

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ**

**Mestrado Profissional em Administração**

**JOÃO BATISTA FERNANDES**

**AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DE PEQUENAS ORGANIZAÇÕES DE SAÚDE  
SEM FINS LUCRATIVOS ATRAVÉS DA APLICAÇÃO DO *BALANCED  
SCORECARD* COMO FERRAMENTA DE GESTÃO**

**Linha de Pesquisa:** Finanças aplicadas à tomada de decisão

**ITAJUBÁ - MG**

**2016**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ**

**Mestrado Profissional em Administração**

**JOÃO BATISTA FERNANDES**

**AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DE PEQUENAS ORGANIZAÇÕES DE SAÚDE  
SEM FINS LUCRATIVOS ATRAVÉS DA APLICAÇÃO DO *BALANCED  
SCORECARD* COMO FERRAMENTA DE GESTÃO**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração Profissionalizante como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Profissional.

**Orientador: Prof. Dr. Luiz Guilherme Azevedo Mauad**

**ITAJUBÁ - MG**

**2016**

**JOÃO BATISTA FERNANDES**

**AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DE PEQUENAS ORGANIZAÇÕES DE SAÚDE  
SEM FINS LUCRATIVOS ATRAVÉS DA APLICAÇÃO DO *BALANCED*  
*SCORECARD* COMO FERRAMENTA DE GESTÃO**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Itajubá, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração Profissional, área de concentração em administração, finanças aplicadas à tomada de decisão, para obtenção do título de Mestre em Administração Profissional.

APROVADA em 12 de dezembro de 2016

Dr. Alexandre Ferreira de Pinho	UNIFEI
Dr. Fábio Favaretto	UNIFEI
Dr. Josiane Palma de Lima	UNIFEI

Dr. Luiz Guilherme Azevedo Mauad  
Orientador

**ITAJUBÁ – MG**  
**2016**

*Ao João Luiz e à Angélica, meu pai e minha mãe, pelo sublime dom da vida, pelo amor incontestável e pela opção do sacrifício da convivência que possibilitou minha trajetória até aqui.*

*Aos meus irmãos José Ary e Tadeu Luiz e minha irmã Maria do Carmo, que mesmo separados pela distância física, estão tão próximos pelo grande amor fraterno.*

*A Érika, que além de possibilitar o privilégio e a alegria de ser seu pai e uma nova forma de ver o mundo, constituiu-se em inesgotável fonte de incentivo e inspiração.*

*A minha filha Luciana que, além do amor incondicional e carinho, aplicou seus vastos conhecimentos na revisão literária deste trabalho, constituindo-se numa contribuição ímpar.*

*A Nathália minha neta, além de demonstrar que a vida vale a pena, sempre me proporciona momentos mágicos.*

*Em especial, à Laís Mendonça Fernandes, minha esposa, companheira e confidente.*

*Sem seu apoio e compreensão tudo isso seria extremamente difícil.*

**DEDICO**

## **AGRADECIMENTOS**

À Universidade Federal de Itajubá (UNIFEI) e ao Instituto de Engenharia de Produção e Gestão (IEPG), pela oportunidade concedida para realização do mestrado.

Ao CAPS Dr. Bezerra de Menezes, da Fundação Espírita Professor Antônio Carneiro da Silva (FEPACS), pela pronta e honrosa disposição em se constituir no cenário para aplicação deste trabalho.

Aos professores do mestrado da UNIFEI, pelos ensinamentos ministrados num clima de total harmonia, dedicação e apoio.

Ao professor Dr. Alexandre Ferreira de Pinho pela enorme contribuição com suas críticas pontuais durante o processo protocolar de qualificação, que foram fundamentais na correção de rumo e no aprimoramento da dissertação.

Ao professor Dr. André Medeiros pela ajuda metodológica e inúmeras intervenções de sugestões, encorajamento e pelo material de consulta disponibilizado que se constituíram em valioso suporte para o desenvolvimento da dissertação.

Ao professor Dr. Fábio Favaretto pelo incentivo, aval incondicional que, sempre pronto, teve um peso imensurável no entusiasmo que sempre me acompanhou nesta trajetória.

Ao professor Dr. Luiz Guilherme Mauad pela confiança, orientação e apoio que foram relevantes para a realização deste trabalho.

Aos amigos e colegas mestrados Pedro Alberto Chaib de Sousa Bernardes e Guido Bacci pela incontestável contribuição e participação nos grupos de estudos, além da sincera amizade que ficou como legado e a todos os demais que contribuíram com preciosas ajudas nos trabalhos exigidos nas diversas disciplinas.

A Deus pela generosidade de me conceder a sabedoria, a força e a lucidez que possibilitaram construir esta trajetória e este belo trabalho.

*“Uma ação bem-sucedida é sempre  
resultante de uma ideia criativa e do forte  
desejo das pessoas nela envolvidas”*

*KONDO, Y.*

*“Nas organizações humanas não  
haverá mudança, a não ser que haja primeiro  
quem advogue esta mudança”*

*JURAN, J.M.*

*“Planejamento de longo prazo não lida  
com decisões futuras, mas com um futuro de  
decisões presentes”*

*DRUCKER, P.*

## RESUMO

Os problemas de gestão e financeiros têm sido temas prioritários das pequenas organizações, principalmente aquelas do terceiro setor. Nessas instituições, as questões decisórias, quase sempre empíricas e pontuais, constituem-se em fatores críticos diários e constantes para a sua administração. Por não contarem com ferramentas de visão estratégica, capazes de fornecer subsídios adequados para auxiliar o processo de tomada de decisão, e por não possuírem pessoal suficiente e especializado para desenvolver essas ferramentas, a gestão dos seus processos-chave e a manutenção da saúde financeira ficam comprometidas e passam a ser os seus maiores problemas de governança. Contratar um ou mais profissionais externos para executar essas tarefas pode ser a solução, porém ela é extremamente onerosa para o porte desse tipo de organização. Diante desses fatos, o objetivo deste trabalho foi, em conjunto com uma pequena instituição de saúde filantrópica, privada e sem fins lucrativos, o Centro de Atenção Psicossocial (CAPS) Dr. Bezerra de Menezes, localizada na cidade de Itajubá (MG), construir ações que auxiliassem a medir o seu desempenho para viabilizar a melhoria da gestão de seus processos-chave e, conseqüentemente, das suas decisões. Por meio da pesquisa-ação como procedimento técnico deste trabalho foi construído, a partir do *Balanced Scorecard*, um conjunto de indicadores e ações que resultaram no sistema de avaliação de desempenho da instituição. Como consequência, o trabalho gerou informações que contribuíram positivamente para a gestão e para a melhoria da qualidade das decisões da organização. Espera-se que esse sistema, além de auxiliar os gestores na tomada de decisões e contribuir para uma gestão profissional dos principais processos da instituição, possa ser aplicado em outros CAPS que vivem situações semelhantes.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*. Estratégia. Indicadores. Avaliação de desempenho. Pesquisa-ação.

## **ABSTRACT**

Management and financial problems have been priority issues for small organizations, especially those in the third sector. In these institutions, the decisions, which are almost always empirical and punctual, constitute daily and critical problems for administration. For not having strategic vision tools capable to providing adequate subsidies to assist the decision-making process, and because they don't have sufficient and specialized staff to develop these tools, manage their key processes and maintaining financial health become their biggest governance problems. One solution to this problem would be to hire one or more external professionals to perform these tasks, but it is extremely costly for this type of organization. In view of these facts, the objective of this work was, together with a small private and non-profit health institution, CAPS Dr. Bezerra de Menezes, located in Itajubá (MG) city, build actions to help measure their performance, to enable the improvement of the management of their key processes and, consequently, their decisions. Through the action research as a technical procedure of this work was constructed, using the Balanced Scorecard, a set of indicators and actions that resulted in the performance evaluation system of the institution. As a consequence, the work generated information that contributed positively to the management and to the improvement of the quality of the organization's decisions. It is hoped that this system, besides helping managers in decision making and contributing to a professional management of the main processes of the institution, can be applied in other CAPS that live similar situations.

**Key words:** Balanced Scorecard. Strategies. Indicators. Performance evaluation. Action research.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Formas de concepção da estratégia deliberadas e emergentes .....	22
Figura 2 - Definições de Missão, Valores e Estratégia.....	37
Figura 3 - Sequência de implantação de estratégia.....	39
Figura 4 - Mapa estratégico ilustrativo das relações causa e efeito.....	40
Figura 5 - Tradução da visão e estratégia nas quatro perspectivas do BSC .....	41
Figura 6 - Visão geral do conceito de indicadores direcionadores e de resultados .....	50
Figura 7 - Visão do processo de gerenciamento eficaz .....	50
Figura 8 - Modelo de criação de valor de organizações sem fins lucrativos.....	52
Figura 9 - Formas de classificação de pesquisas científicas.....	71
Figura 10 - Passos para implantação da pesquisa-ação .....	74
Figura 11 - Mapa estratégico do CAPS Dr. Bezerra de Menezes .....	89
Figura 12 - Fases do processo de construção e implantação dos indicadores de desempenho	90
Figura 13 - Sequencial de certificação do responsável pela apuração do indicador .....	94
Figura 14 - Mapa do processo de acolhimento e encaminhamento.....	106
Figura 15 - Rotina da chegada de usuários para tratamento.....	107
Figura 16 - <i>Flat table</i> do processo de acolhimento e encaminhamento de pessoas com transtornos mentais .....	107
Figura 17 - <i>Dashboard</i> do processo de acolhimento e encaminhamento de pessoas com transtornos mantais .....	109
Figura 18 - Uma das possíveis estratificações em Diagrama de Pareto das patologias .....	109
Figura 19 - Tela de controle das ligações telefônicas.....	119
Figura 20 - Recibo de doações (para leitor de código de barras) .....	119
Figura 21 - Tela formulário de cadastro de múltiplos recursos .....	120
Figura 22 - Tela de controle de caixa integrado .....	120
Figura 23 - Tela de controle de recebimentos (utiliza leitor de código de barras) .....	121
Figura 24 - Produtividade do sistema de teledoações.....	122
Figura 25 - <i>Dashboard</i> financeiro do CAPS Dr. Bezerra de Menezes.....	124
Figura 26 - Déficit / Superávit no período.....	124
Figura 27 - Liquidez Circulante ou de curto prazo.....	125
Figura 28 - <i>Turnover</i> do CAPS Dr. Bezerra de Menezes .....	133
Figura 29 - Absentismo do CAPS Dr. Bezerra de Menezes.....	133

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Etapas para desenvolvimento de um sistema de avaliação de desempenho .....	27
Quadro 2 - Características desejáveis de um processo de projeto do sistema de medição do desempenho .....	28
Quadro 3 - Fatores-chave para implementação de medição de desempenho organizacional ..	30
Quadro 4 - Folha de registro da medida do desempenho ( <i>Record Sheet</i> ) .....	31
Quadro 5 - Etapas da construção do Balanced Scorecard (BSC) .....	38
Quadro 6 - Principais características das perspectivas do <i>Balanced Scorecard (BSC)</i> .....	45
Quadro 7 - Os dez mandamentos do <i>Balanced Scorecard (BSC)</i> .....	48
Quadro 8 - As dez regras de ouro para implementação do <i>Balanced Scorecard (BSC)</i> .....	49
Quadro 9- Relação entre perspectivas do BSC e desafios da gestão no terceiro setor.....	55
Quadro 10 – Pequenas organizações do terceiro setor que aplicaram o <i>Balanced Scorecard (BSC)</i> .....	57
Quadro 11 - Estratégias utilizadas pela Organização Salesiana .....	59
Quadro 12 - Painel BSC - Aprendizado e Crescimento da RSAS.....	60
Quadro 13 - Classificação segundo estatuto da micro e pequena empresa .....	62
Quadro 14 - Classificação segundo SEBRAE .....	62
Quadro 15 - Pontos fracos e pontos fortes da MPE's .....	64
Quadro 16 - Roteiro de elaboração do planejamento estratégico na pequena empresa .....	67
Quadro 17 - Ciclos de pesquisa-ação com suas respectivas descrições, divididos em subitens deste trabalho.....	76
Quadro 18 - Planejamento estratégico do CAPS Dr. Bezerra de Menezes .....	84
Quadro 19 - Objetivos estratégicos e ações estabelecidas para o CAPS Dr. Bezerra de Menezes.....	88
Quadro 20 - Indicadores de desempenho do CAPS Dr. Bezerra de Menezes.....	91
Quadro 21 - <i>Record Sheet</i> da Liquidez Circulante (LC) .....	92
Quadro 22 - <i>Record Sheet</i> do Índice de Atendimento Médio (IAM) .....	94
Quadro 23 - <i>Record Sheet</i> da Taxa de Rotatividade de Pessoal (TRP).....	95
Quadro 24 - Painel estratégico do CAPS Dr. Bezerra de Menezes .....	97
Quadro 25 - Decisão e informações utilizadas no processo de acolhimento e encaminhamento .....	101
Quadro 26 - Informações e respectivas descrições.....	102

Quadro 27 - Dados e suas transformações que geram informações para decisão .....	103
Quadro 28 - Recursos e funcionalidades projetadas para o novo sistema de teledoações .....	116
Quadro 29 - Índice de captação de parceiros doadores .....	126
Quadro 30 - Índice de Fidelidade dos parceiros doadores do CAPS.....	126
Quadro 31 - Índice de fatores mais importantes para que os doadores mantenham sua fidelidade .....	126
Quadro 32 - Índice de satisfação dos Usuários em tratamento no CAPS.....	127
Quadro 33 - Índice de satisfação do Município Mantenedor do atual convênio.....	128
Quadro 34 - Índice de atendimento ao SICAP .....	128
Quadro 35 - Status do mapeamento dos processos-chave da organização.....	129
Quadro 36 - Status da elaboração e implantação da Política de Alçadas da organização .....	129
Quadro 37 - Status da elaboração e implantação dos POP da organização.....	130
Quadro 38 - Avaliação dos colaboradores referente ao relacionamento entre colegas do CAPS .....	131
Quadro 39 - Avaliação dos colaboradores referente ao ambiente de trabalho .....	131
Quadro 40 - Avaliação dos colaboradores referente ao treinamento OJT no CAPS.....	132
Quadro 41 - Avaliação da rotatividade dos colaboradores ( <i>turnover</i> ) .....	132
Quadro 42 - Política de Cargos e Salários (PCS) do CAPS Dr. Bezerra de Menezes .....	134
Quadro 43 - Critérios de avaliação global de desempenho .....	135
Quadro 44 - Desempenho global do CAPS Dr. Bezerra de Menezes .....	136

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CAPS	Centro de Atenção Psicossocial
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
DRE	Demonstração de Resultados
DW	<i>Data Warehouse</i>
ENENGEP	Encontro Nacional de Engenharia de Produção
FDC	Fundação Dom Cabral
FEPACS	Fundação Espírita Professor Antônio Carneiro da Silva
GC	Gestão do Conhecimento
IAM	Índice de Atendimento Médio
IASICAP	Índice de Atendimento ao SICAP
ISC	Índice de Satisfação de Clientes
LC	Liquidez Circulante
MPE	Micro e Pequenas Empresas
MPMG	Ministério Público de Minas Gerais
OJT	<i>On the Job Training</i>
OLAP	<i>On-Line Analytical Processing</i>
PCS	Política de Cargos e Salários
PE	Pequena Empresa
POI	Planejamento Orgânico Inspetorial
POP	Procedimento Operacional Padrão
PTI	Projeto Terapêutico Individual
RSAS	Rede Salesiana de Ação Social
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas
SEGeT	Simpósio de Excelência e Gestão
SICAP	Sistema de Cadastro e Prestação de Contas
SMD	Sistema de Medição de Desempenho
TRP	Taxa de Rotatividade de Pessoal

# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>17</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>20</b>
2.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....	20
2.1.1 ESTRATÉGIA.....	21
2.1.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	23
2.1.3 MEDIÇÃO E GESTÃO DO DESEMPENHO E ASPECTOS DE SUA ESTRUTURAÇÃO, IMPLEMENTAÇÃO E CONTROLE.....	26
2.2 O MODELO DO <i>BALANCED SCORECARD (BSC)</i> .....	33
2.2.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS .....	33
2.2.2 O <i>BALANCED SCORECARD (BSC)</i> COMO SISTEMA DE MEDIÇÃO E GESTÃO ESTRATÉGICA DO DESEMPENHO .....	34
2.2.3 CARACTERÍSTICAS DO <i>BALANCED SCORECARD (BSC)</i> .....	35
2.2.4 ETAPAS PARA CONSTRUÇÃO DO <i>BALANCED SCORECARD (BSC)</i> .....	36
2.2.5 PERSPECTIVAS DO <i>BALANCED SCORECARD (BSC)</i> .....	41
2.2.6 BENEFÍCIOS DA IMPLEMENTAÇÃO DO <i>BALANCED SCORECARD (BSC)</i> .....	44
2.2.7 ASPECTOS CRÍTICOS DA ESTRUTURAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO <i>BALANCED SCORECARD (BSC)</i> .....	46
2.2.8 ASPECTOS DA GESTÃO DO <i>BALANCED SCORECARD (BSC)</i> .....	48
2.3 O BSC APLICADO ÀS ORGANIZAÇÕES DO 3º SETOR E SUA ABORDAGEM NAS INSTITUIÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS.....	51
2.3.1 USO DAS TÉCNICAS E CONCEITOS DO BSC PARA SOLUCIONAR PROBLEMAS DE GESTÃO E FINANCEIRO DAS ORGANIZAÇÕES DO 3º SETOR.....	53
2.3.2 CASOS PRÁTICOS DE APLICAÇÃO DO BSC POR PEQUENAS ORGANIZAÇÕES DO 3º SETOR.....	55
2.4 CLASSIFICAÇÃO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.....	61
2.5 CARACTERÍSTICAS DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.....	62

2.6 ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA PE: ESTUDO E APLICAÇÃO DE UM ROTEIRO EM PE.....	66
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>69</b>
3.1 OBJETO DE ESTUDO .....	69
3.2 JUSTIFICATIVAS DA ESCOLHA DA INSTITUIÇÃO.....	70
3.3 CLASSIFICAÇÃO E MÉTODO CIENTÍFICO .....	70
3.4 PESQUISA-AÇÃO .....	71
3.5 ETAPAS DE TRABALHO .....	76
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....</b>	<b>77</b>
4.1 CONTEXTO E PROPÓSITO .....	77
4.1.1 RAZÃO PARA A PESQUISA.....	77
4.1.2 RAZÃO PARA A AÇÃO.....	78
4.2 PRIMEIRO CICLO DE APLICAÇÃO: ELABORAÇÃO DA ESTRATÉGIA .....	80
4.2.1 OBTENÇÃO DE DADOS DO PRIMEIRO CICLO .....	80
4.2.2 <i>FEEDBACK</i> DOS DADOS DO PRIMEIRO CICLO .....	81
4.2.3 ANÁLISE DOS DADOS DO PRIMEIRO CICLO .....	81
4.2.4 PLANO DE AÇÃO DO PRIMEIRO CICLO .....	82
4.2.5 IMPLEMENTAÇÃO DO PRIMEIRO CICLO.....	83
4.2.6 AVALIAÇÃO DO PRIMEIRO CICLO.....	84
4.3 SEGUNDO CICLO DE APLICAÇÃO: CONSTRUÇÃO DO <i>BALANCED SCORECARD</i> .....	85
4.3.1 OBTENÇÃO DE DADOS DO SEGUNDO CICLO .....	86
4.3.2 <i>FEEDBACK</i> DOS DADOS DO SEGUNDO CICLO .....	86
4.3.3 ANÁLISE DOS DADOS DO SEGUNDO CICLO .....	86
4.3.4 PLANO DE AÇÃO DO SEGUNDO CICLO .....	87
4.3.5 IMPLEMENTAÇÃO DO SEGUNDO CICLO.....	87
4.3.6 PAINEL ESTRATÉGICO DO CAPS DR. BEZERRA DE MENEZES .....	96

4.3.7 AVALIAÇÃO DO SEGUNDO CICLO.....	98
4.4 TERCEIRO CICLO DE APLICAÇÃO: MAPEAMENTO DO PROCESSO DE ACOLHIMENTO.....	99
4.4.1 OBTENÇÃO DE DADOS DO TERCEIRO CICLO.....	100
4.4.2 <i>FEEDBACK</i> DE DADOS DO TERCEIRO CICLO .....	101
4.4.3 ANÁLISE DOS DADOS DO TERCEIRO CICLO.....	103
4.4.4 PLANO DE AÇÃO DO TERCEIRO CICLO .....	103
4.4.5 IMPLEMENTAÇÃO DO TERCEIRO CICLO .....	104
4.4.6 AVALIAÇÃO DO TERCEIRO CICLO .....	110
4.5 QUARTO CICLO DE APLICAÇÃO: SISTEMA DE TELEDIOAGNÓSTICO.....	111
4.5.1 OBTENÇÃO DE DADOS DO QUARTO CICLO.....	112
4.5.2 <i>FEEDBACK</i> DE DADOS DO QUARTO CICLO .....	113
4.5.3 ANÁLISE DOS DADOS DO QUARTO CICLO .....	114
4.5.4 PLANO DE AÇÃO DO QUARTO CICLO.....	116
4.5.5 IMPLEMENTAÇÃO DO QUARTO CICLO .....	117
4.5.6 AVALIAÇÃO DO QUARTO CICLO .....	121
4.6 QUINTO CICLO DE APLICAÇÃO: AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DO CAPS DR. BEZERRA DE MENEZES .....	122
4.6.1 OBTENÇÃO DE DADOS DO QUINTO CICLO .....	123
4.6.2 <i>FEEDBACK</i> DE DADOS DO QUINTO CICLO.....	123
4.6.3 ANÁLISE DOS DADOS DO QUINTO CICLO .....	134
4.6.4 PLANO DE AÇÃO DO QUINTO CICLO .....	136
4.6.5 IMPLEMENTAÇÃO DO QUINTO CICLO .....	137
4.6.6 AVALIAÇÃO DO QUINTO CICLO .....	137
<b>5 CONCLUSÃO.....</b>	<b>139</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>144</b>
<b>APÊNDICE .....</b>	<b>151</b>

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO DE APOIO PARA A FORMULAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	151
APÊNDICE B – PESQUISA DE SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES.....	152
APÊNDICE C – PESQUISA DE SATISFAÇÃO DOS PARCEIROS .....	153
APÊNDICE D – PESQUISA DE SATISFAÇÃO DOS PARCEIROS DAS SUBVENÇÕES (STAKEORDERS).....	154
APÊNDICE E – PESQUISA DE SATISFAÇÃO DOS USUÁRIOS.....	155



# 1 INTRODUÇÃO

É notório que todos os setores de atividade têm passado por profundas transformações decorrentes do crescente desenvolvimento tecnológico que reduziu distâncias e quebrou paradigmas, auxiliado pela rapidez dos meios de comunicação e informações que exercem um papel fundamental como instrumentos de divulgação dos avanços e dos conhecimentos.

Nesse contexto, a área de saúde foi impactada pelos avanços científicos e tecnológicos que marcaram as últimas décadas. Novas técnicas e equipamentos sofisticados, complexos e de alto custo, exigem do profissional que atua na área uma formação cada vez mais especializada para operá-los. Além do conhecimento técnico, é requerido desses profissionais um apropriado preparo gerencial para conduzir instituições de saúde cada vez mais complexas.

Em particular, as pequenas organizações de saúde filantrópicas, privadas e sem fins lucrativos do 3º setor, há tempos, atuam nas relações entre os grupos que participam dos processos sociais de assistência aos mais necessitados. Elas atuam em vários campos, proporcionando reconhecidos benefícios à coletividade. Além disso, cuidam da transparência e do uso adequado dos recursos que dispõem que, normalmente, são escassos para suportar gastos elevados.

Nessas organizações beneficentes, em sua maioria de pequeno porte, por um lado há a preocupação em dar assistência adequada à população que assiste através de seus processos técnicos e administrativos, por outro com a questão financeira cujas fontes de receitas são oriundas de contribuições de parceiros e subvenções de instituições públicas e privadas.

As pequenas empresas possuem características peculiares na sua forma de gestão. Requerem que sejam executadas ações gerenciais para as suas áreas funcionais, do mesmo modo que ocorre em empresas de maior porte. Entretanto, essas atividades nas pequenas empresas são exercidas de forma cumulativa por poucas pessoas, quando não por uma única pessoa, o empresário (DRUCKER, 1981).

Segundo Schindehutte (2001), no contexto das pequenas empresas, frequentemente elas não possuem afirmações escritas e formais da estratégia, ou se possuem, estão em termos muito gerais. Estudos apontam que nessas organizações existem carências de instrumentos de auxílio à decisão. As pequenas empresas brasileiras enfrentam uma série de problemas relacionados à gestão deficiente do negócio, dentre eles a falta de planejamento prévio e a carência de controles gerenciais eficientes (SEBRAE, 2007b).

Esse contexto sugere a necessidade de adoção de instrumentos que permitam aos gestores dessas pequenas organizações do 3º setor tomarem melhores decisões e assim obter melhor desempenho e aumento das chances de sobrevivência.

Nessa visão, a questão decisória, quase sempre empírica e pontual, constitui-se em fator crítico diário e constante na sua administração, sendo que a gestão de processos-chave e manutenção da saúde financeira são os seus maiores problemas de governança, pelo fato de não contarem com ferramentas de visão estratégica capazes de fornecer subsídios adequados para o processo de tomada de decisão.

Assim, para atingir seus objetivos, a empresa tem que administrar eficientemente seus recursos, fazendo uso das ferramentas essenciais para a gestão, dentre as quais destaca-se a informação (KAPLAN; NORTON, 1997).

Nessa conjuntura, levanta-se o problema: como construir um sistema de avaliação de desempenho que auxilie o processo decisório de pequenas empresas de saúde sem fins lucrativos do 3º setor?

Segundo Kaplan *et al.* (1997), o BSC reflete o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazos, entre medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores de tendências e de resultados e ainda entre as perspectivas internas e externas de desempenho. Esse conjunto abrangente de medidas constitui-se na base para o sistema de medição e gestão estratégica por meio do qual o desempenho organizacional é mensurado de maneira equilibrada.

Assim, o uso do *Balanced Scorecard (BSC)* com foco nas pequenas organizações do 3º setor, apresenta-se como alternativa para auxiliar na solução dos seus problemas de gestão e como um diferencial competitivo e estratégico para alcançar resultados e mensurar seu desempenho organizacional. Segundo Pongeluppe *et al.* (2001), um dos pontos principais do BSC é o desenvolvimento de indicadores com base na estratégia e nas metas determinadas e, nas pequenas empresas, em sua maioria, o planejamento estratégico não está formalizado.

Oliveira (2004) também sugere o BSC como ferramenta de gestão para pequena empresa, podendo auxiliá-la através de um sistema balanceado de monitoramento dos seus resultados.

Portanto, para resolver esse problema, este trabalho tem o objetivo de: desenvolver e testar um sistema de avaliação de desempenho em uma pequena organização de saúde sem fins lucrativos através da aplicação do *Balanced Scorecard (BSC)* como ferramenta de gestão, que seja capaz de apoiar o seu processo decisório.

Nesse cenário, o sistema de medição do desempenho é o elemento central da gestão estratégica onde os seus indicadores estabelecidos para a realidade das pequenas empresas são imprescindíveis na avaliação do desempenho corrente e no acompanhamento do seu progresso. Logo, a proposta de desenvolvimento de um modelo específico de gestão para as pequenas instituições do 3º setor, baseado no contexto do *BSC* como ferramenta, alinha-se ao objetivo pretendido, visto que o *BSC*, segundo Kaplan e Norton (1997), auxilia as organizações a traduzir a sua estratégia em objetivos operacionais que direcionam comportamentos e desempenho. Assim, especificamente pretende-se com esse estudo:

- (1) Identificar e consolidar a missão, visão, valores e estratégia da instituição;
- (2) Estabelecer os objetivos e as medidas de desempenho para a organização;
- (3) Atribuir metas de desempenho para os objetivos estabelecidos;
- (4) Avaliar o desempenho através dos indicadores construídos.

O estudo se justifica em função da contribuição prática, onde a aplicação de um modelo de gestão da relevância do *BSC* em uma empresa de pequeno porte é extremamente desafiadora e pertinente.

Destaca-se a viabilidade deste estudo quanto a sua importância, pois, as pequenas empresas carecem de ferramentas estratégicas para avaliação de desempenho, tanto no âmbito financeiro quanto no âmbito não financeiro.

Na medida em que essas empresas possam contar com uma ferramenta como a proposta neste estudo, sua gestão pode ser aperfeiçoada em todas as áreas envolvidas, auxiliando na geração de melhorias tanto financeiras quanto nos processos operacionais, possibilitando também um melhor controle nessas áreas.

Nesse sentido, este estudo sugere modificar a realidade dessas pequenas organizações, através da implementação de estratégia empresarial como fator competitivo e de sobrevivência. E, ao aplicar o *BSC* como auxílio para alcançar suas metas e para mensurar os seus resultados, possibilita aos *stakeholders* (partes interessadas) sentirem-se satisfeitos com o retorno obtido.

Do ponto de vista acadêmico esta pesquisa justifica para ampliar a produção bibliográfica acerca do processo metodológico para a implementação de estratégia empresarial em pequenas empresas, mediante a aplicação do *BSC*, e ainda a respeito da importância para sociedade como um todo, em especial para as pequenas instituições de saúde, filantrópicas e sem fins lucrativos.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

As crescentes transformações enfrentadas pelas empresas nas últimas décadas têm forçado as organizações a se aprimorarem continuamente com o objetivo de se desenvolverem e, até mesmo, sobreviverem. Em função disso, diversas ações estratégicas de melhoria têm sido objeto de estudo para contribuir para o atingimento das metas organizacionais.

Sendo o sistema de medição do desempenho o elemento central da gestão estratégica, no decorrer deste capítulo, são apresentados os principais conceitos sobre gerenciamento e medição do desempenho, além dos principais desafios a serem enfrentados na implantação desses sistemas em pequenas organizações.

Em primeiro lugar são apresentadas referências clássicas de conhecimento sobre a avaliação de desempenho, reunindo o tema estratégia, as práticas relacionadas ao planejamento estratégico, medição e gestão do desempenho.

Em seguida é apresentado o modelo do *Balanced Scorecard (BSC)*, ferramenta consolidada, como sistema de medição e gestão do desempenho, suas características, etapas construtivas, perspectivas e benefícios de sua adoção.

Na sequência é explanada a aplicação do BSC em organizações do 3º setor, como alternativa de solução para os seus problemas de gestão e financeiros, com ênfase na área de saúde e o papel das entidades filantrópicas privadas e sem fins lucrativos.

Por fim, algumas citações sobre casos práticos de pequenas organizações do 3º setor que utilizaram as técnicas e conceitos do *Balanced Scorecard (BSC)* para solucionar problemas de gestão.

### 2.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Atualmente as empresas vivenciam um cenário de transformações e, para se ajustarem a esse cenário, diversas ações estratégicas de melhoria normalmente são adotadas. Porém, não são raros os casos de duplicações de esforços, gastos desnecessários, resultados pouco expressivos e, até mesmo, negativos.

Nesse contexto, no decorrer deste item, são apresentados os principais conceitos sobre estratégia, gerenciamento e medição do desempenho tão necessários para melhorar a performance organizacional.

### 2.1.1 ESTRATÉGIA

A estratégia, segundo Kaplan *et al.* (2001), é a única maneira sustentável pela qual as organizações podem criar valor para o negócio. As oportunidades de criação de valor estão migrando da gestão de ativos tangíveis para a gestão de estratégias baseadas no conhecimento, que exploram ativos intangíveis, tais como: relacionamento com os clientes, produtos e serviços inovadores, tecnologia da informação e bancos de dados, além de capacidades, habilidades e motivação dos colaboradores.

Os autores afirmam que, na década de 70, a estratégia era desenvolvida no topo e implementada por meio de uma cultura centralizada de comando e controle. Porém, no século XXI, as organizações necessitam de novos tipos de sistemas gerenciais – concebidos explicitamente para gerenciar estratégias e não táticas. A estratégia, quando bem elaborada e bem compreendida, é capaz de produzir avanços extraordinários no desempenho, por meio da convergência e consistência dos recursos limitados da organização.

De acordo com Ansoff (1993, p. 70), “basicamente, estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização”.

Henderson (1998) a descreve como uma busca deliberada de um plano de ação, a fim de desenvolver e ajustar a vantagem competitiva da empresa.

Segundo Porter (1996, p. 68), “estratégia é a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades”.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2004), não há uma definição única e fácil para estratégia; ao contrário, tal tema requer uma série de definições, os chamados 5 Ps de Estratégia. Dessa forma, a estratégia deve ser definida como: plano, padrão, posição, perspectiva e como truque “*ploy*”.

A Estratégia como Plano pode ser compreendida como um curso de ação, uma direção para o futuro, elaborada de forma consciente e deliberada, através da qual se buscam objetivos predeterminados. Nesse sentido, pode ser comparada como “um olhar para frente”.

Como Padrão, a Estratégia pode funcionar como uma sequência de ações que demonstram consistência de comportamento ao longo do tempo. Assim, pode ser comparada como “um olhar para trás”, para o comportamento do passado. Ambas as definições sugerem coerência, pois, as organizações desenvolvem planos para seu futuro (estratégia pretendida), mas, também extraem padrões de suas experiências no passado (estratégia realizada).

Ainda segundo esses autores, as estratégias plenamente realizadas podem ser

chamadas de estratégias deliberadas e as não realizadas de estratégias irrealizadas. Existe ainda a chamada estratégia emergente na qual um padrão realizado não era exatamente o pretendido. De acordo com o exposto, nota-se que poucas – ou nenhuma – estratégias são puramente deliberadas, bem como poucas são totalmente emergentes. Na prática, as organizações no desenvolvimento de suas estratégias necessitam mesclar essas duas realidades tentando refletir as condições existentes e, de forma especial, a capacidade de prever e de reagir a eventos inesperados. A Figura 1 ilustra essa concepção de estratégia.

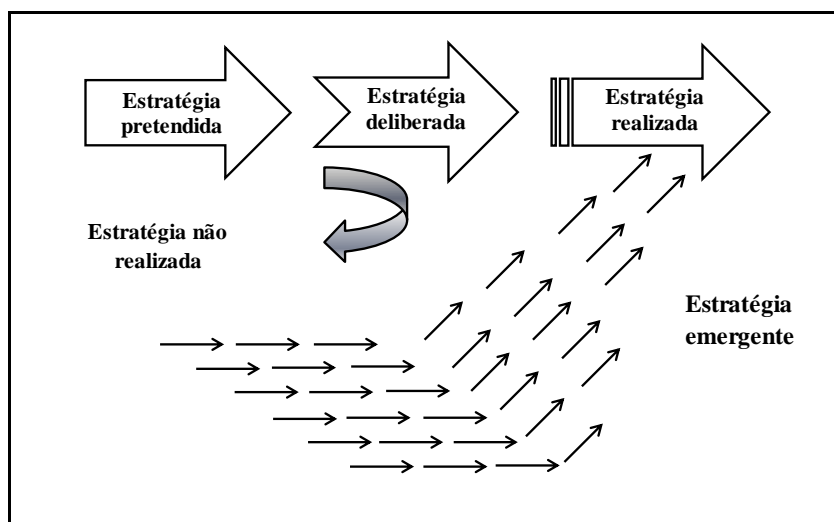


Figura 1 - Formas de concepção da estratégia deliberadas e emergentes  
Fonte: (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2004)

Na construção das múltiplas definições de Estratégia, os autores apresentam Estratégia também como Posição, ou seja, a empresa olha o ambiente em que atua e busca um posicionamento que lhe permita a sustentabilidade. Assim, a estratégia se torna uma forma de harmonização entre a organização e o ambiente no qual está inserida.

A Estratégia pode ser definida ainda como uma Perspectiva, isto é, a maneira como a organização se percebe frente ao mercado, sua maneira de fazer as coisas. Está relacionada com a cultura, com a ideologia e a percepção interna da organização. Reflete o comportamento em conformidade com a perspectiva existente.

Por fim, a Estratégia pode ser definida como Truque (*ploy*), sendo aplicada com a finalidade de confundir, iludir, enganar um oponente ou concorrente, a fim de garantir ganhos e vantagens.

Apesar da falta de consenso em torno de uma definição única do termo estratégia, para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2004), existem algumas áreas gerais de concordância a

respeito de sua natureza:

- (1) a estratégia diz respeito tanto à organização quanto ao ambiente;
- (2) a essência da estratégia é complexa;
- (3) a estratégia afeta o bem-estar geral da organização;
- (4) a estratégia envolve questões tanto de conteúdo quanto de processo;
- (5) as estratégias não são puramente deliberadas;
- (6) as estratégias existem nos diferentes níveis organizacionais;
- (7) a estratégia envolve vários processos de pensamento.

Kaplan e Norton (2000) esclarecem que a implementação das estratégias exige que todas as áreas organizacionais e empregados estejam alinhados e conectados. Dessa forma, pode-se dizer que a capacidade de uma empresa executar a estratégia formulada é mais importante do que a qualidade da estratégia em si. É fundamental que a formulação e a implementação da estratégia convertam-se em processo contínuo e participativo. O sucesso exige que a estratégia se transforme em tarefa cotidiana de todos.

A partir das percepções dos diversos autores, verifica-se que a estratégia é um percurso, ou melhor, um caminho a ser traçado para atingir um objetivo desejado. Portanto, dentro de uma organização não poderia ser diferente, é necessário estabelecer um caminho a percorrer, que se inicia com um planejamento estratégico, para atingir suas metas para que todos os envolvidos no negócio se sintam satisfeitos com os resultados alcançados.

### **2.1.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

A tomada de decisão, nas organizações, independentemente de sua finalidade, deve levar em consideração o planejamento adotado por elas.

Segundo Vieira (2002, p. 01),

planejar é, portanto, saber onde queremos chegar. É tomar todas as medidas e decisões necessárias e proativas para que, mesmo que o nosso barco venha a enfrentar as várias tempestades proporcionadas pelo mar bravio, possamos ter a absoluta certeza e a tranquilidade de que, no final, estaremos aportando em terras firmes.

Assim, planejar é um processo de estabelecimento de objetivos estratégicos e seus desdobramentos em metas, medidas e ações necessárias ao atingimento desses objetivos. Essas ações estratégicas são identificadas através da análise de fatores internos e externos à organização, cujo processo de análise é denominado de planejamento estratégico.

Para que as organizações alcancem seus objetivos e metas, o gestor, de qualquer porte de organização, deve traçar e implementar uma estratégia empresarial de acordo com a realidade, missão e visão da empresa, ou seja, realizar um planejamento estratégico que facilite de forma substancial a gestão da organização.

Segundo o autor, o planejamento estratégico é “um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente”.

O planejamento estratégico tem, entre outros, o objetivo de fixar diretrizes de atuação visando dar à empresa uma ou mais vantagens competitivas.

Para que uma empresa defina seu planejamento estratégico de forma alinhada com sua missão e coerente com sua posição no mercado, ela deve entender o que espera desse planejamento. Segundo Oliveira (2004, p. 60), uma empresa espera do planejamento estratégico:

“Conhecer e aperfeiçoar a utilização de seus pontos fortes e suas vantagens operacionais para desenvolver a maneira mais apropriada e vantajosa de utilizá-los, pois os mesmos proporcionam uma grande vantagem no ambiente empresarial;  
Descobrir seus pontos fracos, sua operação inadequada e eliminá-los ou minimizá-los, já que são variáveis controláveis que proporcionam uma desvantagem competitiva;  
Conhecer e aproveitar as oportunidades externas que possam favorecer suas ações estratégicas. A oportunidade é uma força ambiental incontrolável pela empresa, mas somente favorece qualquer ação estratégica, quando é conhecida;  
Identificar as ameaças e os obstáculos em tempo hábil para uma tomada de providências. As ameaças também são forças ambientais incontroláveis pela empresa, mas desde que conhecidas, poderão ser evitadas;  
Desenvolver um plano de trabalho que apresente as premissas básicas que deverão ser consideradas; as expectativas da empresa; os caminhos que deverão ser seguidos, incluindo os possíveis caminhos alternativos em caso de necessidade; planos de ação detalhados que apresentem informações como o quê, como, quando, por quem, para quem, por que e onde estes planos de ação devem ser utilizados, e alocação de recursos”.

Portanto, o planejamento estratégico, segundo o autor, deve apresentar um correto direcionamento de esforços para pontos comuns; a forma detalhada do que deve ser feito pela empresa; consolidar o entendimento de todos em relação à missão, aos propósitos a que se destina, às estratégias, à postura estratégica, aos objetivos funcionais e gerais, aos desafios, às metas políticas e aos projetos, além de estabelecer um período factível de trabalho, levando



em consideração as prioridades estabelecidas e as exceções. O planejamento estratégico é responsável por transformar os planos da empresa em realidade, por isso deve ser detalhado o suficiente para garantir ao executivo da empresa, informações suficientes para a definição da execução.

De acordo com Maximiano (2013), o processo de execução consiste em realizar atividades planejadas, o que envolve o dispêndio de energia física, intelectual e interpessoal. Sempre há um plano, explícito ou implícito, sustentando a execução de qualquer atividade.

A execução das atividades baseia-se nos processos de planejamento e de organização da empresa. Muitas vezes, planejamento e execução se sobrepõem. Os planos evoluem à medida que a execução avança, sendo detalhados e modificados, para incorporar novas decisões e para implementar ações corretivas (MAXIMIANO, 2013).

À medida que implementa sua estratégia, a empresa precisa rastrear e monitorar seus resultados. A organização deve frequentemente conferir se as ações estão sendo executadas. Esta é a fase em que são medidos os desempenhos, checados os orçamentos, obtidas e analisadas as informações de cada responsável e apresentação de medidas para correção de rumo, caso seja necessário.

É bom salientar que, segundo Müller (2003), a organização para atingir êxito no curto, médio e longo prazos não basta definir corretamente o negócio, a missão, os valores e a visão, bem como traçar estratégias e implementá-las. Torna-se necessário ter respostas rápidas para questões do tipo:

- (1) A organização está atingindo as metas estabelecidas?
- (2) Ela está no caminho traçado pela visão?
- (3) Sua missão está sendo cumprida?
- (4) Todos estão cientes e colaborando com a estratégia da empresa?

O autor conclui que, não basta escolher uma rota, é preciso medir se estamos nela, destacando que este é o principal foco da medição de desempenho, ou seja, para que uma organização mantenha-se competitiva no mercado é preciso que se tenha um bom planejamento estratégico e que ele seja cumprido.

Segundo Martins (1998), o sistema de medição do desempenho é um dos elementos centrais de um sistema de gestão estratégica. Os indicadores são imprescindíveis na avaliação do desempenho corrente das empresas e no acompanhamento do progresso alcançado.

Para Amaratunga (2001), o sistema de medição do desempenho, que historicamente desenvolvido como meio de monitorar e manter o controle organizacional é o processo que

verifica se a organização persegue as estratégias que conduzem ao atingimento das metas e objetivos globais. Dessa forma, o sistema de medição do desempenho tornou-se um agente de mudança e transformou-se em um fator essencial para assegurar a implementação das estratégias.

### **2.1.3 MEDIÇÃO E GESTÃO DO DESEMPENHO E ASPECTOS DE SUA ESTRUTURAÇÃO, IMPLEMENTAÇÃO E CONTROLE**

O tema avaliação do desempenho desperta grande interesse de todos os tipos de organizações – grandes, pequenas, públicas, privadas, sem fins lucrativos – sobretudo num contexto científico, tecnológico, competitivo e em constante mudança em que estão inseridas.

Neely *et al.* (1997) descrevem a medição de desempenho como um processo de quantificar a ação, no qual a medição é o processo de quantificação da eficiência e eficácia e a ação é o objeto gerador do desempenho.

Para tanto, um sistema de medição de desempenho (SMD) permite que as decisões sejam tomadas e as ações sejam realizadas e, assim, quantifica a eficiência e a eficácia de ações passadas por meio da aquisição, coleta, classificação, análise, interpretação e disseminação de dados apropriados (NEELY, 1998).

Certo e Peter (1993), afirmam que as medições de desempenho podem ser quantitativas ou qualitativas, ou uma combinação das duas formas, que têm seus pontos fortes nos padrões e conformidades, do enfoque quantitativo, com a criatividade e a visão proativa dos negócios, do enfoque qualitativo.

