *The British Accounting Review*, v. 41, n. 1, p. 2-20, 2009.
- BIGLIARDI, B.; & BOTTANI, E. Performance measurement in the food supply chain: a balanced scorecard approach. *Facilities*, v. 28, 5/6, 2010.
- BORTOLUZZI, S. C.; VICENTE, E. F. R.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L. Práticas de avaliação de desempenho organizacional em pequenas e médias empresas: investigação em uma empresa de porte médio do ramo moveleiro. In: 3 Es, IV., 2009, Pernambuco. *Anais... Recife*, 2009.
- BRUSCHINI, C.; LOMBARDI, F. Trabalho e gênero no Brasil nos últimos 10 anos. *Cadernos de Pesquisa. Fundação Carlos Chagas*, v. 37, n. 132, p. 537-572, 2007.
- CALLADO, A.A.C.; AMORIM, T.N.G.F.; CALLADO, A.L.C. Gênero e gestão estratégica empresarial: uma investigação em organizações agroindustriais comercializadoras de frutas na CEASA/PE. *REUNA* (on line), v. 8, p. 35-40, 2013.
- CALLADO, A.A.C.; MENDES, E.; CALLADO, A.L.C. Um estudo empírico da significância das relações entre a elaboração de metas estratégicas e o uso de indicadores de desempenho. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, v. 11, n. 21, p.1-15, 2013.
- CAMBOIM, V. S. da C.; AZEVEDO, L. A. de; MACÊDO, S. A. S. de; QUEIROZ, J. V.; QUEIROZ, F. C. B. P. Diagnóstico para implantação do *Balanced Scorecard*: um estudo de caso em uma empresa de pequeno porte. *REBRAE. Revista Brasileira de Estratégia*, Curitiba, v. 4, n. 3, p. 245-255, set./dez. 2011.
- CHARNESS, G., GNEEZY, U. Strong evidence for gender differences for risk taking. *Journal of Economic Behavior & Organization*, v. 83, n.1, p.50-58, 2012. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jebo.2011.06.007>
- CHAVES, R.P.; CALLADO, A.A.C. Identificando padrões de uso de indicadores de desempenho de cadeia: um estudo em organizações agroindustriais localizadas na Região Metropolitana do Recife. *RAUnP - Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar*, v. 6, n. 1, p. 51-59, 2013.
- CHENHALL, R.H. Integrative strategic performance measurement systems, strategic alignment of manufacturing, learning and strategic outcomes: an exploratory study. *Accounting, Organization and Society*, v. 30, p. 395-422, 2005.

- CHIA, A.; GOH, M.; HUM, S-H. Performance measurement in supply chain entities: Balanced Scorecard perspective. *Benchmarking: An International Journal*, v. 16, n. 5, p. 605-620, 2009.
- CORRÊA, H.L.; HOURNEAUX JUNIOR, F. Sistemas de mensuração e avaliação de desempenho organizacional: estudo de casos no setor químico no Brasil. *Revista Contabilidade & Finanças - USP*, v. 19, n. 48, art. 5, p. 50-64, 2008.
- CRAMER, L.; CAPELLE, M.C.; SILVA, L.A. *A inserção da mulher no mundo dos negócios: construindo uma identidade*, 2008. Disponível em: <<http://www.ichs.ufop.br/conifex/anais/OGT/ogt/1301.htm>>. Acesso em: 12 de fev. 2014.
- DALFOVO, O.; LIMA, M. P. de. Estudo para implantação do *Balanced Scorecard* em uma IES como um observatório da educação. *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ (online)*, Rio de Janeiro, v. 14, n. 3, p. 60-77, set./dez. 2009.
- DIEESE. Rotatividade e políticas públicas para o mercado de trabalho, São Paulo: DIEESE, 2014.
- DUTRA, A.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L.; LIMA, M. V. A. A incorporação da dimensão integrativa nos processos de avaliação do desempenho organizacional: um estudo de caso. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, v. 6, n. 11, p. 109-136, 2009.
- ECCEL, C. Estudos de gênero nas organizações: implicações teórico-metodológicas. In: *Anais... ENANPAD*, 34, Rio de Janeiro. ANPAD, 2010.