Robson (2004), alerta que a medição de desempenho pode ser deteriorada pela quantidade excessiva ou pela insuficiência de medidas qualitativas e quantitativas. Segundo o autor, os gestores devem identificar em suas organizações, um conjunto mínimo de medidas, a fim de se detectar o momento em que o desempenho global do processo se torna inaceitável

Para Kaplan e Norton (2004), a avaliação de desempenho pode ser dividida em quatro etapas básicas: planejamento, medição, análise e melhoria. No Quadro 1 são apresentadas essas etapas de desenvolvimento.

Observa-se que a partir do desenvolvimento do sistema de avaliação de desempenho é possível implantar um processo de melhoria contínua divulgando os resultados na empresa a fim de envolver todos os integrantes, visando relacionar os esforços do dia-a-dia com a visão e missão da empresa (KAPLAN e NORTON, 2004; MARINHO e SELIG, 2009).

Portanto, a ênfase do SMD deve ser em entender com clareza o que deve ser medido versus o que é ou não medido.

ETAPA	PROCESSO
Planejamento	Levantamento de todos os processos da organização, identificando-se as áreas chave que impulsionam o desempenho e definindo-se os respectivos indicadores e metas.
Medição	Definição dos atributos da avaliação de desempenho, ou seja, determinar a coleta e o rastreamento dos dados e a maneira de executar o <i>feedback</i> .
Análise	Definição de um plano de ação baseado em objetivos estratégicos e de táticas para o alcance das metas em cada área do processo.
Melhoria	Promove informações para reavaliar e reestruturar o sistema de avaliação de desempenho e divulga os resultados na empresa a fim de envolver todos os seus integrantes neste processo de mudança.

Quadro 1 - Etapas para desenvolvimento de um sistema de avaliação de desempenho  
Fonte: (KAPLAN e NORTON, 2004)

Conforme Miranda e Silva (2002), um dos maiores desafios na implantação de um sistema de avaliação de desempenho é a definição de quais indicadores melhor atendem às necessidades de informação dos gestores. Para os autores, não existe receita para escolher os melhores indicadores de desempenho, importando sim demonstrar a realidade que se pretende conhecer com mais transparência.

O desempenho é o resultado de decisões tomadas e, desse modo, a qualidade da decisão, em boa parte, depende diretamente da qualidade e quantidade da informação disponível.

Martins (1998), afirma que um bom sistema de desempenho não é suficiente por si só. Se a informação não for entendida ou não influenciar corretamente, ela não ajudará a organização a melhorar. A essência da gestão do desempenho é que o gestor esteja apto a analisar corretamente os dados e usá-los para tomar decisões corretas.

Ainda segundo Martins (1998), as principais características dos sistemas de medição do desempenho, mais comumente encontradas na literatura, que permitem classificá-los como adequados às novas condições ambientais, internas e externas, das empresas são:

- (1) ser congruente com a estratégia competitiva;
- (2) ter medidas financeiras e não financeiras;
- (3) direcionar e suportar a melhoria contínua;
- (4) identificar tendências e progressos;
- (5) facilitar o entendimento das relações de causa-e-efeito;
- (6) ser facilmente inteligível para os funcionários;

- (7) abranger todo o processo, desde o fornecedor até o cliente;
- (8) informações disponíveis em tempo real para toda a organização;
- (9) ser dinâmico;
- (10) influenciar a atitude dos funcionários;
- (11) avaliar o grupo e não o indivíduo.

Neely *et al.* (2000), após ampla revisão da literatura, identificaram as características desejáveis de um sistema de medição de desempenho. Como mostra o Quadro 2, essas características foram classificadas em dois grupos: no primeiro foram incluídas aquelas que focalizam o processo de projeto e no segundo aquelas que focalizam o resultado do processo de um sistema de medição do desempenho.

Características desejáveis em um sistema de medição do desempenho	
Do processo de projeto	Do resultado do processo
Medidas de desempenho deveriam ser derivadas da estratégia da organização.	Medidas de desempenho deveriam capacitar e facilitar o <i>benchmarking</i> .
O propósito de cada medida de desempenho deve ser feito de modo explícito.	Medidas de desempenho baseadas em proporção são preferíveis a números absolutos.
Coleta de dados e métodos do nível de desempenho devem ser claros.	Critério de desempenho deveria estar diretamente de acordo com o controle da unidade organizacional avaliada.
Todos (clientes, empregados e gerentes) deveriam estar envolvidos na seleção das medidas.	Critérios de desempenho objetivos são preferíveis aos critérios subjetivos.
As medidas de desempenho que são selecionadas deveriam levar em conta a organização	Medidas não financeiras deveriam ser adotadas.
O processo deveria ser facilmente revisitável, deveria mudar quando as circunstâncias mudam.	Medidas de desempenho deveriam fornecer rápido <i>feedback</i> .
	Medidas de desempenho deveriam estimular a melhoria contínua ao invés de apenas monitorar.

Quadro 2 - Características desejáveis de um processo de projeto do sistema de medição do desempenho  
Fonte: (NEELY, 2000)

Nakamura *et al.* (2001), em pesquisa realizada junto a sessenta e oito executivos brasileiros, concluíram que a maioria deles, quando idealizam um sistema estratégico de indicadores de desempenho, o fazem fortemente alinhados à filosofia do *Balanced Scorecard*.

Lima e Ponte (2006) resumem, no quadro 3, o pensamento de diversos autores apresentando os principais fatores-chave na implementação eficaz da medição do desempenho organizacional, agrupados em sete temáticas: estratégia; sistema de informações; pessoas; liderança e gestão; comunicação; processos e cultura organizacional.

TEMA	FATOR ORGANIZACIONAL	AUTOR
<b>1</b> <b>Estratégia</b>	1.1 As pessoas devem entender a estratégia, visão, missão e valores da organização.	Sink e Tuttle (1993); Kaplan e Norton (1997, 2000); Olve, Roy e Wetter (2001).
	1.2 É importante a existência de uma estratégia declarada na empresa.	Beer (1999); Kaplan e Norton (2000); Olve et al. (2001).
<b>2</b> <b>Sistema de informações</b>	2.1 Necessidade de ter serviços e tecnologias como internet, intranet, palm top, etc.	Sink e Tuttle (1993); Kaplan e Norton (1997, 2000); Olve, Roy e Wetter (2001).
	2.2 Necessidade de identificar se existem sistemas de informações gerenciais próprios e qual o seu nível de desenvolvimento e abrangência.	Sink e Tuttle (1993); Roest (1997); Rosseau e Rosseau (2000); Itner e Larcker (1998); Kaplan e Norton (2000); Olve <i>et al.</i> (2001).
<b>3</b> <b>Pessoas</b>	3.1 A empresa deve possuir um Quadro de pessoal qualificado.	Sink e Tuttle (1993); Olve <i>et al.</i> (2001); Kaplan e Norton (2004).
	3.2 A prática do trabalho em equipe facilita a implementação.	Kaplan (1999).
	3.3 O clima organizacional deve ser favorável ao crescimento pessoal e organizacional.	Kaplan e Norton (1997, 2000).
	3.4 As sugestões dos empregados devem ser valorizadas (uso do empowerment).	Kaplan e Norton (1997, 2000).
	3.5 Composição do grupo de implementação representando o Quadro da empresa e a qualificação funcional.	Sink e Tuttle (1993); Beer (1999); Olve <i>et al.</i> (2001).
<b>4</b> <b>Liderança e Gestão</b>	4.1 A organização pratica uma gestão participativa.	Sink e Tuttle (1993); Olve <i>et al.</i> (2001); Kaplan e Norton (1997, 2000).
	4.2 Existe uma liderança positiva para implementação do modelo de medição.	Sink e Tuttle (1993); Kaplan e Norton (1997, 2000).
	4.3 Sem o comprometimento da liderança é impossível obter êxito da implementação.	Kaplan e Norton (1997, 2000); Olve et al. (2001).
	4.4 Não deve ser incentivada na empresa a cultura do medo em errar.	Barros e Prates (1996); Kaplan e Norton (1997, 2000).
<b>5</b> <b>Comunicação</b>	5.1 Disseminação do conceito de medição de desempenho organizacional por meio de informações claras e prontamente disponíveis em toda a empresa (mural, jornal interno, intranet).	Kaplan e Norton (1997, 2000); Olve <i>et al.</i> (2001).
	5.2 A alta administração comunica de forma clara o direcionamento da empresa e a priorização do projeto de mudança.	Olve <i>et al.</i> (2001).
	5.3 É importante a forma como a direção comunica e a clareza do propósito da medição de desempenho empresarial com foco na implementação estratégica e melhoria do desempenho.	Sink e Tuttle (1993); Olve <i>et al.</i> (2001).
	5.4 A empresa deve fazer de forma sistemática a realização do feedback.	Argyris (1991); Kaplan e Norton (1997)

Continuação

TEMA	FATOR ORGANIZACIONAL	AUTOR
<b>6</b> <b>Processos</b>	6.1 Necessidade de um processo sistemático de gerenciamento da melhoria do desempenho empresarial.	Sink e Tuttle (1993).
	6.2 Tamanho ótimo para composição do grupo de implementação da medição de desempenho e representatividade das áreas.	Kaplan e Norton (1997, 2000); Olve <i>et al.</i> (2001).
	6.3 A escolha da coordenação da equipe de implementação.	Olve <i>et al.</i> (2001).
	6.4 Adequada escolha dos indicadores, contando com medidas financeiras e não financeiras e de boa quantidade.	Kaplan e Norton (1997, 2000); Olve <i>et al.</i> (2001).
	6.5 Processo de desenvolvimento muito longo em busca da perfeição pode tornar-se uma ameaça para implementação da medição do desempenho da organização.	Kaplan e Norton (1997, 2000).
	6.6 Necessidade de um planejamento estratégico como processo contínuo e consequente.	Barros e Prates (1996).
<b>7</b> <b>Cultura organizacional</b>	7.1 Existência de definições institucionais como valores, princípios, visão, missão.	Sink e Tuttle (1993).
	7.2 Observância de fatores organizacionais como tamanho da empresa, maturidade e cultura organizacional.	Kaplan e Norton (1997, 2000); Olve <i>et al.</i> (2001).

Quadro 3 - Fatores-chave para implementação de medição de desempenho organizacional  
 Fonte: Lima e Ponte (2006)

Um modelo balanceado para avaliação de desempenho deve considerar na formulação dos indicadores as formas de controle empregadas na organização, assim como a interação destas com o planejamento estratégico, estilo administrativo dos gestores e cultura organizacional (KAPPEL; GABRIELI; CORTIMIGLIA, 2002).

Pesquisa realizada pela Fundação Dom Cabral (FDC) entre os meses de abril e junho de 2002 junto a 377 empresas, dentre as 500 maiores e melhores que operam no país, evidenciou que o BSC é a ferramenta que possui as características mais abrangentes às necessidades de controle de desempenho de uma organização, na opinião da maior parte dessas empresas do mercado brasileiro.

Merchant (1982) afirma que o processo básico de controle de desempenho envolve três etapas:

- (1) estabelecer padrões;
- (2) medir o desempenho comparando-o com estes padrões;
- (3) corrigir os desvios detectados no estabelecimento destes padrões e nos planos de onde se originaram os resultados.

Também afirma que o estudo prévio da situação e do ambiente onde o controle será utilizado é de grande importância na construção de um sistema adequado de controle.

O trabalho de Neely *et al.* (1997), aponta nesta direção. Os autores desenvolveram um *record sheet*, roteiro que abrange vários itens importantes, abordando também os comportamentos que as medidas devem encorajar. Primeiramente foram levantadas na literatura pertinente, recomendações de pesquisadores a respeito do assunto. Assim, montou-se o Quadro 4 denominado *folha de registro da medida do desempenho*.

Na pesquisa-ação efetuada por eles em 50 diferentes organizações, com mais de 200 gerentes, concluiu-se pela validade e utilidade prática do sistema de controle, mostrando-se também útil no sentido de despertar a atenção para os pontos que passavam despercebidos nesta fase.

ITEM	DESCRIÇÃO
01. Título	O título da medida deve ser claro. Um bom título explica o que é a medida e por que ela é importante.
02. Propósito	O por quê do emprego da medida deve ser explicitada.
03. Relacionado a	Deve ser expressa com que objetivos do negócio a medida está relacionada.
04. Meta	Definir o nível de desempenho desejado.
05. Fórmula	Como a dimensão de desempenho será medida.
06. Frequência de medição	A frequência com que o desempenho é registrado e relatado deve ser definida em função da importância da medida e o volume de dados disponíveis.
07. Frequência de revisão	A frequência das revisões deve ser definida.
08. Quem mede?	A pessoa que coleta e reporta os dados.
09. Fonte de dados	A fonte dos dados primários deve ser especificada.
10. Quem é o responsável pela medida?	Nome da pessoa responsável por esta medida de desempenho.
11. O que ele faz?	Explicitar o comportamento requerido do responsável.
12. Quem age com base nos dados?	Nome das pessoas que irão promover ações a partir das informações geradas.
13. O que eles fazem?	Explicitar o comportamento requerido das pessoas que agirão em cima das informações provindas da medição.
14. Notas e comentários	

Quadro 4 - Folha de registro da medida do desempenho (*Record Sheet*)

Fonte: Neely *et al.* (1997)

Porém, de nada adianta ter um bom planejamento estratégico, com medidas de desempenho eficazes, que estejam sob controle, se não puderem ser gerenciados. Assim,

conforme Saltério e Webb (2003), o que é medido e usado nas avaliações de desempenho organizacionais tem que ser gerenciado.

De acordo com Rummler e Brache (1994, p. 167), “[...] uma organização só pode ser maior do que a soma de suas partes, quando a organização é gerenciada”. Os autores prosseguem afirmando que o gerenciamento eficaz da organização, por sua vez, somente irá ocorrer quando a organização possuir um sistema de medição de desempenho apoiada em indicadores associados aos objetivos relacionados.

Kaplan e Norton (1997) reiteram esse entendimento ao afirmar que se o desempenho não está sendo medido, ele não está sendo gerenciado; acrescentando ainda que se a empresa quiser sobreviver e prosperar na era da informação deve utilizar-se de um sistema de gestão e medição de desempenho derivado de suas estratégias.

Ainda segundo esses autores um gerenciamento eficaz pressupõe a existência de um sistema de avaliação de desempenho alicerçado em medições fidedignas e alinhado com os objetivos estratégicos da organização.

Na opinião de Sink e Tuttle (1993), o processo de gerenciamento do desempenho tem em sua essência: “não podemos gerenciar aquilo que não podemos medir”. O sistema de medição de desempenho surge como uma ferramenta capaz de gerar instrumentos lógicos, padronizados e sistêmicos para racionalizar os processos de gestão. Os autores destacam ainda que, o melhor sistema de medição é uma combinação adequada de qualitativo e quantitativo, subjetivo e objetivo, intuitivo e explícito, físico e lógico, conhecido e desconhecido, entre outros.

Conforme Ottoboni (2002), é fundamental que o gerenciamento do desempenho focalize o futuro almejado ao invés de focalizar apenas o desempenho passado. É necessário ainda que a medição seja realizada de forma planejada e sistemática possibilitando que as empresas consigam atingir resultados efetivamente excelentes e sustentáveis.

Ainda segundo a autora, a adoção de um sistema de gerenciamento estratégico do desempenho exige que a empresa tenha uma clara definição de sua estratégia e tenha uma equipe disposta a investir esforços em uma iniciativa que, em muitos casos, é dificilmente quantificável.

Deste modo, a gestão do desempenho pode ser sintetizada como um processo de controle do desempenho da empresa como um todo, que tem como objetivo garantir o cumprimento da missão e a sua continuidade. Considera a maneira como a empresa deverá atingir seus objetivos, devendo ser entendida como um processo de planejamento em que se



possa visualizar as ações ou iniciativas que os diversos gestores, dos diversos níveis, implementarão ao longo do tempo – imediatamente, a curto ou longo prazos.

Nesse cenário, os sistemas de medição e gerenciamento do desempenho devem ser coerentes com a estratégia, conter tanto medidas financeiras quanto não financeiras, ser de simples compreensão e implementação, possibilitar a melhoria contínua, abranger todo o processo desde o fornecedor até o cliente, envolver todos na seleção das medidas e influenciar o comportamento de todos. Mas, onde encontrar uma ferramenta que reúna todas essas características?

No *Balanced Scorecard (BSC)* que, segundo Amaratunga (2001), é um sistema de gerenciamento, amplamente utilizado para medição do desempenho organizacional, cujo objetivo principal é o alinhamento do planejamento estratégico com as ações operacionais das empresas.

## **2.2 O MODELO DO *BALANCED SCORECARD (BSC)***

### **2.2.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS**

O *Balanced Scorecard (BSC)* foi desenvolvido por Robert S. Kaplan, professor da *Harvard Business School* em *Boston* e David P. Norton, presidente da *Balanced Scorecard Collaborative* sediada em *Lincoln, Massachusetts*. Quando de seu desenvolvimento, em 1992, tratava-se de um instrumento de mensuração e não de estratégia. Eles acreditavam que confiar exclusivamente em indicadores financeiros poderia induzir as empresas a opções errôneas, já que estas mensurações se concentram em resultados de ações passadas. Com base nesta premissa, as mensurações do desempenho financeiro foram complementadas com outros vetores do desempenho futuro, como os indicadores não financeiros.

Assim, segundo Kaplan *et al.* (2001), o BSC converteu-se em uma ferramenta para a gestão da estratégia, constituindo-se em um sistema gerencial, organizado em torno de quatro perspectivas – financeira, do cliente, processos internos e aprendizagem e crescimento.

No decorrer deste item, apresenta-se o BSC como ferramenta de medição e gestão estratégia do desempenho, suas principais características e benefícios, além de aspectos críticos de sua estruturação e adoção e os modelos, encontrados na literatura, para o seu desenvolvimento e implementação.

## **2.2.2 O *BALANCED SCORECARD* (BSC) COMO SISTEMA DE MEDIÇÃO E GESTÃO ESTRATÉGICA DO DESEMPENHO**

De acordo com Kaplan e Norton (1997) o *Balanced Scorecard* é uma ferramenta que traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica. Segundo os autores, o BSC é um sistema de mensuração de desempenho que tem como principal diferencial de outros sistemas que incorporam indicadores não financeiros, o fato de que os indicadores utilizados no BSC são frutos de um rigoroso e consistente esforço em traduzir a estratégia da organização em objetivos e medidas tangíveis.

Para Soares (2001), a partir da visão estratégica da empresa são derivados os objetivos estratégicos que focalizam a empresa sob as perspectivas financeira, do cliente, dos processos internos e aprendizado e crescimento se transformando em objetivos.

Para Ottoboni (2002), este conjunto abrangente de medidas serve de base para o sistema de medição e gestão estratégica por meio do qual o desempenho organizacional é mensurado de maneira equilibrada sob as quatro perspectivas. Dessa forma, contribui para que as empresas acompanhem o desempenho financeiro, monitorando, ao mesmo tempo, o progresso na construção de capacidades e na aquisição dos ativos intangíveis necessários para o crescimento futuro.

Bastos, Proença e Fernandes (2001) afirmam que a utilização do BSC como instrumento de mensuração de desempenho leva os gestores a traduzirem com mais facilidade os objetivos estratégicos da empresa em um conjunto coerente de medidores de desempenho, inseridos nas quatro perspectivas. Para cada objetivo são definidos indicadores com metas alinhadas às iniciativas. A realização das iniciativas propostas garante o atingimento da meta e, por consequência, do objetivo longo prazo da empresa.

Segundo Kaplan *et al.* (1997), o BSC reflete o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazos, entre medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores de tendências (*leading*) e ocorrências (*lagging*) e, ainda, entre as perspectivas interna e externa de desempenho.

Para que se consiga analisar tanto a perspectiva financeira quanto a não financeira de uma organização é necessário que ela construa indicadores sobre vários aspectos do ambiente e desempenho organizacional.

Agrupando-se esses indicadores em conjuntos segundo a lógica, dão origem a um

sistema de avaliação de desempenho (KAPLAN e NORTON, 2004; MIRANDA, 2005).

### 2.2.3 CARACTERÍSTICAS DO BALANCED SCORECARD (BSC)

Epstein *et al.* (1998) destacam quatro importantes características do BSC:

- (1) apresenta, em um simples documento, uma série de indicadores que fornecem uma visão mais completa do desempenho da companhia;
- (2) supõe-se que esse documento seja conciso e esteja conectado ao sistema de informação da empresa para detalhes adicionais;
- (3) em vez de listar indicadores de maneira *ad hoc*, cada empresa seleciona os indicadores à sua maneira, os grupos de indicadores do BSC são colocados dentro das quatro “caixas”, cada uma delas captando uma perspectiva distinta do desempenho da empresa;
- (4) finalmente, os indicadores de desempenho, apresentados no BSC, devem ser escolhidos com base na ligação deles com a visão e a estratégia da empresa. O processo de seleção, em vez de começar do conjunto de medidas de desempenho já disponíveis na empresa, deverá exigir um esforço consciente e dedutivo, começando dos objetivos que a empresa está tentando encontrar e o meio crítico de obtê-los. Esse processo, frequentemente, resulta na seleção de indicadores de desempenho que não estão disponíveis atualmente e para os quais o processo de coleta de dados deve ser desenvolvido.

Kaplan *et al.* (2001) destacam cinco princípios observados nas organizações focalizadas na estratégia:

**(1) Princípio 1 – traduzir a estratégia em termos operacionais:** o BSC recorre a mapas estratégicos, que representam uma arquitetura genérica para a descrição da estratégia. Cada indicador do BSC passa a integrar uma cadeia lógica de causa e efeito que conecta os resultados almejados da estratégia com vetores que induzirão a essas consequências. Dessa forma, o mapa estratégico descreve o processo de transformação dos ativos intangíveis em resultados tangíveis para os clientes e, conseqüentemente, em resultados financeiros.

**(2) Princípio 2 – alinhar a organização à estratégia:** é necessário criar sinergias por meio da integração das atividades, caso a empresa possua unidades segregadas e independentes. Essas sinergias resultantes das interações devem ser reconhecidas explicitamente nas estratégias e nos *scorecards* das unidades individuais.

**(3) Princípio 3 – transformar a estratégia em tarefa de todos:** para tornarem-se

organizações focalizadas na estratégia é essencial comprometer e alinhar todos os empregados com a estratégia, pois, na verdade, os empregados é que irão, efetivamente, implantar a estratégia.

**(4) Princípio 4 – converter a estratégia em processo contínuo:** é preciso utilizar um processo de “*loop duplo*”, integrando gestão dos orçamentos e das operações com a gestão estratégica. Na gestão de operações, o orçamento atua como sistema de planejamento e controle. Na gestão da estratégia, os relatórios do BSC possibilitam monitorar o progresso em relação à estratégia e adoção de ações corretivas necessárias. Desta forma, o *scorecard* atua como elemento central de coesão do processo de aprendizado estratégico, conectando o processo de controle das operações com o processo de controle e aprendizado para monitoramento da estratégia.

**(5) Princípio 5 – mobilizar a mudança por meio da liderança executiva:** o BSC pode ser considerado uma ferramenta gerencial para motivar e empreender a mudança, e a liderança executiva, que cria o BSC, se transforma em coalizão orientadora para induzi-la por toda a organização.

## 2.2.4 ETAPAS PARA CONSTRUÇÃO DO BALANCED SCORECARD (BSC)

Kaplan e Norton (1997; p.299) afirmam que “a introdução de um novo sistema gerencial baseado no *Balanced Scorecard* precisa vencer a inércia organizacional que tende a envolver e contaminar praticamente todos os programas de mudança”. Para eles, as empresas iniciam a construção de *scorecards* por vários motivos, sendo os principais mobilizar a estrutura da organização em novas direções estratégicas e orientar partes isoladas do processo gerencial.

A experiência desses autores aponta que os executivos optam pelo uso do BSC a fim de responderem finalidades estratégicas específicas. Entretanto, Kaplan e Norton (1997, p.287) evidenciam que “em nenhuma das empresas o *Balanced Scorecard* continua focalizado apenas nesse propósito inicial. Pelo contrário; a primeira aplicação parece dar origem a um processo de mudanças que vai muito além do objetivo primeiro de elaboração do *scorecard*”.

A elaboração do *Balanced Scorecard* inicia-se com as definições de visão, missão e estratégia da empresa para, em seguida, estabelecer uma relação entre objetivos estratégicos, seus indicadores, suas metas e suas iniciativas.

Segundo Sampaio (1999), para cada meta a empresa deverá formular estratégias para

que possa atingi-las. A unidade de negócio atua dentro do escopo da missão da empresa. A visão é a definição de onde se pretende chegar no futuro, as estratégias indicam o caminho escolhido para alcançar essa visão e os valores são os limitadores da estratégia.

Segundo Müller (2003), a empresa não chegará à visão “a qualquer preço”, suas ações vão até o limite de seus valores. A Figura 2 ilustra esse conceito de forma mais didática.

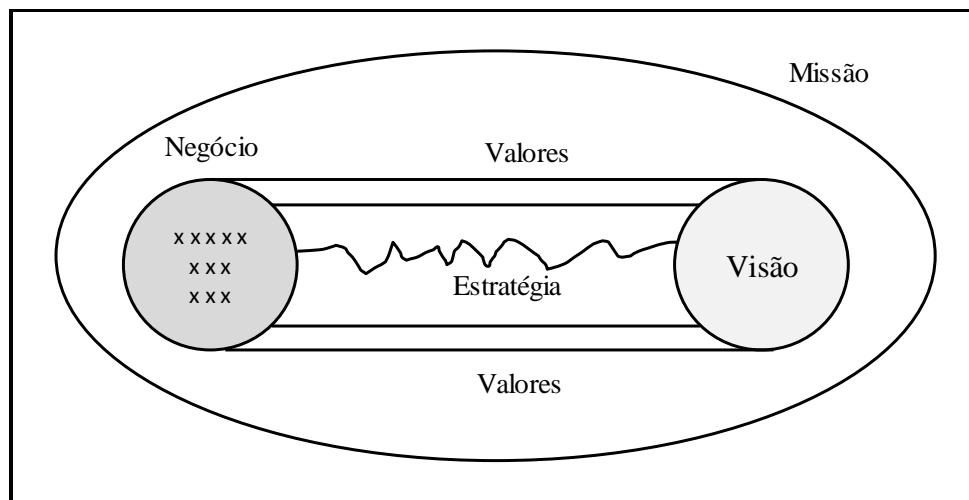


Figura 2 - Definições de Missão, Valores e Estratégia  
Fonte: Müller (2003)

Os autores destacam ainda que o BSC é fundamentalmente um mecanismo de implementação de estratégia, onde o processo de gerenciamento estratégico deve ser examinado de forma contínua e integrada.

O Quadro 5 apresenta uma estrutura de implantação do Balanced Scorecard que já foi utilizada em diversas organizações, no entanto deve ser analisada como uma orientação, pois, Kaplan e Norton (1997) e Olve, Roy e Wetter (2001) enfatizam que as especificidades do setor de atuação da empresa e mesmo a cultura organizacional podem requerer uma estrutura de implantação diferente da apresentada.

A Figura 3 apresenta uma síntese da sequência de sua implantação, onde se pressupõe como ponto de partida uma estratégia definida. Logo, essa visão é o cerne que governa a implantação da estratégia.

Portanto, o BSC tem como ponto de partida, de acordo com Kaplan e Norton (2004), a missão e a estratégia da empresa sendo, portanto, o planejamento estratégico o seu principal foco e, o sucesso da sua implementação, depende muito da elaboração de um mapa estratégico. Ele é uma representação gráfica da estratégia, que evidencia os desafios que a organização terá que superar para concretizar sua missão e visão de futuro.

<p><b>Etapa 1 – Definição da arquitetura de indicadores</b></p> <p><b>Tarefa 1:</b> Seleção da unidade organizacional mais adequada para a aplicação de um <i>balanced scorecard</i>.</p> <p><b>Tarefa 2:</b> Identificação dos objetivos da unidade, temas corporativos e relacionamentos entre as unidades organizacionais e a corporação.</p>
<p><b>Etapa 2 – Definição dos objetivos estratégicos</b></p> <p><b>Tarefa 3: Entrevistas – 1ª rodada:</b> O facilitador do processo envia à alta gerência material contendo informações básicas sobre o BSC e entrevista toda a alta gerência solicitando que identifiquem os objetivos estratégicos e as possíveis medidas de desempenho para o <i>scorecard</i>.</p> <p><b>Tarefa 4:</b> Análise e sintetização das informações colhidas, destacando questões importantes, objetivos e medidas preliminares e respectivas relações com a estratégia, possíveis resistências e mudanças de processos gerenciais.</p> <p><b>Tarefa 5: Workshop executivo – 1ª rodada:</b> A alta gerência debate as afirmações de missão e estratégia propostas até atingir o consenso. O facilitador do processo então apresenta a eles a seguinte questão: De que modo meu desempenho será diferente para os acionistas, para os clientes, para os processos internos, para minha habilidade de inovar, crescer e melhorar? é desenvolvido, então, um esboço do <i>balanced scorecard</i> contendo três a quatro objetivos estratégicos para cada perspectiva, uma descrição detalhada de cada objetivo e uma lista de indicadores potenciais para cada objetivo.</p>
<p><b>Etapa 3 – Seleção e elaboração de indicadores</b></p> <p><b>Tarefa 6: Entrevistas – 2ª rodada:</b> O facilitador do processo resume o resultado do primeiro <i>workshop</i> executivo e o discute com cada um dos altos gerentes sobre os objetivos estratégicos discutidos no 1º <i>Workshop</i>. Procuram-se identificar os indicadores que melhor captem e comunicam a intenção do objetivo, identificam as respectivas fontes de informação e possíveis ações para que as informações se tornem acessíveis. O facilitador solicita, ainda, opiniões sobre assuntos relativos à implementação.</p> <p><b>Tarefa 7: Workshop executivo – 2ª rodada:</b> Um <i>workshop</i> maior com altos gerentes e seus subordinados diretos debatem as afirmações de missão e estratégia, bem como os objetivos e indicadores experimentais. Os participantes, trabalhando em grupos, comentam sobre as medidas propostas, juntam os vários programas de mudança em preparo para as medidas e iniciam o desenvolvimento de um plano de implementação.</p>
<p><b>Etapa 4 – Elaboração do plano de implementação</b></p> <p><b>Tarefa 8:</b> A equipe de implementação formula um detalhado plano cobrindo os seguintes assuntos: como o <i>scorecard</i> pode ser comunicado através da organização e como um conjunto de segundo nível de medidas será desenvolvido.</p> <p><b>Tarefa 9: Workshop executivo – 3ª rodada:</b> O time da alta gerência se reúne para chegar a um consenso sobre a visão, os objetivos e medições desenvolvidas nos dois primeiros <i>workshops</i>, para desenvolver objetivos extensos para cada medida do <i>scorecard</i> e para identificar programas de ação preliminares para alcançar os objetivos. O time deve concordar com um programa de implementação, incluindo a comunicação do <i>scorecard</i> para os empregados, integração do <i>scorecard</i> dentro da filosofia gerencial e desenvolvimento de um sistema de informações para suportar o <i>scorecard</i>.</p> <p><b>Tarefa 10:</b> Finalização do plano de implementação integrando o BSC ao sistema gerencial da organização. Quinzenal ou mensalmente, é preparado um relatório contendo informações sobre as medidas do <i>balanced scorecard</i> para revisão pela alta gerência e discussão pelos gerentes das divisões e departamentos. As medidas do <i>balanced scorecard</i> são revisitadas anualmente como parte do planejamento estratégico, conjunto de metas e processo de alocação de recursos.</p>

Quadro 5 - Etapas da construção do Balanced Scorecard (BSC)  
Fonte: Kaplan *et al.* (1997)

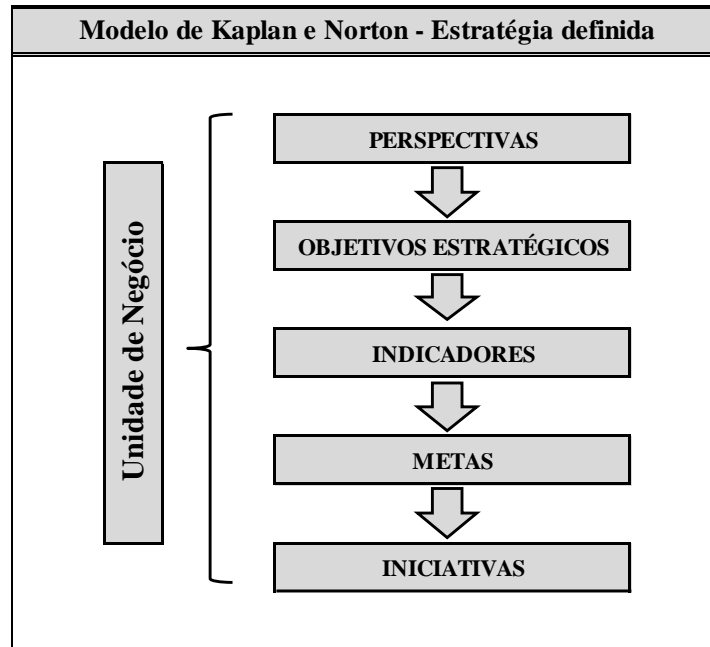


Figura 3 - Sequência de implantação de estratégia  
 Fonte: Kaplan e Norton (2004)

Segundo os autores, um BSC deve contar a história da estratégia da empresa através da sequência de relações de causa e efeito. O sistema de mensuração deve explicitar as relações entre os objetivos e as medidas nas diversas perspectivas, de modo que possam ser gerenciadas e validadas, deve identificar e tornar explícitas as hipóteses sobre as relações de causa e efeito entre as medidas de resultado e os vetores de desempenho desses resultados.

Para Kaplan e Norton (2004), o BSC tem um aspecto inovador que é a capacidade de gerar aprendizado estratégico, onde o monitoramento dos indicadores de desempenho assume a forma de um teste de hipótese das relações de causa e efeito modelado no mapa estratégico. Eles alertam que, se o relacionamento causa e efeito não estiver adequadamente refletido no BSC, ele não traduzirá e não comunicará a visão e a estratégia da companhia.

Destacam ainda que, sem informações mais claras ou detalhadas é quase impossível colocar a estratégia em execução. É preciso utilizar ferramentas que auxiliem a comunicar tanto a estratégia quanto os processos e sistemas que ajudarão na sua implementação. O papel dos *mapas estratégicos* é, justamente, fornecer uma representação visual dos objetivos críticos da companhia e os principais relacionamentos entre eles que dirigem o desempenho organizacional. Além disso, mostram as relações de causa e efeito pelas quais as melhorias específicas criam os resultados desejados.

Kaplan e Norton (2004, p.57) definem “o mapa estratégico como apresentação visual da estratégia, mostrando em um único documento como os objetivos nas quatro perspectivas

se integram e combinam para escrever a estratégia. Cada empresa adapta o mapa estratégico ao seu conjunto específico de objetivos estratégicos”.

A Figura 4 ilustra a concepção de um mapa estratégico estabelecendo as relações de causa e efeito nas perspectivas mencionadas.

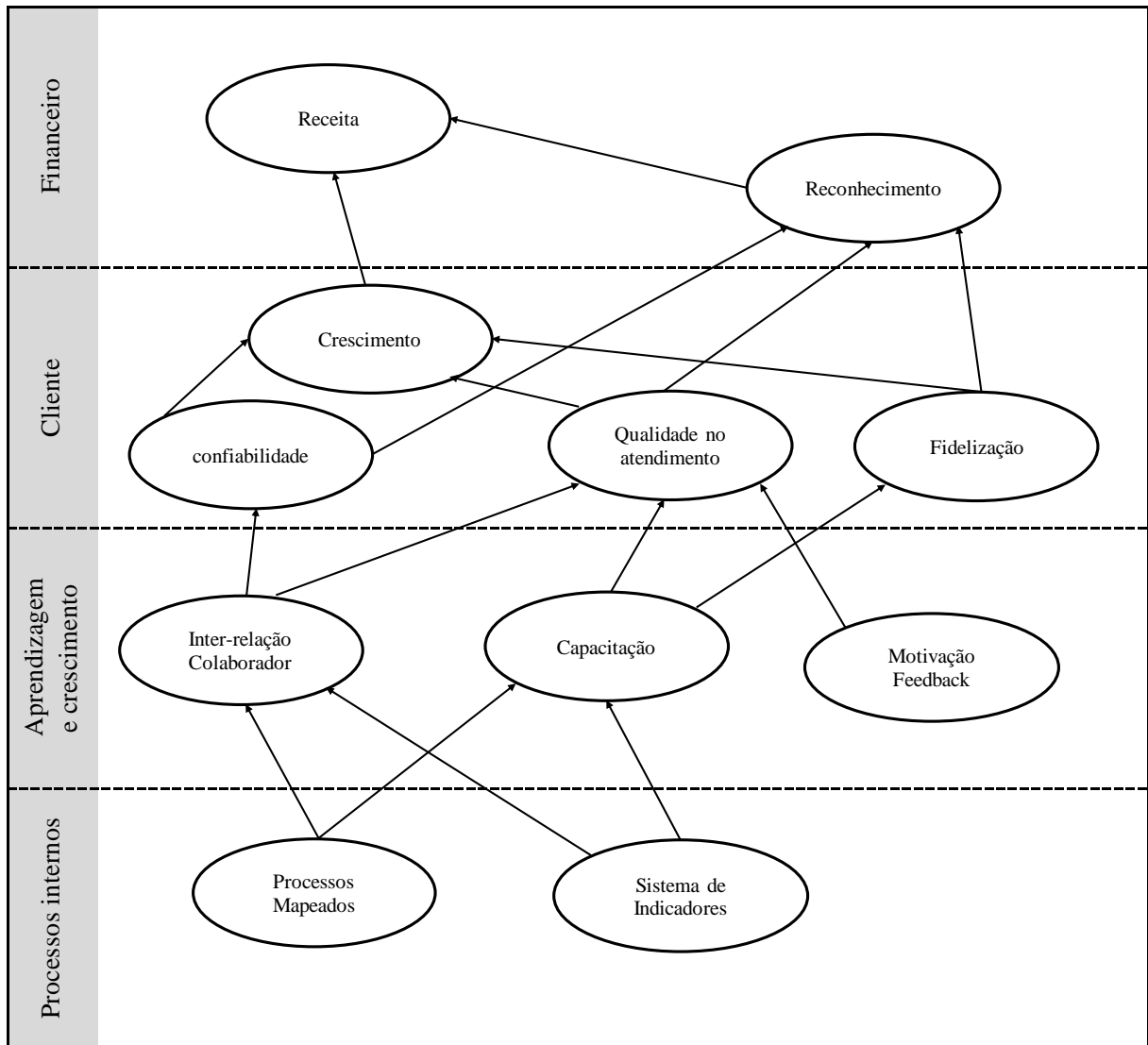


Figura 4 - Mapa estratégico ilustrativo das relações causa e efeito  
Fonte: Kaplan e Norton (2004)

Os autores enfatizam a importância do mapa estratégico por representar visualmente a integração dos objetivos da organização nas quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* e por ilustrar as relações de causa e efeito que integram os resultados.



### 2.2.5 PERSPECTIVAS DO *BALANCED SCORECARD* (BSC)

O BSC é para os gestores, uma ferramenta que traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho, organizado segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento.

As quatro perspectivas do BSC equilibram os objetivos de curtos e longos prazos, os resultados desejados e os vetores de desempenho desses resultados, as medidas objetivas concretas e as medidas subjetivas mais imprecisas.

A Figura 5 ilustra o processo de desdobramento da missão e estratégia nas quatro perspectivas do BSC.

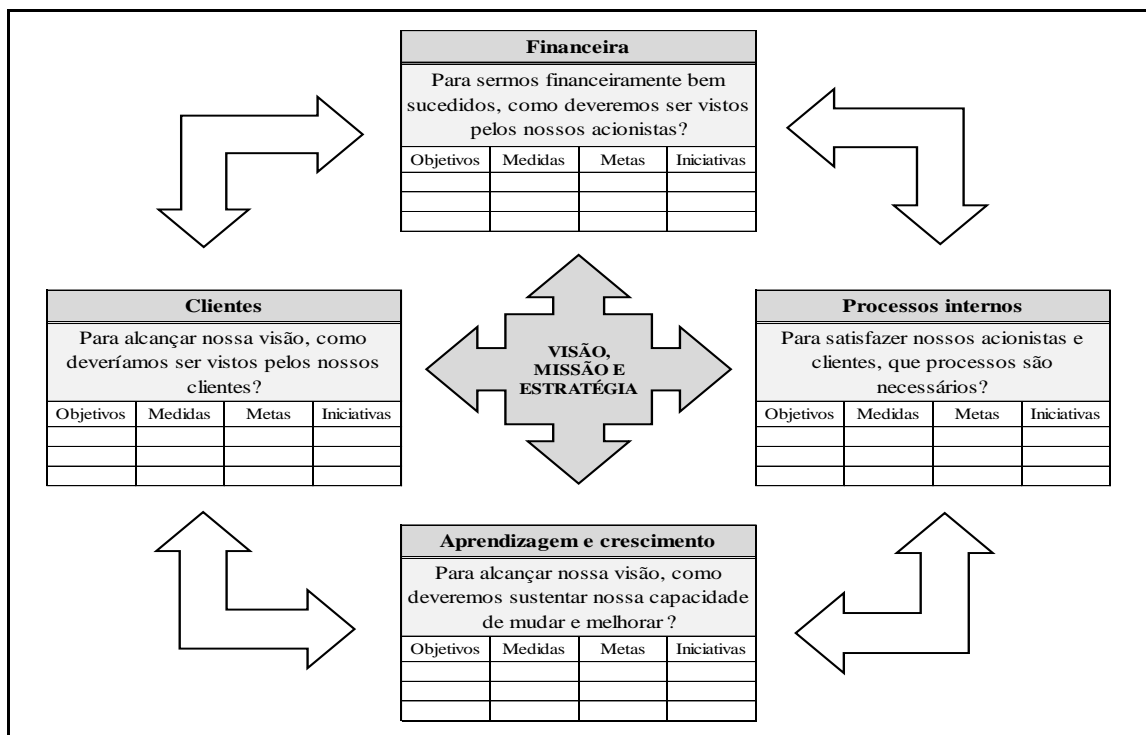


Figura 5 - Tradução da visão e estratégia nas quatro perspectivas do BSC

Fonte: Kaplan *et al.* (1997)

Epstein *et al.* (1998) afirmam que esses quatro conjuntos de indicadores devem refletir e operacionalizar a missão e a estratégia da organização. Por exemplo, uma empresa que adota a estratégia de baixo custo terá diferentes fatores críticos de sucesso do que aquela que se preocupa em criar valor através de produtos inovadores tendo como alvo uma fatia do mercado global. Essas duas organizações devem seguir diferentes indicadores para avaliar o quanto elas estão fazendo e guiar os programas de melhoria do desempenho.

### **(1) A perspectiva financeira**

Os objetivos financeiros servem de foco para os objetivos e medidas das outras perspectivas do BSC. Qualquer medida selecionada deve fazer parte de uma cadeia de relações da causa e efeito que culminam com a melhoria do desempenho financeiro.

Os objetivos financeiros podem variar em função do ciclo de vida de uma empresa. Segundo Mintzberg e Quinn (2001), a estratégia deverá estar vinculada ao estágio das operações, que podem estar numa corrente ascendente, média ou descendente.

Kaplan *et al.* (1997), ressaltam que a importância das medidas financeiras está na capacidade de sintetizar as consequências econômicas imediatas de ações consumadas. Indicam se a estratégia da empresa, sua implementação e execução estão contribuindo para melhoria dos resultados financeiros.

### **(2) A perspectiva do cliente**

Essa perspectiva permite que as empresas alinhem suas medidas essenciais de resultados relacionados aos clientes, tais como satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade, com segmentos específicos de clientes e de mercado. Nickols (2000) afirma que clientes são todos aqueles que uma organização serve.

Através da perspectiva dos clientes (KAPLAN, 1992), os gerentes traduzem a declaração da missão em serviço ao cliente e medidas específicas que refletem os fatores que realmente preocupam os clientes. Estas preocupações foram agrupadas em quatro categorias: tempo, qualidade, desempenho, serviço e custo. O prazo de entrega (*lead time*) mede o tempo requerido pela empresa para reunir as necessidades dos clientes, a qualidade mede o nível de produtos defeituosos, a combinação de desempenho e serviços mede como os produtos ou serviços da empresa contribuem para criar valor para seus clientes.

Conforme Kaplan e Norton (1997), pode-se em geral adotar três técnicas para realização de pesquisas sobre a satisfação de clientes: pesquisas de opinião por correspondência, entrevistas por telefone e entrevistas pessoais.

### **(3) A perspectiva dos processos internos**

Na perspectiva dos processos internos, as empresas identificam os processos internos

críticos, também denominados processos-chave, que deverão alcançar a excelência. As medidas desses processos estão voltadas para aqueles que terão maior impacto na satisfação do cliente e na consecução dos objetivos financeiros da empresa.

Nessa perspectiva, segundo Kaplan *et al.* (1997), os executivos identificam medidas dos processos internos que conduzirão à realização dos objetivos dos clientes e acionistas.

#### **(4) A perspectiva do aprendizado e crescimento**

Kaplan (1998) considera a perspectiva do aprendizado e crescimento como a chave do BSC, porque constitui-se na base da melhoria da qualidade e inovação. O autor destaca que é fundamental o entendimento de que a fonte de crescimento e aprendizado são os colaboradores da empresa – somente graças a eles é possível continuar melhorando as operações e que o aprendizado e o crescimento provêm de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais.

Senge (1998), afirma que “as organizações só aprendem através de indivíduos que aprendem”, sendo, portanto, fundamental o investimento em reciclagem dos funcionários para o processo de aprendizagem da empresa.

Portanto, a perspectiva do aprendizado e crescimento, na opinião de Kaplan *et al.* (1997), fornece a infraestrutura necessária para a consecução de objetivos ambiciosos nas outras perspectivas.

Os objetivos financeiros, do cliente e dos processos internos do BSC, podem revelar grandes lacunas entre as capacidades atuais das pessoas, dos sistemas e dos procedimentos e o que será necessário para alcançar um desempenho inovador. Para eliminar essas lacunas, as empresas devem investir na reciclagem dos colaboradores, no aperfeiçoamento da tecnologia da informação e dos sistemas, bem como no alinhamento dos procedimentos e rotinas organizacionais.

São três as categorias principais para a perspectiva de aprendizado e crescimento na elaboração do BSC:

- (1) Capacidade dos colaboradores;
- (2) Capacidade dos sistemas de informação;
- (3) Motivação, *empowerment* e alinhamento.

Os colaboradores de uma organização, mesmo muito bem preparados, não contribuirão para o sucesso organizacional, se não estiverem motivados a agir no melhor interesse e necessidade da empresa, ou se não tiverem a liberdade para decidir ou agir. Por

isso, o terceiro vetor dos objetivos de aprendizado e crescimento focaliza o clima organizacional.

Kaplan e Norton (1997) sugerem algumas medidas simples e amplamente utilizadas para o acompanhamento do clima organizacional, como segue:

- (1) Medidas de sugestões apresentadas e implementadas: número de sugestões por funcionários e número de sugestões implementadas.
- (2) Medidas de melhoria: entregas com atraso, número de defeitos, desperdícios, absentismo, tempo desperdiçado nos ciclos de processo, tempo desperdiçado no desenvolvimento de produtos, etc.
- (3) Medidas de alinhamento individual e organizacional: percentual de gestores em contato com o BSC; percentual de colaboradores em contato com o BSC; nível de alinhamento de metas individuais com o BSC, etc.
- (4) Medidas de desempenho de equipe: número de projetos integrados; percentual de planos de negócios desenvolvidos pelas equipes; percentual de equipes com incentivos compartilhados, etc.

Os autores destacam ainda que a ausência de medidas empresariais mais explícitas para essa perspectiva não é uma limitação ou uma deficiência do BSC, mas revela o limitado progresso da maioria das empresas na vinculação de funcionários, sistemas de informação e alinhamento organizacional aos seus objetivos estratégicos.

Portanto, na visão dos autores a perspectiva do aprendizado e crescimento ocupa uma posição de destaque no desdobramento da estratégia por toda organização, visto que é a base da alavancagem para as demais perspectivas e tem como alicerce as pessoas envolvidas diretamente na sua efetivação. O Quadro 6 apresenta em síntese as principais características das quatro perspectivas descritas.

#### **2.2.6 BENEFÍCIOS DA IMPLEMENTAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* (BSC)**

Segundo Chow (1997), a principal vantagem do BSC é colocar a estratégia, a estrutura e a visão no centro do foco gerencial. Outra vantagem, é que esta abordagem enfatiza uma combinação integrada de medidas de desempenho tradicionais e não tradicionais mantendo a administração focalizada no processo inteiro do negócio. Além disso, ajuda a assegurar que o desempenho operacional correto e atual está alinhado com estratégia de longo prazo e valores dos clientes.

PERSPECTIVAS	IMPORTÂNCIA / ATRIBUTOS
<b>Financeira</b>	Medidas financeiras são valiosas para sintetizar as consequências econômicas imediatas de ações consumadas. Objetivos financeiros normalmente estão relacionados à lucratividade, medida, por exemplo, pela receita operacional, o retorno sobre o capital empregado ou, o mais recente, o valor econômico agregado.
<b>Do cliente</b>	Permite que os executivos identifiquem os segmentos de clientes e mercados nos quais a unidade de negócios competirá e as medidas de desempenho da unidade nesses segmentos-alvos. Entre as medidas essenciais de resultado estão a satisfação do cliente, a retenção de clientes, aquisição de novos clientes, a lucratividade dos clientes e a participação em contas (clientes) nos segmentos-alvo.
<b>Dos processos internos</b>	Os executivos identificam os processos internos críticos nos quais a empresa deve alcançar a excelência. Os objetivos dos processos internos no BSC destacam os processos, dos quais vários deles não vinham sendo executados e que são absolutamente críticos para o sucesso da estratégia.
<b>Do aprendizado e crescimento</b>	Essa perspectiva identifica a infraestrutura que a empresa deve construir para gerar conhecimento e melhoria a longo prazo. O aprendizado e o crescimento organizacionais provem de três fontes primárias: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais.

Quadro 6 - Principais características das perspectivas do *Balanced Scorecard (BSC)*

Fonte: (KAPLAN e NORTON, 1997, p.26-29)

Epstein *et al.* (1998) destacam, também, os principais benefícios na implementação de ferramentas como BSC:

- (1) resume, em um simples e sucinto documento, um conjunto de indicadores de desempenho da organização;
- (2) as quatro perspectivas fornecem uma visão mais equilibrada da organização, possibilitando aos gerentes manter o olho no modo como o desempenho é alcançado. O BSC ressalta os benefícios de algumas medidas em detrimento de outras;
- (3) revela-se um modo de comunicar e reforçar a estratégia da organização através de suas pontuações e traduz a estratégia em indicadores quantificáveis;
- (4) deve fazer parte de uma forma de controle interativo e envolver a atenção frequente e regular de gerentes operacionais, através de reuniões entre superiores, subordinados e seus pares. Ao invés de discutir números pelos números, as discussões serão utilizadas para confrontar e debater dados, suposições e planos de ação implícitos;
- (5) os dados quantitativos são utilizados não como um fim em si mesmos, mas como um meio de entender e melhorar as atividades precedentes. O BSC contribui para o aprendizado pela estruturação da agenda para reuniões e discussões;
- (6) algumas empresas têm obtido benefícios do próprio processo de desenvolvimento do BSC, já que elas aprendem muito a respeito de suas atividades e processos com a implementação. O BSC pode forçar a alta administração a sentar e desenvolver uma visão

- clara e compartilhada do que eles estão tentando alcançar “para onde nós estamos indo?” e quais são as alavancas críticas para atingir estes objetivos “como nós chegaremos lá?”;
- (7) esse processo pode, ainda, atuar como um gatilho para o desenvolvimento de capacidades de tecnologia de informação permitindo à empresa rastrear e disseminar os indicadores críticos de desempenho.

De maneira semelhante, Olve *et al.* (2001) afirmam que os principais benefícios conseguidos por meio da implantação do BSC estão relacionados com:

- (1) fornecer à gerência um controle das dimensões estratégicas;
- (2) comunicar, de forma clara, qual a contribuição individual de cada funcionário para com a organização;
- (3) discutir como os investimentos relacionados com o desenvolvimento de competências, relacionamento com os clientes e tecnologias de informação resultarão em benefícios futuros;
- (4) criar oportunidades para um aprendizado sistemático a partir de fatores importantes para o sucesso da organização;
- (5) criar consciência sobre o fato de que nem todas as decisões e investimentos realizados pela empresa resultarão em benefícios imediatos de aumento dos lucros ou redução dos custos.

### **2.2.7 ASPECTOS CRÍTICOS DA ESTRUTURAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* (BSC)**

Segundo Kaplan (2000), um programa de BSC de sucesso começa com o reconhecimento de que não se trata de um projeto de mensuração e sim de mudança. É fundamental distinguir um BSC de outros tipos de iniciativas mais restritas de modificação do sistema de medição de desempenho, tal como a mera inclusão de indicadores não financeiros.

Epstein *et al.* (1998) afirmam que implementar o BSC significa introduzir uma mudança na organização, o que nunca é um processo fácil. Mudanças afetam a disponibilidade de informação relacionada ao desempenho dentro da empresa e isto pode representar uma ameaça, ou seja, modificar o equilíbrio de poder dentro da organização.

Os autores apontam duas razões principais para que estas iniciativas falhem:

- (1) sistemas de medição são mal projetados;
- (2) são difíceis de implementar.

Como recomendações para o desenvolvimento do BSC, Porter (2002), destaca aspectos do caráter estratégico dos indicadores:

- (1) Assegure-se que seu objetivo financeiro é o retorno sobre o investimento e não outro indicador menos consistente;
- (2) Sempre separe os indicadores de eficiência operacional dos indicadores estratégicos: seja cauteloso com a satisfação do cliente, que é vista como algo universalmente bom pelo pensador operacional. Os estrategistas, porém, mantêm o foco em que consumidores e quais das suas necessidades irão satisfazer. Concentre-se nos seus processos específicos em lugar de fazer um *benchmarking* com outros na indústria. Destaque também os *trade-offs* realizados, o que está escolhendo não fazer e o que está fora dos limites;
- (3) Desenvolva indicadores que apoiem o conceito de “ajuste”: mensure como as várias partes da sua cadeia de valor realmente se ajustam para levar a uma importante vantagem, mais do que usar um indicador processo a processo. Perceba que no BSC há uma hierarquia, com o objetivo final de retorno sobre o investimento (finanças), obtido de uma proposta de valor única (clientes), alcançada com um conjunto único de processos ou atividades (processos internos), com habilidade de manter a dianteira proporcionada pela inovação contínua (aprendizado e crescimento).

Pesquisa realizada pela Renaissance Worldwide (1998) em 200 empresas, de mais de 20 países, com iniciativas para a melhoria de suas habilidades de gerenciamento estratégico, indicou que um dos principais obstáculos enfrentados foi a resistência dos processos gerenciais existentes, citada por 55% dos respondentes.

Já o professor de Administração de Harvard, Beer (1999), identificou, a partir de um estudo com equipes da alta gerência de doze companhias, “assassinos silenciosos”, que podem minar os esforços de mudança tais como o BSC. Conclui que antes que qualquer iniciativa estratégica seja implementada eficazmente, as diversas capacidades organizacionais – coordenação, comprometimento e competência – devem estar atuando. Estas capacidades são consequências de uma variedade de fatores tais como o ambiente e a estratégia, processos gerenciais, princípios e cultura, comportamento do líder e da equipe da alta gerência, sistema de recursos humanos e sistema de trabalho. Dentre os “assassinos silenciosos”, o autor destaca uma equipe de alta gerência ineficaz; coordenação pobre entre funções, negócios, ou regiões geográficas; e comunicação vertical deficiente, quando não há a possibilidade de comunicar-se abertamente com a alta gerência sem gerar uma resposta defensiva e, como consequência, a equipe da alta gerência nunca é confrontada com a forma como seu comportamento pode estar

causando problemas (BEER, 1999).

O professor Claude Lewy, na pesquisa realizada com Lex du Mee da KPMG Management Consulting em sete empresas europeias, elencou os "dez mandamentos" da implementação do *BSC* (McCunn,1998). Essa pesquisa aponta que as empresas que cumpriram a maioria desses mandamentos durante o processo de implementação obtiveram sucesso. Um décimo primeiro mandamento é também apontado pela *KPMG Management Consulting*: não iniciar o processo de implementação do BSC sem saber o que a empresa espera alcançar.

O Quadro 7 apresenta os requisitos que compõem os "dez mandamentos" da implementação do *Balanced Scorecard*.

FAÇA...	NÃO FAÇA...
(1) Use o <i>scorecard</i> como ferramenta de implementação para objetivos estratégicos;	(6) Use o <i>scorecard</i> para obter mais um controle de cima para baixo;
(2) Assegure que os objetivos estratégicos sejam definidos antes da implementação;	(7) Tente padronizar o projeto. O <i>scorecard</i> precisa ser feito sob medida;
(3) Assegure que um alto dirigente (não financeiro) patrocina (ou apoia) o <i>scorecard</i> e que relevantes gerentes de linha estão comprometidos com o projeto;	(8) Subestime a necessidade de treinamento e comunicação para usar o <i>scorecard</i> ;
(4) Implemente piloto antes de introduzir o novo <i>scorecard</i> ;	(9) Busque complexidade ou lute por perfeição;
(5) Proceda uma revisão da situação inicial de cada unidade do negócio antes de implementar o <i>scorecard</i> ;	(10) Subestime a carga de trabalho administrativo e o custo de periódicos do <i>scorecard</i> .

Quadro 7 - Os dez mandamentos do *Balanced Scorecard* (BSC)

Fonte: McCunn (1998)

Na mesma linha dos "dez mandamentos", Roest (1997) destaca as "dez regras de ouro" que devem ser observadas quando da implementação do BSC em uma organização. Essas regras se constituem em aspectos críticos na medida em que o seu desconhecimento pode levar as organizações a adotarem uma postura de perfeccionismo ou simplória no estabelecimento dos objetivos e das medidas a serem implementadas. O Quadro 8 apresenta essas "dez regras de ouro" para implementação do BSC.

## 2.2.8 ASPECTOS DA GESTÃO DO *BALANCED SCORECARD* (BSC)

Segundo Campos (1994), gerir um processo significa medir os seus efeitos através de um conjunto de indicadores estabelecidos e atuar nas causas geradoras desses efeitos de forma



a assegurar os resultados almejados.

SAIBA QUE...	PARA COMEÇAR...
(1) Não existe solução única;	(6) A estratégia é o ponto de partida;
(2) Nem todas as medidas são mensuráveis;	(7) O sistema de comunicação é outro ponto de partida;
(3) O sistema de informação é essencial à medição do desempenho;	(8) O apoio da administração é essencial;
(4) Os objetivos e medidas não devem ser muitos, nem muito poucos;	(9) Adote abordagens <i>top down</i> e <i>botton up</i> ;
(5) Considere a subjetividade dos efeitos dos indicadores de desempenho no comportamento das pessoas;	(10) O intervalo de tempo entre a implementação e análise não deve ser curto nem muito longo.

Quadro 8 - As dez regras de ouro para implementação do *Balanced Scorecard (BSC)*

Fonte: Roest (1997)

Portanto, manter um processo sob controle significa gerenciar a cadeia de causa e efeito de onde ele está inserido na organização.

Ainda segundo o autor, as organizações são meios (causas) destinados a atingir fins (efeitos). Controlar uma organização significa detectar os fins, efeitos ou resultados não alcançados (que são os problemas da organização, reais ou potenciais), analisar estes maus resultados buscando suas causas e atuar sobre elas de modo a melhorar seus resultados.

Norreklit (2000), afirma que as perspectivas do BSC são interdependentes, ou seja, a influência entre as medidas não é unidirecional, aprendizado e crescimento são os direcionadores de processos internos, que são os direcionadores da satisfação dos clientes, que é o direcionador dos resultados financeiros. A cadeia de causa e efeito deve estar presente em todas as perspectivas de um *Balanced Scorecard*.

As medidas de resultados (efeitos) são chamadas de indicadores de ocorrência, ou de resultados, e monitoram a empresa diagnosticando quando estão ocorrendo acontecimentos incomuns que exijam atenção imediata.

Os vetores de desempenho, ou direcionadores de desempenho, são as medidas de tendência (causas) ou medidas estratégicas e definem a particularidade da estratégia da unidade de negócio.

A Figura 6 ilustra a diferença entre os indicadores direcionadores e os indicadores de resultados, de forma a orientar a maneira de proceder para identifica-los e projetá-los.

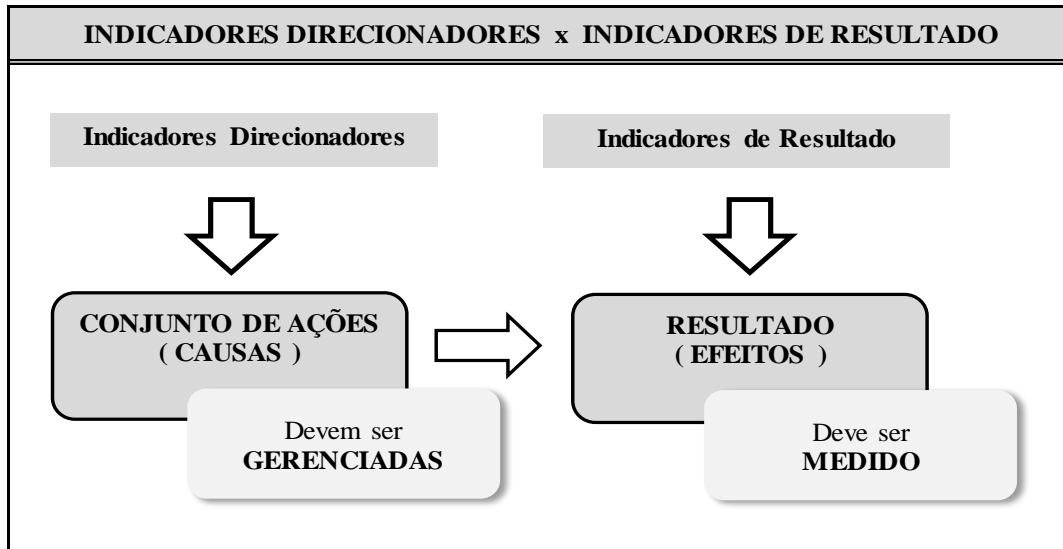


Figura 6 - Visão geral do conceito de indicadores direcionadores e de resultados  
 Fonte: Campos (1994)

Campos (1994) destaca que o processo pode ser entendido como sendo um conjunto de causas que provoca um ou mais efeitos. O autor enfatiza ainda que o controle de processo é a essência da gestão em todos os níveis da empresa e o primeiro passo no entendimento do controle de processo é a compreensão do relacionamento causa-efeito nele existente.

A Figura 7 apresenta a visão geral do gerenciamento dos indicadores direcionadores e indicadores de resultados.

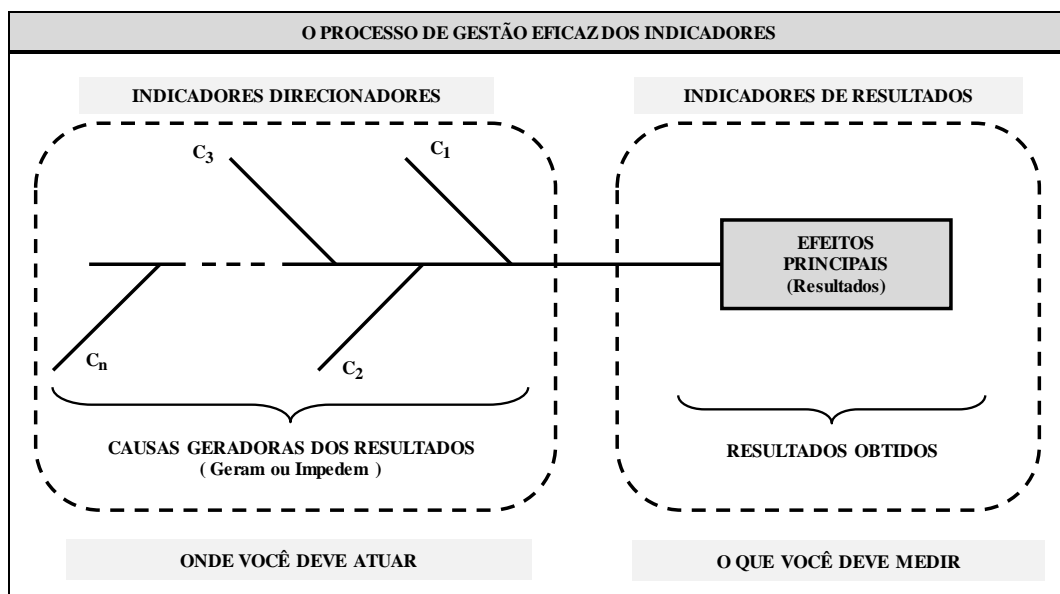


Figura 7 - Visão do processo de gerenciamento eficaz  
 Fonte: Campos (1994)

## 2.3 O BSC APLICADO ÀS ORGANIZAÇÕES DO 3º SETOR E SUA ABORDAGEM NAS INSTITUIÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

Na medida em que as organizações do terceiro setor têm uma importância significativa na sociedade e na economia contemporânea, cresce também a exigência por demonstrar a eficácia na gestão delas. Assim, necessariamente, tende-se a desenvolver projeto de sistema de avaliação de desempenho que foque os objetivos da organização, a coordenação da tomada de decisão e a provisão de uma base para o aprendizado organizacional.

Valadão Jr. (2003, p. 90) destaca que: “[...] as organizações de terceiro setor têm se sobressaído no cenário institucional, porque ocupam o espaço de promotoras de bem estar social relegado a segundo plano pelo Estado neoliberal, no conjunto de suas políticas”.

Entretanto, à medida que se multiplicam as iniciativas no chamado terceiro setor, cresce também a exigência por profissionalização. Sai de cena o mero voluntariado e cresce a necessidade de visão gerencial e rigor financeiro.

Essas organizações vêm enfrentando desafios ao terem que lidar com o aumento da competição por recursos e com as pressões para adequarem suas práticas administrativas ao que os *stakeholders* consideram como o mais adequado e legítimo.

Segundo Carvalho e Vieira (2003), diante das mudanças em seu ambiente e da necessidade de legitimação, visto ser um ambiente altamente influenciado pelo aspecto institucional, as organizações do 3º setor veem-se forçadas a rever sua estrutura, seu organograma e seu processo decisório e a aperfeiçoar o conjunto de práticas de gestão. O grande desafio que enfrentam pode ser resumido em: construir novos arranjos organizacionais que combinem elementos de informalidade e participação com novos patamares de eficiência, inovar e operar com baixo custo e com as exigências de transparência, controles e profissionalização, necessários para legitimação e, conseqüentemente, obtenção de recursos.

Nesse cenário, o BSC é, pela sua abrangência e versatilidade, normalmente empregado em grandes organizações como ferramenta de gestão visando eficiência e lucro, também empregado, conforme Moullin (2007), em associações envolvidas que prestam serviços na área de saúde. Assim, ele pode ser uma alternativa a ser utilizada nas pequenas organizações de saúde filantrópicas, privadas e sem fins lucrativos. Essas organizações do 3º setor, em sua maioria de pequeno porte, requerem ferramentas de auxílio às suas carências de gestão, principalmente para apoiar seus processos administrativos para conviver com as limitações financeiras, cujas fontes normalmente não são oriundas de suas operações.

Kaplan e Norton (2004) destacam que o modelo de criação de valor para organizações sem fins lucrativos apresenta algumas diferenças importantes em relação ao modelo das entidades com fins lucrativos. O aspecto ressaltado pelos autores é que o critério de sucesso para as organizações sem fins lucrativos está associado ao cumprimento da sua missão. Ao passo que as demais empresas podem se concentrar numa perspectiva predominantemente financeira de, por exemplo, aumento de valor para os acionistas. A Figura 8 ilustra essa lógica diferenciada da arquitetura estratégica das organizações sem fins lucrativos.

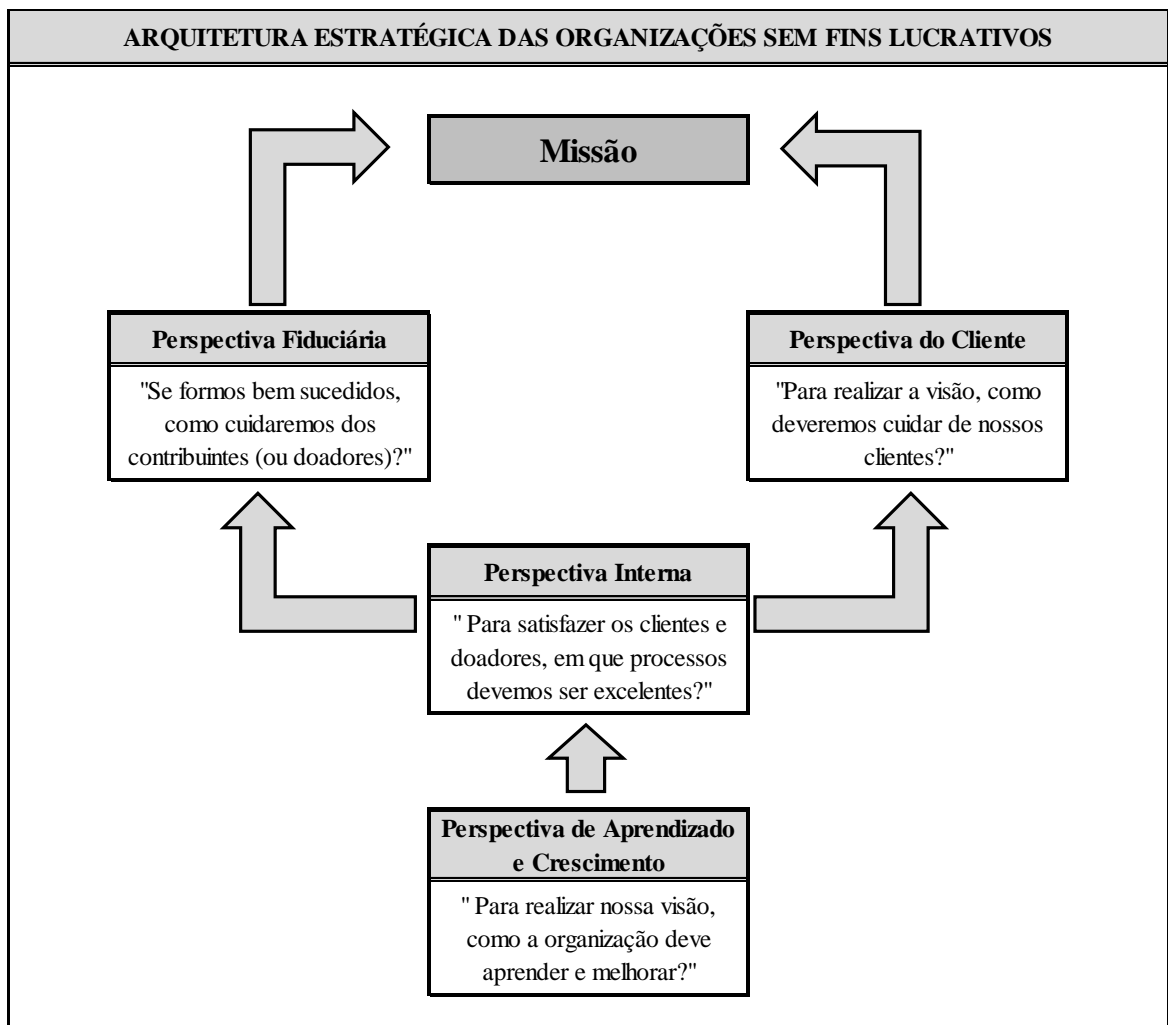


Figura 8 - Modelo de criação de valor de organizações sem fins lucrativos  
Fonte: Kaplan e Norton (2004)

Os autores citam exemplos de entidades sem fins lucrativos que ilustram bem esses aspectos: “Melhorar as perspectivas das crianças que crescem em comunidades de baixa renda – *Teach for América*”; “Garantir o futuro a longo prazo da ópera – *Boston Lyric Opera*”; “Lares seguros, comunidades seguras – *Royal Canadian Mounted Police*”.

Tais entidades cumprem sua missão atendendo às expectativas dos seus grupos de interesse, ou seja, os públicos que se beneficiam com os seus serviços. Da mesma forma, o sucesso é alcançado por meio da performance dos processos internos, com apoio dos ativos intangíveis - aprendizado e crescimento. Por outro lado aparece a perspectiva fiduciária – que reflete os interesses dos contribuintes ou doadores de recursos financeiros que, na prática, assume um papel tão importante quanto à perspectiva do cliente, pois, as entidades sem fins lucrativos necessitam obter a satisfação dos seus clientes, otimizando os recursos dos contribuintes financiadores.

Assim, os autores concluem que a eficiência e eficácia da arquitetura estratégica de uma organização sem fins lucrativos somente atingirá um patamar adequado no momento em que conseguir contemplar os interesses dos usuários e dos financiadores. As estratégias são decisões que a empresa resolve tomar, considerando a sua missão, sua visão e seus valores, os limites internos e externos para atingir sua visão de longo prazo.

### **2.3.1 USO DAS TÉCNICAS E CONCEITOS DO BSC PARA SOLUCIONAR PROBLEMAS DE GESTÃO E FINANCEIRO DAS ORGANIZAÇÕES DO 3º SETOR.**

A maioria das organizações do Terceiro Setor, por não serem autossustentáveis, necessita de financiadores para a continuidade de suas atividades. Assim, os resultados e o impacto de suas ações são constantemente submetidos à avaliação. Esse contexto demanda das organizações uma busca constante na melhoria de sua gestão. Porém, a falta de profissionalização do gerenciamento dessas organizações mostra-se como um dos principais problemas do setor (FALCONER *et al.*, 1999; TENÓRIO, 2000).

Por percepção dos gestores ou através de imposição externa dos financiadores, há uma crescente necessidade de que essas organizações sejam geridas de forma responsável num ambiente atípico ao setor público e privado, requisito cada vez mais necessário e menos presente nas organizações do terceiro setor, onde

“um dos maiores desafios para as organizações do terceiro setor é desenvolver uma estrutura de gestão adequada às suas peculiaridades, que permita direcionar esforços para o desempenho efetivo de suas obrigações enquanto entidades socialmente responsáveis. Desenvolver uma estrutura de gestão capaz cumprir o planejamento realizado (MARIA, 2005, p.4).”

Portanto, há inúmeros fatores críticos que comprometem o desempenho das organizações do terceiro setor que normalmente possuem baixo grau de profissionalização,

afetando diretamente o desempenho, sendo um dos principais problemas a diminuição ou redução da capacidade de manter a sustentabilidade, requerendo um alto nível de conhecimento para lidar com os recursos limitados, as exigências dos financiadores e a ampliação das demandas sociais. Tudo isso tem levado essas instituições a buscar a melhoria de seus processos gerenciais, através da implementação de modernas ferramentas de apoio gerencial.

Drucker (1997, p. 14) relata que “as organizações não lucrativas estão ainda dedicadas a ‘fazer o bem’. Mas já verificaram que as boas intenções não podem substituir a gestão e a liderança, a responsabilidade, o desempenho e os resultados”. A citação do autor enfatiza a importância da geração de resultados efetivos e da melhoria da gestão dessas organizações.

De acordo com Drucker (2006, p.39), embora o marketing para instituições sem fins lucrativos utilize muito dos termos e ferramentas usadas pelas empresas, ele é na verdade muito diferente, porque a instituição está vendendo uma coisa intangível.

Ainda segundo o autor, levantar fundos é sair por aí mendigando, pedindo dinheiro porque a necessidade é muito grande. Desenvolver fundos é criar um público que apoia a organização porque ela merece. Significa desenvolver a participação através de doações.

Segundo Kaplan e Norton (1997), o *Balanced Scorecard* é uma das ferramentas passíveis de ser adotada porque, além proporcionar foco, motivação e responsabilidade em instituições sem fins lucrativos permite o alinhamento das unidades da instituição para a implementação da sua estratégia e possibilita a melhor avaliação do seu desempenho.

Diante do contexto apresentado, para melhor utilização de seus recursos e, conseqüentemente, para obtenção de sustentabilidade, essas organizações podem lançar mão da estratégia de utilização do modelo do BSC. As medidas associadas às quatro perspectivas (financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento) auxiliam comunicar e implementar uma estratégia consistente, adaptada às suas necessidades.

Segundo os autores, O *Balanced Scorecard (BSC)*, quando bem desenvolvido, permitirá aos administradores de uma organização do terceiro setor, principalmente àquelas sem fins lucrativos, medir, gerir e mobilizar esforços e recursos rumo a sua sustentabilidade e eficácia nas ações e nos projetos sociais através do monitoramento das atividades com a utilização de indicadores apropriados.

Assim, torna-se necessária uma definição mínima, embora consistente, de quais são as metas para cada perspectiva e para cada meta devem ser traçados os indicadores para avaliar o seu desempenho.

O Quadro 9 apresenta um resumo dos principais desafios que acompanham as organizações do terceiro setor citados por autores que se dedicaram ao tema. Eles formam a essência da orientação para construção e aplicação do BSC nesse tipo de organização.

Principais desafios	Autores	Relação com as perspectivas de Kaplan e Norton e outras
Medir desempenho e avaliar resultados	Cavalcanti (2006, p.179) Drucker (2006, p.87) Tachizawa (2002, p.202)	- Perspectiva financeira - Processos internos
Planejamento	Drucker (2006, p.80) Tachizawa (2002, p.149)	- Processos internos
Desenvolvimento de alianças estratégicas e redes de compromisso social	Cavalcanti (2006, p.286) Drucker (2006, p.45 ) Tachizawa (2002, p.156)	- Uma quinta perspectiva, sugerida nesta pesquisa, denominada “Perspectiva Social”
Eficiência e eficácia na condução dos processos	Drucker (2006, p.112) Tachizawa (2002, p.224)	- Processos internos
Profissionalização	Cavalcanti (2006, p.142) Drucker (2006, p.108)	- Aprendizado e crescimento
Comunicação eficiente com os <i>stakeholders</i>	Drucker (2006, p.115)	- Aprendizado e crescimento - Clientes
Conhecimento sobre os aspectos jurídicos para obtenção e solicitação de benefícios	Tachizawa (2002, p.36)	- Processos internos - Aprendizado e crescimento
Gestão financeira: manter a sustentabilidade	Drucker (2006, p.41) Tachizawa (2002, p.176)	- Perspectiva financeira - Processos internos
<i>Benchmarking</i>	Tachizawa (2002, p.217)	- Aprendizado e crescimento
Maximizar a utilização do marketing social	Cavalcanti (2006, p.219)	- Clientes - Uma quinta perspectiva, sugerida nesta pesquisa, denominada “Perspectiva Social”.

Quadro 9- Relação entre perspectivas do BSC e desafios da gestão no terceiro setor

Fonte: Fraga e Silva (2010)

### 2.3.2 CASOS PRÁTICOS DE APLICAÇÃO DO BSC POR PEQUENAS ORGANIZAÇÕES DO 3º SETOR

Dentro dos aspectos propostos pelo *balanced scorecard* vários estudos foram desenvolvidos. Este subtítulo traz alguns desses estudos focados para micro e pequenas empresas. Petri *et al.* (2015), a partir da consulta às bases de dados da CAPES, dos Anais do Simpósio de Excelência e Gestão (SEGeT) e do Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENENGEP) dos últimos 10 anos, apresentam no Quadro 10 as principais pesquisas sobre organizações do terceiro setor que aplicaram o BSC. Esses casos relatados auxiliam a

visão geral a respeito de instrumentos que podem ser empregados para adaptação do *Balanced Scorecard* em organizações sem fins lucrativos.

Ano	Autor	Objetivo	Resultado	Instrumentos propostos
2013	Machado e Freitas	Propor um modelo de gestão a uma organização sem fins lucrativos que contemple a mensuração do desempenho fundamentada no <i>Balanced Scorecard</i> , buscando contribuir para a melhoria do seu processo de gestão.	Constatou-se a viabilidade de aplicação do BSC em organizações não governamentais. Percebeu-se que a ferramenta possibilita que as entidades sem fins lucrativos se tornassem mais ativas e que seu processo de gestão seja orientado por sua missão e visão, e não pelo orçamento.	Implantação do BSC foi dividida em sete etapas: Definição dos limites da Entidade; Definição da Missão e a Visão; Definição da Estratégia; Definição dos Objetivos Estratégicos; Escolha dos Indicadores; Estabelecer Metas; Análise dos Indicadores. O Painel Estratégico e Mapa Estratégico foram apresentados na quinta etapa.
2012	Lufit Jr., Queiroz, Hekis, Lima e Futukava	Definir variáveis de controle, metas e interpretações para que a organização estudada apresente desempenho positivo e crescimento ao longo do tempo. Utilizou-se como estudo de caso a AACCC/RN.	Relativo balanceamento e alinhamento dos objetivos estratégicos, baixa relação de causalidade do mapa, comunicação estratégica insuficiente e fragmentada.	Painel Estratégico – Perspectivas: Financeira, Sociedade, Aprendizado e Crescimento e Processos Internos, com 15 indicadores estratégicos; Mapa Estratégico e relações causa-efeito.
2010	Lebarcky, Fernandes, Mendes e Silveira	Investigar a viabilidade de utilização do sistema de medição de desempenho <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) em organizações do Terceiro Setor, através da proposição do modelo a uma organização não governamental.	O BSC foi considerado aplicável em entidades do Terceiro Setor, desde que observadas as particularidades e as necessidades de adaptação do instrumento a essas organizações. A metodologia revelou-se como uma ferramenta de gestão vantajosa para as organizações sem fins lucrativos por facilitar a tradução e a operacionalização da estratégia organizacional em objetivos, metas e ações.	Criação de 15 indicadores estratégicos das quatro perspectivas e do Mapa Estratégico do Centro de Tecnologias Alternativas da Zona da Mata, uma organização não governamental, cujas ações se desenvolvem no sentido de ampliar o conhecimento e a prática da agroecologia, bem como fortalecer a agricultura familiar.



Continuação

Ano	Autor	Objetivo	Resultado	Instrumentos propostos
2009	Quinteiros, Costa, Silva e Oliveira.	Apresentar um modelo de gestão estratégica baseado no <i>Balanced Scorecard</i> para uma organização do Terceiro Setor.	O BSC permitiu a integração da missão e visão da organização estudada, de forma a traduzi-la em objetivos e medidas que possibilitam a avaliação do seu desempenho sob o ponto de vista de quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.	Estruturação do BSC na <i>Zambô</i> , organização não governamental que defende os interesses dos negros e realizar ações para divulgar e preservar a cultura afrobrasileira, em quatro perspectivas hierarquizadas: Clientes, Capacitação e Otimização de Recursos, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento, bem como do desenvolvimento de 26 indicadores alinhados com a missão e visão da entidade.
2007	Rocha, Hang e Furtado.	Analisar o <i>Balanced Scorecard</i> como ferramenta de gestão estratégica na ONG RIOVOLUNTÁRIO.	Falta de refinamento dos indicadores estratégicos, das metas e dos planos de ação propostos no BSC inicial (2005); A partir da análise dos indicadores estratégicos e da percepção dos colaboradores da organização, foram apontadas oportunidades de melhoria para o modelo anterior e criação do novo.	Painel Estratégico – Perspectivas: Financeira, Partes Interessadas e Processos Internos (Pessoas e Cultura da Inovação), com 11 indicadores estratégicos; Detalhamento dos indicadores estratégicos; Mapa Estratégico do RIOVOLUNTÁRIO.
2006	De Ré, Limberger, Petri e Vianna	Propor a utilização do <i>Balanced Scorecard</i> adaptado às peculiaridades da RSAS – Rede Salesiana de Ação Social, por meio da dimensão do aprendizado organizacional; Destacar a importância da implantação de um sistema integrado que priorize o envolvimento dos <i>stakeholders</i> .	O BSC permitiu apontar lacunas no POI – Planejamento Orgânico Inspetorial, subsidiar a elaboração de novas estratégias e integrar as ações da organização.	Elaboração de novas Estratégias; Painel Estratégico – Perspectivas: Financeira, Sociedade, Aprendizado e Crescimento e Processos Internos – 11 indicadores estratégicos; Mapa Estratégico e relações causa-efeito.

Quadro 10 – Pequenas organizações do terceiro setor que aplicaram o *Balanced Scorecard* (BSC)

Fonte: (BIANCO; DIAS; PETRI; ROSA, 2015)

Com o objetivo de reforçar essa visão de como a ferramenta BSC contribuiu para a gestão diante de um cenário diversificado e complexo, priorizando o envolvimento dos

*stakeholders*, foi escolhida no Quadro 10 a instituição Rede Salesiana de Ação Social (RSAS) para alguns comentários adicionais que correlacionam com o desenvolvimento deste trabalho de pesquisa.

A escolha da RSAS para essa abordagem se justifica pela similaridade de propósito com a organização objeto de estudo, ou seja, acolher pessoas, principalmente os mais carentes, para tratamento, encaminhamento, reinserção social e recuperação da autoestima.

Esse estudo foi realizado por De Ré; Limberger; Petri e Viana e apresentado no III Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 16, 17 e 18 de outubro de 2006.

Os Salesianos são uma organização internacional de pessoas dedicadas em tempo integral ao serviço dos jovens, especialmente dos pobres e abandonados. A Família Salesiana ultrapassa 16.000 pessoas, atuando em 128 países nos cinco continentes. São padres, freiras, colaboradores e voluntários organizados em 22 associações, que foram criadas sob a inspiração e o carisma de Dom Bosco.

A Rede Salesiana de Ação Social – RSAS define sua Missão como sendo a de: “Acolher, educar e evangelizar, preferencialmente adolescentes e jovens, em situação de vulnerabilidade social, na vivência do Sistema Preventivo de Dom Bosco”.

A organização tem como Visão: “Ser uma Instituição crescente e de referência na educação e evangelização dos jovens, com uma gestão competente, na vivência do carisma salesiano”.

Segundo os autores, os Salesianos estão implantando o seu Planejamento Orgânico Inspetorial (POI), que corresponde a um planejamento estratégico, em nível mundial. Como toda organização internacional complexa, os salesianos têm encontrado dificuldades para avaliar o trabalho realizado pelas Casas, haja vista as diferenças sócio-cultural-ambiental-econômicas que existem entre elas, bem como os insumos e produtos intangíveis que compõem seu sistema produtivo.

Nesse contexto, é necessário que todos os esforços sejam alinhados à estratégia definida. Com esse intuito e para garantir a coesão de esforços, foi desenvolvido um modelo de aplicação do BSC à Rede Salesiana de Ação Social. No Quadro 11, estão representadas as estratégias selecionadas e definidas pela organização.

Considerando que um dos grandes problemas de gestão de entidades do terceiro setor é a busca de sustentabilidade, para assegurar sua sobrevivência no longo prazo, foi selecionada como estratégia principal o item Sustentabilidade, dentre as estratégias definidas no Planejamento Orgânico Inspetorial (POI).

Através do processo de construção de um *Balanced Scorecard*, procurou-se esclarecer os objetivos estratégicos e identificar os processos críticos que podem influenciar diretamente a atuação das casas junto à sociedade e que, até então, não eram evidenciados. Mediante a análise dos objetivos e das iniciativas estratégicas, puderam ser identificados aqueles que estavam ausentes.

Sequência	Estratégias
1	Implantar processo de gestão integrada.
2	Qualificar os processos de educação e formação profissional.
3	Fortalecer e expandir o carisma salesiano.
4	Buscar a sustentabilidade.

Quadro 11 - Estratégias utilizadas pela Organização Salesiana  
Fonte: (DE RÉ *et al.*, 2006)

Durante esse processo verificou-se a capacidade do BSC de sinalizar as falhas de implementação da estratégia escolhida. O uso da ferramenta permitiu não somente preencher estas lacunas, mas, também, integrar as ações da organização.