- ERBELE, V.; COLAUTO, R. D. Pressões institucionais e adoção do *Balanced Scorecard*: o caso de uma organização do setor elétrico do sul do Brasil. *Revista Contabilidade Vista & Revista*, v. 25, n. 3, p. 95-120, set./dez. 2014.
- FERREIRA, A.; OTLEY, D. The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, v. 20, n. 4, p. 263-282, 2009.
- GIL, A.C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- HAAN, J. de; GROOT, G. de; LOO, E.; YPENBURG, M. Flows of goods or supply chains: lessons from the natural rubber industry in Kerala, India. *International Journal of Production Economics*, p.81-82, 2003.
- HATCH, M.J.; CUNLIFFE, A.L. *Organization theory*. New York: Oxford University Press, 2006.
- HIRATA, H. *Flexibilidade, trabalho e gênero*. In: HIRATA, H.; SEGNINI, L. (Org.). *Organização, trabalho e gênero*. São Paulo: Senac, p. 89-108, 2007.
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. PNAD-Pesquisa Nacional Amostra por Domicílio. Censo 2010. Disponível em: [ftp://ftp.ibge.gov.br/Censos/Censo\\_Demografico-2010/Trabalho e Rendimento/pdf/tab-rendimento.pdf](ftp://ftp.ibge.gov.br/Censos/Censo_Demografico-2010/Trabalho_e_Rendimento/pdf/tab-rendimento.pdf). 2014. Acesso em: 25 mar., 2011.
- JODELET, D. *As representações sociais*. Rio de Janeiro: EdUERJ, 2001.
- KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. The Balanced Scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review*, January-February, p. 71-79, 1992.
- \_\_\_\_\_. *A estratégia em ação: Balanced Scorecard*. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- \_\_\_\_\_. *Mapas estratégicos – Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. 1. ed. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 471 p, 2004.

- KON, A. Divisão do trabalho no Brasil: a questão do gênero. *Texto para Discussão*, n. 5/2003. São Paulo: Pgep/PUCSP, 2003.
- LAND, A.G.; SILVA, A.B. Fatores determinantes do pensamento complexo na prática gerencial em empresas varejistas. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, v. 4, n. 1, p. 19-41, 2011.
- LEINONEN, M. Challenging and reinforcing gender boundaries at work. Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal. V. 31, Iss: 7, p. 633-645, 2012.
- LEVIN, J. *Estatística aplicada a ciências humanas*. 9. ed. São Paulo: Harbra, 2006.
- LOUREIRO, C.M.P.; COSTA, I. de S.A. da; FREITAS, J.A. de S.B.E. Trajetórias profissionais de mulheres executivas: qual o preço do sucesso? *Revista de Ciências da Administração*, v.14, n.33, p.130-144, ago, 2012.
- LOHMAN, C.; FORTUIN, L.; WOUTERS, M. Designing a performance measurement system: a case study. *European Journal of Operational Research*, v. 156, n.2, p. 267-286, 2004.
- LUCHT, R.R. Escala de mensuração do desempenho de cadeias de suprimentos: a proposição de um modelo para a indústria de autopeças brasileira. In: *Anais...Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais*, São Paulo. SIMPOI, 2005.
- MATOS, M. Teorias de gênero ou teorias e gênero? *Estudos Feministas*, Florianópolis, v. 16, n.2, p. 333-357, maio-ago, 2008.
- MEDEIROS, C.R.; BORGES, J.F.; MIRANDA, R. Estereótipos de gênero e carreira executiva na literatura gerencialista. *Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, v. 8, n. 1, p. 81-97, 2010.
- MELNYK, S.A.; STEWART, D.M.; SWINK, M. Metrics and performance measurement in operations management: dealing with the metrics maze. *Journal of Operations Management*, v. 22, p.209–217, 2004.
- MENEZES, R.S.S.; OLIVEIRA, J.L. de. Análise do discurso de “mulheres de negócio” associadas à business professional women. *REGE*, São Paulo – SP, Brasil, v. 20, n. 4, p. 425-440, out./dez, 2013.
- MINTZBERG, H. *Managing: desvendando o dia a dia da gestão*. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- NEELY, A.; GREGORY, M.; PLATTS, K. Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*. v. 25, n.12, p. 1228-1263, 2005.