Os autores destacam que o BSC se revelou uma ferramenta de gestão estratégica muito útil para as organizações do terceiro setor, principalmente por permitir a ligação entre a estratégia e a ação, a qual é uma fase em que muitas organizações encontram empecilhos e dificuldades. Além disso, o BSC propicia um mecanismo de mensuração que permite às organizações, a partir de análises sobre o desempenho, desencadear medidas de ajuste ou de mudança de curso de ação.

Esse estudo realizado demonstra que o desencadeamento do efeito-cascata na implantação da ferramenta sugere que a perspectiva do aprendizado seja a mais adequada para iniciar o processo, motivar os *stakeholders* e provocar um envolvimento dos mesmos na construção de uma visão compartilhada, no consenso e no comprometimento com a implantação do *Balanced Scorecard* com resultado.

O Quadro 12 apresenta o Painel BSC com destaque para a perspectiva de Aprendizado e Crescimento da RSAS, reforçando a visão já mencionada de que ela é tida como a base para as demais. Essa lógica ajuda na concepção do modelo objeto deste trabalho de pesquisa, na medida em que sustenta como ponto de partida o relacionamento causa e efeito na integração das quatro perspectivas do BSC.

Rossoni (2010) em seu estudo traz como objetivo apresentar um modelo de aplicação do *Balanced Scorecard* mediado pela Gestão do Conhecimento como instrumento de apoio à

tomada de decisões estratégicas nas micro e pequenas empresas, dentro das quatro perspectivas: financeira, cliente, processos e principalmente de aprendizado e crescimento.

Neste estudo é analisado o *Balanced Scorecard (BSC)* mediado pela Gestão do Conhecimento (GC) em todas as suas perspectivas, principalmente a perspectiva de aprendizado e crescimento, que é pouco explorada nas implantações, cuja importância está implícita por dar base aos objetivos das outras perspectivas do BSC (ROSSONI, 2010). O autor destaca que é necessário que as MPE's criem um ambiente propício para a implantação do modelo sugerido. Ressalta ainda que não existe um modelo único de implantação e da aplicação do BSC para todas as empresas, visto que cada uma tem características e cultura diferenciadas uma da outra.

Objetivos	Indicadores	Situação atual	Meta	Iniciativa
Melhorar o desempenho dos colaboradores	Nota média de avaliação da turma.	5,5	6,0 em um ano	Implementar programa de apoio escolar (reforço)
Desenvolver competências dos colaboradores	Número de horas de capacitação / colaborador / por ano letivo	36	40 horas anuais de capacitação por colaborador	Oferecer internamente ou encaminhar para cursos de capacitação patrocinados pela instituição
Melhorar a performance da Responsabilidade Social	Percentual de egressos inseridos no mercado de trabalho até um ano após conclusão do curso	50%	Aumentar em 10% dos egressos absorvidos pelo mercado de trabalho em relação ao ano anterior	Divulgar entre as empresas o programa do menor aprendiz
Atrair novos colaboradores talentosos	Proporção de colaboradores com Formação Superior	15%	Atingir 25% dos colaboradores com Formação Superior	Divulgar nas Univ. as oportunidades de trabalho na instituição

Quadro 12 - Painel BSC - Aprendizado e Crescimento da RSAS

Fonte: (DE RÉ *et al.*, 2006)

Simon (2003) buscou desenvolver o tema conforme as particularidades de uma micro ou pequena empresa de qualquer setor. Tratou-se então de identificar onde a metodologia do BSC poderia contribuir levando em consideração o *market share*, e a lucratividade. Identificou-se os requisitos necessários a uma pequena empresa que queira implantar o BSC. Formulou-se os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) e também os indicadores chave para alguns FCS, o que facilitaria a implantação em empresas que não dispusessem de recurso de pessoal, financeiro ou intelectual suficiente. Ao final do trabalho conclui que é viável a

utilização de uma ferramenta de planejamento estratégico avançada como o *Balanced Scorecard* em pequenas empresas. O estudo também traz que empresas que queiram implantá-lo sigam algumas recomendações básicas, que trarão maiores resultados, são elas: planejamento estratégico concluído; disponibilidade para treinamento; responsável da alta gerência; disponibilidade de tempo e indicadores confiáveis (SIMON, 2003).

O estudo de Zago *et al.* (2008) aborda a aplicação do BSC em uma pequena empresa, representante comercial do setor de Distribuição de Bebidas do interior do Mato Grosso. Foram avaliadas as atividades internas e externas através da análise dos custos dos pedidos, custos dos estoques e armazenagem, custo de transporte, giro dos estoques em dias, produtos perdidos, produtos faltantes na perspectiva interna e prazos de entrega pelo distribuidor, devoluções de produtos e número de reclamações recebidas na perspectiva externa.

Com base nessa análise foram definidas a política e a estratégia da empresa, que objetiva o lucro e a rentabilidade como fatores de competência e crescimento. Nessa perspectiva foram criados indicadores que monitoram o processo logístico com o intuito de reparar erros e fazer projeções futuras. Segundo os autores, como consequência da implantação do BSC, essa empresa adquiriu informações e iniciativas estratégicas para auferir vantagem competitiva e obteve a sinergia das atividades desenvolvidas.

Ao findar o trabalho o autor aprimorou as perspectivas do BSC, direcionando-as a empresa de pequeno porte para a qual foram estabelecidos metas, indicadores de desempenho e as respectivas iniciativas estratégicas para que a mesma conseguisse competir no mercado, auferindo vantagem competitiva. Pôde-se verificar a amplitude da metodologia, bem como a sinergia das atividades desenvolvidas pela empresa, mesmo se tratando de uma distribuidora cujas atividades estão centradas na logística. Por conseguinte, constatou-se que o BSC pode ser utilizado por empresas que não se configuram como grandes, bem como a possibilidade de uma reação flexível e ágil às turbulências do mercado, uma vez que permite à empresa verificar seu posicionamento e redirecionar seus esforços (ZAGO *et al.*, 2008).

## **2.4 CLASSIFICAÇÃO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

A classificação de empresas em relação ao seu porte pode ser feita pelo seu número de funcionários, patrimônio, faturamento, estrutura, etc. No Brasil, dois critérios são normalmente empregados para essa classificação:

- (1) O Estatuto da Micro e Pequena Empresa, criado em 1999, que adota o critério da receita bruta anual para classificar o porte das empresas, cujos valores foram atualizados pelo Decreto nº 5.028/2004, de 31 de março de 2004. O Quadro 13 apresenta a classificação segundo o documento.
- (2) Critério adotado pelo SEBRAE em função do número de empregados, apresentado no Quadro 14.

TIPO DE EMPRESA	RECEITA BRUTA ANUAL R\$
Micro Empresa (ME)	Igual ou inferior a R\$ 433.755,14
Empresa de Pequeno Porte (EPP)	Superior a R\$ 433.755,14 e igual ou inferior a R\$ 2.133.222,00

Quadro 13 - Classificação segundo estatuto da micro e pequena empresa  
Fonte: (DECRETO, 5.028/2004)

TIPO DE EMPRESA	INDÚSTRIA	COMÉRCIO E SERVIÇOS
Micro empresa	Até 19 funcionários	Até 9 funcionários
Pequena empresa	De 20 a 99 funcionários	De 10 a 49 funcionários
Média empresa	De 100 a 499 funcionários	De 50 a 99 funcionários
Grande empresa	500 ou mais funcionários	100 ou mais funcionários

Quadro 14 - Classificação segundo SEBRAE  
Fonte: (SEBRAE, 2000)

## 2.5 CARACTERÍSTICAS DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Ottoboni (2002) apresenta o estudo de Leone (1999), onde afirma que as pequenas e médias empresas podem ser estudadas a partir de suas especificidades, isto é, de suas características peculiares, e, desta forma, foram agrupadas sob três perspectivas:

- (1) **quanto aos aspectos organizacionais:** adotam estruturas simples e de menor custo. Tem menor controle sobre seu ambiente externo e, por isso, são muito dependentes dos recursos a elas disponíveis. A administração é exercida pelo proprietário, com pouca delegação de autoridade e racionalidade das formas de controle. Os processos de planejamento e controle são pouco formalizados e quantificados. A estratégia é intuitiva e pouco formalizada. Estas empresas operam numa lógica de reação e adaptação ao ambiente ao invés de antecipação e controle como ocorre nas grandes empresas. A gestão

é personalizada na pessoa do proprietário. O sistema de informações externo é simples, uma vez que o proprietário discute diretamente com seus clientes;

- (2) **o processo decisório é baseado no julgamento ou intuição do proprietário:** dentro da ótica operacional de curto prazo, já que o mesmo não dispõe de tempo e nem habilidade para uma atitude mais analítica e estratégica. O proprietário é o único tomador de decisões e, por isso, o poder de decisão é localizado e centralizado. Não existem procedimentos formalizados e o sistema de valores e a política da empresa são uma extensão da vida do proprietário. Os dados necessários à tomada de decisão nem sempre estão disponíveis;
- (3) **quanto às características individuais,** o proprietário influencia todos os aspectos da empresa como: estratégia, estrutura, clima organizacional e desempenho. Existe uma simbiose entre o patrimônio social e do proprietário. O perfil do dirigente é mais o de um estrategista que corre riscos do que um administrador que procura aplicar uma estratégia minimizando os riscos.

Ottoboni (2002) destaca outro fator que também afeta substancialmente essas empresas que é o baixo grau de formalização de certos procedimentos gerenciais e a ausência de estratégias empresariais consistentes e explícitas. Muitas delas não utilizam até mesmo os sistemas gerenciais e organizacionais mais elementares, operando de maneira bastante rudimentar ou improvisada, não se preocupando com a racionalização e otimização de seus métodos de trabalho e sem um senso claro de direção, sobrevivendo ao sabor do acaso e de eventuais oportunidades que surgem. A autora afirma ainda que, por outro lado, estas empresas são dinâmicas e flexíveis, capazes de se adaptar mais rapidamente a mudanças ambientais inesperadas e gerar soluções criativas. Algumas delas são bastante competitivas, atuando em nichos de mercado especializados, gerando produtos e serviços capazes de atender às exigências de uma clientela bastante exigente.

Segundo Schindehutte (2001), no âmbito dessas empresas, frequentemente elas não possuem afirmações escritas e formais da sua estratégia, ou se possuem, estão em termos muito genéricos.

O Quadro 15 apresenta uma síntese dos pontos fracos e pontos fortes das MPE's, de modo a auxiliar os gestores na percepção e na análise das peculiaridades administrativas das empresas de micro e pequeno porte.

PONTOS FRACOS	PONTOS FORTES
Influência das relações de parentesco nas atribuições de cargos e tarefas; Faltam planejamento estratégico, visão e missão; Confusão entre a pessoa física do empresário e a pessoa jurídica da empresa Reduzida capacidade administrativa; Falta de conhecimento do mercado em que está inserida; Relação com os fornecedores	Maior flexibilidade em relação às grandes empresas; Caráter mais empreendedor; Comunicação mais efetiva entre subordinado e superior; Contato mais próximo com o cliente;

Quadro 15 - Pontos fracos e pontos fortes da MPE's  
 Fonte: Soares (2001)

Como vários autores apontam que o que não é medido não é gerenciado e que há uma relação biunívoca entre estratégia e indicadores de desempenho, pode-se afirmar que a simples escolha de uma rota (estratégia) não é suficiente, é necessário mensurar se se está nela. Portanto, é necessário um planejamento estratégico compatível com as necessidades da organização e que ele seja cumprido. Logo, é um sistema de medição do desempenho, constituído por um conjunto de indicadores, que possibilita verificar se a organização está sendo conduzida para o atingimento de suas metas.

Diante desses fatos, as pequenas empresas, pelas suas características, encontram grandes dificuldades para o estabelecimento de sua estratégia e, conseqüentemente, para a escolha dos seus indicadores de desempenho.

Pongeluppe *et al.* (2001) ressaltam, dentre outras, as dificuldades operacionais que as PE's enfrentam no processo de implantação de indicadores de desempenho estratégicos. Exige alguns requisitos que vão além do simples levantamento dos dados, acompanhamento de resultados e estratégia:

- (1) **Falta de dados:** as PE's não possuem um banco de dados único para centralização das informações e nem as fazem sob a forma informatizada, tornando a busca de informações uma tarefa difícil e não fidedigna para a tomada de decisão;
- (2) **Falta de sistema de informações:** além de não possuírem as informações inerentes à produção, ao faturamento e ao mercado, estas empresas não possuem um sistema informatizado para armazenamento devido à falta da capital para investir em *hardware* e *software*;



- (3) **Falta de pessoas:** como o número de funcionários geralmente é pequeno e estes já estão envolvidos em suas atividades rotineiras e, além disso, os salários são baixos impossibilitando a contratação de pessoas para esta ocupação, faltam pessoas para as atividades de coleta, digitação e avaliação das informações;
- (4) **Não possuem visão de processo e sim de resultados:** devido à grande importância dada aos resultados financeiros e aumento da receita, as PE's não procuram avaliar indicadores de processos como, por exemplo, o treinamento de funcionários, rotatividade, perdas no processo, etc.;
- (5) **Falta de planejamento estratégico:** um dos pontos principais do BSC é o desenvolvimento de indicadores com base na estratégia e nas metas determinadas e, nas PE's, muitas vezes este planejamento não está formalizado.

Como as pequenas estão mais vulneráveis às mudanças ambientais devido às suas limitações de recursos e de pessoal especializado, o gerenciamento estratégico do desempenho torna-se uma excelente ferramenta. A adoção do sistema de gerenciamento estratégico do desempenho possibilita o desenvolvimento de mecanismos de acompanhamento do desempenho da empresa em relação à estratégia.

Embora não haja sistemas de avaliação de desempenho especificamente criados para empresas deste porte, há razões suficientes que justificam a criação de sistemas para essas organizações, como o ambiente competitivo e organizacional e as práticas gerenciais, intrínsecos a este tipo de empresa (GARENCO *et al.*, 2005).

Em razão da importância da avaliação de desempenho para as pequenas empresas e tratando-se de organizações com características próprias, alguns aspectos necessitam ser considerados, como a disponibilidade de recursos financeiros, a experiência dos gestores em lidar com o desempenho organizacional e com estratégias de longo prazo, fatores internos e externos que interferem no negócio, demonstrando a necessidade da implementação de mecanismos que permitam o alinhamento entre o planejado e o realizado, a exemplo dos sistemas de avaliação de desempenho organizacional.

Como os cenários das PE's, descrito por vários autores, apontam para a grande dificuldade no estabelecimento da estratégia através de um processo estruturado e lógico de planejamento, é apresentado a seguir um processo simplificado de elaboração do

planejamento estratégico adaptado para auxiliar essas pequenas organizações.

## **2.6 ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA PE: ESTUDO E APLICAÇÃO DE UM ROTEIRO EM PE**

Como ilustrado na Figura 3, o processo de implantação do BSC parte de uma estratégia definida. Assim, a importância do planejamento estratégico na sua aplicação é destacada por vários autores.

A razão das MPE's quase não o usar como ferramenta de gestão se deve a fatores, tais como:

- (1) A estrutura simples destas organizações;
- (2) Poucos recursos para a contratação de profissionais e/ou serviços de consultorias para suprir a falta de conhecimento administrativo;
- (3) Excesso de tarefas operacionais no dia-a-dia do dirigente;
- (4) Centralização de poder, entre outros.

Nesse contexto, faz-se necessário abordar o planejamento estratégico de forma menos complexa e formal e em conformidade com as especificidades dessas pequenas empresas.

Nesse cenário, Terence e Escrivão Filho (2007) apresentam no Quadro 16 um roteiro que se destina a auxiliar as pequenas organizações na elaboração do seu planejamento estratégico. Os autores apontam que essa sequência contribuiu para um melhor entendimento do processo de planejamento estratégico em diversas pequenas organizações cujos resultados demonstraram sua aplicabilidade levando em conta as especificidades de gestão das empresas de pequeno porte. Esse roteiro foi testado pelos autores para elaboração do planejamento estratégico de três indústrias de pequeno porte do setor metal mecânico da cidade de São Carlos/SP.

A metodologia de pesquisa que se utilizou para o levantamento e estudo de dados caracterizou-se, de acordo com os procedimentos técnicos, como um estudo multicase, que não exige uma abordagem comparativa das organizações investigadas. Dessa forma, a análise dos dados empíricos realizou-se considerando aspectos, dificuldades, especificidades e resultados individuais de cada empresa. Segundo os autores, o roteiro, desenvolvido com o objetivo de auxiliar o empresário a elaborar o planejamento estratégico e implementá-lo em pequenas organizações, demonstrou ser de fácil uso e constituir real ajuda na adoção desta ferramenta como incremento de competitividade à medida que sua utilização não apenas

proporciona reflexões e diretrizes para as atividades da empresa, como também possibilita adaptação e capacidade de resposta às mudanças do mercado.

ETAPAS	ATIVIDADES	PASSOS
<b>Etapa 1</b> Conscientização	Conscientização do pequeno empresário	Apresentar a técnica do planejamento ao empresário, esclarecendo eventuais dúvidas e informando as vantagens e desvantagens da utilização desta ferramenta.
<b>Etapa 2</b> Visão geral da empresa	Estabelecimento da missão	Definir o que é a empresa a partir das seguintes questões: Qual é o negócio da empresa? Onde a empresa está? Quais são os clientes? Quais são os produtos/serviços oferecidos? Quais são as necessidades dos clientes? Qual é o diferencial em relação à concorrência? Qual é a imagem da empresa?
	Estabelecimento dos valores	Identificar as crenças e os princípios a partir: da verificação dos valores que o dirigente considera mais importantes para a empresa; do levantamento dos interesses e das expectativas dos agentes.
	Estabelecimento da visão	Identificar aonde a empresa quer chegar, tomando conhecimento da expectativa e do interesse do dirigente e dos agentes da empresa.
<b>Etapa 3</b> Diagnóstico estratégico	Análise Externa	Análise da economia, do mercado potencial, do mercado total e do setor da indústria. A partir da análise acima, identificar as ameaças e oportunidades.
	Análise Interna	Análise da forma de atuação vigente a partir do desempenho dos produtos, da participação do mercado, do desempenho financeiro, da definição sobre o resultado da estratégia atual. Levantamento dos pontos fracos e fortes.
	Estabelecimento dos fatores críticos de sucesso	Os fatores críticos de sucesso são específicos e dependem de cada empresa e de cada setor, pois estão diretamente relacionados com as análises ambientais. Identificar, a partir de algumas categorias (tecnologia empregada e em desenvolvimento, processo produtivo, fator humano, organização, serviços, produtos, distribuição, assistência técnica, localização, marketing etc.), quais seria os fatores mais relevantes para a empresa.
<b>Etapa 4</b> Elaboração da estratégia	Identificação da estratégia atual	Levantamento das principais ações de investimentos e decisões tomadas no último ano.
	Escolha de uma estratégia futura	Realizar a análise exaustiva das atividades anteriores. Selecionar a estratégia de atuação que seja condizente com sua realidade, que proporcione a concretização das metas e dos objetivos e que considere as ações dos concorrentes.
<b>Etapa 5</b> Definição dos objetivos, metas e ações	Definição dos objetivos	Identificar os principais objetivos que suportarão a estratégia.
	Definição de metas	Definir o período de tempo determinado para as metas. Estabelecer os procedimentos para monitorar as metas.
	Elaboração do plano	Identificar ações, projetos, investimentos etc. que serão necessários para atingir os objetivos propostos através da estratégia selecionada.
<b>Etapa 6</b> Apresentação	Apresentação da estratégia e do plano para a organização	Realizar uma reunião com a equipe para comunicar a estratégia e a importância do engajamento de todos os funcionários para o sucesso da empresa.

Quadro 16 - Roteiro de elaboração do planejamento estratégico na pequena empresa

Fonte: (TERENCE e ESCRIVÃO FILHO, 2007)

Segundo os autores, nota-se, com a aplicação do roteiro, grande influência das especificidades da pequena empresa em sua gestão. As dificuldades de gestão encontradas baseiam-se em características que se referem a aspectos internos, decorrentes da informalidade da interação na empresa (estruturais), externos, que não estão sob a gestão do empresário (contextuais), e principalmente pessoais e do empresário (comportamentais).

Ressaltam ainda, a respeito dos aspectos comportamentais, que exercem grande influência no processo estratégico, pois, o desenvolvimento deste depende diretamente do engajamento do gestor principal.

Os autores também esclarecem que, ao se aplicar empiricamente o roteiro, identificaram-se alguns obstáculos e pontos favoráveis para a elaboração do planejamento estratégico na pequena empresa.

Dentre os obstáculos, destacam-se a concentração de atividades no empresário, a falta de participação de funcionários no processo, o imediatismo de resultados, a falta de consenso entre os dirigentes, a dificuldade em identificar informações relevantes e analisá-las e a falta de visão de longo prazo.

Dentre os aspectos positivos, ressaltam-se a disciplina, o comprometimento e a dedicação dos empresários e o interesse em estabelecer ações futuras planejadas.

A essência desse estudo está no fato de que a aplicação do roteiro permitiu verificar a influência das especificidades da pequena empresa no processo estratégico. Dessa forma, podem-se sugerir medidas para facilitar a aplicação do roteiro.

As especificidades de gestão da pequena empresa que influenciam o processo estratégico podem se agrupar em três categorias (TERENCE e ESCRIVÃO FILHO, 2007):

- (1) **Comportamentais:** relacionam-se aos aspectos pessoais do empresário, refletindo seus valores, suas ambições e ideologias, sua visão e outras;
- (2) **Estruturais:** mais citadas na literatura, referem-se a aspectos internos, decorrentes da divisão do trabalho, da departamentalização e da interação entre as pessoas na pequena empresa;
- (3) **Contextuais:** referem-se ao ambiente externo da pequena empresa e refletem no processo estratégico, mas não são controláveis pela ação individual dos dirigentes empresariais.

Terence e Escrivão Filho (2007) enfatizam que apenas a utilização do roteiro de planejamento estratégico não garante a elaboração de uma estratégia condizente com a realidade da pequena organização. Esse processo depende da qualidade das informações coletadas e da sua análise pelos gestores.

## **3 METODOLOGIA**

### **3.1 OBJETO DE ESTUDO**

Este trabalho tem como objeto de estudo o Centro de Atenção Psicossocial (CAPS) Dr. Bezerra de Menezes, pequena instituição filantrópica de saúde do 3º setor, privada, sem fins lucrativos e uma referência pública e notória na região do Sul de Minas Gerais pela sua atuação no tratamento de pessoas portadoras de transtornos mentais graves, cuja intensidade e severidade justificam permanecerem em um ambiente personalizado, de cuidados intensivos e de base comunitária.

O CAPS Dr. Bezerra de Menezes é um serviço de saúde mental criado e mantido pela Fundação Espírita Professor Antônio Carneiro da Silva (FEPACS), nos moldes estabelecidos pelo Ministério da Saúde para o cumprimento de suas finalidades estatutárias.

É uma instituição reconhecida de utilidade pública Municipal e Estadual, com sede própria no Município de Itajubá à Avenida Allan Kardec, n.º 429, Bairro Novo Horizonte.

O seu projeto teve início no início na década de 1990, quando foi criada a FEPACS, entidade civil, com personalidade jurídica de direito privado, de natureza filantrópica, sem finalidades lucrativas e religiosas e com fins científicos, filantrópicos e educacionais, com o objetivo de criar e gerenciar um serviço de saúde mental para tratamento multiprofissional de portadores de transtornos mentais e emocionais.

A construção de suas instalações físicas iniciou nessa mesma década e, em parceria com o Município de Itajubá, destinava-se a implantação de um projeto com abrangência regional capaz de reabilitar o portador de sofrimento mental, proporcionando-lhe o resgate da autoestima, o fortalecimento dos vínculos familiares e sua reintegração social, dentre outros fundamentos preconizados pelo Ministério da Saúde em sua Política Nacional de Saúde Mental.

Após 16 anos de intenso trabalho comunitário, campanhas de doações e contribuições voluntárias, foram concluídas as obras de construção das suas instalações e, em dezembro de 2006, foi inaugurada oficialmente a instituição. Assim, mediante a assinatura do convênio número 030/2006 com o município de Itajubá deu-se o início das suas atividades terapêuticas.

Assim, o CAPS Dr. Bezerra de Menezes encontra-se em pleno funcionamento em sua sede própria edificada em uma área de 37.000 m<sup>2</sup>.

### **3.2 JUSTIFICATIVAS DA ESCOLHA DA INSTITUIÇÃO**

A principal justificativa da escolha do CAPS Dr. Bezerra de Menezes está no fato de, além de atuar no Município com reconhecida e notória dedicação na reabilitação de seus usuários, a instituição se dispôs a servir como um laboratório para aplicação deste trabalho, cujo interesse foi formalizado mediante assinatura de compromisso escrito celebrado entre as partes (instituição e pesquisador). Por operar com um total de 27 pessoas, 18 contratados e 9 voluntários, ela se enquadra como uma pequena organização segundo os critérios apresentados no Quadro 14. Ela realiza cerca de 2.700 atendimentos anuais aos portadores de transtornos mentais da Micro Região do Alto Sapucaí, composta por 15 municípios e não possui um modelo de gestão estratégica formalizado para gerir seus processos-chave, o que se constitui em grande carência segundo seus gestores.

### **3.3 CLASSIFICAÇÃO E MÉTODO CIENTÍFICO**

A metodologia adotada neste estudo, baseada na figura 9, pode ser classificada:

- (1) Quanto à natureza – pesquisa aplicada para gerar conhecimento para aplicação prática na solução de problemas específicos;
- (2) Quanto aos objetivos – normativa e descritiva para desenvolver políticas, estratégias e ações para melhorar os resultados em uma situação existente, encontrar uma solução para um problema definido ou comparar várias estratégias voltadas a um problema específico;
- (3) Quanto à abordagem do problema – pesquisa qualitativa por considerar que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa, não requerendo o uso de métodos e técnicas estatísticas;
- (4) Quanto aos procedimentos técnicos – pesquisa-ação quando concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou a resolução de um problema coletivo ou específico, onde os pesquisadores e participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo.

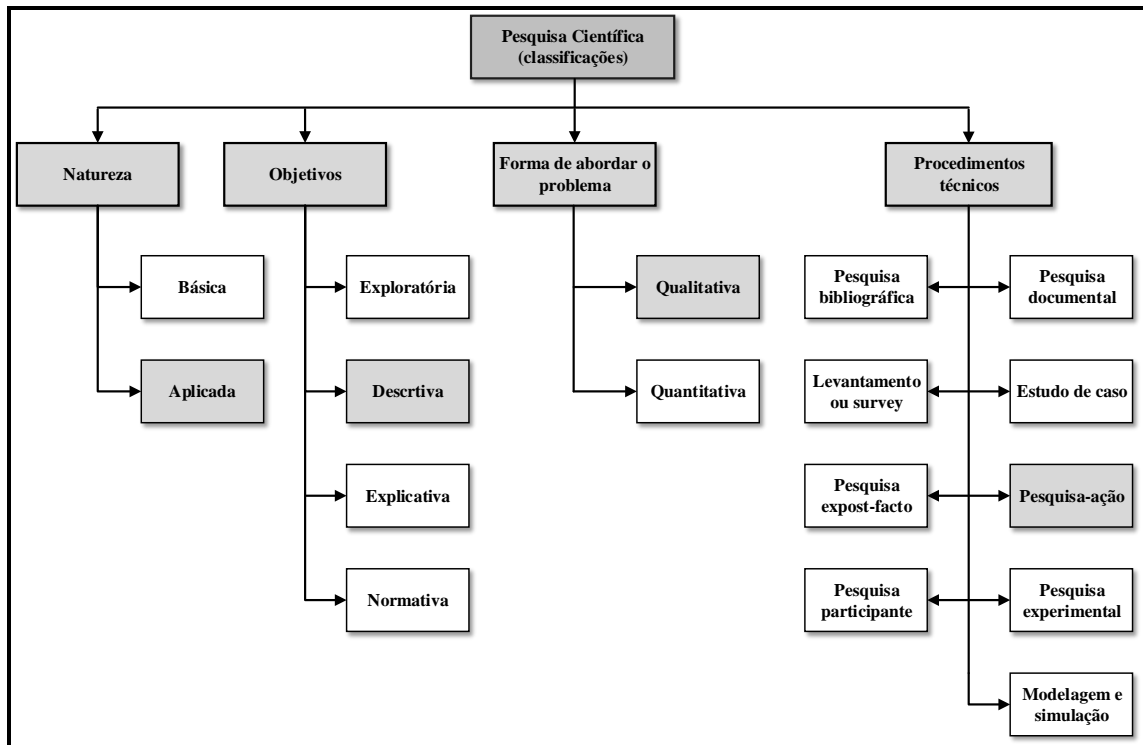


Figura 9 - Formas de classificação de pesquisas científicas  
 Fonte: Medeiros (2013)

A pesquisa-ação ajusta-se bem aos objetivos propostos neste trabalho, que incluem a formulação de diagnósticos e planos confiáveis de melhoria organizacional através da aplicação do *Balanced Scorecard (BSC)*. A interação entre o pesquisador e os agentes do objeto de pesquisa é fundamental para gerar conhecimento e auxiliar na solução do problema de gestão e financeiro através da construção de um sistema de avaliação de desempenho que auxilie o processo decisório da instituição objeto do estudo. O subitem a seguir apresenta o detalhamento do procedimento utilizado neste trabalho.

### 3.4 PESQUISA-AÇÃO

A pesquisa-ação é um procedimento no qual o pesquisador tenta entender os fenômenos quando os observa, os interpreta e os descreve. Ela é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou uma resolução de um problema onde o pesquisador e os participantes que compõem a situação ou problema, atuam em cooperação e participação, gerando conhecimento e funciona a partir de diretrizes em relação ao modo de visualizar os problemas identificados e na solução efetiva deles (BERTRAND e FRASOO, 2002; COUGHLAN e COUGHLAN, 2002; THIOLENT, 2005).

Nesse método de pesquisa, parte-se dos problemas e buscam-se na literatura os possíveis modos de resolução. Com isso, há exigência de prévio conhecimento do pesquisador em relação ao tema, além de cuidados na abordagem científica.

Segundo Coughlan e Brannick (2009), a pesquisa ação se fundamenta na necessidade de gerar conhecimento para solucionar um problema organizacional, a partir do desdobramento de uma série de ações ao longo do tempo, que podem mudar ou melhorar o funcionamento de um sistema.

Westbrook (1995) afirma que a pesquisa-ação se diferencia de outros procedimentos de pesquisa pelos seguintes motivos:

- (1) Apresenta grande relevância e aplicabilidade para as pessoas que vivenciam o problema que, muitas vezes não é estruturado;
- (2) Pode contribuir com a teoria;
- (3) Garante, por meio de seu fundamento iterativo intervencionista, proximidade ao contexto em que o trabalho está sendo desenvolvido, o que possibilita a utilização de um grande número de variáveis que não são disponibilizadas (ou se apresentam) de uma única vez.

Segundo Macke (2006), a pesquisa-ação pode ser definida como um procedimento técnico que visa à solução coletiva para determinada situação ou problema, por meio de um processo de mudança planejada, contemplando, ao mesmo tempo, o processo de pesquisa e de intervenção, ou ação, os quais são resultantes da participação efetiva entre pesquisadores e participantes envolvidos.

Para Thiollent (2005), o princípio desse método de pesquisa consiste na intervenção, por meio do trabalho conjunto entre pesquisadores e membros da organização, para:

- (1) Definição do problema;
- (2) Busca de soluções;
- (3) Aprofundamento do conhecimento científico disponível.



Ainda segundo o autor, esse procedimento deve agregar várias técnicas de pesquisa social, para estabelecer uma estrutura coletiva, participativa e ativa ao nível de captação de informação e solução de problemas.

Conforme Coughlan e Coughlan (2002), a pesquisa-ação é, ao mesmo tempo, uma sequência de eventos e uma abordagem para resolução de problemas. Ainda segundo os autores, esse procedimento compreende ciclos iterativos de coleta de dados, gerando feedback aos participantes, análise de dados, planejamento de ações e avaliação das ações, que levam a um novo ciclo de coleta de dados, análise, planejamento e avaliação, e assim por diante. Os autores argumentam que as soluções encontradas constituem-se em um dos resultados desejados, pois, tão importante quanto elas é o aprendizado com os resultados obtidos, a contribuição para a teoria e o conhecimento científico. Afirmam ainda que a pesquisa-ação é estruturada em três tipos de passos:

- (1) **Pré-passo:** para atender o contexto e propósito da pesquisa. Esta é a fase exploratória, que envolve um diagnóstico inicial da situação, dos principais problemas de ordem prática e de eventuais ações. Trata-se de buscar soluções para alcançar uma meta;
- (2) **Seis passos principais:** coleta de dados: eles são reunidos de diferentes maneiras por meio da participação ativa nos processos diários da organização; *feedback*: os dados coletados alimentam o sistema para posterior análise e comentários; análise dos dados: é colaborativa tanto para o pesquisador quanto para os membros do sistema; planejamento de ações: o pesquisador e os membros do grupo decidem as pessoas que executarão as ações e os prazos; aplicação: faz-se as alterações desejadas e a organização implementa a ação planejada; avaliação: há uma reflexão sobre os resultados da ação e uma revisão do processo como forma de aprendizagem;
- (3) **Meta-passo para monitoração:** corresponde ao monitoramento dos passos anteriores, ou seja, ele ocorre através de todos os ciclos. Assim, existe a oportunidade para o aprendizado contínuo.

A pesquisa-ação é uma atividade que trabalha na coleta de dados com os indivíduos que querem melhorar as organizações. Portanto, para o método ser qualificado como pesquisa-ação é essencial a implantação de uma ação por parte das pessoas envolvidas no

problema sob observação.

Medeiros (2013), na Figura 10, apresenta uma visão gráfica dos passos para implantação da pesquisa-ação, como procedimento técnico. Destaca que os passos principais estão relacionados com os dados e consequentemente com a ação.

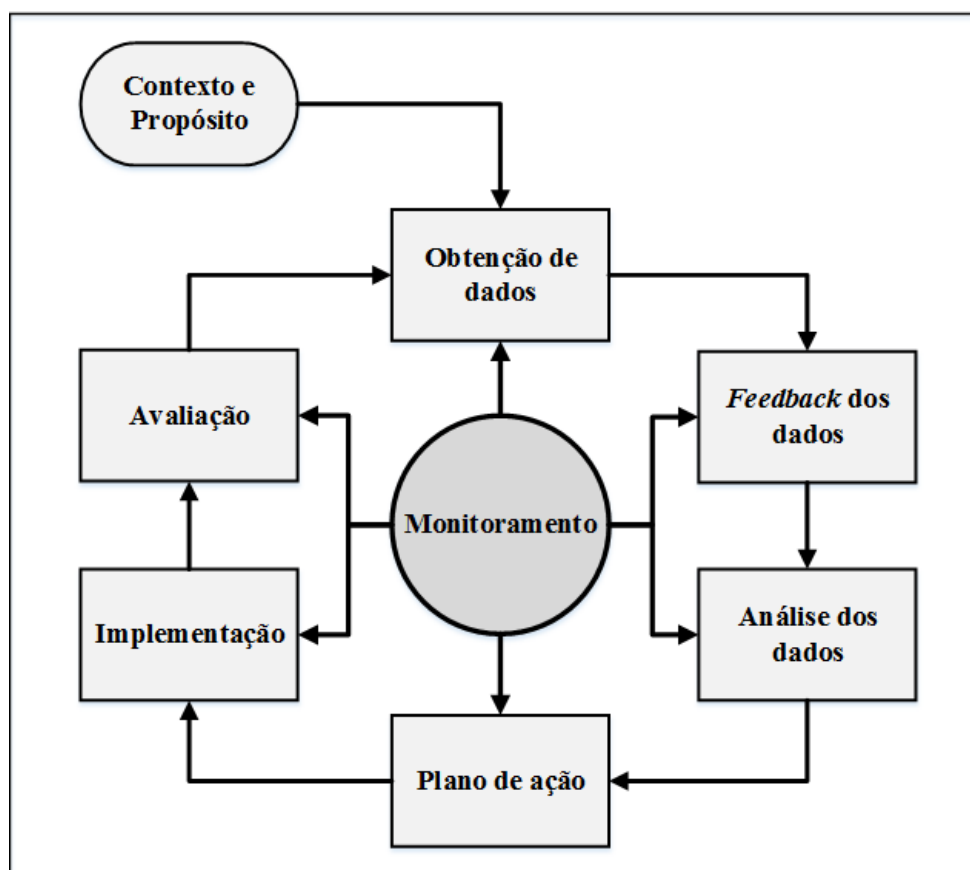


Figura 10 - Passos para implantação da pesquisa-ação  
Fonte: Medeiros (2013)

Segundo Coughlan e Coughlan (2002), cada passo deve atender aos seguintes propósitos:

- (1) Obtenção dos dados: relaciona-se a forma de obtenção dos dados, como por exemplo, a partir de relatórios operacionais, financeiros ou de *marketing*. Também, podem ser obtidos a partir de observações, discussões ou entrevistas. Ou seja, os dados obtidos nesse passo devem ser os resultados do envolvimento e participação do pesquisador no dia a dia da organização em estudo.

- (2) *Feedback* dos dados: os dados obtidos devem ser apresentados e compartilhados entre os pesquisadores e os membros da organização que também participam da pesquisa, minimizando, por exemplo, problemas por falta de dados.
- (3) Análise dos dados: é um passo crítico nesse procedimento, pois a análise de dados deve ser feita de forma colaborativa, ou seja, em conjunto entre os pesquisadores e os membros da empresa, partindo da premissa que eles conhecem bem a organização, conhecem o trabalho e serão os atores que farão a implantação das ações. Os critérios e ferramentas para análise dos dados devem ser discutidos e orientados para o objetivo da pesquisa e das intervenções.
- (4) Plano de ação: com os dados analisados, é necessário criar, também em conjunto, pesquisadores e membros da empresa, um plano para implementar a ação. Nesse passo, alguns questionamentos podem ser feitos, tais como: o que é necessário mudar? Em quais partes da organização? Quais tipos de mudança são necessários? Qual a estrutura é necessária? Qual a resistência deve ser gerenciada?
- (5) Implementação: na maioria das vezes, a ação é implementada pelos membros da organização, seguindo os planos estabelecidos no passo anterior.
- (6) Avaliação: é a chave para aprendizagem e envolve reflexões sobre os resultados intencionais e não intencionais da ação e sobre o processo como um todo. Por meio desse passo, os consequentes ciclos de planejamento e ação beneficiarão da experiência do processo como um todo. Sem esse passo, as chances de ineficácia e frustração da equipe podem levar ao fracasso da pesquisa-ação.

Finalmente, de acordo com Coughlan e Coughlan (2002), o monitoramento destaca-se como o foco da pesquisa acadêmica e se constitui, segundo os autores, em um meta-passo. Para eles, o monitoramento deve ser realizado em todos os passos e também nos ciclos de planejamento, implantação e ação que forem necessários para solucionar o problema e gerar conhecimento necessário. Enquanto os membros da organização devem se preocupar com os resultados práticos, o pesquisador deve se preocupar com o andamento do projeto e com o monitoramento do processo de aprendizagem.

### 3.5 ETAPAS DE TRABALHO

O Quadro 17 apresenta as etapas de trabalho, divididas em subitens, com destaque para os cinco ciclos sequenciais de pesquisa-ação utilizados e uma síntese de cada uma dessas etapas.

Subitem	Denominação	Síntese
4.1	Contexto e propósito	Pré-passo da pesquisa-ação, que apresenta resposta para duas questões: qual é a razão para a ação? qual é a razão para a pesquisa?
4.2	Primeiro Ciclo: Elaboração da estratégia	É o primeiro ciclo interativo da pesquisa-ação, que corresponde ao diagnóstico da situação atual da instituição, a análise dos seus principais problemas e o traçado do seu planejamento estratégico.
4.3	Segundo Ciclo: Construção do <i>Balanced Scorecard</i>	Esse segundo ciclo interativo consiste no estabelecimento do <i>Balanced Scorecard (BSC)</i> da instituição CAPS Dr. Bezerra de Menezes.
4.4	Terceiro Ciclo: Mapeamento do processo de acolhimento e encaminhamento	Esse terceiro ciclo interativo corresponde à ação estratégica de mapear os processos-chave da organização, onde se decidiu iniciar pelo processo de acolhimento e encaminhamento de doentes mentais executado pelo CAPS Dr. Bezerra de Menezes.
4.5	Quarto Ciclo: Sistema de teledoações	Nesse quarto ciclo interativo foi priorizada à ação estratégica de diversificar fontes de receitas da instituição, onde se decidiu pela melhoria do sistema de teledoações com vistas a suportar o objetivo de aumento de receitas financeiras.
4.6	Quinto Ciclo: Avaliação do desempenho do CAPS Dr. Bezerra de Menezes	Nesse último ciclo da pesquisa-ação foi avaliado o desempenho do CAPS Dr. Bezerra de Menezes em função dos objetivos e indicadores estabelecidos para medi-lo. Aqui são apresentados os dados coletados, as análises e estratificações dentro das quatro perspectivas do <i>BSC</i> : perspectiva financeira, perspectiva dos clientes, perspectiva processos internos e perspectiva do aprendizado e crescimento.

Quadro 17 - Ciclos de pesquisa-ação com suas respectivas descrições, divididos em subitens deste trabalho  
Fonte: Autor

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Este item tem por objetivo apresentar, passo a passo, o modelo aplicado e analisar os resultados encontrados neste trabalho. Para organizar e facilitar a análise e a discussão dos resultados encontrados, este item será subdividido em subitens e tópicos, que seguirão os passos de implantação de uma pesquisa-ação, conforme apresentados na Figura 10.

### **4.1 CONTEXTO E PROPÓSITO**

Neste pré-passo do trabalho procurou-se obter resposta para duas perguntas: qual é a razão para a pesquisa? e qual é a razão para a ação?

Na busca de respostas para cumprir esse passo, foi realizada uma reunião entre o pesquisador, a diretoria executiva e os funcionários-chave da instituição para compor a equipe de trabalho.

Nessa reunião, o pesquisador apresentou a metodologia (pesquisa-ação) que seria utilizada no desenvolvimento do trabalho, destacando a importância da interação e da cooperação entre a equipe de trabalho. Em consenso estabeleceu-se o seguinte lema para comprometimento e envolvimento na condução deste trabalho: “Gestão é compromisso e envolvimento no uso de planejamento, controle e melhoria contínua de processos e considera o uso efetivo desses processos essencial para sobrevivência, crescimento e bem estar geral do negócio”.

Para o desenvolvimento da pesquisa-ação, definiu-se que quatro pessoas estariam diretamente envolvidas sendo que o Diretor Presidente Adjunto seria o coordenador do projeto no CAPS e outros três colaboradores (coordenador técnico do CAPS, assistente administrativo do CAPS e um representante da área de teledoações) que auxiliariam o pesquisador no que fosse necessário para o desenvolvimento do trabalho. Na sequência, o pesquisador realizou entrevistas não estruturadas com o coordenador e com os colaboradores escolhidos, que são descritas a seguir:

#### **4.1.1 RAZÃO PARA A PESQUISA**

A estrutura operacional do CAPS, de acordo com o coordenador do projeto, é dividida

em colaboradores voluntários e colaboradores contratados segundo o regime da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). A gestão da instituição se dá através de uma Diretoria Executiva, totalmente voluntária, eleita e empossada pela sua Fundação Mantenedora, segundo seu estatuto social em vigor.

O coordenador do projeto destacou a grande apreensão provocada pela queda na receita financeira e a necessidade de forte envolvimento e união das pessoas envolvidas no processo de gestão e operação da instituição. Enfatizou a urgente necessidade de capacitação contínua das pessoas, o comprometimento e envolvimento bem como a interação entre todos para conduzir os processos não só de forma eficaz, mas também eficiente. Apontou ainda que na sua visão o clima organizacional e a motivação são os requisitos básicos e o caminho para que essa necessidade seja satisfeita.

A partir da exposição feita pelo coordenador, foram coletadas as informações dos demais participantes eleitos, através de reunião específica, onde ficou evidenciada que sem a contribuição de um agente externo, especialista, para coordenar e auxiliar as ações de mudanças necessárias nos processos torna-se impossível implantar qualquer sistema de apoio na gestão para a instituição.

Diante do exposto pelos participantes foi possível identificar os principais motivadores para a pesquisa:

- (1) A possibilidade de contar com um pesquisador para interagir, apoiar e auxiliar na execução das atividades de pesquisa;
- (2) A necessidade de estudar o problema de gestão com maior profundidade para melhor equacionar os processos-chave da organização;
- (3) A possibilidade de adotar um método científico de pesquisa capaz de gerar resultados, capacitar os colaboradores e auxiliar nas melhorias requeridas;
- (4) A possibilidade de contribuir na geração de conhecimento, a partir da solução de um problema (gestão e financeiro) que é comum nas pequenas organizações, principalmente naquelas filantrópicas e sem fins lucrativos.

Portanto, nesse contexto a pesquisa-ação constitui-se no procedimento técnico adequado para condução deste trabalho.

#### **4.1.2 RAZÃO PARA A AÇÃO**

Na entrevista com o coordenador do projeto definido, ele destacou o problema da

insuficiência de receita financeira da instituição por dois motivos principais: primeiro, a receita subvencionada (convênio entre o Município e a Fundação mantenedora) além de insuficiente está congelada sem quaisquer reajustes ou atualização inflacionária desde final do ano de 2013. De acordo com ele, esta receita representa cerca de 80% do montante arrecadado para as operações do CAPS Dr. Bezerra de Menezes. O montante deficitário desta receita forçou a instituição a contingenciar atendimentos, não repor colaboradores desligados e promover ampla contenção nos gastos gerais. O coordenador enfatizou a grande dificuldade de firmar novas subvenções na região, decorrente de várias iniciativas frustradas junto às administrações dos municípios que compõem a microrregião do Alto Sapucaí.

Ainda segundo o coordenador, outro fator crítico da instituição é o fato dela não contar com um sistema de gestão efetivo e adequado que aponte de pronto as informações e indicadores para auxiliar na análise de problemas e tomada de decisão no dia-a-dia de seu funcionamento, requerendo em cada decisão levantamentos de informações e envolvimento de várias pessoas todas as vezes que uma decisão precisa ser tomada, predominado quase sempre a intuição no processo decisório da instituição.

Outro ponto bastante destacado pelo coordenador do projeto é o fato dos processos da instituição não estarem escritos e formalizados e, portanto impossível de serem medidos de forma efetiva, cuja razão para isso é o fato da instituição não poder contar com pessoas especializadas em seu quadro de pessoal para formalizar esses processos e nem com uma assessoria externa para orientar sua equipe para execução desse trabalho, pois, demandaria recursos financeiros para isso, o que a instituição não dispõe.

Na entrevista com o coordenador técnico do CAPS e dois de seus principais colaboradores, ficou evidenciada a deficiência na gestão do processo de acolhimento de usuários pacientes, considerado um processo-chave para o recebimento, encaminhamento e tratamento de pessoas com transtornos mentais, pelo fato deste processo não estar descrito e formalizado, sendo executado apenas sob o ponto de vista técnico dos envolvidos tais como médico psiquiatra, psicólogo e outros, ficando sua gestão administrativa comprometida.

Diante do exposto pelos participantes da pesquisa-ação, nessa fase, foi possível identificar que as forças impulsionadoras do trabalho foram:

- (1) As perdas de receita geradas pelo congelamento dos recursos subvencionados repassados através do convênio 030/2006, principal fonte de receita;
- (2) A dificuldade que a instituição enfrenta para administrar as adversidades e gerir de forma eficiente seus processos-chave, pelo fato de não contar com um sistema de gestão

estratégica para medir seu desempenho que seja capaz de auxiliar a gestão operacional do dia-a-dia e o processo decisório.

## **4.2 PRIMEIRO CICLO DE APLICAÇÃO: ELABORAÇÃO DA ESTRATÉGIA**

Esse primeiro ciclo interativo corresponde ao diagnóstico da situação atual da instituição, a análise dos seus principais problemas e o traçado do planejamento estratégico. Foi feita uma reunião inaugural, com a diretoria executiva e as pessoas-chave selecionadas para o projeto, onde foram debatidos os problemas que a instituição vinha enfrentando. Foi apresentada a ferramenta *Balanced Scorecard (BSC)* como opção para auxiliar na solução do problema da falta de estratégia para enfrentar essa realidade da organização e assegurar a sua continuidade.

Assim, nessa apresentação do *BSC*, foram discutidos seus principais conceitos, como traduzir a estratégia em objetivos dentro das quatro perspectivas e como utilizar o *BSC* para gerenciar a instituição. Foram ainda apresentados alguns resultados obtidos por outras empresas, com a utilização desta ferramenta, explanados no subitem 2.4.2. Foi destacado que o presente trabalho tem o intuito de melhorar o desempenho do CAPS Dr. Bezerra de Menezes através de instrumentos e informações para uma gestão estratégica, sendo que o *Balanced Scorecard (BSC)* é a ferramenta a ser utilizada para a avaliação de seu desempenho.

Nas referências citadas por vários autores no decorrer deste trabalho fica evidente que o *BSC* é fundamentalmente um mecanismo de implementação de estratégia. Assim, ao analisar o Quadro 8 – As dez regras de ouro para implantação do *BSC*, observa-se que a estratégia é o ponto de partida. A elaboração do planejamento estratégico seguiu os passos da pesquisa-ação apresentados na Figura 10. Os subitens a seguir apresentam os resultados dessa fase.

### **4.2.1 OBTENÇÃO DE DADOS DO PRIMEIRO CICLO**

Os dados relativos ao cenário interno e externo onde a instituição está inserida, os pontos forte e fracos, as ameaças a que está submetida, bem como as oportunidades a serem aproveitadas foram identificados e obtidos a partir das seguintes fontes:



- (1) Relatório anual de atividades da diretoria executiva, que apresenta o plano de trabalho para o conselho superior da fundação mantenedora. Trata-se de um documento específico onde consta a missão da instituição como parte integrante deste documento;
- (2) Reuniões e entrevistas com a diretoria executiva onde procurou esclarecimentos sobre a missão da instituição e como ela se enquadra na estratégia da organização, bem como os objetivos e estratégias para o atendimento da sua missão. Nessas reuniões e entrevistas foi utilizada a estruturação do questionário apresentado no Apêndice A, onde se procurou obter respostas para as questões ali colocadas.

#### **4.2.2 FEEDBACK DOS DADOS DO PRIMEIRO CICLO**

Durante o processo de obtenção dos dados o pesquisador identificou as dificuldades que os participantes tiveram nessa fase, principalmente com relação à organização dos dados obtidos para se converterem em informações objetivas que pudessem auxiliar na sequência de atividades que deveriam ser executadas.

Considerando a especificidade da organização como pequena empresa que é, as pessoas participantes constituem-se em grupo único de participação em todas as fases do processo, uma vez que durante as reuniões todos podem expressar suas opiniões e esclarecer possíveis dúvidas, houve consenso na utilização da técnica de *brainstorming*. Essa antiga técnica denominada de “resolução criativa de problemas” foi inventada por Osborn (1938), presidente de uma importante agência de publicidade americana.

Ela foi amplamente aplicada durante toda a execução deste trabalho na forma de uma dinâmica de grupo, coordenada pelo pesquisador, com a finalidade de explorar a experiência e a potencialidade criativa do grupo envolvido neste projeto, objetivando gerar o maior número possível de propostas de resolução para os problemas apresentados para posteriormente analisar e melhorar as ideias e chegar à alternativa mais adequada de solução de cada problema. A utilização dessa técnica auxiliou muito a equipe participante do projeto na elaboração do planejamento estratégico da instituição.

#### **4.2.3 ANÁLISE DOS DADOS DO PRIMEIRO CICLO**

Para o pesquisador, essa situação de dificuldade tanto na organização dos dados e

informações quanto no estabelecimento da estratégia, de forma a constituir-se no planejamento estratégico da instituição, poderia ser minimizada mediante a adoção de um procedimento de elaboração menos complexo, de fácil compreensão e que pudesse ser utilizado por todos. Assim, em consenso entre pesquisador e o coordenador da instituição designado para este projeto, para que a pesquisa-ação não fugisse do foco, decidiu-se por adotar a abordagem de Terence e Escrivão Filho (2007), apresentada no Quadro 16 - Roteiro de elaboração do planejamento estratégico na pequena empresa.

#### 4.2.4 PLANO DE AÇÃO DO PRIMEIRO CICLO

Antes do próximo passo, o pesquisador ressaltou para toda a equipe envolvida que o sucesso para uma instituição sem fins lucrativos está associado ao cumprimento de sua *missão*. Assim, foi apresentada e discutida a arquitetura estratégica das organizações sem fins lucrativas, tendo como referência a Figura 8 – Modelo de criação de valor de organizações sem fins lucrativos, proposto por Kaplan e Norton (2004).

Após ampla discussão e reflexão sobre este modelo e da análise do roteiro apresentado, considerando que o objetivo principal desse primeiro ciclo é a elaboração da estratégia, a equipe estabeleceu o seguinte plano de ações:

- (1) **Workshop executivo número 1:** conscientização da necessidade do planejamento, visão geral da organização com o estabelecimento da missão, dos valores e da visão de onde a organização quer chegar, bem como do diagnóstico estratégico com relação ao ambiente externo e interno;
- (2) **Workshop executivo número 2:** elaboração da estratégia, definição dos objetivos, das metas e das ações e finalmente a apresentação e comunicação da estratégia para toda a organização.

Considerando a falta de hábito na instituição com a prática de planejamento e a disponibilidade das pessoas envolvidas, essa fase teve uma duração total de cerca de dois meses.

#### 4.2.5 IMPLEMENTAÇÃO DO PRIMEIRO CICLO

Essa etapa foi marcada pela consolidação do entendimento da importância da estratégia traçada e o quanto ela representa na criação de valor para a instituição. Portanto, de acordo com a metodologia empregada nessa etapa foi possível definir o planejamento estratégico da organização.

Assim, o Quadro 18 apresenta o planejamento estratégico da instituição que, além de evidenciar a sua rota estratégica, declara a sua missão, a sua visão de futuro e os valores que suportam a sua linha de conduta rumo a essa visão. Também são apresentados os objetivos estratégicos, as estratégias, as oportunidades, as ameaças, os pontos fortes e os pontos fracos identificados.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO CAPS Dr. Bezerra de Menezes
<b>NEGÓCIO</b>
Acolher, tratar e reabilitar pessoas com transtornos mentais, sem distinção de raça, credo ou classe social, de forma gratuita e incondicional.
<b>MISSÃO</b>
Prestar assistência humanizada e especializada em saúde mental, visando o resgate da autoestima e a reinserção social de pessoas com transtornos mentais graves e persistentes.
<b>VALORES</b>
Convivência com quem é diferente (abrindo a mente a novas ideias jamais retornaremos à condição original); Cooperação e trabalho em equipe (para chegarmos à visão é necessário o envolvimento de todos); Humanização do Serviço (valorização do sentimento e da inteligência nos permite atingir a plenitude); Investimento permanente na capacitação das pessoas; Respeito, honestidade e confiança nas relações com os clientes internos e externos; Responsabilidade social e espiritual.
<b>VISÃO</b>
Estar entre os principais Centros de Atenção em Saúde Mental, sendo uma referência de excelência no tratamento de pessoas com transtornos mentais, promovendo a educação em saúde mental para a construção de uma sociedade verdadeiramente inclusiva.
<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>
Atrair financiadores (fontes de receitas); Assegurar a sustentabilidade da organização; Melhorar gestão de pessoas para que todos os colaboradores estejam satisfeitos de trabalhar na organização; Melhorar a gestão dos processos-chave internos; Promover treinamentos constantes aos colaboradores ( <i>on the job</i> ), para que possam prestar sempre um melhor atendimento.

Continuação

ESTRATÉGIAS
<p>Assegurar legitimidade através da eficácia e transparência na gestão da organização;</p> <p>Capacitar a organização para gerir os processos, assegurar qualidade na execução dos serviços, consolidar o comprometimento das pessoas com a sua causa e a imagem que ela projeta na sociedade;</p> <p>Criar um público que apoie a organização porque ela merece, de modo a desenvolver a participação através de doações;</p> <p>Desenvolver alianças estratégicas para permitir a criação de ações para aproveitar novas oportunidades;</p> <p>Qualificar o pessoal.</p>
OPORTUNIDADES
<p>Alto nível das instalações físicas;</p> <p>Larga experiência do corpo diretivo;</p> <p>Patrimônio da Fundação como fator de sustentabilidade;</p> <p>Reconhecimento da sociedade.</p>
AMEAÇAS
<p>Legislação em transição;</p> <p>Maior receita em única subvenção pública;</p> <p>Falta de credenciamento no SUS.</p>
PONTOS FORTES
<p>Excelentes instalações físicas;</p> <p>Direção com ampla vivência na área (mais de 10 anos);</p> <p>Reconhecimento público e notório;</p> <p>Funcionários com alto conhecimento da cultura da instituição.</p>
PONTOS FRACOS
<p>Comunicação interna (baixa interação);</p> <p>Divulgação acanhada na sociedade;</p> <p>Inexistência de um sistema estratégico de gestão;</p> <p>Receita financeira insuficiente.</p>

Quadro 18 - Planejamento estratégico do CAPS Dr. Bezerra de Menezes  
Fonte: Autor

O Planejamento estratégico muito contribui para o entendimento dos gestores sobre a organização.

#### 4.2.6 AVALIAÇÃO DO PRIMEIRO CICLO

Houve um consenso entre os participantes sobre a importância e relevância deste ciclo. Segundo os colaboradores, tanto os voluntários quanto os contratados, o ciclo serviu para reforçar a necessidade do planejamento estratégico para a organização.

Foi destacado que o planejamento estratégico adquire um papel de grande importância

no rumo da instituição e principalmente na contribuição para elevar o seu grau de maturidade.

Também foi enfatizada a grande dificuldade dos participantes em traduzir as ideias e necessidades em uma forma documental, padronizada e capaz de expressar o caminho que a instituição deve trilhar.

Ficou evidenciada a percepção da estrutura do planejamento estratégico da instituição, na qual cada etapa foi definida com vistas a atender a missão proposta, indo ao encontro da arquitetura estratégica ilustrada na Figura 8, o que ressalta a grande diferença entre uma organização filantrópica sem fins lucrativos das demais.

Após definido o planejamento estratégico, segue-se para a próxima etapa, o segundo ciclo da pesquisa-ação, que consiste na construção do *Balanced Scorecard (BSC)*, onde são definidos os objetivos estratégicos e as ações dentro das quatro perspectivas do *BSC*: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.

O pesquisador exerceu permanente e importante papel de facilitador e condutor da execução das atividades requeridas, tanto nas reuniões de trabalho quanto na aplicação, como referência, do roteiro mencionado no Quadro 16 e as questões formuladas no APÊNDICE A.

### **4.3 SEGUNDO CICLO DE APLICAÇÃO: CONSTRUÇÃO DO *BALANCED SCORECARD***

Esse segundo ciclo interativo consistiu no estabelecimento do *Balanced Scorecard (BSC)* do CAPS Dr. Bezerra de Menezes.

O início desse ciclo se deu com uma reunião com a diretoria executiva e as pessoas designadas para participar diretamente, onde foram debatidas as etapas e os objetivos de cada uma delas no processo. Foi estudado o roteiro de referência apresentado no Quadro 5 – Etapas da construção do *BSC* (KAPLAN *et al.*, 1997) e síntese ilustrada na Figura 3 – Sequência de implantação de estratégia (KAPLAN e NORTON, 2004).

Foram amplamente debatidos nesse início de ciclo os benefícios, os aspectos críticos de sua estruturação e implementação, com destaque para os cuidados a serem levados em conta durante esse processo. Para isso tomou-se como base os conceitos apresentados no Quadro 7 - Os dez mandamentos do *Balanced Scorecard* (MCUNN, 1998) e no Quadro 8 – As dez regras de ouro para implementação do *Balanced Scorecard* (ROEST, 1997).

A construção do *BSC* seguiu os passos da pesquisa-ação apresentados na Figura 10. Os subitens a seguir apresentam os resultados dessa etapa.

### 4.3.1 OBTENÇÃO DE DADOS DO SEGUNDO CICLO

Os dados e informações necessários desse ciclo, relativos aos objetivos e ações estratégicas nas quatro perspectivas do BSC, foram obtidos em reuniões específicas com a diretoria executiva e as pessoas selecionadas, utilizando *brainstorming*, a partir do planejamento estratégico estabelecido. Nessas reuniões foram utilizadas as referências:

- (1) A visão geral apresentada na Figura 5 - Tradução da visão e estratégia, nas quatro perspectivas do BSC (KAPLAN *et al.*, 1997);
- (2) Conceitos apresentados no Quadro 9 – Relação entre perspectivas do BSC e desafios da gestão no terceiro setor;
- (3) Casos destacados no subitem Quadro 10 de pequenas organizações do terceiro setor que aplicaram o BSC.

### 4.3.2 FEEDBACK DOS DADOS DO SEGUNDO CICLO

O pesquisador e colaboradores participantes listaram diversos objetivos estratégicos e ações das quatro perspectivas do BSC de algumas organizações que aplicaram essa ferramenta, para auxiliar nesse ciclo. Após esse levantamento foi feita uma reflexão onde se procurou correlacionar essas informações com o cenário do CAPS Dr. Bezerra de Menezes estabelecido em seu planejamento estratégico.

### 4.3.3 ANÁLISE DOS DADOS DO SEGUNDO CICLO

A análise dos dados se deu através da correlação entre os objetivos traçados pelas organizações levantadas no subitem anterior e os dados disponíveis em documentos contábeis do CAPS, nas opiniões dos participantes e na experiência vivida pelos dirigentes nas atividades operacionais da instituição. Os resultados obtidos dessa análise possibilitou o estabelecimento do plano de ação desse segundo ciclo de pesquisa-ação.

#### 4.3.4 PLANO DE AÇÃO DO SEGUNDO CICLO

Para atingir o objetivo proposto neste segundo ciclo, a equipe juntamente com o pesquisador estabeleceu as seguintes ações a serem realizadas:

- (1) Definir os objetivos estratégicos para cada uma das perspectivas do *BSC*;
- (2) Definir as ações necessárias para consecução dos objetivos estratégicos estabelecidos;
- (3) Elaborar o mapa estratégico do CAPS Dr. Bezerra de Menezes, de forma a estabelecer a relação de causa e efeito entre os objetivos estratégicos traçados dentro de cada perspectiva do *Balanced Scorecard (BSC)*;
- (4) Definir os indicadores de desempenho para os objetivos estratégicos.

Após estabelecer as ações a serem executadas, a equipe iniciou a implementação, que é descrita no subitem a seguir:

#### 4.3.5 IMPLEMENTAÇÃO DO SEGUNDO CICLO

Os objetivos e as ações estabelecidas pela instituição para que eles sejam atingidos seguem os passos estipulados na Figura 10. O Quadro 19 apresenta o conjunto de objetivos e ações nas quatro perspectivas do BSC.

Na sequência são apresentadas as relações de causa e efeito desses objetivos que suportam o conjunto de indicadores de desempenho sintetizados no painel estratégico apresentado no Quadro 24.

Portanto, após a definição dos objetivos e ações deu-se a elaboração do mapa estratégico da organização apresentado na Figura 11, seguindo os conceitos apresentados por Kaplan e Norton (2004) e ilustrados na Figura 4.

A relação de causa e efeito entre os objetivos de cada perspectiva observada no mapa estratégico estabelecido tem objetivo de impulsionar o desempenho da organização.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E AÇÕES NAS QUATRO PERSPECTIVAS DO BSC		
PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	AÇÕES
FINANCEIRA	<p>Aumentar receita;</p> <p>Diversificar fontes de receita;</p> <p>Fidelizar doadores;</p> <p>Controlar os custos e despesas operacionais.</p>	<p>Realizar eventos, campanhas e promoções;</p> <p>Buscar novas subvenções públicas e privadas;</p> <p>Redefinir e adequar o foco de abordagem;</p> <p>Veicular divulgação em rádios, jornais e outros;</p> <p>Aprimorar o sistema de gestão e controle.</p>
CLIENTES	<p>Aumentar a satisfação dos clientes (<i>stakeholders</i>)</p>	<p>Melhorar a imagem da organização com foco na solidez, segurança e competência;</p> <p>Aprimorar estreitar o relacionamento com os <i>stakeholders</i>.</p>
PROCESSOS INTERNOS	<p>Melhorar a gestão dos processos;</p> <p>Melhorar o sistema de informação para tomada de decisão;</p> <p>Formalizar os procedimentos decisórios.</p>	<p>Mapear os processos-chave da organização;</p> <p>Elaborar e implantar uma Política de Alçadas;</p> <p>Elaborar e implantar procedimentos operacionais padrão (POP) para os</p> <p>Implantar programa de treinamento de pessoal (<i>on the job</i>).</p>
APRENDIZADO E CRESCIMENTO	<p>Melhorar a satisfação dos colaboradores contratados e</p> <p>Desenvolver e capacitar os colaboradores;</p> <p>Reduzir rotatividade (<i>turnover rate</i>);</p> <p>Reduzir o absentismo.</p>	<p>Implantar sistema de sugestões e críticas;</p> <p>Implantar política de integração na admissão de novos colaboradores (missão, valores, visão);</p> <p>Definir um programa de capacitação de colaboradores;</p> <p>Consolidar a adoção do regulamento interno;</p> <p>Elaborar e implantar uma Política de Cargos e Salários (PCS) baseada em eixos de carreira;</p> <p>Implantar um sistema de divulgação interna (informações, desempenho, outros).</p>

Quadro 19 - Objetivos estratégicos e ações estabelecidas para o CAPS Dr. Bezerra de Menezes  
 Fonte: Autor



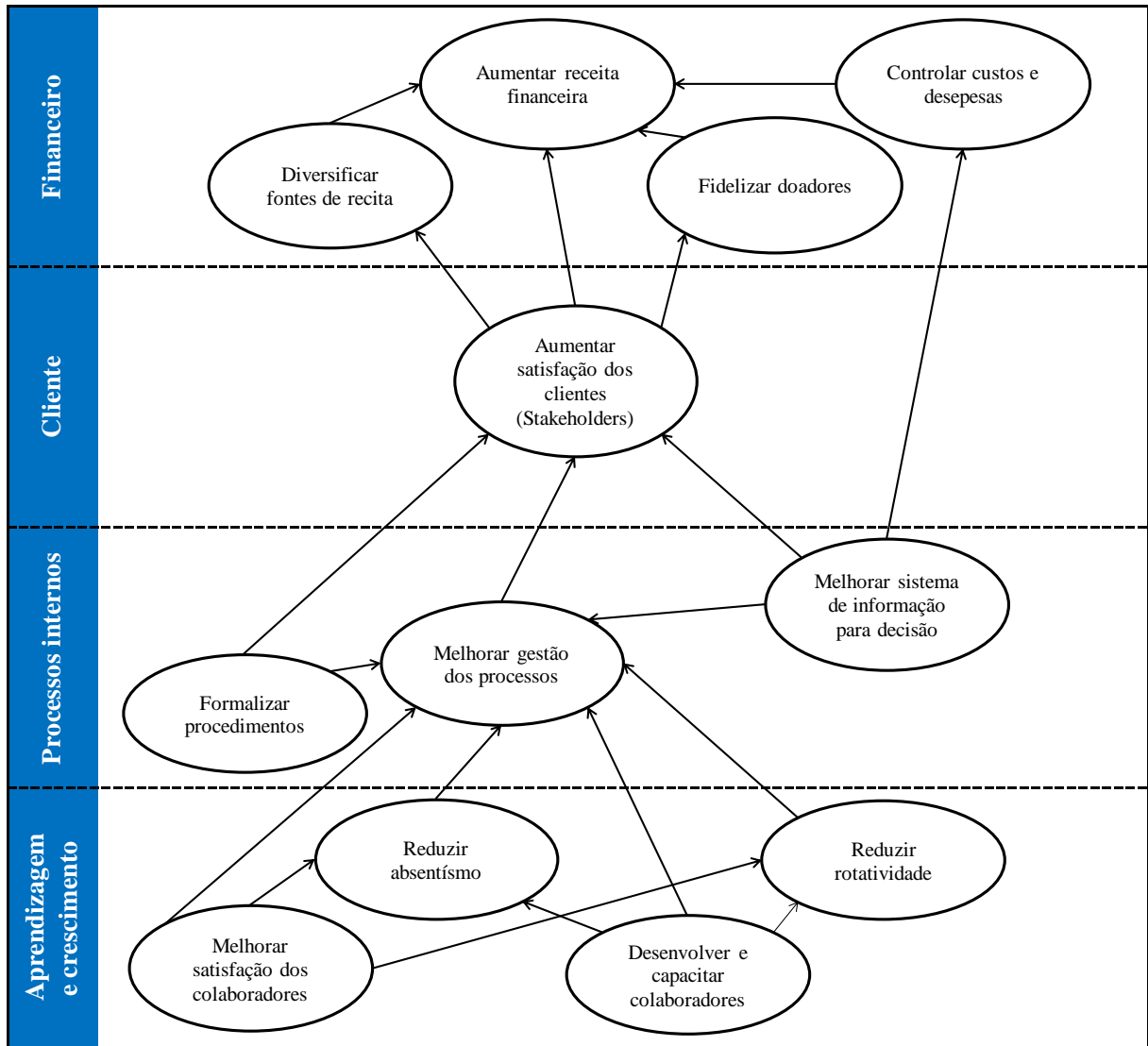


Figura 11 - Mapa estratégico do CAPS Dr. Bezerra de Menezes  
Fonte: Autor

A etapa seguinte ao estabelecimento do mapa estratégico foi a fase de definição dos indicadores de desempenho para os objetivos estratégicos traçados. Destaque especial foi dado nessa ação com o estabelecimento e utilização de um fluxograma para orientar a construção dos indicadores. A Figura 12 apresenta um passo-a-passo que constitui o fluxograma mencionado.

O Quadro 20 apresenta um resumo dos resultados da aplicação do fluxograma da Figura 12 para o estabelecimento dos indicadores de desempenho para cada objetivo, que podem ser mensurados mensalmente, trimestralmente, semestralmente ou anualmente em conformidade com as necessidades da organização.

Para cada indicador definido foi elaborado o mapa do indicador conforme conceituado no Quadro 4 – Folha de registro da medida do desempenho (*Record Sheet*). A seguir são

apresentados os conceitos dos principais indicadores e alguns *Record Sheet* elaborados. Os demais *Record Sheet* são partes integrantes do conjunto de Procedimentos Operacionais Padrão (POP) que compõem o *Manual de Gestão e Operação* da instituição, elaborado durante o desenvolvimento deste trabalho.

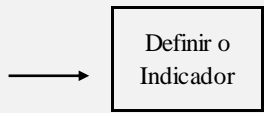
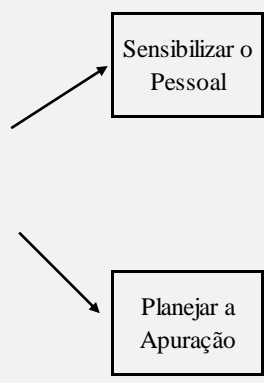
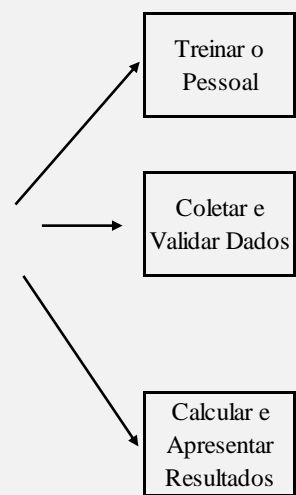
Fases	O que fazer	Como fazer
<b>Fase 1:</b> Definição do Indicador 	<b>Definir:</b> O que medir? Como medir? Quando medir? Quem deve medir?	Formulário de definição do indicador
<b>Fase 2:</b> Preparação para a Implantação 	<b>Demonstrar:</b> As vantagens da implantação dos indicadores	Reunião de sensibilização
	<b>Definir:</b> Onde coletar os dados? Quando coletar? Quem deve coletar? Como calcular os resultados? Quando calcular? Quem deve calcular?	Reunião de planejamento / formulário / planilha de apuração do indicador
<b>Fase 3:</b> Implantação do Indicador 	<b>Preparar o pessoal para:</b> Coletar os dados Preencher os formulários (eletrônicos ou não)	Reunião para sensibilização Sessões de treinamento
	<b>Obter os dados:</b> Coletar os dados Conferir e validar os dados	Teste piloto
	<b>Apurar os resultados:</b> Calcular os resultados Apresentar os resultados	Teste piloto
	<b>Avaliar:</b> Avaliar o teste piloto Identificar e corrigir deficiências	Reunião para avaliação do teste piloto

Figura 12 - Fases do processo de construção e implantação dos indicadores de desempenho  
 Fonte: Autor

INDICADORES DE DESEMPENHO PARA O CAPS DR. BEZERRA DE MENEZES		
PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES DE DESEMPENHO
FINANCEIRA	Aumentar receita; Diversificar fontes de receita; Fidelizar doadores; Controlar os custos e despesas operacionais.	Liquidez circulante Déficit / superávit Índice de fidelização Evolução dos custos e despesas Evolução da receita
CLIENTES	Aumentar a satisfação dos clientes ( <i>stakeholders</i> )	Índice de satisfação de clientes
PROCESSOS INTERNOS	Melhorar a gestão dos processos; Melhorar o sistema de informação para tomada de decisão; Formalizar os procedimentos decisórios.	Processos mapeados / Processos-chave Índice de produtividade Procedimentos descritos e implantados Treinamentos <i>on the job</i> realizados Nível de atendimento
APRENDIZADO E CRESCIMENTO	Melhorar a satisfação dos colaboradores contratados e voluntários; Desenvolver e capacitar os colaboradores; Reduzir rotatividade ( <i>turnover rate</i> ); Reduzir faltas ao trabalho (absentismo).	Nível de satisfação de colaboradores; Programas de capacitação aplicados Índice de <i>turnover</i> Índice de absentismo PCS elaborado e implantado Cargos descritos / Cargos totais

Quadro 20 - Indicadores de desempenho do CAPS Dr. Bezerra de Menezes

Fonte: Autor

Neste texto da dissertação são apresentados alguns desses *Record Sheet* para alguns dos indicadores selecionados.

### (1) Indicadores da perspectiva financeira

Liquidez Circulante (LC):

Conhecendo-se o índice de liquidez circulante da empresa é possível acompanhar (controlar) a disponibilidade imediata dos recursos financeiros necessários para honrar as contas a serem pagas em curto prazo. A Quadro 21 apresenta o *Record Sheet* do indicador Liquidez Circulante (LC).

Déficit / Superávit:

Esse indicador, associado com a Liquidez Circulante (LC) possibilita a análise da necessidade de contingenciamento ou flexibilização dos recursos financeiros da instituição. O acompanhamento da evolução das receitas em relação aos custos e despesas permite avaliar a

tendência de déficit ou superávit financeiro da organização, constituindo-se num instrumento eficaz de tomada de decisão.

REQUISITOS	DESCRIÇÃO	
Nome do Indicador	Liquidez Circulante (LC)	Meta requerida (Alvo): $\geq 1,00$
Responsável pela Apuração	Assistente Administrativo	
Objetivo	Medir a liquidez da empresa, ou seja, a sua capacidade cumprir os compromissos financeiros de curto prazo nas datas de vencimento.	
Definição	É a relação entre o ativo circulante ou a curto prazo, menos o valor dos estoques e o passivo circulante ou de curto prazo.	
Fórmula de cálculo	$LC = (\text{Ativo a curto prazo} - \text{valor em estoque}) / (\text{passivo de curto prazo})$	
Exemplo ilustrativo	Ativo a curto prazo = R\$ 45.000,00; Valor do estoque = R\$ 25.000,00; Passivo de curto prazo = R\$ 15.000,00; logo $LC = [(45.000,00 - 25.000,00) / (15.000,00)] = 1,33$ (Valores fictícios utilizados apenas como ilustração de cálculo).	
Frequência de apuração	Frequências estabelecidas: Frequência da <b>coleta de dados</b> : Mensal Frequência da <b>apuração do indicador</b> : Mensal Frequência da <b>distribuição dos resultados</b> : Mensal	
Destinatários	Diretoria Executiva	
Origem dos dados	Contabilidade	
Forma de apresentação	Tabela, com gráfico de tendência	
Gestor do indicador	Diretor Administrativo	

Quadro 21 - *Record Sheet* da Liquidez Circulante (LC)

Fonte: Organizado pelo autor a partir de Neely *et al.* (1997)

Índice de fidelização de contribuição de parceiros:

O acompanhamento da evolução desse indicador permite avaliar o grau de retenção de colaboradores e sua fidelização. Esse instrumento é eficaz na medida da diversificação de receitas em complemento a receita de subvenções firmada com o município.

## (2) Indicadores da perspectiva clientes

Essa medida possibilita de forma efetiva conhecer percepção do cliente com relação à organização no que tange a qualidade e a visão que ele faz do seu atendimento geral. O Índice de Satisfação de Clientes (ISC) é apurado semestralmente mediante pesquisa de satisfação conforme APÊNDICE B, em dois eixos de percepção da satisfação, o do usuário dos serviços e dos parceiros.

O índice de satisfação do Usuário dos serviços da instituição tem por objetivo monitorar como ele vê o tratamento a que é submetido e como isso contribui para a sua satisfação.

O índice de satisfação dos parceiros (*Stakeholders*) objetiva conhecer a visão que eles têm da instituição na gestão dos recursos, na prestação de contas e transparência das ações.

Para compor essa visão, três segmentos de avaliação são adotados pela instituição: satisfação dos parceiros doadores, satisfação dos parceiros das subvenções públicas e privadas, satisfação do Ministério Público Estadual. Essa percepção é demonstrada através do índice de atendimento ao Sistema de Cadastro e Prestação de Contas (SICAP), cuja função é avaliar o cumprimento da obrigação legal de prestação de contas de cada exercício junto ao Ministério Público Estadual, lei N° 10.406 de 10 de janeiro de 2003.

### **(3) Indicadores da perspectiva processos internos**

Índice de produtividade:

Esse indicador, apurado na forma de um índice de atendimento médio, permite aferir o volume de atendimento aos Usuários que procuram a instituição, esporadicamente ou em atendimento permanente, de forma a identificar os períodos de maior e menor número de atendimentos e o seu potencial de crescimento. O Quadro 22 apresenta o *Record Sheet* de apuração desse indicador.

Processos mapeados em relação aos processos-chave:

Esse indicador exhibe o resultado da formalização dos processos-chave identificados, com o objetivo de medir o desempenho da organização neste quesito. Os procedimentos descritos, formalizados e implantados e as ações decorrentes alavancam o processo de melhoria contínua como um todo refletindo no aprimoramento da gestão e da tomada de decisão, contribuindo para assegurar previsibilidade. O treinamento *on the job* decorrente dos processos mapeados e procedimentos formalizados compõe o complemento desse indicador e impacta positivamente na consolidação da perspectiva do aprendizado e crescimento.

Programa de treinamento de pessoal (*on the job*):

A visão de treinamento estabelecida pela organização tem como foco principal a ser levado em consideração no estabelecimento dos programas de treinamento *on the job*: a quem treinar, no que treinar e para dar que resultado. O treinamento aplicado pressupõe a qualificação e habilitação do colaborador para o exercício de sua função. Nessa linha de conduta, foi adotado o conceito de *empowerment* onde cada responsável é formalmente

certificado na tarefa em que foi treinado. Essa certificação é efetuada seguindo os passos do fluxograma apresentado na Figura 13.

REQUISITOS	DESCRIÇÃO	
Nome do Indicador	Índice de Atendimento Médio (IAM)	Meta requerida (Alvo): $\geq 25$
Responsável pela Apuração	Assistente Administrativo	
Objetivo	Medir a eficiência da empresa através do total de atendimentos a Usuários num determinado período	
Definição	É a relação entre o total de clientes atendidos, em determinado período (dias, semanas, meses, ano) e o total de horas, dias ou meses daquele mesmo período	
Fórmula de cálculo	$TDP = [ (\text{Total de clientes atendidos}) / (\text{Total de horas, dias ou meses trabalhados no período}) ]$	
Exemplo ilustrativo	Total atendidos = 616 e Total de dias trabalhados no período = 22, logo IAM = $616 / 22 = 28$ clientes / dia	
Frequência de apuração	Frequências estabelecidas: Frequência da <b>coleta de dados</b> : Diária Frequência da <b>apuração do indicador</b> : Mensal Frequência da <b>distribuição dos resultados</b> : Mensal	
Destinatários	Gerente do CAPS, Coordenador Técnico e Diretor Administrativo	
Origem dos dados	Contabilidade e alocação de mão-de-obra	
Forma de apresentação	Tabela, com gráfico de tendência	
Gestor do indicador	Coordenador Técnico	

Quadro 22 - Record Sheet do Índice de Atendimento Médio (IAM)

Fonte: Organizado pelo autor a partir de Neely *et al.* (1997)

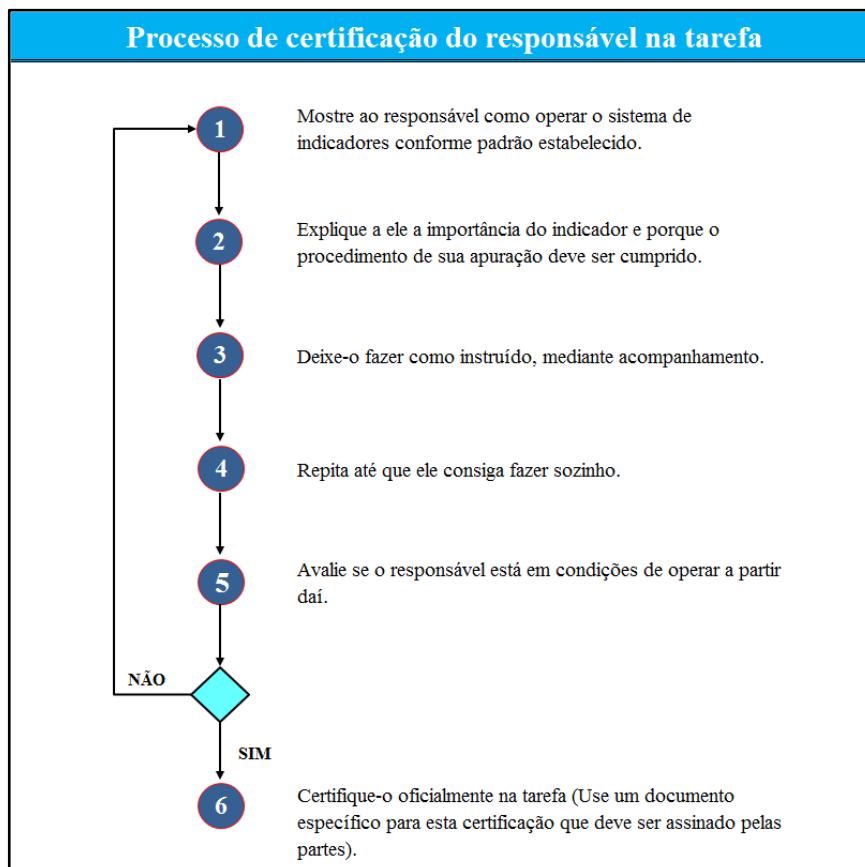


Figura 13 - Sequencial de certificação do responsável pela apuração do indicador  
Fonte: Campos (1994)

#### (4) Indicadores da perspectiva aprendizado e crescimento

Índice de *turnover*:

Esse indicador é apurado em função dos desligamentos de colaboradores no período analisado, sendo que através do acompanhamento do resultado desse indicador ao longo do tempo é possível avaliar os níveis de flutuação de pessoal na empresa e se essa flutuação é crescente ou decrescente e se é compatível com as características do setor e adotar medidas para correção de anomalias.

No caso das pequenas organizações esse índice é calculado levando em conta os desligamentos dos últimos 12 meses em relação ao número médio de colaboradores efetivos nesse mesmo período. O Quadro 23 apresenta o mapa do indicador.

REQUISITOS	DESCRIÇÃO	
Nome do Indicador	Índice de Turnover	Meta requerida (Alvo): < 0,5%
Responsável pela Apuração	Assistente Administrativo	
Objetivo	Medir a eficiência da retenção de colaboradores	
Definição	É a relação percentual entre a soma dos desligamentos, nos últimos 12 meses, e a média de colaboradores da empresa no mesmo período	
Fórmula de cálculo	TRP = [ (Soma dos desligamentos dos últimos 12 meses) / (Média de colaboradores efetivos nesse período) ] x 100	
Exemplo ilustrativo	Demissões no período = 8; Quantidade média de pessoal no período = 40; logo Índice de Turnover = [ (8) / (40) ] x 100 = 20 % (Valores fictícios utilizados apenas como ilustração de cálculo).	
Frequência de apuração	Frequências estabelecidas: Frequência da <b>coleta de dados</b> : Mensal Frequência da <b>apuração do indicador</b> : Trimestral Frequência da <b>distribuição dos resultados</b> : Trimestral	
Destinatários	Diretoria Executiva	
Origem dos dados	Gestão de Recursos Humanos	
Forma de apresentação	Tabela, com gráfico de tendência	
Gestor do indicador	Diretor Administrativo	

Quadro 23 - *Record Sheet* da Taxa de Rotatividade de Pessoal (TRP)

Fonte: Organizado pelo autor a partir de Neely *et al.* (1997)

Índice de absentismo:

O índice de absentismo refere-se ao controle das ausências nos momentos em que os colaboradores encontram-se em seu tempo programado de jornada de trabalho, ou seja, é o somatório dos períodos em que os colaboradores ausentam-se do trabalho, incluindo as faltas e os atrasos dentro de sua jornada normal de trabalho.

Índice de satisfação e motivação dos colaboradores:

Este indicador tem por objetivo identificar os fatores que interferem na satisfação e motivação dos colaboradores e possíveis problemas potenciais de relacionamento, motivação, insatisfações e comportamentais que possam interferir no seu desempenho. O conhecimento desses fatores constitui-se num instrumento eficaz para promover de forma efetiva o comprometimento, o aprendizado e a fidelização com a causa e missão da organização.

Política de Cargos e Salários (PCS):

O estabelecimento dessa política tem como principal objetivo a definição e formalização dos requisitos necessários aos colaboradores para que eles exerçam de forma efetiva suas habilidades no cumprimento da missão da organização. A elaboração e prática dessa política possibilita a valorização do mérito segundo os eixos de carreira, aberta a todos os integrantes da instituição no exercício de suas funções, para que eles possam vislumbrar a possibilidade de crescimento profissional na linha do tempo. Assim, o PCS se traduz num instrumento valioso de auxílio na gestão de recursos humanos da instituição.

#### **4.3.6 PAINEL ESTRATÉGICO DO CAPS DR. BEZERRA DE MENEZES**

De posse dos objetivos estratégicos e dos respectivos indicadores de desempenho foi possível elaborar o painel estratégico do CAPS Dr. Bezerra de Menezes, cuja finalidade é demonstrar em um único documento o detalhamento dos objetivos estratégicos, dos indicadores de desempenho, as metas e as ações definidas para cada uma das quatro perspectivas do *Balanced Scorecard (BSC)*.

O Quadro 24 apresenta o painel estratégico da instituição com a finalidade de ser um instrumento facilitador da comunicação empresarial, possibilitando que todos vejam e ajam em sintonia com a mesma missão, objetivos e metas.

Esse painel é parte integrante do *manual de gestão e operação* da instituição, portanto, está a disposição para consultas de todos os gestores e responsáveis dos processos-chave da organização.