- OLSON, E.M.; SLATER, S.F. The Balanced Scorecard, competitive strategy and performance. *Business Horizons*, v. 45, n. 3, p. 11-17, May/June, 2002.
- PINTO, E.L.; MIDDLEJ, S. Programa Pró-Equidade de Gênero: uma discussão sobre relações entre homens e mulheres na Caixa Econômica Federal. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 46, n.6, p. 1529-50, nov./dez, 2012.
- PRIME, J. L., CARTER, N. M., WELBOURNE, T. M. Women “take care,” men “take charge”: managers’ stereotypic perceptions of women and men leaders. *The Psychologist Manager Journal*, v. 12, n.1, p. 25-49, 2009. <http://dx.doi.org/10.1080/10887150802371799>
- PÓVOA, A. C. S.; MAFFEZZOLLI, M. R.; PECH, W.; SILVA, W. V. A Influência do gênero no processo decisório: o jogo do ultimato. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 21, n. 4, p. 481-499, 2017.
- ROBBINS, S.P. *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo, Saraiva, 2006.

- ROSA, M. M.; PETRI, S. M.; PETRI, L. R. F.; CASAGRANDE, M. D. H. O *Balanced Scorecard* como ferramenta de gestão estratégica e orçamentária da Fundação Cultural de Florianópolis. *Revista Evidenciação Contábil & Finanças*, João Pessoa, v. 2, n. 1, p. 39-58, jan./abr. 2014.
- SALTERIO, S.; WEBB, A. The Balanced Scorecard. *CA Magazine*, v. 136, n. 6, p. 39, ago, 2003.
- SCOTT, J.W. Gênero: uma categoria útil de análise histórica. IN: Mulher e realidade: mulher e educação. Porto Alegre, Vozes, v. 16, n. 2, jul/dez, 1990.
- \_\_\_\_\_. La querelle des femmes' no final do século XX. *Revista Estudos Feministas*, v. 9, n. 2, p. 367-388, 2001.
- SILVA, W.; LAROS, J.A.; MOURÃO, L. Como atuam os gerentes? O desenvolvimento de uma medida. In: *Anais...XXXI ENANPAD*, 2007, Rio de Janeiro, Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.
- SIQUEIRA, T.L. Joan Scott e o papel da história na construção das relações de gênero. *Revista Ártemis*, v.08, p.110-117, jun, 2008.
- SILVA, A.B. *Como os gerentes aprendem?* São Paulo: Saraiva, 2009.
- SILVA, P. M. M.; ROCHA NETO, M. P.; BRITO, L. M. P.; BARRETO, L. K. S.; GURGEL, F. F. Equidade de Gênero nas Organizações: O trabalho e os desafios da mulher na construção civil. *Revista Organizações em Contexto*, v. 12, n. 24, p. 283-305, 2016.
- SIMONS, R. *Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Boston: Harvard Business School Press, 1995.
- SOUZA, E.M. de; CORVINO, M. de M.F.; LOPES, B.C. Uma análise dos estudos sobre o feminino e as mulheres na área de administração: a produção científica brasileira entre 2000 a 2010. *O&S*, v.20, n.67, p. 603-621, nov./ dez, 2013.
- STEIL, A.V. Organizações, gênero e posição hierárquica: compreendendo o teto de vidro. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 32, n. 3, p. 62-69, 1997.
- TANURE, B.; CARVALHO NETO, A.; ANDRADE, J.O. A super executiva às voltas com carreira, relógio biológico, maternidade, amores e preconceitos. In: *Anais...ENANPAD*. Salvador. ANPAD, 2006.
- TANGEN, S. Performance measurement: from philosophy to practice. *International Journal of Productivity and Performance Management*, v.53, n.8, 2004.
- VARGAS, S. B. de; DIEHL, C. A., AYRES, P. R. R.; MONTEIRO, A. F. Indicadores não financeiros de avaliação de desempenho: análise de conteúdo em relatórios de administração de empresas de telecomunicações. In: *Anais... XV Congresso USP de Controladoria e Contabilidade*, São Paulo, USP, 2015.