Perspectivas	Objetivos estratégicos	Indicadores de desempenho	Metas	Ações estratégicas
<b>Financeira</b>	Diversificar fontes de receita.	Evolução das receitas	$\geq 10\%$	Realizar eventos, campanhas e promoções.
	Aumentar receitas.	Evolução das despesas	$\leq$ Receita	Buscar novas subvenções públicas e privadas.
	Controlar custos e despesas.	Liquidez circulante	$\geq 1$	Aprimorar o sistema de controle (Gestão).
	Fidelizar doadores.	Déficit / Superávit	$> 0$	
		Fidelização de doadores	$> 90\%$	Redefinir e adequar o foco de abordagem, Divulgação.
<b>Clientes</b>	Aumentar satisfação dos usuários	Índice de satisfação dos usuários	100%	Melhorar a imagem (Solidez, segurança e competência)
	Aumentar a satisfação dos parceiros ( <i>Stakeholders</i> )	Índice de satisfação dos parceiros	100%	Estreitar e aprimorar relacionamentos
<b>Processos internos</b>	Melhorar a gestão dos processos	Processos-chave da organização	100%	Mapear os processos-chave da organização
	Melhorar o processo decisório	Política de alçadas		Elaborar e implantar Política de Alçadas
	Formalizar procedimentos	Procedimentos operacionais padrão (POP)		Elaborar e implantar POP dos processos mapeados
<b>Aprendizado e crescimento</b>	Melhorar a satisfação dos colaboradores	Índice de satisfação e motivação	$> 90\%$	Medir a satisfação e implantar um sistema de sugestões e críticas
	Desenvolver e capacitar colaboradores	Índice de qualificação de colaboradores	$> 90\%$	Implantar uma política de treinamento <i>On The Job Training (OJT)</i>
	Reduzir a rotatividade ( <i>Turnover rate</i> )	Índice de Turnover		Medir e acompanhar o Turnover e Absentismo e consolidar regulamento interno
	Reduzir faltas ao trabalho (Absentismo)	Índice de Absentismo	$\leq 0,5\%$	Elaborar e implantar uma Política de Cargos e Salários (PCS)
	Integrar os colaboradores ao processo de gestão e melhoria de resultados	Política de cargos e salários (PCS)	100%	Implantar um sistema de divulgação de informações

Quadro 24 - Painel estratégico do CAPS Dr. Bezerra de Meneses

Fonte: Autor

Dessa forma, os objetivos estratégicos, os indicadores, as metas e as ações realizadas nas quatro perspectivas, estão associados à conclusão do objetivo principal da empresa, a sua missão e a sua visão de longo prazo.

Ao final, almeja-se que a administração da instituição assimile esse conjunto de medidas, pois ele irá assessorar no processo de gestão e principalmente servirá como um acompanhamento positivo para a organização como um todo, permitindo que sua gestão seja cada vez mais eficiente.

#### 4.3.7 AVALIAÇÃO DO SEGUNDO CICLO

A avaliação desse ciclo consolidou as considerações apresentadas no referencial teórico quanto aos seguintes aspectos:

- (1) Nota-se que nem todos os objetivos necessitam de medidas de tendência, porém todos os objetivos possuem medidas de ocorrência. Esse conceito pode ser mais bem compreendido através da análise das Figuras 6 e 7, onde são apresentadas as diferenças entre indicadores de resultados e indicadores direcionadores e a visão geral do processo de gestão desses indicadores;
- (2) É de fato impossível gerenciar aquilo que não se pode medir;
- (3) É necessário ter claro o que deve ser medido, por que se deve medir, como se deve medir e principalmente o responsável pela apuração e pela gestão de cada indicador;
- (4) A gestão através de indicadores de resultados e direcionadores é um processo de aprendizado e o caminho para excelência;
- (5) Para alguns objetivos, as medidas de tendência (de resultados) são as medidas de ocorrência (direcionadoras) de outros, por exemplo, para o objetivo da perspectiva financeira de aumentar o número de doadores, o indicador de tendência é o número de doadores novos/mês, que é a medida de ocorrência de buscar e efetivar novos doadores que se refere a uma medida da perspectiva dos processos internos.

Como conclusão desse ciclo da pesquisa-ação, houve consenso entre os participantes sobre a sua importância para o processo de gestão da organização. Segundo os participantes o ciclo serviu para reforçar a necessidade de avaliar sistematicamente o seu desempenho e que a forma eficaz e eficiente para isso é através de um conjunto de indicadores cuidadosamente elaborados para as características da organização e efetivamente gerenciados. O pesquisador complementou afirmando que, muito embora para cada indicador haja uma meta estabelecida, a busca de novas metas de superação é fundamental para o processo de melhoria contínua.

O pesquisador destacou também a importância da participação ativa das pessoas nesse

processo como forma de capacitação na cadeia do aprendizado e crescimento.

Destaque especial deve ser dado ao papel do pesquisador na execução desse ciclo. Pelo fato de não existir na instituição pessoal especializado e com experiência nesse tipo de trabalho, houve necessidade de uma efetiva participação do pesquisador na condução dos trabalhos de elaboração dos indicadores de desempenho, no estabelecimento das metas de desempenho requeridas e na observância dos conceitos e dos procedimentos metodológicos estabelecidos.

Para finalizar esse processo de avaliação do segundo ciclo da pesquisa-ação, o coordenador do projeto e o pesquisador anunciaram que haveria mudanças em alguns processos com a finalidade de possibilitar a implantação de novos indicadores de desempenho, até então impossíveis de serem praticados. Para isso seriam avaliados quais os processos-chave seriam mapeados e modificados.

#### **4.4 TERCEIRO CICLO DE APLICAÇÃO: MAPEAMENTO DO PROCESSO DE ACOLHIMENTO**

Esse terceiro ciclo interativo corresponde à ação estratégica de mapear os processos-chave da organização, onde se decidiu iniciar pelo processo de acolhimento executado pelo CAPS Dr. Bezerra de Menezes. Foi dada essa prioridade por tratar-se de um processo considerado chave e de alta criticidade na instituição, visto que é onde tudo começa com relação as pessoas com transtorno mental e uma decisão equivocada aqui pode levar a consequências irreparáveis.

O pesquisador e pessoal envolvido fizeram um levantamento da situação atual desse processo através de verificações *in loco*, da análise na documentação disponível e da observação de como era executada as ações de recebimento e encaminhamento do usuário. O resultado desse conjunto de ações permitiu o seguinte diagnóstico preliminar:

- (1) O usuário é recebido na instituição oriundo de procura espontânea ou através de agendamento prévio ou de encaminhamento por diversos órgãos e instituições;
- (2) Não há procedimentos escritos formalizados das operações;

- (3) As ações são executadas apenas com base técnica nas especialidades respectivas de psiquiatria e psicologia, de forma empírica e sem um procedimento administrativo específico do processo de gestão;
- (4) Os registros são feitos em fichas de papel e no prontuário de cada usuário;
- (5) Alguns dados são também registrados em planilhas eletrônicas de forma empírica e de acordo com o operador do registro, não havendo um procedimento e nem um padrão para tal;
- (6) O sistema de controle é insipiente e precário.

Diante desse contexto, foi escolhido esse processo para o primeiro trabalho de mapeamento de processo da instituição.

Após o diagnóstico preliminar, o início desse ciclo se deu com uma reunião com o coordenador técnico do CAPS e as pessoas diretamente envolvidas, psicólogo, recepcionista e técnico de enfermagem, onde foram apresentados os resultados obtidos e em seguida foram debatidas as etapas e os objetivos de cada uma delas, sendo destacada a importância desse ciclo com objetivo de ter esse processo-chave mapeado, sendo medido e gerenciado.

#### **4.4.1 OBTENÇÃO DE DADOS DO TERCEIRO CICLO**

Os dados relativos aos usuários dos serviços da instituição tais como o cadastro das pessoas atendidas, as informações de diagnóstico e das patologias, o tipo de encaminhamento estabelecido em cada caso, usados neste terceiro ciclo foram obtidos a partir das seguintes fontes:

- (1) Análise dos registros utilizados pelos responsáveis técnicos de cada atividade;
- (2) Por meio de entrevistas não estruturadas com os colaboradores envolvidos diretamente nas atividades deste processo;
- (3) Entrevista específica com o coordenador técnico do CAPS Dr. Bezerra de Menezes;

- (4) Prontuário de cada usuário;
- (5) Projeto terapêutico individual (PTI).

#### 4.4.2 FEEDBACK DE DADOS DO TERCEIRO CICLO

Analisando a sequência de atividades descritas pelos entrevistados o pesquisador teve dificuldades de enxergar o processo como um todo. Diante disso, foi decidido em consenso por reuniões específicas com aplicação da técnica de *brainstorming* para relacionar as variáveis e dados para auxiliar a elaboração do fluxo do processo de acolhimento. A partir dessa técnica foi possível obter os dados necessários, suas características e principalmente suas transformações em informações para a gestão desse processo-chave para a organização.

Nas entrevistas com o coordenador técnico foi possível identificar que o resultado desse processo de acolhimento é a decisão se a pessoa com transtorno mental é *elegível* ou *não elegível*, sendo que os classificados como elegíveis devem ser acolhidos para tratamento na instituição e que os não elegíveis devem ser encaminhados para atendimento nas diversas especialidades da rede pública, tais como álcool e droga e outras especificidades. O Quadro 25 apresenta uma síntese das informações para essa decisão.

DECISÃO	INFORMAÇÕES UTILIZADAS
ELEGÍVEL	Dados cadastrais; histórico familiar; surto; frequência; psicoses graves (delírios, alucinações, disfunção cognitiva); neuroses graves (depressão grave, tríade depressiva).
INELEGÍVEL	Teste psicométrico (quociente de inteligência – QI); deficiência mental; transtornos mentais com componentes orgânicos (etiologia com lesão cerebral ou doença tipo Alzheimer e demências); dependência química (álcool e outras drogas).

Quadro 25 - Decisão e informações utilizadas no processo de acolhimento e encaminhamento  
Fonte: Autor

Após a montagem do Quadro 25, o pesquisador e os demais colaboradores técnicos envolvidos no processo concluíram que seria necessário detalhar em uma lista as variáveis e os dados necessários com suas características para possibilitar o mapeamento desse processo.

Assim, foi elaborada uma relação contendo todos os dados utilizados relativos ao cadastro individual das patologias, a fonte de coleta dos dados e a forma de armazenamento empregada. O resultado dessa fase está descrito e organizado no Quadro 26.

Dados	Descrição	Fonte	Forma de armazenamento
Cadastrais	Informações pessoais e familiares relativas ao Usuário.	Ficha cadastral	Planilhas eletrônicas / Flat Table
Surto Psicótico	Episódio de desorganização da representação da realidade com sintomas de alterações de comportamento, alucinações, delírios, agressividade, agitação, isolamento, podendo colocar sua vida e de outros em risco.	Ficha individual e prontuário	Planilhas eletrônicas / Flat Table
Quantidade, frequência e intensidade.	Quantificação das intercorrências na linha do tempo	Ficha individual e prontuário	Planilhas eletrônicas / Flat Table
Psicoses graves	Transtornos que afetam a capacidade da pessoa de discernir entre o que é e o que não é real.	Ficha individual e prontuário	Planilhas eletrônicas / Flat Table
Delírios	Sintomas que remetem a falsas crenças fixas a respeito da realidade tais como convicção de perseguição, ideia fixa dentre outros.	Ficha individual e prontuário	Planilhas eletrônicas / Flat Table
Alucinações	Sintomas relativos a alterações dos sentidos levando a ouvir, ver e sentir coisas que outras pessoas não percebem.	Ficha individual e prontuário	Planilhas eletrônicas / Flat Table
Disfunções cognitivas	Sintomas que dizem respeito ao desinteresse nas relações, atividades e autocuidados, isolamento, desorganização das atitudes, emoções e outros.	Ficha individual e prontuário	Planilhas eletrônicas / Flat Table
Neuroses graves	Transtornos que afetam a maneira da pessoa ser, associada a traços de sua personalidade, com reações vivenciais não normais, transtornos de humor e de ajustamento.	Ficha individual e prontuário	Planilhas eletrônicas / Flat Table
Depressão grave	Sintoma relativo à tríade da depressão séria reconhecida pela psicopatologia quais sejam o Sofrimento moral; Inibição global e Estreitamento social.	Ficha individual e prontuário	Planilhas eletrônicas / Flat Table
Quociente de Inteligência (QI)	Apurado em Teste Psicométrico.	Ficha individual e prontuário	Planilhas eletrônicas / Flat Table
Deficiência mental	Redução notável do funcionamento intelectual associado a limitações pelo menos em dois aspectos do funcionamento adaptativo: comunicação, cuidados pessoais, competências domésticas, habilidades sociais, utilização dos recursos comunitários, autonomia, saúde e segurança, aptidões escolares, lazer e trabalho.	Ficha individual e prontuário	Planilhas eletrônicas / Flat Table
Transtornos mentais Orgânicos	Compreende uma série de transtornos mentais que tem em comum uma etiologia demonstrável como lesão cerebral ou doença tipo Alzheimer e Demências.	Ficha individual e prontuário	Planilhas eletrônicas / Flat Table
Dependência química	Na dependência geralmente há prioridade ao uso da droga em detrimento de outras atividades e obrigações sócio ocupacionais.	Ficha individual e prontuário	Planilhas eletrônicas / Flat Table

Quadro 26 - Informações e respectivas descrições

Fonte: Autor

Considerando as variáveis selecionadas, o pesquisador iniciou a análise dos dados que é descrita a seguir.

#### 4.4.3 ANÁLISE DOS DADOS DO TERCEIRO CICLO

Para o pesquisador, as variáveis obtidas poderiam ser analisadas do ponto de vista das transformações necessárias para se tornarem úteis e constituir informações para apoiar o mapeamento desse processo. O Quadro 27 apresenta uma síntese dos dados e suas transformações rumo às decisões desse processo.

Dados	Transformações	Informações	Decisão
Surto Psicótico; Delírios; Alucinações; Disfunção Cognitiva; Tríade Depressiva.	Análise dos dados em suas dimensões de quantidade, frequência, intensidade e outras. Análise do histórico familiar.	Psicoses graves; Neuroses graves.	ELEGIBILIDADE
Quociente de inteligência; Dependência química.	Análise de teste Psicométrico; Análise da etiologia da lesão cerebral e da doença mental.	Deficiência mental; Transtornos mentais com componentes orgânicos; Prioridade ao uso da droga em detrimento de atividades e obrigações sócio ocupacionais.	INELEGIBILIDADE

Quadro 27 - Dados e suas transformações que geram informações para decisão

Fonte: Autor

Foi consenso que esses dados devem ser processados e armazenados de forma que sejam compreensíveis para o receptor e apresentem uma sequência lógica para auxiliar decisões correntes ou prospectivas.

#### 4.4.4 PLANO DE AÇÃO DO TERCEIRO CICLO

A contribuição deste trabalho está na aplicação de uma alternativa para melhorar a qualidade das informações utilizadas especificamente no processo de acolhimento e encaminhamento de doentes mentais.

Do levantamento inicial de quais poderiam ser estas informações, com base nas atividades realizadas no processo em foco e no suporte ao processo decisório, a forma

empregada para garantir a melhoria da qualidade da informação foi a utilização de um *Data Warehouse (DW)*. Esse DW é um ambiente, banco de dados, que disponibiliza dados consolidados, integrados e dispostos de forma a possibilitar à realização de análises em várias dimensões, para auxiliar os gestores tomadores de decisão.

Assim, considerando os resultados obtidos com as análises dos dados e das variáveis, o objetivo principal do plano de ação desse ciclo era obter o mapeamento do processo de acolhimento.

Para atingir o objetivo proposto, a equipe juntamente com o pesquisador estabeleceu as seguintes ações a serem executadas:

- (1) Elaborar o fluxo do processo de acolhimento;
- (2) Estabelecer o fluxo de chegada de pacientes acolhidos;
- (3) Elaborar uma planilha em Excel no conceito *flat table*, ou seja, uma tabela com todas as dimensões possíveis em um mesmo registro, de forma a possibilitar e facilitar as consultas sob as diversas dimensões e extrair informações necessárias para apoiar o estabelecimento de indicadores de desempenho e a gestão de processo;
- (4) Elaborar um *dashboard*, ou seja, um painel de controle com a finalidade de criar informações centralizadas e adequadas para o monitoramento dos processos, para simular e visualizar o comportamento das variáveis mais sensíveis para apoiar a tomada de decisão;
- (5) Após estabelecer as ações a executar a equipe iniciou a implantação descrita na etapa seguinte.

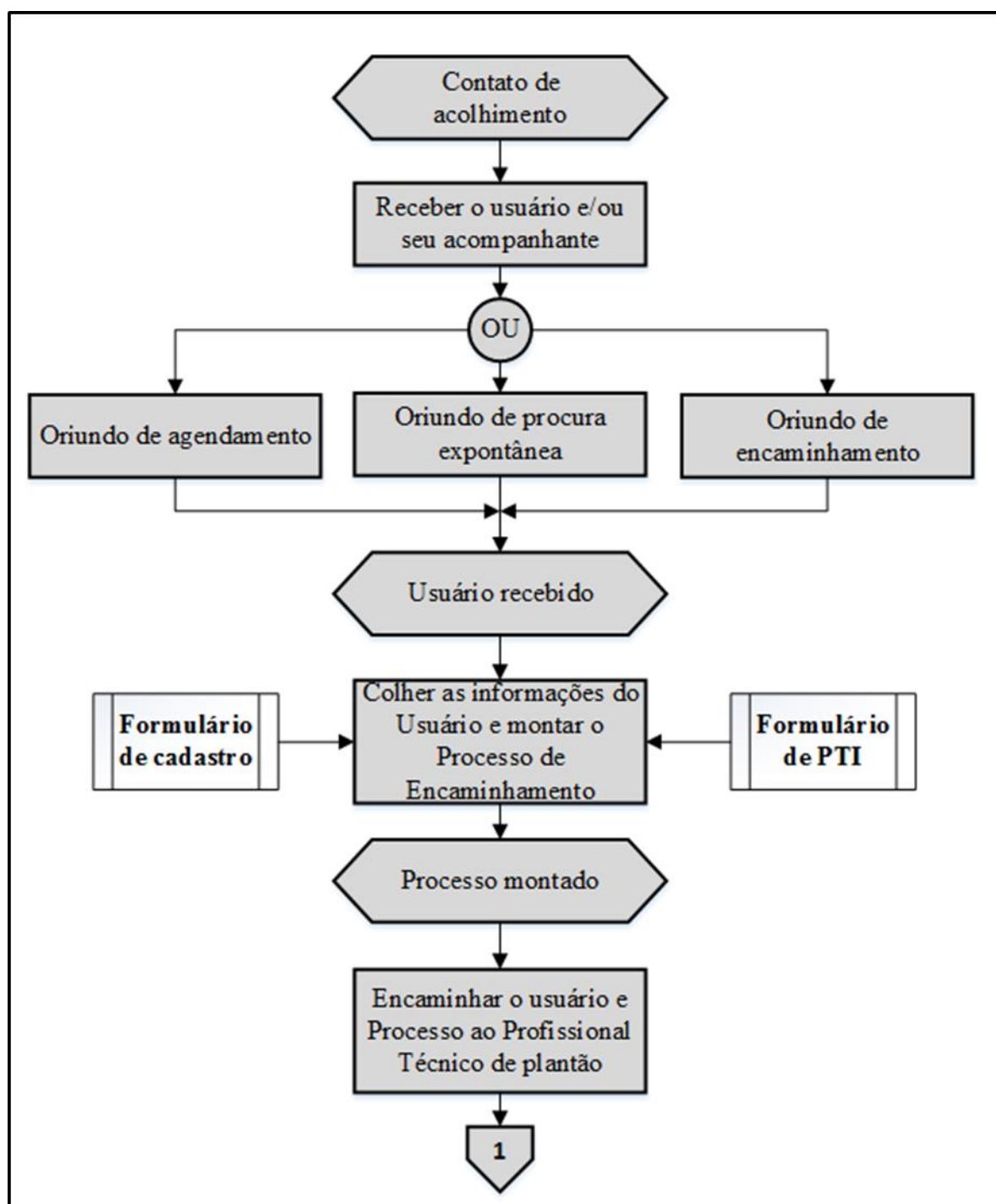
#### **4.4.5 IMPLEMENTAÇÃO DO TERCEIRO CICLO**

Para construção do mapa do processo de acolhimento e encaminhamento de usuários dos serviços da instituição foi utilizada a técnica evento, atividade e decisão cujo resultado é apresentado na Figura 14.

Em seguida foi estabelecida a sequência de ações da rotina diária de chegada dos



usuários acolhidos para o tratamento na instituição. A Figura 15 apresenta essa rotina.



Continuação

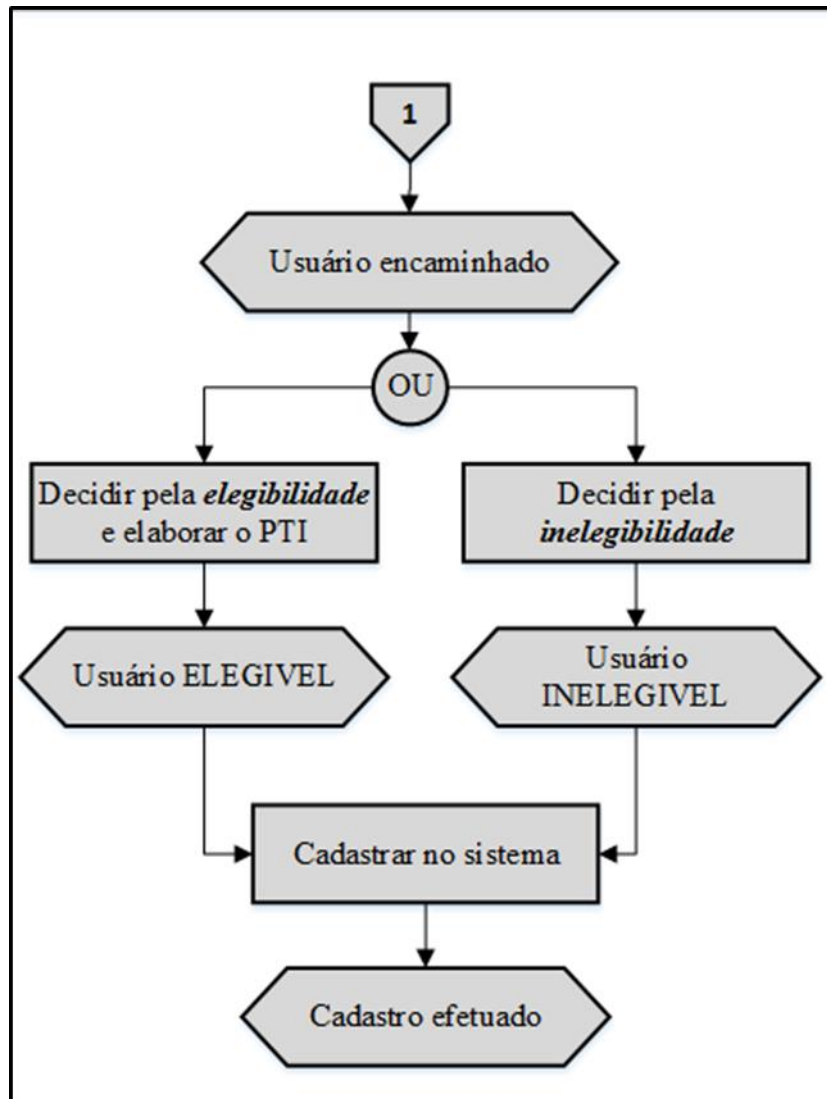


Figura 14 - Mapa do processo de acolhimento e encaminhamento  
Fonte: Autor

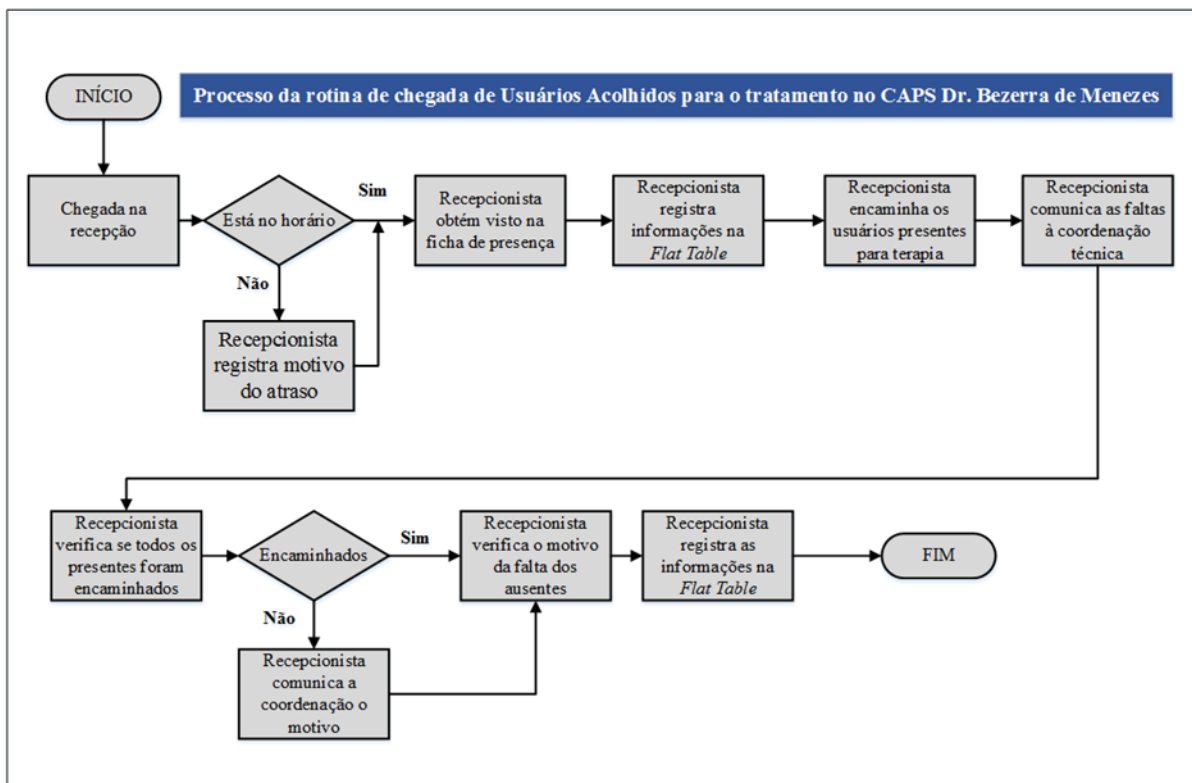


Figura 15 - Rotina da chegada de usuários para tratamento  
 Fonte: Autor

Com base nos dados necessários, nas transformações desses dados em informações necessárias e no fluxo do processo de acolhimento, foi possível elaborar uma planilha em Excel utilizando o conceito de *flat table* para possibilitar a extração de informações gerenciais através de tabelas dinâmicas. A Figura 16 apresenta um extrato da *flat table*.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
	Data	Mês	Ano	Custo R\$	Trimestre	Semestre	Nome do Doente	Cidade	Bairro	Cod. Origem	Origem
1	04/01/2016	Janeiro	2016	77,80	1	1	Adriano Veloso da Silva	Itajubá	Estiva	1	Procura Expontânea
2	04/01/2016	Janeiro	2016	77,80	1	1	Marisa da Silva	Itajubá	Avenida	2	Agendamento direto
3	04/01/2016	Janeiro	2016	77,80	1	1	Geovane Tribst de Oliveira	Itajubá	Medicina	1	Procura Expontânea
4	04/01/2016	Janeiro	2016	77,80	1	1	Maycon José dos Santos Marcondes	Itajubá	Nações	1	Procura Expontânea
5	04/01/2016	Janeiro	2016	77,80	1	1	José Raimundo Moreira	Itajubá	Medicina	2	Agendamento direto
6	04/01/2016	Janeiro	2016	77,80	1	1	Lilian Flávia dos Santos	Itajubá	Rebourgeon	3	Por órgãos e instituições
7	04/01/2016	Janeiro	2016	77,80	1	1	Aparecida de Lima	Itajubá	Rebourgeon	3	Por órgãos e instituições
8	04/01/2016	Janeiro	2016	77,80	1	1	Wellington Fernandes da Silva	Itajubá	Novo Horizonte	1	Procura Expontânea
9	05/01/2016	Janeiro	2016	77,80	1	1	Marcelo Alves Pinto	São José do Alegre	Centro	3	Por órgãos e instituições
10	05/01/2016	Janeiro	2016	77,80	1	1	Wilson Sergio Cunha	Itajubá	Santa Helena	1	Procura Expontânea
11	05/01/2016	Janeiro	2016	77,80	1	1					

Continuação

	L	M	N	O	P	Q	R	S	T
	Cod. Patologia	Patologia	Elegibilidade	Cód. Atend.	Atendimento	Cód. Motivo	Motivo	Cód. Deslig.	Desligamento / Tratamento
1									
2	P2	Psicoses graves	Elegível	E1	Acolhido conforme PTI	M1	PTI	D3	Desligamento Voluntário
3	P3	Delírios	Elegível	E1	Acolhido conforme PTI	M1	PTI	D4	Tratamento/Acompanhamento
4	P2	Psicoses graves	Elegível	E1	Acolhido conforme PTI	M1	PTI	D4	Tratamento/Acompanhamento
5	P4	Alucinações	Elegível	E1	Acolhido conforme PTI	M1	PTI	D4	Tratamento/Acompanhamento
6	P5	Disfunções cognitivas	Elegível	E1	Acolhido conforme PTI	M1	PTI	D4	Tratamento/Acompanhamento
7	P5	Disfunções cognitivas	Elegível	E1	Acolhido conforme PTI	M1	PTI	D4	Tratamento/Acompanhamento
8	P1	Surto Psicótico	Elegível	E1	Acolhido conforme PTI	M1	PTI	D4	Tratamento/Acompanhamento
9	P2	Psicoses graves	Elegível	E1	Acolhido conforme PTI	M1	PTI	D4	Tratamento/Acompanhamento
10	P6	Neuroses graves	Elegível	E1	Acolhido conforme PTI	M1	PTI	D4	Tratamento/Acompanhamento
11	P8	Quociente de Inteligência (QI)	Inelegível	E2	Não Acolhido	M4	Acompanhamento	D4	Tratamento/Acompanhamento
12	P9	Deficiência mental	Inelegível	E4	Consulta de Diagnóstico	M4	Acompanhamento	D4	Tratamento/Acompanhamento

Figura 16 - Flat table do processo de acolhimento e encaminhamento de pessoas com transtornos mentais  
 Fonte: Autor

A *Flat Table* apresentada na Figura 16 contém os dados saneados e todas as dimensões estabelecidas no modelo dimensional, complementada com informações obtidas a través de funções de relacionamentos com as tabelas auxiliares.

A próxima etapa do processo de *Data Warehousing* foi a criação de um ambiente para possibilitar a realização de consultas analíticas, o OLAP (*On-Line Analytical Processing*). Essa etapa do processo foi realizada a partir da *Flat Table* com a utilização do recurso de Tabelas Dinâmicas do MS Excel, que permite a análise de dados sumarizados e cruzados. Nessa funcionalidade é escolhido um item de dados (equivalente às medidas de um DW), que é analisado segundo os campos das tabelas de origem (equivalente aos atributos de dimensões de um DW).

As ferramentas OLAP facilitam a utilização e a análise de dados para os usuários gestores sem conhecimento técnico sobre banco de dados. Com elas é possível acessar os dados em múltiplas dimensões e combinar, de forma dinâmica, dimensões e medidas para geração de relatórios, tabelas, gráficos e outras formas de apresentação estabelecidas pelo próprio usuário, sem a necessidade de auxílio de pessoal especializado em sistemas de informações.

A tomada de decisão, quase sempre é um processo complexo, podendo envolver diversos aspectos e informações. Assim, ser capaz de visualizar, em conjunto, várias informações que auxiliam a tomada de decisão pode tornar os gestores mais eficientes. A possibilidade de oferecer indicadores de forma integrada e de simples compreensão é muito utilizada em vários instrumentos.

Nesse contexto de simplicidade, integração e disponibilidade, o *Dashboard* ou painel de controle implantado permite criar informações centralizadas e adequadas para o monitoramento desse processo.

A Figura 17 exibe uma representação de *Dashboard*, das diversas possíveis, extraída diretamente da *Flat Table* do processo de acolhimento e encaminhamento de pessoas com transtornos mentais da unidade de análise, com o uso de vários elementos na forma de indicadores de desempenho tais como gráficos, tabelas e diagramas de Pareto.

Na Figura 18 é apresentada uma estratificação em Pareto, possível de ser extraída, no caso, as causas predominantes da elegibilidade, que mediante análise das informações pode subsidiar ações técnicas e comunitárias de investigação das origens dessas causas predominantes.

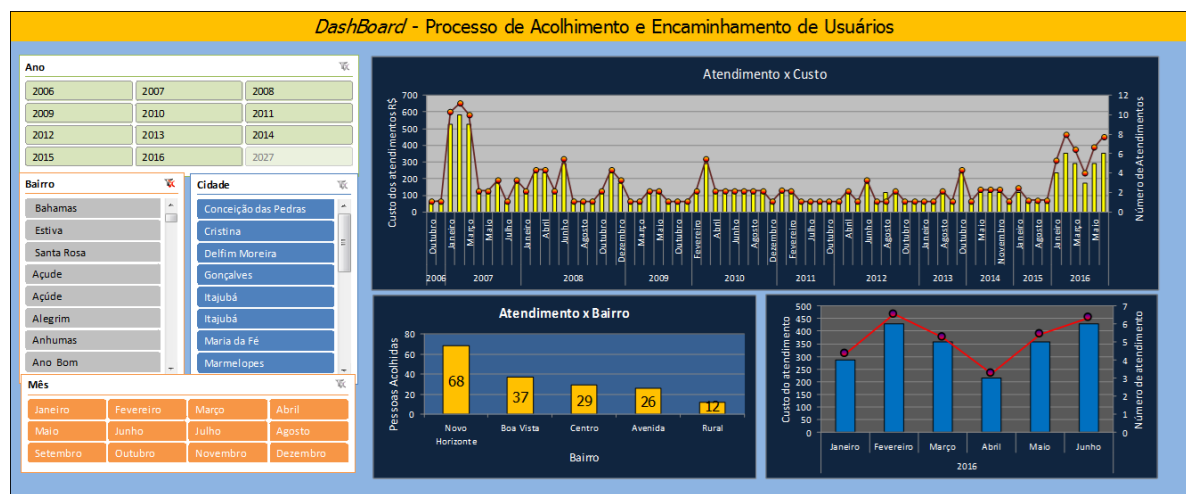


Figura 17 - *Dashboard* do processo de acolhimento e encaminhamento de pessoas com transtornos mentais  
Fonte: Elaborado pelo autor com base na *Flat Table* da instituição

Essas funcionalidades constituem-se em ferramentas de auxílio ao processo de tomada de decisões para os gestores dessa área.

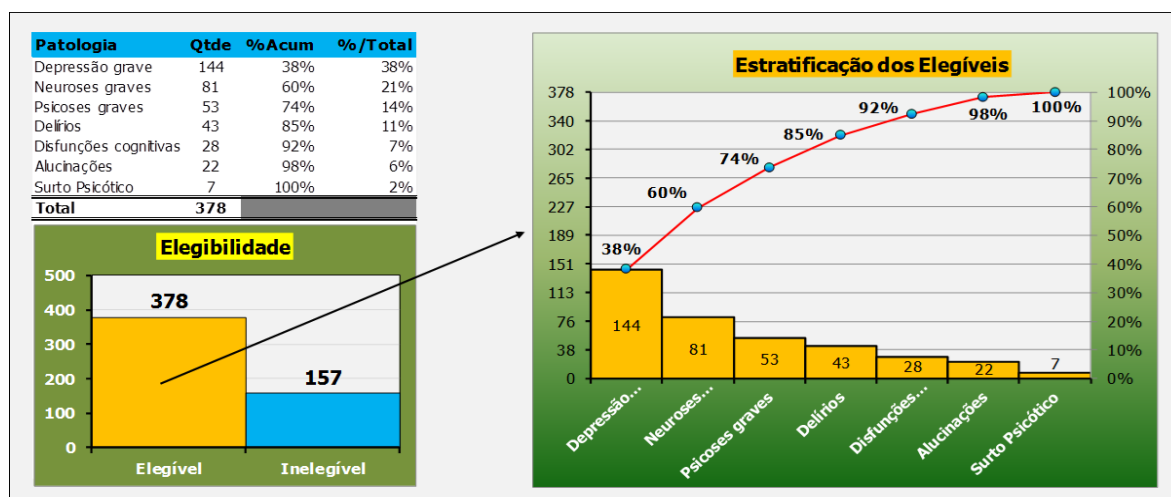


Figura 18 - Uma das possíveis estratificações em Diagrama de Pareto das patologias  
Fonte: Extraído e elaborado pelo autor a partir da *Fat Table* e respectivas tabelas dinâmicas.

O *Dashboard* pode reunir indicadores de diversas áreas de uma organização e de fontes externas que influenciam nas situações monitoradas. A escolha dos indicadores e dos elementos para representá-los é orientada pelas necessidades do contexto monitorado e deve oferecer simplicidade de interpretação.

Após a implementação das ações do terceiro ciclo da pesquisa-ação, o pesquisador, o coordenador técnico e pessoas-chave diretamente envolvidas no processo de acolhimento se

reuniram para avaliar os resultados das ações implantadas. A avaliação é apresentada no subitem a seguir.

#### 4.4.6 AVALIAÇÃO DO TERCEIRO CICLO

A avaliação do terceiro ciclo considerou os seguintes aspectos:

- (1) A importância da transformação de dados em informações relevantes;
- (2) O uso da tabela dinâmica como ferramenta de obtenção de informações gerenciais;
- (3) A relevância das variáveis e dos dados selecionados no processo de acolhimento de forma a auxiliar o mapeamento desse processo tão crítico para a organização e para a sociedade;
- (4) A grande dificuldade encontrada para escrever e formalizar esse processo;
- (5) As mudanças operacionais e disciplina requerida na operação do dia a dia desse processo.

Houve consenso entre os participantes sobre a importância e relevância desse ciclo de pesquisa. Segundo os colaboradores, o ciclo serviu para demonstrar a necessidade de compreender a diferença entre os dados e as informações necessárias para a gestão do processo de acolhimento de doentes na instituição. Foi destacada pelos participantes a enorme contribuição que este mapeamento trouxe para a gestão desse processo, visto que as informações disponíveis estavam dispersas, em várias fontes e impossíveis de serem analisadas de forma a possibilitar decisões de melhoria no processo.

Outro aspecto relevante apontado foi a facilidade de análise através de tabelas dinâmicas, a partir das informações adequadamente organizadas na *flat table*. Segundo eles, sem o apoio de uma pessoa externa, no caso o pesquisador, dificilmente eles conseguiriam mapear esse processo de forma adequada para possibilitar o controle e a obtenção de informações gerenciais.

Ainda, foi amplamente destacado que a utilização da ferramenta tabela dinâmica contribui no aprendizado dos gestores agregando valor a sua capacitação e que as mudanças requeridas no processo, para serem bem assimiladas e praticadas, exigem disciplina das

pessoas diretamente envolvidas.

Cabe destacar a importância da iniciativa deste projeto de DW em alinhamento com a estratégia da instituição para que o seu processo de acolhimento e encaminhamento de doentes mentais seja controlado de forma eficiente e eficaz.

O DW implementado permitiu e permite a realização de diversas consultas que suportam os níveis gerenciais na tomada de decisão. Portanto, o sistema de apoio à decisão decorrente da implantação deste trabalho é interativo, estratégico e capaz de proporcionar aos gestores os dados e informações melhores para assegurar o auxílio adequado para suas ações.

O pesquisador exerceu um papel preponderante na consecução desse ciclo. Das várias atividades exercidas por ele destacam-se a construção do *Data Warehouse (DW)*, a elaboração do modelo dimensional, a organização das informações em uma *Flat Table*, a montagem de um dashboard para consultas de informações para apoiar o processo decisório. Enfatiza-se ainda o amplo treinamento ministrado pelo pesquisador para todas as pessoas envolvidas, técnicos e gestores, com o objetivo de habilitá-los no uso das ferramentas implantadas e disponibilizadas.

#### **4.5 QUARTO CICLO DE APLICAÇÃO: SISTEMA DE TELEDIOAGNÓSES**

Nesse quarto ciclo interativo foi priorizada a ação estratégica de diversificar fontes de receitas, onde se decidiu pela melhoria do sistema de teledioagnósticos com vistas a suportar o objetivo de aumento de receitas financeiras da instituição CAPS Dr. Bezerra de Menezes. Foi dada essa prioridade por tratar-se de um processo que atualmente é responsável pela segunda maior fonte de receitas, sendo a primeira, a fonte de receita subvencionada através de convênio com o município.

O pesquisador e diretoria executiva fizeram diversas reuniões de análise da situação financeira atual e concluíram ser possível um aumento superior a 10% na receita financeira de teledioagnósticos se houver uma melhoria geral na operação desse processo, promovendo aumento da eficiência, da produtividade e eliminando trabalhos manuais e rotinas operacionais que o próprio sistema pudesse assumir, liberando o pessoal diretamente envolvido para atuar na sua atividade fim.

Nesse contexto, optou-se por uma solução caseira para o desenvolvimento do novo sistema de teledioagnósticos, considerando que a instituição conta com um especialista em desenvolvimento de sistemas informatizado na sua Diretoria Executiva.

Com essa decisão procedeu-se uma análise das principais características do sistema adotado até então com vistas a identificar os pontos de possíveis avanços a serem considerados no novo sistema. Assim, o resultado dessa análise foi sintetizado como segue:

- (1) Alto custo operacional: uma folha de papel A4 para cada recibo de doação, dois ou mais recibos para o mesmo doador quando este efetuava mais de uma doação, tempo de processamento, excessiva necessidade de intervenções manuais no processamento;
- (2) Baixa produtividade: várias atividades manuais dos operadores, requerendo uso de planilhas de apoio em contas, somas e outros cálculos;
- (3) Controle administrativo e de segurança do sistema: uma só senha de acesso sem a distinção de perfil de acesso para os recursos de forma individualizada, todos com acesso a tudo, impossibilidade de rastreamento das operações realizadas, falta de registro e controle de contato dos operadores com os parceiros doadores;
- (4) Controle financeiro: deficiência na geração de informações gerenciais para acompanhamento da produtividade, do faturamento, de estatísticas e estratificações, tornando o sistema bastante insipiente e precário.

Após essa análise e diagnóstico preliminar, formalizou-se o especialista da instituição juntamente com os operadores como sendo a equipe responsável pelo desenvolvimento do novo sistema.

#### **4.5.1 OBTENÇÃO DE DADOS DO QUARTO CICLO**

Os dados usados neste ciclo tais como o cadastro de doadores, os valores das doações, a frequência das respectivas doações, os custos envolvidos, as despesas com mão-de-obra, a fidelização dos doadores, os registros de contatos com os respectivos doadores fidelizados ou não, foram obtidos a partir das seguintes fontes:

- (1) Registros utilizados pelos operadores do sistema;



- (2) Por meio de entrevistas não estruturadas com os colaboradores envolvidos diretamente nas atividades, operadores, mensageiro de coleta, assistente administrativo, diretoria executiva;
- (3) Dados históricos extraídos diretamente do sistema em operação;
- (4) Pesquisa de campo com os doadores registrados conforme APÊNDICE C.

#### **4.5.2 FEEDBACK DE DADOS DO QUARTO CICLO**

De posse do diagnóstico inicial e dos dados obtidos, foram realizadas diversas reuniões de trabalho específicas para modelagem inicial do novo sistema. A partir dessa iniciativa foi possível obter os dados necessários, suas características e principalmente como elas deveriam ser transformadas em informações para a arquitetura do novo sistema.

As características identificadas para o novo sistema estão resumidas como segue:

- (1) Possibilitar à Diretoria Executiva estabelecer as campanhas por período e as metas de produtividade;
- (2) Facilitar as operadoras nos contatos telefônicos e nos registros para captação de doadores;
- (3) Programar e controlar as datas de recebimento;
- (4) Selecionar e emitir os recibos de doações a serem entregues ao “Mensageiro” para os recebimentos;
- (5) Auxiliar no estabelecimento da rota diária para recebimento das doações com registros para otimização de sua execução;
- (6) Registrar e avaliar o número de fichas entregues e o número de doações recebidas, como indicador de desempenho do processo de recebimento;

- (7) Analisar mensalmente resultado de arrecadação x despesas realizadas no período, desempenho individual dos colaboradores envolvidos;
- (8) Efetuar comparações mensais e periódicas para análise de desempenho.

A partir desses questionamentos, as características do novo sistema foram idealizadas a partir da comparação do sistema em vigor e aquele que deveria ser o novo. Os resultados dessa análise estão sintetizados no Quadro 28.

#### **4.5.3 ANÁLISE DOS DADOS DO QUARTO CICLO**

A análise dos dados levantados foi efetuada no banco de dados existente em confronto com as necessidades projetadas para o novo sistema. Com a experiência do responsável pelo desenvolvimento foi possível a preparação dos dados seguindo uma lógica do próprio desenvolvedor, que constou basicamente das seguintes etapas:

- (1) Dados cadastrais existentes: limpeza e padronização dos dados, agrupamento dos dados em conjuntos de acordo com sua finalidade;
- (2) Dados inexistentes: definição e caracterização dos dados necessários, porém inexistentes;
- (3) Arquitetura do novo sistema: A partir dos resultados encontrados, o pesquisador e colaboradores juntamente com o desenvolvedor concluíram que a análise das variáveis possibilitou a definição daquelas que realmente são significativas para operação e gestão do sistema de teledoações;
- (4) Mudança na estrutura organizacional: houve grande dificuldade em consolidar as mudanças decorrentes do novo sistema, que exigiu mudança na rotina e no comportamento dos operadores, gerando muita resistência por parte daqueles que há muito tempo se habituaram a proceder de determinada forma e que teriam que mudar essa forma com o novo sistema. A troca de pessoas foi inevitável e como consequência reestabeleceu-se a harmonia com acentuada melhoria da produtividade.

Recurso	Sistema anterior	Novo sistema
Autenticação na inicialização do aplicativo com usuário e senha	Sim	Sim
Uso obrigatório de senhas fortes e gravação de 'hash' da senha em banco de dados utilizando tecnologia SHA1		Sim
Sistema Operacional Windows	Sim	Sim
Plataforma de Desenvolvimento	VB 6.0	.NET C#
Sistema automático de atualização de versões - ClickOnce		Sim
Banco de dados	MS Access	Sql Server 2012
Banco de dados nas nuvens		Sim
Sistema de backup	Manual	Automático
Definição de controle de acesso através de perfil de usuário		Sim
Usuário pode ter pertencer a múltiplos perfis de acesso		Sim
Usuário pode ter pertencer a múltiplos perfis de acesso		Sim
Sistema de notificações/lembretes programáveis		Sim
Cadastro de Colaboradores	Sim	Sim
- Dados de logradouro	Sim	Sim
- Cadastro unificado e inequívoco de logradouro		Sim
- Referência e observações para orientação do mensageiro	Sim	Sim
- Anotações específicas para operadora/atendente de telefone		Sim
- Definição de valor a ser doado e dia para recebimento	Sim	Sim
- Definição de categoria (Mensal, bimestral, trimestral, etc...)		Sim
- Parametrização LTM		Sim
- Pesquisa por ID do colaborador	Sim	Sim
- Pesquisa por outros campos do cadastro		Sim
- Auditoria de dados: Inclusão, alteração e exclusão		Sim
- Visualização do histórico de doação	Sim	Sim
- Controle de contatos telefônicos		Sim
Cadastro de Companhas		Sim
- Definição de período		Sim
- Definição de recebimento na própria instituição		Sim
- Definição de recebimento por depósito bancário		Sim
- Pesquisa por outros campos do cadastro		Sim
Cadastro de Operadores	Sim	Sim
- Definição individual de faixas de comissionamento		Sim
- Pesquisa por outros campos do cadastro		Sim
Cadastro de Mensageiros	Sim	Sim
- Definição de tipos e destino para geração dos recibos		Sim
- Definição individual de faixas de comissionamento		Sim
- Pesquisa por outros campos do cadastro		
Cadastro de área de recebimento para distribuição entre mensageiros	Sim	Sim
- Definição de mensageiro designado	Fixo	Flexível
- Pesquisa por outros campos do cadastro		Sim
Cadastro de cidades, bairros e endereços	Campos livres	Padrão
- Registros únicos e relacionados entre si		Sim
- Definição de área de cobertura		Sim
- Pesquisa por outros campos do cadastro		Sim
Cadastro de Categorias de doação		Sim
- Definição de tipos e destino		Sim
- Pesquisa por outros campos do cadastro		Sim
Parametrização de assinaturas digitalizadas dos responsáveis nos recibos		Sim
Geração automática de recibos de doação	Sim	Sim
Impressão de recibos	Sim	Sim
Re-impressão de recibos	Sim	Sim
Sistema de conferência de recibo a serem entregues ao para mensageiro através de código de barras		Sim
Sistema de recebimento/conferência financeira de recibos por mensageiro	Sim	Sim
- Sistema de leitura e conferência por código de barras		Sim
- Identificação de recebimento simples		Sim
- Identificação de recebimento com valores diferentes do valor original		Sim
- Identificação de cancelamento de recebimento	Sim	Sim
- Identificação de recibos para reagendamento		Sim
- Identificação de mudança de datas de recebimento (transferência)		Sim
- Identificação dos recibos ainda em posse do mensageiro		Sim

Recurso	Sistema anterior	Novo sistema
- Geração de documento de conferência de valores		Sim
- Geração de documento de reagendamento e cancelamento		Sim
Sistema interno de caixa financeiro		Sim
- Lançamento automático de valores recebidos		Sim
- Lançamento manual em caixa: suprimento, estorno, sangria, pagamentos de terceiros e outros		Sim
- Impressão de extrato financeiro		Sim
Sistema de controle de comunicação		Sim
- Sistema automático de gestão de contatos para colaboradores EVENTUAIS		Sim
- Sistema automático de gestão de contatos para colaboradores LTM		Sim
- Sistema automático de gestão de contatos para colaboradores novos pela LISTA TELEFÔNICA		Sim
- Sistema automático de gestão de contatos para colaboradores cadastrados somente para CAMPANHAS		Sim
- Sistema de gestão para recibos em processo de recuperação de CANCELAMENTO		Sim
- Sistema de gestão para recibos em processo de REAGENDAMENTO		Sim
Listagens cadastrais	Colaboradores	Todos
Relatórios Gerenciais		Sim
- Colaboradores por Categoria		Sim
- Recibos repassados aos mensageiros		Sim
- Recibos NÃO repassados aos mensageiros		Sim
- Relatório analítico de recebimento		Sim
- Relatório sintético de recebimento		Sim
- Relatórios de Fechamentos Financeiros - Visão Geral		Sim
- Relatórios de Fechamentos Financeiros - Fechamento de Comissões		Sim
- Relatórios Estatísticos - Colaboradores novos		Sim
- Relatórios Estatísticos - Contatos telefônicos		Sim
- Relatórios Estatísticos - Faturamento Ano/Mês		Sim
Sistema integrado à ferramenta de suporte remoto		Sim
Sistema de gerenciamento de erros através de notificação		Sim

Quadro 28 - Recursos e funcionalidades projetadas para o novo sistema de teledoações

Fonte: Autor

Os participantes destacaram a importância dessa análise e depuração das informações para a melhoria do sistema de teledoações e que trouxe conhecimentos relevantes para o processo. O pesquisador complementou que muito embora haja grande relevância do conhecimento promovido, o fundamental é o resultado positivo auxiliado pelos avanços do processo e que isso sim justifica todo o esforço empregado. O subitem a seguir apresenta o plano de ação seguido pela equipe da pesquisa-ação.

#### 4.5.4 PLANO DE AÇÃO DO QUARTO CICLO

Considerando os resultados obtidos na análise dos dados, o objetivo do plano de ação do quarto ciclo era validar as informações selecionadas e definir os requisitos de desenvolvimento do novo sistema.

Para atingir o objetivo foram estabelecidas as seguintes ações a serem realizadas:

- (1) Definir a plataforma de desenvolvimento;

- (2) O sistema de banco de dados a ser utilizado;
- (3) O controle de acesso por perfil;
- (4) O sistema de cadastro das diversas categorias;
- (5) O sistema de lançamentos financeiros;
- (6) O sistema de controle da comunicação;
- (7) O sistema de informações gerenciais.

Após estabelecer as ações a serem desenvolvidas, iniciou-se a implantação e validação que são descritas no subitem a seguir.

#### **4.5.5 IMPLEMENTAÇÃO DO QUARTO CICLO**

A implantação foi feita por etapas, onde cada etapa foi validada em reuniões específicas com a diretoria executiva, mediante apresentação e discussão detalhada dos conceitos e funcionalidades de cada etapa. Os tópicos a seguir apresentam os resultados dessas etapas e suas validações.

##### **(1) Etapa 1 – Levantamento de requisitos:**

A análise e pesquisa junto aos usuários administradores para levantar as falhas no sistema em vigor e identificar as necessidades de melhorias, possibilitou a identificação de pontos de simplificação, recursos de agilidade, meios de acesso via internet em modelo 24/7, utilização de banco de dados relacional com controle de transações, economia de insumos, eliminação de retrabalhos, utilização de leitores automáticos de código de barras para agilizar as operações com os recibos, eliminação de operações e de trabalhos manuais dos operadores.

##### **(2) Etapa 2 – Escolha da tecnologia e metodologia:**

Foi decidida pela tecnologia *SmartClient Winforms* da *Microsoft*, distribuição pela internet através do recurso *ClickOnce*, plataforma *.NET* utilizando linguagem *C#* com acesso a banco de dados *SqlServer Express 2012*.

### **(3) Etapa 3 – Desenvolvimento do aplicativo em três camadas**

A camada de apresentação que interage diretamente com o usuário, onde são feitas as consultas, as requisições e outras transações.

A camada de negócio (lógica empresarial, regras de negocio e funcionalidades), onde estão todas as funções e regras do negócio. Não existe uma interface para o usuário e seus dados são voláteis, ou seja, para que algum dado seja mantido deve ser utilizada a camada de dados.

A camada de dados é definida como o repositório das informações e as classes que a manipulam. Esta camada recebe as requisições da camada de negócios e seus métodos executam essas requisições em um banco de dados. Uma alteração no banco de dados alteraria apenas as classes da camada de dados, mas o restante das camadas não seria afetado por essa alteração.

### **(4) Etapa 4 - Implantação do sistema em ambiente de homologação e posteriormente produção**

Foi utilizado um ambiente de homologação no qual foram importados os dados do sistema anterior para todos os testes operacionais. Após todos os testes, foi criado o ambiente de produção, no qual os operadores passaram a ter total controle funcional do aplicativo.

A seguir são apresentadas algumas telas, Figuras 19 a 23, para ilustrar o ambiente de utilização do sistema.

Contato com Colaboradores LTM

Filtro de dados:  Contatos Abertos  Contatos Fechados  Todos Mês: 06/2016

Contato: Colaborador: Mônica Haddad Telefone: 36222809 Celular:

Ligações

Operador	Início	Fim	Comentário	Valor Recibo
OCULTADO	07/06/2016 15:17:00	07/06/2016 15:24:40	vai ajudar	20,00
OCULTADO	07/06/2016 09:32:00	07/06/2016 09:38:48	Erica vai falar com ela ligar mais tarde	0,00
OCULTADO	27/04/2016 16:55:00	27/04/2016 16:58:57	não pode na luta	0,00
OCULTADO	27/04/2016 14:19:00	27/04/2016 14:20:37	ligar após as 15:00 hs	0,00
OCULTADO	27/04/2016 11:12:00	27/04/2016 11:13:40	ligar depois das 13:00 hs	0,00
OCULTADO	26/01/2016 08:57:00	26/01/2016 09:00:57	VAI DOAR PARA FEVEREIRO	20,00
OCULTADO	20/01/2016 16:41:00	20/01/2016 16:42:46	LIGAR AMANHÃ PARA SABER SE VAI AJUDAR.	0,00
Cibele	20/01/2016 10:10:00	20/01/2016 10:12:41	LIGAR ATARDE PARA ERIKA E VER SE VAI PODER AJUDAR.	0,00

Início: / / Decorrido: / /

Comentário:   
 Data: Valor Eventual:

Abrir Ligação Fechar Ligação

Figura 19 - Tela de controle das ligações telefônicas

Fonte: Extraído pelo autor diretamente do sistema

**CAPS Dr. Bezerra de Menezes**  
Centro de Atenção Psicossocial  
Sede Própria - CEP 41.773.755/0001-06  
Tel(35) 3622.3946 Av. Allan Kardec, 423 - Novo Horizonte - 37505-422 - Itajubá - MG

Recibo: 47811  
Borderô: 1060 ID: 388  
36232132  
1606/2(F), 1605/2(F), 1604/2(F), 1603/2(F)  
Valor: R\$ 5,00  
Aniversário: 21/6  
Dia do Pagamento: 25  
Vencimento: 25/01/2016  
00:00:00  
Mensagem: Jerry Rodrigues  
Operador:  
Referência: rua do veterano do azilo  
Observação: Parte da manhã depois das 08:00

Nº Recibo: 47811 Valor R\$: 5,00  
Recebemos de a quantia de **cinco reais** referente ao período de **01/2016**.  
Endereço: Bairro **Avenida**.  
**Este mês é especial, parabenzamos pelo seu aniversário!**  
Diretor Presidente Diretor Financeiro

---

**CAPS Dr. Bezerra de Menezes**  
Centro de Atenção Psicossocial  
Sede Própria - CEP 41.773.755/0001-06  
Tel(35) 3622.3946 Av. Allan Kardec, 423 - Novo Horizonte - 37505-422 - Itajubá - MG

Recibo: 47820  
Borderô: 1060 ID: 5020  
36211258  
1606/2(F), 1605/2(F), 1604/2(F), 1603/2(F)  
Valor: R\$ 10,00  
Aniversário:  
Dia do Pagamento: 29  
Vencimento: 29/01/2016  
00:00:00  
Mensagem: Jerry Rodrigues  
Operador: Cibele  
Referência: Consultório com a secretária Simone  
Observação: EM FRENTE O SUPERMERCADO PADRE NICOLAU

Nº Recibo: 47820 Valor R\$: 10,00  
Recebemos de referente ao período de **01/2016**.  
Endereço: **Avenida**.  
Diretor Presidente Diretor Financeiro

---

**CAPS Dr. Bezerra de Menezes**  
Centro de Atenção Psicossocial  
Sede Própria - CEP 41.773.755/0001-06  
Tel(35) 3622.3946 Av. Allan Kardec, 423 - Novo Horizonte - 37505-422 - Itajubá - MG

Recibo: 47821  
Borderô: 1060 ID: 1606  
5870407  
1606/2(F), 1605/2(F), 1604/2(F), 1603/2(F)  
Valor: R\$ 30,00  
Aniversário: 16/6  
Dia do Pagamento: 22  
Vencimento: 22/01/2016  
00:00:00  
Mensagem: Jerry Rodrigues  
Operador:  
Referência: HORARIO DO ALMOÇO DAS 13:00 AS 14:00 HS  
Observação:

Nº Recibo: 47821 Valor R\$: 30,00  
Recebemos de **BEIRO** a quantia de **trinta reais** referente ao período de **01/2016**.  
Endereço: Bairro **Avenida**.  
Diretor Presidente Diretor Financeiro

Figura 20 - Recibo de doações (para leitor de código de barras)

Fonte: Extraído pelo autor diretamente do sistema

**Cadastro de Colaborador**

Incluir Alterar Salvar Excluir Cancelar Pesquisar

Cadastro Atual Auditoria Histórico Doação Contatos Telefônicos

Colaborador: 0 Colaborador: \_\_\_\_\_

Cadastro: \_\_/\_\_/\_\_  Ativo Tel. Fixo: \_\_\_\_\_ Tel. Celular: \_\_\_\_\_ Aniv: \_\_/\_\_/\_\_

Cidade: \_\_\_\_\_ Bairro: \_\_\_\_\_

Endereço \_\_\_\_\_ Número: \_\_\_\_\_

Complemento: \_\_\_\_\_

Referência: \_\_\_\_\_

Observação: \_\_\_\_\_

Anotações Operacionais

Valor da Doação: 0,00 Dia: 0 Mês de Referência: \_\_\_\_\_

Categoria: \_\_\_\_\_

Operador: \_\_\_\_\_  LTM - Gerar manualmente após contato telefônico

Figura 21 - Tela formulário de cadastro de múltiplos recursos  
 Fonte: Extraído pelo autor diretamente do sistema

**Caixa Financeiro**

Início: 18/05/2016 Fim: 25/05/2016

OP	Data	Núm. Doc.	Descrição	Observação	Débito	Crédito	Saldo
			Saldo Anterior				2.393,24
	18/05/2016 08:16:58		Recebimento de Mensageiro			612,00	3.005,24
	19/05/2016 08:24:37		Recebimento de Mensageiro			592,00	3.597,24
	20/05/2016 08:13:29		Recebimento de Mensageiro			415,00	4.012,24
	20/05/2016 09:13:48		Sangria de Caixa		3.250,00		762,24
	23/05/2016 08:36:19		Recebimento de Mensageiro			497,00	1.259,24
	24/05/2016 08:20:27		Recebimento de Mensageiro			412,00	1.671,24
	25/05/2016 08:14:19		Recebimento de Mensageiro			425,00	2.096,24
	25/05/2016 08:16:37		Recebimento de Mensageiro				2.096,24
					3.250,00	2.953,00	

Nome ocultado

Suprimento de Caixa     Estorno para Caixa    Descrição: \_\_\_\_\_  
 Sangria de Caixa         Pág. de Terceiros        Observação: \_\_\_\_\_  
 Outros                            Nº Documento: \_\_\_\_\_  
 Valor: 0,00                      Gravar Lançamento

Figura 22 - Tela de controle de caixa integrado  
 Fonte: Extraído pelo autor diretamente do sistema



**Valores a receber**  
 Total recebido R\$: 75,00  
 Total recebido com valor diferente R\$: 0,00  
**Total geral R\$: 75,00**

**Valores informativos**  
 Diferença entre valor Original / Recebido R\$: 0,00  
 Total de cancelamento R\$: 10,00  
 Total de reagendamento R\$: 10,00  
 Total de transferidos para outro mês R\$: 0,00  
 Total apurado e em posse do mensageiro R\$: 0,00  
 Total NÃO apurado e em posse do mensageiro R\$: 4.165,00

Borderô	Recibo	Vencimento	Valor Doação	Valor Eventual
1140	51471	10/05/2016	0,00	10,00
1145	51399	15/05/2016	10,00	2,00
1145	51672	13/05/2016	10,00	0,00
1145	51730	18/05/2016	10,00	0,00
1145	51756	16/05/2016	5,00	0,00
1151	52022	05/06/2016	10,00	0,00
1151	52075	05/06/2016	10,00	0,00
1151	52214	05/06/2016	10,00	0,00
1151	52232	04/06/2016	15,00	0,00
1151	52304	05/06/2016	2,00	0,00
1151	52357	04/06/2016	10,00	0,00
1151	52391	05/06/2016	5,00	0,00
1151	52454	05/06/2016	10,00	0,00
1151	52458	05/06/2016	10,00	0,00
1151	52514	05/06/2016	10,00	0,00
1151	52529	05/06/2016	5,00	0,00
1151	52575	05/06/2016	5,00	0,00
1151	52596	05/06/2016	2,00	0,00

Nº Recibo: \_\_\_\_\_ Total: 4.165,00

Figura 23 - Tela de controle de recebimentos (utiliza leitor de código de barras)  
 Fonte: Extraído pelo autor diretamente do sistema

Após a implementação das ações do quarto ciclo da pesquisa-ação, o pesquisador, o coordenador, o responsável pelo desenvolvimento e demais envolvidos se reuniram para avaliar o resultado das ações implantadas e validadas. O resultado dessa avaliação é apresentado no subitem a seguir.

#### 4.5.6 AVALIAÇÃO DO QUARTO CICLO

A avaliação do quarto ciclo de pesquisa-ação considerou os seguintes aspectos:

- (1) Melhoria do processo como um todo;
- (2) Aumento da produtividade;
- (3) Controle e segurança do sistema;
- (4) Monitoramento das atividades dos operadores e mensageiros;
- (5) Melhoria do controle financeiro;

## (6) Informações gerenciais.

A Figura 24 apresenta o aspecto produtividade do processo de teledoações segundo o conceito de taxa de valor agregado, antes e depois da implantação do sistema de teledoações.

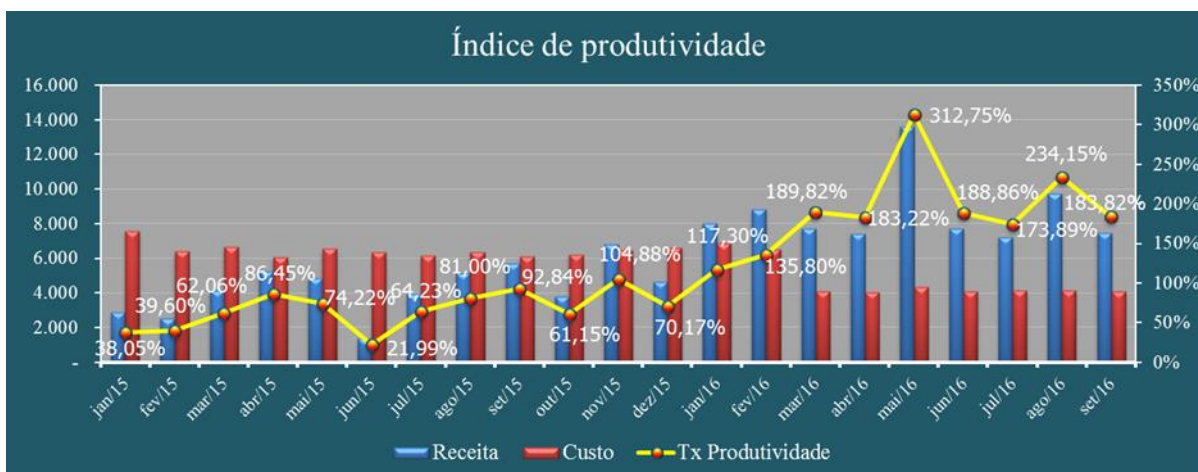


Figura 24 - Produtividade do sistema de teledoações

Fonte: Autor

O resultado demonstra como destaque a acentuada melhora da produtividade a partir da implantação e uso do novo sistema.

Esse resultado é considerado como o principal benefício do mapeamento desse processo-chave de teledoações e abre caminho para a sua consolidação e melhoria contínua dos resultados.

O pesquisador teve um papel decisivo na transmissão dos conceitos e procedimentos a serem observados neste trabalho de pesquisa e no estabelecimento dos indicadores de desempenho desse processo-chave de teledoações mapeado. Essa atuação possibilitou a orientação e subsídios para a construção dos dados e para a organização das informações que possibilitaram a construção das funcionalidades operacionais e de consultas gerenciais do novo sistema de teledoações.

#### 4.6 QUINTO CICLO DE APLICAÇÃO: AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DO CAPS DR. BEZERRA DE MENEZES

Esta seção apresenta os dados coletados na pesquisa-ação, as análises e estratificações dentro das quatro perspectivas: perspectiva financeira, perspectiva dos clientes, perspectiva

processos internos e perspectiva do aprendizado e crescimento.

Nesse quinto ciclo interativo foi avaliado o desempenho do CAPS Dr. Bezerra de Menezes segundo os objetivos e o conjunto de indicadores de desempenho estabelecidos para medi-lo. O pesquisador e diretoria executiva fizeram diversas reuniões específicas de análise dos resultados e medidas foram adotadas para correção de rumos em função dos objetivos e metas definidas. Os resultados desse ciclo são apresentados como segue.

#### **4.6.1 OBTENÇÃO DE DADOS DO QUINTO CICLO**

Os dados usados para esse ciclo compreendendo as receitas, as despesas, os balanços e balancetes, os resultados das pesquisas de satisfação juntos aos doadores, aos colaboradores, aos usuários e *stakeholders*, bem como os registros de faltas e atrasos de colaboradores, o número de desligamentos e contratações de colaboradores, foram obtidos a partir das seguintes fontes:

- (1) Registros de dados históricos extraídos diretamente nos respectivos processos;
- (2) Registros contábeis oficiais fornecidos pela contabilidade contratada;
- (3) *Flat Table e Dashboard* Financeiro e dos processos-chave mapeados;
- (4) Pesquisas semiestruturadas efetuadas com os *stakeholders* (colaboradores, clientes externos, usuários e órgãos governamentais).

#### **4.6.2 FEEDBACK DE DADOS DO QUINTO CICLO**

A partir dos dados coletados, os indicadores de desempenho associados aos objetivos estratégicos correspondentes a cada perspectiva do BSC apresentaram os seguintes resultados:

##### **4.6.2.1 Perspectiva financeira**

A performance financeira está demonstrada como segue, a partir do *Dashboard* financeiro apresentado no Figura 25. As informações financeiras para apoiar a tomada de decisões podem ser extraídas pelo próprio gestor sob diversas dimensões, diretamente na *flat table* e no *dashboard*, de acordo com suas necessidades, ou seja, a ferramenta é flexível e dinâmica. No referido Quadro é exibida uma das consultas possíveis.

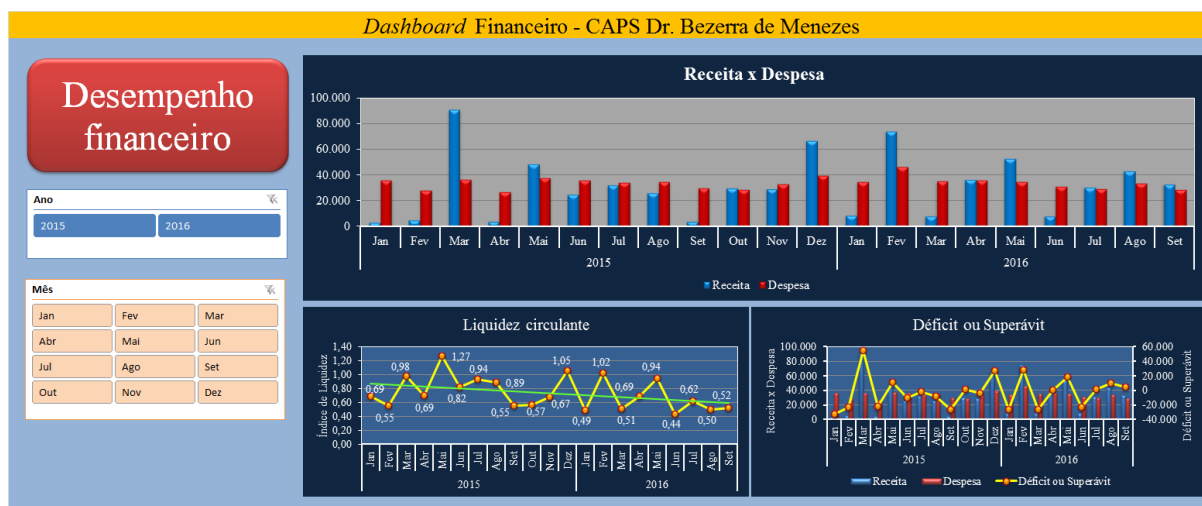


Figura 25 - Dashboard financeiro do CAPS Dr. Bezerra de Menezes  
Fonte: Autor

### Déficit / Superávit:

Pelo fato de ser uma instituição filantrópica e sem fins lucrativos, o resultado financeiro é avaliado através do indicador Déficit / Superávit que ela apresenta num dado período, sendo seu objetivo ser positivo, porém, quanto mais próximo de zero possível, melhor. Isso significa que toda receita oriunda das doações foram aplicadas pela instituição em sua atividade fim. O resultado desse indicador está estratificado na Figura 26, para o ano de 2016 até setembro, com projeção até dezembro com o objetivo de visualizar a situação da instituição do encerramento do exercício.

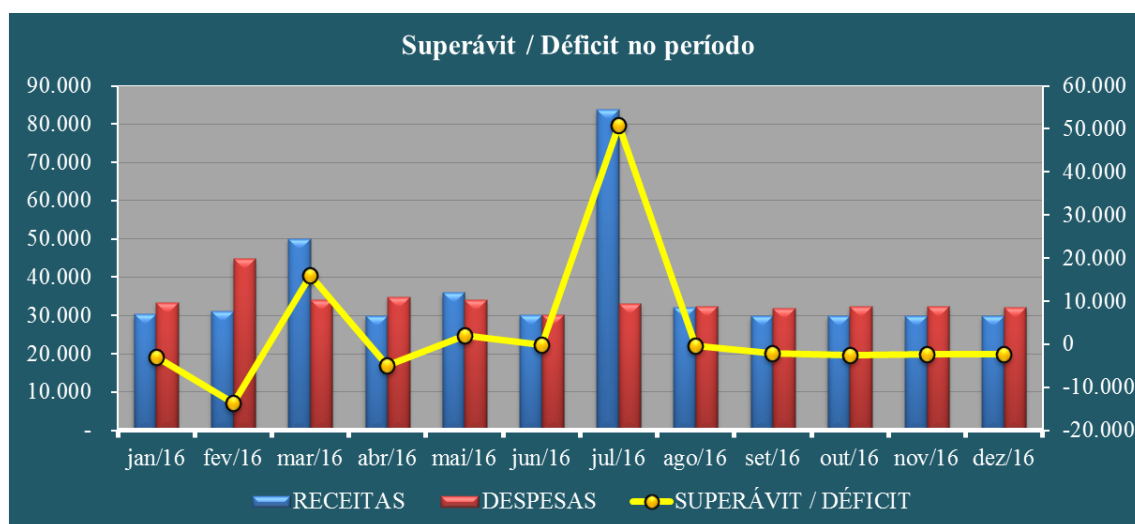


Figura 26 - Déficit / Superávit no período  
Fonte: Autor

Liquidez circulante:

Com base nos dados coletados nos demonstrativos contábeis da instituição e no *Dashboard* financeiro foi estratificada na Figura 27 a liquidez circulante do ano de 2016, até setembro, com o objetivo de avaliar a capacidade da organização de honrar seus compromissos financeiros de curto prazo nesse período.

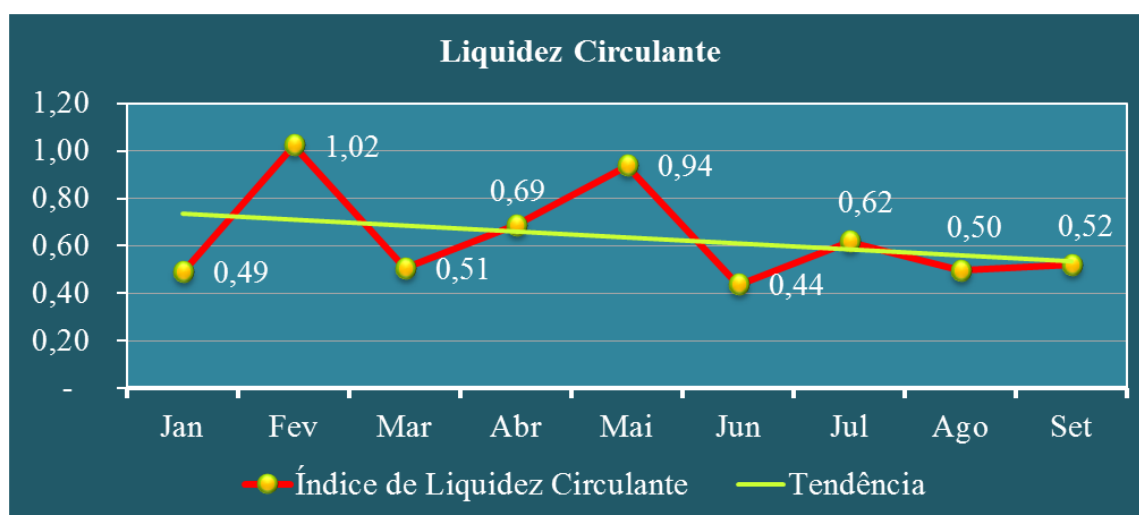


Figura 27 - Liquidez Circulante ou de curto prazo  
Fonte: Autor

O alvo estabelecido para o resultado deste indicador é um número igual ou superior a 1, porém, é desejável que seja o mais próximo de 1 possível.

Fidelização de doadores:

Na apuração do indicador da fidelização de doadores, foram determinados os seguintes índices:

(1) Quantidade de parceiros doadores fidelizados no período estudado

Neste índice foi utilizada a pesquisa com os parceiros doadores, com base no APÊNDICE C, para mensurar a quantidade de novos doadores fidelizados durante cada período estudado, conforme demonstra o resultado no Quadro 31.

HÁ QUANTO TEMPO É PARCEIRO FIDELIZADO DO CAPS?		
1 a 6 meses	De 7 a 12 meses	Mais de 1 ano
2%	10%	88%

Quadro 29 - Índice de captação de parceiros doadores

Fonte: Organizado pelo autor com base nos registros do sistema de teledoações

## (2) Fidelização de parceiros doadores

Para saber a atual situação da fidelidade dos parceiros doadores, também foi avaliado através da pesquisa com os parceiros da instituição, com base no APÊNDICE C, para saber se a fidelidade vem aumentando e quais são os fatores para isso. Os resultados podem ser analisados através do Quadro 30.

VOCÊ JÁ SE CONSIDERA UM PARCEIRO FIEL AO CAPS?	
SIM	NÃO
98,80%	1,20%

Quadro 30 - Índice de Fidelidade dos parceiros doadores do CAPS

Fonte: Organizado pelo autor com base nos resultados das pesquisas efetuadas

## (3) Fatores de fidelização

Ainda com base em pesquisa efetuada, conforme o APÊNDICE C, o Quadro 31 apresenta resultado através do índice referente aos fatores que mantêm os doadores fieis a instituição.

QUE FATOR VOCÊ CONSIDERA MAIS IMPORTANTE PARA MANTER-SE FIEL AO CAPS?			
Dedicação do CAPS	Causa nobre	Atendimento de qualidade	Sem custo ao Usuário
26%	50%	17%	7%

Quadro 31 - Índice de fatores mais importantes para que os doadores mantenham sua fidelidade

Fonte: Organizado pelo autor com base nos resultados das pesquisas efetuadas

### 4.6.2.2 Perspectiva dos clientes

A partir dos dados coletados, os indicadores de desempenho que correspondem aos objetivos estratégicos propostos na perspectiva dos clientes, foram: o índice satisfação dos

usuários dos serviços da instituição e o índice de satisfação dos *stakeholders*, compreendidos pelos parceiros doadores, parceiros das subvenções e o Ministério Público de Minas Gerais.

Os dados para essa avaliação foram obtidos através da pesquisa realizada pela instituição através de sua coordenação técnica, junto a 100% dos usuários em tratamento no CAPS Dr. Bezerra de Menezes e nos casos necessários com auxílio dos respectivos familiares, bem como em pesquisa realizada junto aos parceiros da Secretaria de Saúde do Município e junto aos responsáveis do município pela análise da prestação de contas, com base no APÊNDICE D e APÊNDICE E.

Assim, o desempenho da organização do ponto de vista da perspectiva dos clientes está demonstrada através dos índices como segue:

- (1) Índice de satisfação do Usuário dos serviços da instituição, com objetivo de monitorar como ele vê o tratamento a que é submetido e como isso contribui para a sua satisfação;
- (2) Índice de satisfação dos parceiros (*Stakeholders*) com intuito de conhecer a visão que eles têm da instituição na gestão dos recursos, na prestação de contas e transparência das ações. Para compor essa visão, três eixos de avaliação foram adotados pela instituição: satisfação dos parceiros doadores, satisfação dos parceiros das subvenções públicas e privadas, satisfação do Ministério Público Estadual.

O resultado do desempenho da organização na perspectiva dos clientes é demonstrado através dos Quadros 32, 33 e 34.

O CAPS é importante e ajuda você?			
Ajuda nada	Ajuda pouco	Ajuda muito	
0%	13%	87%	
Como você é atendido pelo CAPS?			
Mal	Regular	Bem	Muito bem
0%	6%	27%	67%
O que você mais gosta no CAPS?			
Comida	Atividades	Amigos	Não paga nada
26%	25%	26%	23%

Quadro 32 - Índice de satisfação dos Usuários em tratamento no CAPS

Fonte: Organizado pelo autor com base nos resultados das pesquisas efetuadas

COMO AVALIA O ATENDIMENTO, A GESTÃO E PRESTAÇÃO DE CONTAS?			
RUIM	REGULAR	BOM	EXCELENTE
3%	9%	31%	57%

Quadro 33 - Índice de satisfação do Município Mantenedor do atual convênio  
 Fonte: Organizado pelo autor com base nos resultados das pesquisas efetuadas

O Sistema de Cadastro e Prestação de Contas (SICAP) é o instrumento de coleta de dados e informações referentes às Demonstrações Financeiras de cada exercício, a ser apresentado ao Ministério Público Estadual, pelas fundações, em atendimento ao Art. 66 do CCB da Lei N<sup>o</sup> 10.406 de 10 de janeiro de 2003, em substituição ao Art. 26 da Lei N<sup>o</sup> 3.071 de 01 de janeiro de 1916.

O CAPS Dr. Bezerra de Menezes, através de sua Fundação Mantenedora, acompanha o cumprimento dessa determinação através do indicador Índice de Atendimento ao SICAP – IASICAP. O Quadro 34 apresenta o resultado dos últimos exercícios, demonstrando o nível de atendimento deste quesito junto ao MPMG.

$IASICAP = (QES / QEE) \times 100$ , onde:

QES = Quantidade de Exercícios Submetidos ao MPMG no período analisado

QEE = Quantidade de Exercícios Existentes no período analisado

O período de análise estabelecido pela instituição são os últimos 5 exercícios.

Exercício	2011	2012	2013	2014	2015	IASICAP
Submetido	X	X	-	-	-	40%
A Submeter	-	-	X	X	X	

Quadro 34 - Índice de atendimento ao SICAP  
 Fonte: Organizado pelo autor com base nos protocolos junto ao MPMG

O resultado apresentado no Quadro 36 revela que há um longo caminho a ser percorrido para o atendimento aos requisitos exigidos pelo Ministério Público Estadual, cujas ações de solução devem ser priorizadas pela instituição.

#### 4.6.2.3 Perspectiva dos processos internos

Através dos dados coletados, foi analisada a performance da instituição nessa



perspectiva, com base nos indicadores apresentados no Quadro 24 – Painel estratégico: mapear os processos-chave da organização; elaborar e implantar uma política de alçadas; elaborar e implantar procedimentos operacionais padrão (POP) para os processos mapeados e implantar um programa de treinamento de pessoal (*on the job*).

Assim, o desempenho do ponto de vista dessa perspectiva é demonstrado por meio de cada indicador apresentados a seguir:

(1) Mapear os processos-chave da organização

Como mencionado, os processos-chave priorizados para serem mapeados foram o processo de acolhimento e o processo relativo ao sistema de teledoações. O Quadro 35 apresenta o status composto pela situação do mapeamento, da implantação e do uso.

MAPEAMENTO DE PROCESSOS-CHAVE			
PROCESSO	MAPEADO	IMPLANTADO	EM USO
Processo de Acolhimento de Doentes Mentais	Sim	Sim	Sim
Sistema de Teledoações	Sim	Sim	Sim

Quadro 35 - Status do mapeamento dos processos-chave da organização

Fonte: Autor

(2) Elaborar Política de Alçadas da organização

Os objetivos dessa Política são racionalizar e agilizar os processos administrativos das atividades do CAPS Dr. Bezerra de Menezes, de forma a assegurar conformidade com o estatuto social em vigor, através de um processo controlado de delegação de autoridade. O Quadro 36 apresenta o *status* de sua elaboração e implantação.

ELABORAR UMA POLÍTICA DE ALÇADAS			
DESCRIÇÃO	ELABORADA	REGISTRADA	IMPLANTADA
Política de Alçadas da Organização	Sim	Sim	Sim

Quadro 36 - Status da elaboração e implantação da Política de Alçadas da organização

Fonte: Autor

## (3) Elaborar e implantar procedimentos operacionais padrão (POP) para os processos mapeados

O objetivo principal dos POP dos processos-chave implantados é auxiliar os diretamente envolvidos em cada processo a proceder de forma a assegurar o cumprimento das ações referentes aos indicadores direcionadores de cada indicador de resultado, de acordo com os conceitos ilustrados nas Figuras 6 e 7. O Quadro 37 apresenta o *status* dos POP's composto pela situação da elaboração, situação da implantação e situação da sua adoção.

PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS PADRÃO DOS PROCESSO MAPEADOS			
POP	ELABORADO	IMPLANTADO	PRATICADO
Processo de Acolhimento de Doentes Mentais	Em elaboração	Por implantar	Não
Sistema de Teledoações	Em elaboração	Por implantar	Não

Quadro 37 - Status da elaboração e implantação dos POP da organização

Fonte: Autor

(4) Elaborar e implantar uma política de treinamento de pessoal (*on the job*).

A elaboração da política de treinamento da instituição objeto de estudo foi uma ação do pesquisador junto a diretoria executiva e a sua adoção está a cargo dos executivos e dos técnicos dos responsáveis pelos processos-chave. As razões a favor de um programa de treinamento *on the job* está no fato de capacitar e disciplinar todos os colaboradores para que eles assegurem o cumprimento dos procedimentos operacionais padrão no que se refere aos indicadores direcionadores de resultados. Para isso são utilizados os *Record Sheet*, os POP e os requisitos de sistema implantados.

O treinamento aplicado no dia-a-dia para qualificação e habilitação do colaborador para o exercício de sua função se deu segundo o conceito de *empowerment* onde cada responsável é formalmente certificado na tarefa em que foi treinado, em conformidade com o passo-a-passo do fluxograma da Figura 13.

Juntamente com a Diretoria Executiva da instituição ficou estabelecido que somente após todos os processos mapeados e todos os POP elaborados será estabelecido amplo programa de treinamento dos colaboradores diretamente envolvidos em cada processo mapeado, na forma de reciclagem e consolidação da sua capacitação. Houve consenso de que esse treinamento no conceito *on the job* deve fazer parte do dia-a-dia da execução de todos os processos-chave da organização.

O pesquisador destacou a importância desse tipo de treinamento como valioso instrumento para assegurar comprometimento, envolvimento, participação e melhoria de resultados.

#### 4.6.2.4 Perspectiva do aprendizado e crescimento

Como destacado em organizações do terceiro setor que aplicaram o BSC e sintetizada no quadro 12, essa perspectiva exerce um papel fundamental na sua adoção. A relação causa e efeito exercida por esta perspectiva como forma de alavancagem das demais é evidenciada no mapa estratégico apresentado na Figura 11.

Assim, em função dos dados coletados foram definidos os seguintes indicadores para esta perspectiva: índice de satisfação e motivação dos funcionários; índice de qualificação dos funcionários, índice de *turnover*, índice de absentismo, política de cargos e salários, sistema de divulgação de informações. O resultado do desempenho do ponto de vista dessa perspectiva é apresentado através da apuração dos seguintes índices:

##### (1) Índice de satisfação e motivação dos colaboradores

Este indicador foi mensurado através de uma pesquisa de satisfação com os colaboradores, conforme APÊNDICE B, na qual são analisados os fatores que interferem na satisfação e motivação dos colaboradores, os quais são: relacionamento entre os colaboradores, atividades desempenhadas, política de remuneração. Os resultados são apresentados nos Quadros 38 e 39.

COMO É O RELACIONAMENTO COM AS PESSOAS DE SUA EQUIPE?			
RUIM	REGULAR	BOM	EXCELENTE
0%	0%	0%	100%

Quadro 38 - Avaliação dos colaboradores referente ao relacionamento entre colegas do CAPS  
Fonte: Autor

NO AMBIENTE DE TRABALHO, O QUE VOCÊ CONSIDERA O ELEMENTO DE MOTIVAÇÃO?			
Salário	Estabilidade	Gostar do faz	Participação
0%	0%	100%	0%

Quadro 39 - Avaliação dos colaboradores referente ao ambiente de trabalho  
Fonte: Autor

A medição da qualificação de colaboradores foi efetuada nessa mesma pesquisa e complementa a percepção do grau de satisfação e motivação dos colaboradores. O Quadro 40 apresenta esse resultado através da apuração quantitativa do treinamento recebido.

A QUANTIDADE DE TRAINAMENTO QUE VEM RECEBENDO É?		
SUFICIENTE	POUCO SUFICIENTE	INSUFICIENTE
0%	80%	20%

Quadro 40 - Avaliação dos colaboradores referente ao treinamento OJT no CAPS

Fonte: Autor

## (2) Índice de *turnover*

A rotatividade de pessoal (*Turnover*), no contexto da gestão de pessoas, está relacionada com o desligamento de funcionários e entrada de outros, ou seja, ela é caracterizada pelo fluxo de entradas e saídas de colaboradores na organização.

As razões para os desligamentos podem ser diversas e o CAPS Dr. Bezerra de Menezes acompanha essa rotatividade através do índice de *turnover*. É de seu entendimento que a rotatividade não é uma causa, mas sim o efeito de causas externas e internas que devem ser analisadas e entendidas de forma a evitar consequências nocivas para a operação e o desempenho da organização.

Assim, o acompanhamento deste indicador se constitui num instrumento de apoio à decisão na percepção de tendências de insatisfações potenciais na instituição, na perspectiva do aprendizado e crescimento.

O Quadro 41 apresenta a visão da rotatividade de pessoal na forma de tempo de permanência na instituição.

A Figura 28 mostra o índice de *turnover* e sua tendência no tempo.

HÁ QUANTO TEMPO TRABALHA NA INSTITUIÇÃO?			
Menos de 1 ano	de 1 até 3 anos	Acima de 3 até 5	Acima de 5 anos
16%	50%	16%	18%

Quadro 41 - Avaliação da rotatividade dos colaboradores (*turnover*)

Fonte: Autor

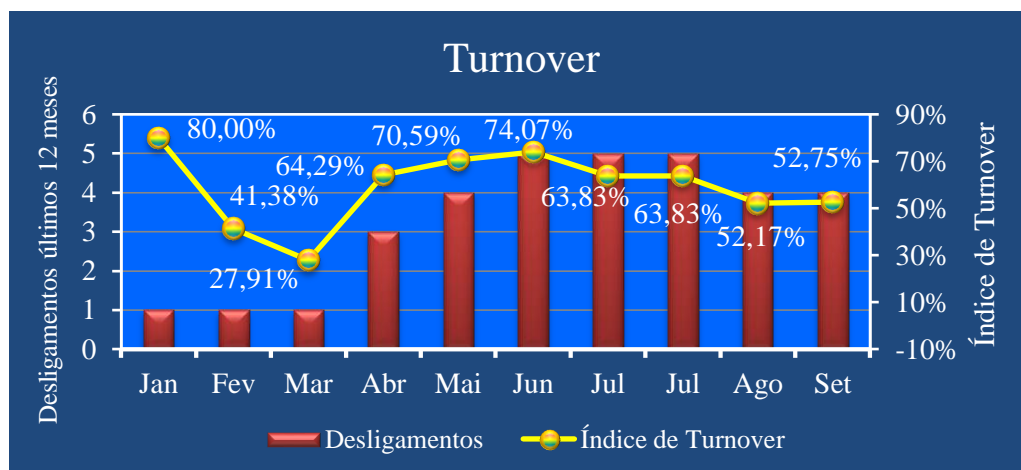


Figura 28 - *Turnover* do CAPS Dr. Bezerra de Menezes  
Fonte: Autor

### (3) Índice de absentismo

O absentismo é afetado pela capacidade profissional das pessoas e pela sua motivação para o trabalho, além de fatores internos e externos ao trabalho. Seu efeito é negativo, onde a ausência dos trabalhadores diminui a capacidade de atendimento, ou mesmo eliminando o atendimento, refletindo negativamente nos indicadores de qualidade, de atendimento, de produtividade e de resultado.

Para mensurar esse indicador foi utilizada a comparação das ausências dos colaboradores nos meses e anos pesquisados. A Figura 29 apresenta esse controle implantado. Esse controle juntamente e em complemento ao *turnover* são ferramentas de apoio a gestão capazes de auxiliar os gestores na prevenção de problemas comportamentais e de desempenho que podem afetar negativamente o resultado da organização.

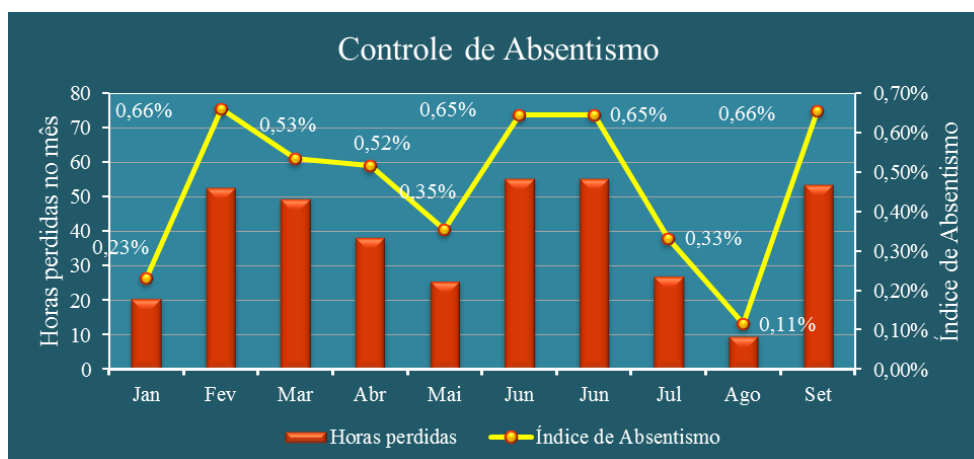


Figura 29 - Absentismo do CAPS Dr. Bezerra de Menezes  
Fonte: Autor

#### (4) Política de Cargos e Salários (PCS) do CAPS Dr. Bezerra de Menezes

A sua política de cargos e salários, foi elaborada em conformidade com o conceito de eixos de carreiras, prática de gestão utilizada pela maioria das empresas e entidades de primeira linha, constituída e consagrada na literatura técnica de Recursos Humanos (RH) sobre o assunto. Essa política está formalizada e contempla os cargos, as necessidades e tipicidades da instituição no que tange aos processos técnicos e administrativos de seu funcionamento. Todos os cargos estão descritos, com as responsabilidades e os requerimentos necessários ao seu exercício (formação, qualificação, experiência, escolaridade, etc.). A amplitude salarial estabelecida e apresentada nesta política foi definida segundo o conceito técnico de mediana estatística, praticada pelo mercado para o estabelecimento de faixas salariais, atualizada anualmente. O Quadro 42 mostra o status da sua implementação.

POLÍTICA DE CARGOS E SALÁRIOS DA INSTITUIÇÃO			
ITENS	ELABORADO	IMPLANTADO	PRATICADO
Estabelecimento da política de cargos e salários	Sim	Sim	Sim
Cargos descritos e enquadrados	62%	Sim	Sim
Cargos em elaboração e enquadramento	38%	Por implantar	Não

Quadro 42 - Política de Cargos e Salários (PCS) do CAPS Dr. Bezerra de Menezes  
Fonte: Organizado pelo autor com base nos registros da instituição

#### 4.6.3 ANÁLISE DOS DADOS DO QUINTO CICLO

A análise dos dados levantados usou como fundamento o processo histórico disponível, as entrevistas semiestruturadas e os conceitos de *Data Warehouse* e mineração de dados dos processos remodelados, como ocorrido no processo de acolhimento e encaminhamento de doentes mentais.

A mineração dos dados foi executada mediante análise simples, considerando o pequeno número de variáveis necessárias dos processos.

Após a rodada de análise, os colaboradores e pesquisador concluíram que os resultados do conjunto de indicadores estabelecidos possibilitam determinar, de forma relevante, a real situação do desempenho da organização e quais pontos significativos requerem ações efetivas de melhorias.

O pesquisador argumentou que, mesmo considerando a relevância do conhecimento

trazida pelos resultados descobertos, é necessária uma disciplina de controle, ou seja, o processo de avaliação de desempenho deve ser incorporado ao dia-a-dia da organização e constituir-se em uma prática de melhoria contínua a ser praticada por todos.

Os Quadros 43 e 44 apresentam, em síntese, uma visão geral do desempenho da organização com base nos resultados obtidos através da apuração de todos os indicadores de desempenho estabelecidos.

Com base nos critérios apresentados no Quadro 43, o pesquisador conduziu várias reuniões de *brainstorming* com a diretoria executiva do CAPS Dr. Bezerra de Menezes e, em função dos resultados de desempenho apurados individualmente para cada indicador, foram analisados os resultados no contexto das particularidades da instituição e atribuídas notas para todos os indicadores estabelecidos.

O desempenho global da instituição foi obtido mediante o cálculo da média aritmética simples das notas dos respectivos indicadores.

Os dados e fatos sintetizados nas informações apresentadas no Quadro 44 demonstram que há espaço para ações de avanços em diversos processos na busca de resultados melhores. O efetivo uso das informações geradas pelos indicadores pode contribuir positivamente para melhorar a qualidade das decisões dos gestores, constituindo-se em uma ferramenta de apoio à gestão dos processos-chave da organização.

A consolidação do uso do sistema desenvolvido neste trabalho como modelo de gestão, através do envolvimento das demais pessoas no processo de melhoria contínua e da atuação gerencial nos indicadores direcionadores, a partir dos efeitos dos indicadores de resultados, pode proporcionar melhorias significativas no desempenho da instituição.

#### INSTRUÇÕES

O Grau de desempenho do quesito avaliado é atribuído utilizando os critérios abaixo		
Conceito	Nota	Definição
Excelente	4	Alcança o nível mais alto de resultados esperados da atividade.
Muito Bom	3	Desempenha completamente esta atividade e atinge metas originais associadas com as mesmas.
Bom	2	A maioria dos processos e ferramentas tem um lugar destacado, são formalmente medidos, porém, não são totalmente utilizados, ou não dão os resultados desejados.
Pobre	1	As pessoas, os processos, os dados e os sistemas não são medidos e/ou não alcançam o mínimo estabelecido, dando pouco resultado ou nenhum benefício.
Sem desempenho	0	A atividade é necessária e requerida, porém, não é realizada no momento.

Quadro 43 - Critérios de avaliação global de desempenho

Fonte: Organizado pelo autor com base em *Business Resource Planning (BRP), DuPont (1997)*

VISÃO GERAL DO DESEMPENHO DO CAPS DR. BEZERRA DE MENEZES						
PERSPECTIVAS DO BSC	INDICADORES DE DESEMPENHO	NOTAS GLOBAIS				
		0	1	2	3	4
Financeira	1 - Evolução das receitas e despesas		●			
	2 - Déficit / Superávit			●		
	3 - Liquidez circulante		●			
	4 - Fidelização de doadores				●	
Clientes	6 - Satisfação dos usuários				●	
	7 - Satisfação dos parceiros doadores			●		
	8 - Satisfação dos municípios mantenedores (subvenção)				●	
	9 - Índice de atendimento ao SICAP		●			
Processos internos	10 - Status do mapeamento dos processos-chave			●		
	11 - Status da política de alçadas				●	
	12 - Status da elaboração e implantação dos POP		●			
	13 - Treinamento <i>on the job</i>		●			
Aprendizado e crescimento	14 - Índice de satisfação e motivação dos colaboradores		●			
	15 - Índice de qualificação dos colaboradores		●			
	16 - Índice de <i>turnover</i>			●		
	17 - Índice de absentismo			●		
	18 - Política de cargos e salários (PCS)				●	
<b>Desempenho global</b>				2,9		

Quadro 44 - Desempenho global do CAPS Dr. Bezerra de Menezes

Fonte: Organizado pelo autor com base em *Business Resource Planning (BRP), DuPont (USA), 1997*

#### 4.6.4 PLANO DE AÇÃO DO QUINTO CICLO

Considerando os resultados obtidos com a análise dos dados, o objetivo principal do plano de ação do Quinto Ciclo de Pesquisa-Ação era validar as variáveis utilizadas nos indicadores de desempenho.

Para alcançar o objetivo proposto a equipe estabeleceu que as seguintes ações deveriam ser realizadas:

- (1) Validar os resultados apresentados pelos indicadores;



- (2) Efetuar ajustes necessários nos procedimentos de execução e análise de resultados;
- (3) Formalizar os indicadores de desempenho estabelecidos como sendo os instrumentos de medição do desempenho da organização.

Após estabelecer as ações estabelecidas, a equipe iniciou a implantação, que é descrita no subitem a seguir.

#### **4.6.5 IMPLEMENTAÇÃO DO QUINTO CICLO**

A validação dos resultados apresentados não requereu a adoção técnicas de algoritmos complexos, sendo a análise efetuada em cada resultado de cada indicador confrontada com o histórico e vivência dos envolvidos suficiente para considerar os resultados válidos e realistas, considerando as peculiaridades da instituição.

Analisando os resultados obtidos, foi possível promover os ajustes necessários nos respectivos *Record Sheet* dos indicadores.

A formalização dos indicadores deu-se com a certificação dos respectivos responsáveis pela apuração e pela gestão, seguindo os passos estabelecidos no fluxograma apresentado na Figura 13.

De modo geral, o pesquisador considerou que os resultados gerados pelos indicadores expressam o desempenho da organização e constituem-se no caminho para a sua visão de futuro e que a consolidação do conceito de *empowerment*, sintetizado nos passos do fluxograma da Figura 13, contribui para assegurar o envolvimento e a delegação de responsabilidade necessária pela apuração e gestão do desempenho da instituição.

#### **4.6.6 AVALIAÇÃO DO QUINTO CICLO**

Houve consenso entre os participantes sobre a importância e relevância deste ciclo de pesquisa-ação como eficaz instrumento de gestão da organização, consolidando o conceito de que somente aquilo que é medido é gerenciado.

De acordo com os membros da diretoria executiva e das pessoas-chave envolvidas, a utilização de ferramentas estratégicas na gestão da instituição constitui-se em valioso instrumento de melhoria da qualidade do processo decisório. Houve consenso na consolidação

do entendimento de que somente é possível gerenciar de forma eficaz os processos que são efetivamente medidos através de indicadores adequadamente estabelecidos.

Durante todo o processo de desenvolvimento e aplicação do projeto, pode-se afirmar que houve pleno envolvimento e participação incondicional das pessoas diretamente envolvidas e que esta postura assegura a continuidade das medidas adotadas. Assim, essa conduta se traduz em prática de melhoria contínua na estratégia de gestão da organização.

Outro ponto que merece ser destacado é que, mesmo com uma equipe pequena e com a centralização de vários casos de processos em uma mesma pessoa, não houve indícios de vícios ou dúvidas quanto aos resultados.

A interação entre gestor, usuário do sistema e pesquisador foi essencial para o sucesso da implantação deste projeto e pode ser tomada essa afirmação como referência e fator crítico de sucesso de outros projetos desta natureza. Enfatiza-se, entretanto, nesse ciclo de pesquisa-ação, o papel do pesquisador como condutor, orientador e executor de diversas ações em apoio à instituição. Sem essa efetiva participação, seria extremamente difícil a conclusão desse trabalho devido a inexistência de pessoas disponíveis e preparadas para tal.

Com esse resultado e aprendizado proporcionado, deu-se por finalizado o Quinto Ciclo de Pesquisa-Ação - Avaliação de desempenho do CAPS Dr. Bezerra de Menezes.

## 5 CONCLUSÃO

Este trabalho, adotando a pesquisa-ação como procedimento técnico, não tinha a pretensão de criar um conhecimento universal e amplamente aceito. Ele está limitado a uma pequena instituição filantrópica sem fins lucrativos, conseqüentemente não assegura que as conclusões obtidas nesse cenário sejam aplicáveis em outras situações.

Outro ponto de limitação é o estudo e a análise dos aspectos da mudança cultural e motivacional, decorrentes da implantação deste trabalho, cujo foco é a aplicação dos conceitos do *Balanced Scorecard*, requerendo um prazo temporal maior para sua comprovação. Ou seja, trata-se, ainda, de um período inicial de aplicação do *Balanced Scorecard* e muitos resultados poderão vir.

A gestão e a sustentabilidade financeira são e serão temas recorrentes entre as instituições filantrópicas, privadas e sem fins lucrativos, principalmente em ambientes de mudanças tecnológicas e de crises econômicas em que a estagnação leva à falta de perspectivas, minando a capacidade de sobrevivência dessas organizações num cenário de grandes incertezas. Portanto, a opção por uma gestão profissional em substituição ao amadorismo, além de ser encarada como uma forma de proteção à sustentabilidade financeira, também deve ser vista como solução de um problema social, que expõe, diariamente, grande número de usuários ao risco de terem seus atendimentos ameaçados pela falta de aprimoramento das capacidades individuais e organizacionais das prestadoras desses serviços assistenciais. Isso requer dessas organizações repensar suas visões e estratégias para tornarem-se mais flexíveis e aperfeiçoarem seus sistemas de gestão.

Apesar de vários trabalhos abordarem o tema não há consenso quanto à melhor forma de solucionar o problema de gestão e financeiro dessas instituições. Alguns estudos apontam para a adoção de várias ferramentas e práticas para o terceiro setor, outros para recursos tecnológicos aliados a complexos conceitos, difíceis de serem assimilados e praticados por essas pequenas organizações que normalmente não dispõem de pessoal preparado para isso. É necessário implementar um modelo de gestão estratégica que seja adequado a essas instituições. O desafio está na maneira de se fazer isso e definir o que é prioritário de ser controlado de forma preventiva para auxiliar nas tomadas de decisão.

Com base nesses questionamentos pode-se afirmar que este trabalho atingiu seu objetivo. Por meio da pesquisa-ação como procedimento técnico, foi possível, pouco a pouco, interativa e reflexivamente, com a participação efetiva e presente do pesquisador, usar a

experiência dos colaboradores da instituição objeto de estudo para construir um conjunto de ações e indicadores de desempenho dentro das quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* que, selecionados em função das especificidades da organização, que se constituíram no sistema de gestão do desempenho do CAPS Dr. Bezerra de Menezes.

Todo o conhecimento gerado com este trabalho foi registrado em um *manual de gestão e operação* do CAPS Dr. Bezerra de Menezes, elaborado de forma a constituir-se na sua “bíblia” de gestão e operação.

O sistema projetado foi implantado, testado e revelou-se um instrumento eficaz de apoio à decisão, podendo ser considerado como o principal resultado deste trabalho. Entretanto, tão importante quanto o produto desenvolvido, foi a sedimentação de uma cultura da necessidade de um planejamento estratégico centrado na missão, visão e valores da instituição, manifestada por vários depoimentos da diretoria executiva da instituição. Diversas pesquisas destacam que nas pequenas organizações não é comum a sua prática e dificilmente existe uma estratégia previamente definida e formalizada, o que se caracterizou na grande dificuldade encontrada na elaboração deste trabalho.

Outro ponto que deve ser ressaltado é o comprometimento dos participantes da pesquisa. Essa postura adotada durante todo o período de desenvolvimento dos trabalhos facilitou e contribuiu para que os resultados fossem conseguidos, demonstrando que gestão é compromisso e envolvimento no uso de planejamento, controle e melhoria contínua de processos e considera o uso efetivo desses processos essencial para sobrevivência, crescimento e bem-estar geral da organização.

Os resultados obtidos com a aplicação deste trabalho na instituição objeto de estudo poderão ser comparados com outras organizações similares que vivem situações e problemas semelhantes. Promovendo, assim, o progresso científico, que surge por meio da construção de teorias que evoluem de forma gradual, do particular para o geral.

Para trabalhos futuros, sugere-se que outras pequenas organizações sejam pesquisadas, na tentativa de replicar as ações deste trabalho e acrescentar novos aspectos teóricos aos já desenvolvidos.

Este trabalho demonstra sua importância por vários fatores, dos quais se destacam:

- (1) Desenvolvimento de um sistema de apoio à decisão para gerar informação, que é insumo básico para que gestores de modo geral, principalmente aqueles que gerenciam pequenas organizações, tomem decisões com melhor qualidade em ambientes de incertezas;

- (2) Possibilidade de melhoria nos resultados da organização como um todo, viabilizando a materialização de um processo de melhoria contínua a partir da missão, visão, valores e estratégia da instituição, que foram identificadas e consolidadas através de seu planejamento estratégico;
- (3) O estabelecimento dos objetivos e das medidas de desempenho para a organização, com as respectivas metas, para viabilizar o exercício de sua missão na busca de sua visão de futuro, o que possibilitou medir o seu desempenho através dos indicadores construídos;
- (4) A importância da efetiva participação das pessoas na melhoria dos processos gerenciais das empresas e, especificamente no caso deste trabalho, no comprometimento com os resultados da pesquisa;
- (5) A comprovação de que pequenas empresas também podem aplicar com sucesso os conceitos do *Balanced Scorecard*. Esse pode orientá-las no desenvolvimento da estratégia e do seu sistema de gestão, permitindo que elas tenham uma administração mais profissional, contribuindo para a sua sustentabilidade;
- (6) A verificação da relevância que o *Balanced Scorecard* possui na gestão estratégica das organizações. Ele traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica. Nas pequenas organizações filantrópicas e sem fins lucrativos do 3º setor, pelas suas carências desse tipo de ferramenta gerencial, o BSC demonstrou ser um bom instrumento para suprir essa carência na organização objeto deste trabalho.

Diante dos resultados produzidos por este trabalho de avaliação do desempenho de uma pequena organização de saúde sem fins lucrativos, através da aplicação do *Balanced Scorecard* como ferramenta de gestão e com auxílio dos indicadores de desempenho selecionados, é possível afirmar que os gestores têm em mãos um instrumento capaz de auxiliá-los a implementar e disseminar a estratégia empresarial por toda a organização.

Como consequências para a organização, neste curto período de tempo, destacam-se as melhorias decorrentes das mudanças do ponto de vista estratégico e do ponto de vista operacional e de gestão.

Assim, os resultados efetivos do ponto de vista de melhoria estratégica foram:

- (1) A identificação e declaração da missão, da visão e dos valores da instituição;
- (2) O estabelecimento de um conjunto de ações estratégicas para a organização com base no desenho do cenário interno, de forma a utilizar seus pontos fortes identificados e de forma a eliminar os pontos fracos apurados;
- (3) O estabelecimento de um conjunto de ações estratégicas para a organização com base no desenho dos fatores externos, de forma a aproveitar as oportunidades identificadas e de forma a evitar as ameaças pelas quais a instituição é submetida.

Do ponto de vista da melhoria operacional e da gestão os resultados foram:

- (1) Os gestores passaram a contar com um conjunto de dezoito indicadores de desempenho, com suas respectivas metas objetivadas, cuja apuração e acompanhamento permitem adotar ações efetivas de melhora na gestão e nos resultados;
- (2) A criação de *flat table* e *dashboard* dos processos-chave mapeados, que possibilitam consultas para compor diversos outros indicadores, de acordo com as necessidades específicas, de diversas formas, de maneira a auxiliar os gestores na tomada de decisão;
- (3) A grande melhoria da produtividade como taxa de valor agregado obtida com o mapeamento do processo de teleadoções e a implantação do seu sistema informatizado;
- (4) As decisões se tornaram mais facilitadas e agora com base em fatos e dados mais confiáveis possibilita a melhoria da sua qualidade.

Para continuidade deste projeto sugerem-se as seguintes ações:

- (1) Utilizar as informações geradas pelos indicadores de desempenho como insumo fundamental para melhoria da qualidade das decisões;
- (2) Consolidar o uso do sistema desenvolvido como modelo de gestão para auxiliar o processo de melhoria contínua;
- (3) Disseminar e envolver mais pessoas na melhoria dos processos gerenciais da organização utilizando essa ferramenta;
- (4) Atuar gerencialmente nos indicadores direcionadores a partir dos efeitos produzidos pelos indicadores de resultados, conforme Figura 7, como nova postura de comportamento gerencial;

- (5) Mapear o processo de gestão e execução de terapias, outro importante e fundamental processo da organização.

Portanto, com uma visão sistêmica do todo e com a possibilidade de retroalimentar os processos-chave com base no *feedback* proporcionado pelos resultados dos indicadores de desempenho, torna-se possível a consolidação do exercício de melhoria contínua de resultados da instituição objeto deste trabalho.

## REFERÊNCIAS

- AMARATUNGA, D.; BALDRY, D.; SARSHAR, M.. Process improvement through performance measurement: the balanced scorecard methodology. **Work Study**, v. 50, n. 5, p. 179-189, 2001.
- ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. Atlas, 1993.
- DE BARROS, B. T.; PRATES, M. A. S.. **O estilo brasileiro de administrar**. Atlas, 1996.
- BASTOS, A. L. S.; PROENÇA, A.; FERNANDES, A. C.. Mais que Orientar, Ensinar: o Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica. In: **Anais do XXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção e VII Internacional Conference on Industrial Engineering and Operations Management**. Salvador: Outubro. 2003.
- BEER, M.; EISENSTAT, R. Organizational fitness: The context for successful balanced scorecard programs. **Harvard Business Review**, 1999.
- BERTRAND, J. W. M.; FRASOO, J. C. Modelling and simulation. Operations management research methodologies using quantitative modeling. **International Journal of Operations & Production Management**, Bradford, v. 22. N. 2, p. 241-264, 2002.
- CAMPOS, V. F. TQC: controle da qualidade total. **Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni**, v. 11, 1992.
- CAMPOS, V.F. Gerenciamento da Rotina. **Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni**, 1994.
- CAMPOS, J. A. Cenário Balanceado: painel de indicadores para a gestão estratégica dos negócios. **São Paulo: Aquariana**, v. 152, 1998.
- CARVALHO, C. A. P.; VIEIRA, M. M. F. **Organizações, Cultura e Desenvolvimento Local**: a agenda de pesquisa do observatório da realidade organizacional. Recife: Editora Universitária UFPE, 2003.
- CAVALCANTI, M.. **Gestão social, estratégias e parcerias**: redescobrimo a essência da administração brasileira de comunicação para o terceiro setor. São Paulo: Saraiva 2006.
- CERTO, S. C.; PETER, P. J. **Administração Estratégica**. São Paulo: Makron Books, 1993. 469 p..
- CHOW, C.W.; HADDAD, K. M.; WILLIAMSON, J. E. Applying the balanced scorecard to small companies. **Strategic Finance**, v. 79, n. 2, p. 21, 1997.
- COUGHLAN, D; BRANNICK, T. **Doing action research in your organization**. 3rd ed. London: SAGE, 2009. 184 p..



COUGHLAN, P.; COUGHLAN, D. Action research for operations management. **International Journal of Operations & Production Management**, Bradford, v. 22, n. 2, p. 220-240, 2002.

DE RÉ, C. A. T.; LIMBERGER, S. J.; PETRI, S.M.; VIANA, W.B. Implantação do BSC: estudo de caso em Organização do Terceiro Setor. **III Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, outubro de 2006.

DRUCKER, P. F. **Prática da Administração da Empresa**. São Paulo: Pioneira, 1981.

DRUCKER, P. F. **Drucker, "o homem que inventou a administração"**. Elsevier Brasil, 2006.

DRUCKER, Peter F. **Administração de organizações sem fins lucrativos - princípios e práticas**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

DUPONT (USA). **Business Resource Planning (BRP)**. Argentina, 1997.

EPSTEIN, M.; MANZONI, J. Implementing corporate strategy: From Tableaux de Bord to balanced scorecards. **European Management Journal**, v. 16, n. 2, p. 190-203, 1998.

FALCONER, A. P. **A promessa do terceiro setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão**. 1999. Tese de Doutorado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

FRAGA, R. V.; SILVA, C. E. Balanced Scorecard: planejamento estratégico no contexto das organizações do Terceiro Setor. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 1, n. 1, p. 5-31, 2010.

GARENGO, P.; BIAZZO, S.; BITITCI, U. S. Performance measurement systems in SMEs: a review for a research agenda. **International journal of management reviews**, v. 7, n. 1, p. 25-47, 2005.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

HENDERSON, B. D. As origens da Estratégia. **MONTGOMERY, Cynthia A**, 1998.

ITNER, C. e LARCKER, D. 1998. Innovations in performance measurement trends and research implications. **Journal of Management Accounting Research**, 10:205-238, 1998.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The Balanced Scorecard – measures that drive performance. **Harvard Business Review**, v.70, n.1, pp.71-79, jan/feb 1992.

\_\_\_\_\_ Putting the Balanced Scorecard to work. **Harvard Business Review**, v.74, n.5, pp.134-147, sep/oct. 1993.

\_\_\_\_\_ Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. **Harvard Business Review**, v.74, n.1, pp.75-85, jan-feb 1996a.

\_\_\_\_\_ Linking the Balanced Scorecard to Strategy. **California Management Review**, v.39, n.1, Fall 1996b.

\_\_\_\_\_ A estratégia em ação: **Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

\_\_\_\_\_ Having trouble with your strategy? Then map it. **Harvard Business Review**, pp.167-176, Sep-Oct 2000.

\_\_\_\_\_ **Organização orientada para a estratégia – como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no ambiente de negócio**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2ª edição, 2001.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Kaplan e Norton na prática**. 11ª Edição. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2004.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Balanced scorecard: mapas estratégicos**. Rio de Janeiro, Campus, 504 p., 2004.

KAPPEL, A. M.; GABRIELI, L. V.; CORTIMIGLIA, M. N. **Gerenciamento de Processos e Indicadores em Educação a Distância**. Trabalho apresentado na disciplina de Gerenciamento de Processos e Indicadores de Desempenho – Mestrado em Engenharia de Produção. Porto Alegre: PPGEP, 2002.

LEBARCKY, F. V.; FERNANDES, A. R.; MENDES, A. C. A.; SILVEIRA, T. S. O Balanced Scorecard como ferramenta de avaliação de desempenho organizacional no Terceiro Setor. In: **VII Congresso USP de Controladoria e Contabilidade**. São Paulo, 2010.

LIMA, A.C.C.; PONTE, V. M. R. Um estudo sobre os fatores-chave na implantação de modelos de medição do desempenho organizacional. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, 3(3): 285-296, setembro/dezembro, 2006.

MACHADO, M. A. V.; FREITAS, M. M. M.; MACHADO, M. R.; FREITAS, W. O Balanced Scorecard em Entidades sem Fins Lucrativos: Um Estudo De Caso. **Revista de Informação Contábil (UFPE)**, v. 7, p. 35-54, 2013.

MACKE, J. A pesquisa-ação como estratégia de pesquisa participativa. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, P. 207-249, 2006.

MARIA, J. S.. **A profissionalização do terceiro setor e a contribuição das relações públicas**. Projeto de Pesquisa - Universidade de São Paulo, 2005.

MARINHO, Sidnei V.; SELIG, Paulo M. Análise comparativa do *balanced scorecard* com alguns dos principais sistemas de medição de desempenho. **Revista Gestão Industrial**, Ponta Grossa, v. 05, n. 03, p. 177-197, 2009.

MARTINS, R.A. **Sistemas de Medição de Desempenho: um modelo para estruturação do uso**. Tese de Doutorado. São Paulo: Escola Politécnica da USP, 1998.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração. Da Escola Científica à competitividade na Economia Globalizada.** 6ª ed. – São Paulo: Atlas, 2013.

MCCUNN, Paul. The balanced scorecard... the eleventh commandment. **Management Accounting, London**, v.76, n.11, p. 34-36, dez.1998.

MEDEIROS, A. L. **Alocação de equipes de campo para avaliação de perdas não técnicas de energia elétrica: desenvolvimento de um sistema de apoio à decisão.** Tese (doutorado) – Universidade Federal de Lavras, 2013.

MERCHANT, K. A. “The Control Function of Management”. In: **Sloan Management Review.** Boston: V.23, n.4, p.43-55, 1982.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2004.

MIRANDA, L. C.; SILVA, J. D. G. Medição de desempenho. **Controladoria: agregando valor para a empresa.** Porto Alegre: Bookman, v. 2992, n. 262, p. 131-153, 2002.

MIRANDA, R. A. M. **Fatores que afetam o suporte fornecido pela medição de desempenho ao processo de melhoria contínua em empresas certificadas ISO 9001.** Tese de Doutorado. Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), 2005.

MOULLIN, M. Performance measurement definitions: Linking performance measurement and organizational excellence. **International journal of health care quality assurance**, v. 20, n. 3, p. 181-183, 2007.

MÜLLER, C. J. **Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos (MEIO – Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações).** Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre: 2003.

NAKAMURA, W. T.; MINETA, R. K.N. Identificação dos fatores que induzem ao uso do Balanced Scorecard como instrumento de gestão estratégica. **Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, v. 25, 2001.

NEELY, A.; BOURNE, M.; KENNERLEY, M. Performance measurement system design: developing and testing a process-based approach. **International Journal of Operations e Production Management**, v. 20, n.10, pp.1119-1145, 2000.

NEELY, A.; RICHARDS, H.; MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M. Designing performance measures: a structured approach. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 17, n.11, pp.1131-1152, 1997.

NICKOLS, F. The accountability scorecard. A stakeholder-based approach to “keeping score”. **Distance Consulting**, 2000.

NORREKLIT, H. The balance on the Balanced Scorecard – a critical analysis of some of its assumptions. **Management Accounting Research**, n.11, pp.65-88, 2000.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 20. ed.. São Paulo: Atlas, 2004.

OLVE, N.G., ROY, J., WETTER, M. **Condutores da performance – um guia prático para o uso do *Balanced Scorecard***. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2001.

OSBORN, A.F. **Applied imagination: Principles and procedures of creative problem-solving (3rd. rev. ed.)**. New York: Charles Scribner's. [Orig. ed. 1953.]

OTTOBONI, C. **Uma proposta de abordagem metodológica para implementação do balanced Scorecard (BSC) em pequenas empresas**. Dissertação de Mestrado. UNIFEI, 2002.

PETRI, S. M. **Modelo para apoiar a avaliação das abordagens de gestão de desempenho e sugerir aperfeiçoamentos: sob a ótica construtivista**. Tese (doutorado) Engenharia da Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

PETRI, S.M.; BIANCO, P; DIAS, I.A.; ROSA, M.M. Base de dados da CAPES. **Simpósio de Excelência e Gestão (SEGeT) e do Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENENGEP)**. Anais, 2015.

PONGELUPPE, P.C.; BATALHA, M.O. Utilização de indicadores de desempenho para micro e pequenas empresas. **XXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. Salvador/BA, FTC, 2001.

PORTER, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, p. 5-7, 1998.

PORTER, M. E. What is strategy? **Harvard Business Review**, v. 74, n. 6, p. 61-78, nov./dec. 1996.

PORTER, M. E. The Importance of Being Strategic. **Balanced Scorecard Report**, v.4, n.2, p.9-11, mar./abr. 2002.

QUEIROZ, J. V. *et al.* Franchising e especialização de serviços como estratégia de crescimento e manutenção: uma análise através da Matriz SWOT e GUT na DDEX-Direct to Door Express. **Gepros: Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, v. 7, n. 1, p. 49, 2012.

QUINTAIROS, P.; COSTA, E.S.; SILVA, M. A. V. R.; OLIVEIRA, E. A. A. Q. O. Aplicação do *Balanced Scorecard* a uma organização do Terceiro Setor. **Revista de Desenvolvimento Econômico - RDE**, v. 11, p. 75-81, 2009.

RENTES, A.F. **TransMeth – proposta de uma metodologia para condução de processos de transformação de empresas**. Tese Livre Docência. São Carlos: UFSC, 2000.

RENTES, A.F.; VAN AKEN, E.M.; ESPOSTO, K.F. Processo de desenvolvimento de um sistema de medição de desempenho baseado em uma metodologia de transformação organizacional. **XXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. Anais. Salvador/BA, FTC, 2001.

- RIVA, A. L.; FEDATO, G. A. L. Geração de informações contábeis gerenciais utilizando a metodologia do *Balanced Scorecard*: um estudo de caso. **Revista Contabilidade & Amazônia, Sinop**, v.2, n.1, 2009.
- ROBSON, I. From process measurement to performance improvement. **Business Process Management Journal**, v. 10, n. 5, p. 510-521, 2004.
- ROEST, P. The golden rules for implementing the Balanced Business Scorecard. **Information Management & Computer Security**, 5(5):163, 1997.
- ROSSEAU, Y.; ROSSEAU, P. Turning strategy into action in financial services. **CMA Management**, 73(10):25, 2000.
- ROSSONI, Cláudio F. *Balanced Scorecard* mediado pela gestão do conhecimento: Modelo de uso para Micro e Pequenas Empresas. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v.3, n.3, p.20-35, 2010.
- RUMMLER, G. A., BRACHE, A. P. **Melhores desempenhos das empresas: ferramentas para a melhoria da qualidade e da competitividade**. São Paulo: Makron Books, 1994. P. 167.
- SALTERIO, S.; WEBB, A. The balanced scorecard. **CA Magazine**, v. 136, n. 6, ago - 2003, p.39.
- SAMPAIO, Claudio Hoffmann. Planejamento Estratégico. 2<sup>a</sup> ed. Porto Alegre: **SEBRAE/RS**, 1999.
- SCHINDEHUTTE, M.; MORRIS, M.H. Understanding strategic adaptation in small firms. **Internacional Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v.7, n.3, pp.84-107, 2001.
- SEBRE. **A micro e pequena empresa no Brasil**. [on line. <http://www.sebrae.com.br>, 2002]
- SEBRAE. **Boletim Estatístico de Micro e Pequenas Empresas**. Brasília: Sebrae, agosto de 2007b.
- SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. Ed. Florianópolis: SFSC, 2005. 138 P..
- SIMON, D. A.; Fundamentos de *Balanced Scorecard*; **2ª Semana Acadêmica do CEFET-RS**. 2003.
- SINK, D. S. e TUTTLE, T. C. **Planejamento e medição para a performance**. Rio de Janeiro: Qualitymark. 1993.
- SOARES, C. R. D. **Desenvolvimento de uma sistemática de elaboração do Balanced Scorecard para Pequenas Empresas**. Dissertação de mestrado – UFRGS, Porto Alegre, 2001.
- TACHIZAWA, T. **Organizações não governamentais e terceiro setor: criação de ONGs e estratégias de atuação**. São Paulo: Atlas, 2002.

TENÓRIO, F. G. **Gestão social: metodologia e casos**. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 2000.

TERENCE, A. C. F.; ESCRIVÃO FILHO, E. Planejamento estratégico na pequena empresa: as particularidades das pequenas empresas no processo estratégico. **In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, Salvador, Bahia, 2001.

TERENCE, A. C. F. **Planejamento estratégico na pequena empresa como ferramenta de competitividade: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento**. 210p. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2002.

TERENCE, A. C. F.; ESCRIVÃO FILHO, E. Elaboração do Planejamento Estratégico: Estudo e aplicação de um roteiro em Pequenas Empresas. **Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista**, v.1, n.2, p.34-50, 2007.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. 14. Ed. São Paulo: Cortez, 2005. 132p..

VALADÃO JR., V. M. **Bases Epistemológicas e modo de gestão em organizações geradoras de trabalho e renda**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

VIEIRA, P. R. **Peculiaridades do Processo Decisório**. 2ª Ed. Estilo & Gestão em RH Catho Online, 2002.

Disponível em: <[http://www.catho.com.br/estilorh/index.phtml?combo\\_ed=2&secao=158](http://www.catho.com.br/estilorh/index.phtml?combo_ed=2&secao=158)>. Acesso em: novembro 2015.

WESTBROOK, R. Action research, a new paradigm for research in production and operations management. **International Journal of Operations & Production Management, Exeter**, v. 15, n. 12, p. 6-20, 1995.

WILLIS A. 2004. Using the Balanced Scorecard at the university library. **Library Administration and Management**, 18(2):64.

ZAGO, C. A.; ABREU, L. F.; GRZEBIELUCKAS, C.; BORNIA, A. C. Modelo de avaliação de desempenho logístico com base no *balanced scorecard* (BSC): proposta para uma pequena empresa. **Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista**, v.2, n. 1, p. 19-37. 2008.

## APÊNDICE

### APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO DE APOIO PARA A FORMULAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

#### CAPS Dr. Bezerra de Menezes

Nº	QUESTÕES	CONCEITUAÇÃO
1	A instituição foi fundada com que finalidade?	O negócio principal da organização
2	Qual a missão da organização?	A razão de ser da organização, diz respeito ao tipo de atividade ela deve concentrar-se no futuro, diz também qual a sua direção.
3	Em quais valores a organização se sustenta?	O conjunto de princípios e crenças fundamentais da organização, fornece sustentação para todas as suas principais ações.
4	Qual a sua visão de futuro (objetivos de longo prazo)?	Diz respeito aos limites que a organização consegue enxergar dentro de um período de tempo mais longo, direciona o negócio no tempo, ou seja, como a instituição quer ser idealizada em um futuro próximo.
5	Quais as estratégias adotadas para o atendimento da missão da organização e dos objetivos?	É o caminho, a rota a ser percorrida no tempo.
6	Analisando-se os ambientes interno e externo da organização, quais as oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos podem ser identificados?	Tem a finalidade de situar-se onde está, onde pode chegar e quais as suas fortalezas devem utilizadas face os obstáculos a enfrentar.
7	Em que a organização procura diferenciar-se dos concorrentes?	Diz respeito a sua visão de excelência para a organização.

Fonte: Autor

## APÊNDICE B – PESQUISA DE SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES

### CAPS Dr. Bezerra de Menezes

<b>Há quanto tempo trabalha na Instituição?</b>			
<input type="checkbox"/> Menos de 1 ano	<input type="checkbox"/> de 1 a 4 anos	<input type="checkbox"/> de 5 a 7 anos	<input type="checkbox"/> acima de 7 anos
<b>A quantidade de treinamento que vem recebendo para melhorar o seu trabalho é?</b>			
<input type="checkbox"/> Suficiente	<input type="checkbox"/> Pouco Suficiente	<input type="checkbox"/> Insuficiente	
<b>Como é o relacionamento entre as pessoas da sua equipe?</b>			
<input type="checkbox"/> Ruim	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Bom	<input type="checkbox"/> Excelente
<b>No ambiente de trabalho, o que você considera o elemento que mais motiva?</b>			
<input type="checkbox"/> Salário	<input type="checkbox"/> Estabilidade	<input type="checkbox"/> Gostar do que faz	<input type="checkbox"/> Participação
<b>Você considera o salário que recebe em relação ao trabalho que executa?</b>			
<input type="checkbox"/> Injusto	<input type="checkbox"/> Compatível	<input type="checkbox"/> Baixo	<input type="checkbox"/> Justo
<b>Você considera a estrutura física da Instituição para as suas necessidades</b>			
<input type="checkbox"/> Ruim	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Boa	<input type="checkbox"/> Excelente
<b>Escreva abaixo o que você acha que pode ser melhorado</b>			

Fonte: Autor



**APÊNDICE C – PESQUISA DE SATISFAÇÃO DOS PARCEIROS****CAPS Dr. Bezerra de Menezes**

<b>Há quanto tempo é parceiro doador do CAPS?</b>			
<input type="checkbox"/> de 1 a 6 meses	<input type="checkbox"/> de 7 meses a 1 ano	<input type="checkbox"/> há mais de 1 ano	
<b>Você já se considera um parceiro doador fiel do CAPS?</b>			
<input type="checkbox"/> Sim		<input type="checkbox"/> Não	
<b>Que fator você considera mais importante para manter-se fiel ao CAPS?</b>			
<input type="checkbox"/> Nossa dedicação	<input type="checkbox"/> Causa nobre	<input type="checkbox"/> Qualidade	<input type="checkbox"/> Sem custo
<b>Escreva abaixo o que você acha de importante para ser um parceiro fiel</b>			

Fonte: Autor

## APÊNDICE D – PESQUISA DE SATISFAÇÃO DOS PARCEIROS DAS SUBVENÇÕES (*STAKEORDERS*)

### CAPS Dr. Bezerra de Menezes

<b>Como avalia o atendimento do CAPS aos seus Usuários Doentes Mentais?</b>			
<input type="checkbox"/> Ruim	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Bom	<input type="checkbox"/> Excelente
<b>Como avalia o atendimento, a gestão, a transparência e a prestação de contas?</b>			
<input type="checkbox"/> Ruim	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Bom	<input type="checkbox"/> Excelente
<b>Escreva abaixo o que você acha que pode ser melhorado</b>			

Fonte: Autor

## APÊNDICE E – PESQUISA DE SATISFAÇÃO DOS USUÁRIOS

### CAPS Dr. Bezerra de Menezes

<b>Como você é atendido pelo CAPS?</b>			
<input type="checkbox"/> Mal	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Bem	<input type="checkbox"/> Muito bem
<b>O que você mais gosta no CAPS?</b>			
<input type="checkbox"/> Comida	<input type="checkbox"/> Atividades	<input type="checkbox"/> Amigos	<input type="checkbox"/> Não paga nada
<b>O CAPS é importante e ajuda você?</b>			
<input type="checkbox"/> Ajuda nada	<input type="checkbox"/> Ajuda pouco	<input type="checkbox"/> Ajuda muito	
<b>Indique abaixo o que você gostaria que fosse melhorado</b>			

Fonte: Autor