

BALANCED SCORECARD: PROPOSTA DE UTILIZAÇÃO DA FERRAMENTA NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE UMA INSTITUIÇÃO DE SAÚDE

Fábio Roque Scheffel^a, Adriano Sérgio da Cunha^b, Mauricio Andrade de Lima^c

^a Especialista. Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Administração da UNISUL.
fabioscheffel@gmail.com

^b Especialista. Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Administração UNISUL.
adrianosergiodacunha@hotmail.com

^c Doutorado em Engenharia de Produção. Professor do PPGA/UNISUL. mauricio.lima@unisul.br

Autor Correspondente Fábio Roque Scheffel.

Recebido em: 15/12/2011
Aceito em: 08/08/2013
Publicado em: 27/08/2013

Palavras-chave

Estratégia, Planejamento Estratégico, Balanced Scorecard.

Keywords

Strategy. Strategic Planning. Balanced Scorecard.

Resumo

O Planejamento Estratégico é uma ferramenta muito difundida na gestão das organizações, porém podem ocorrer alguns problemas na sua execução ocasionados pela falta de alinhamento dos objetivos estratégicos com as ações operacionais e pela falta de acompanhamento do processo. Em razão disso, este artigo visa apresentar estes problemas e as ações necessárias para a execução do planejamento estratégico. Este artigo adotou como metodologia a pesquisa aplicada. Apresenta uma proposta de utilização do Balanced Scorecard (BSC) como ferramenta na implantação do planejamento estratégico do Instituto São José (ISJ). Como conclusão, foi possível observar que existem condições para a aplicação do BSC em planos já construídos na metodologia tradicional, pois as estratégias que a organização pretende são únicas e o que se diferencia é a forma de execução, acompanhamento e controle.

Abstract

The Strategic Plan is a widespread tool in the management of organizations, but there may be some problems in implementation caused by the lack of alignment of strategic objectives with operational actions and lack of monitoring of the process. As a result, this paper aims to present these issues and actions necessary for the implementation of strategic planning. This article was adopted as the methodology applied research. Presents a proposal to use the Balanced Scorecard (BSC) as a tool in the implementation of strategic planning St. Joseph Institute (ISJ). In conclusion, we observed that there are conditions for the implementation of BSC in planes ever built in the traditional methodology, because the strategies that the organization wishes are unique and what is different is the way to implementation, monitoring and control.

1 INTRODUÇÃO

O Instituto São José Ltda. – ISJ – é um centro psiquiátrico da iniciativa privada, de grande reconhecimento no Estado de Santa Catarina. Localizado na cidade de São José – SC, seus serviços são realizados por profissionais de excelente nível, desde médicos e enfermeiros até psicólogos, assistentes sociais, terapeutas ocupacionais, técnicos de enfermagem, e o pessoal da parte administrativa.

O ISJ possui 37 anos de existência e tem crescido e investido na qualidade dos seus serviços. Possui quatro unidades de atendimento, sendo três para tratamento psiquiátrico e uma para atendimento a dependentes de drogas e álcool.

No passado, sua administração era formada e executada por sócios da casa, de maneira familiar, onde nem sempre se sabia exatamente que tipo de monitoramentos eram necessários para se ter um controle efetivo de toda a gestão do hospital, e não se tinha, até pouco tempo atrás, total controle de suas finanças e da mensuração dos objetivos futuros e possibilidades de alcance.

A partir da percepção destes problemas, o corpo de sócios decidiu profissionalizar e modernizar sua administração, face às exigências do mercado quanto a competitividade, agilidade, qualidade, conhecimento científico e face à necessidade de se ter estratégias a serem seguidas no mundo globalizado e dinâmico onde se vive. Para tanto, contratou um administrador experiente para que conduzisse este processo. Muitas medidas têm sido tomadas, como investimentos na estrutura física para melhor atender os clientes, acompanhamento e gestão das finanças, manualização dos procedimentos internos e a realização do Planejamento Estratégico do ISJ, confeccionado em documento formal, com a validade de um ano.

Neste Planejamento Estratégico (PE) do ISJ estão bem especificados a missão, visão, objetivos a curto, médio e longo prazos, oportunidades e ameaças do ambiente e pontos fortes e fracos dos processos internos, bem como os valores considerados importantes pelas equipes de trabalho do hospital. O processo de elaboração do PE foi participativo com todas as áreas, através de reuniões periódicas e continuadas.

Porém, apesar da boa experiência do PE, a administração do hospital, ainda neste processo de transformação, necessita de instrumentos para tornar suas decisões mais

eficientes e rápidas. Instrumentos de controle e acompanhamento das informações estratégicas.

É desta forma que, visando contribuir com esta fase de transformação administrativa do ISJ, propõe este estudo uma metodologia para a implantação de uma ferramenta que facilite as decisões importantes do hospital, tanto estratégicas como operacionais. Na realidade, esta ferramenta possibilita conciliar e direcionar estes dois níveis de decisão, através do alinhamento organizacional na elaboração do PE, e da reavaliação constante do mesmo.

A pergunta de pesquisa que se propõe a responder é: como pode ser construído um BSC para o Instituto São José a partir das estratégias já formuladas no modelo SWOT? O BSC é um direcionador estratégico que proporciona maior segurança ao gestor na implementação de suas estratégias, pois prevê um acompanhamento integral de todas as ações. O Balanced Scorecard fornece subsídios para que o gestor melhore sua visão de futuro, aliás, não apenas a sua como de toda a organização, alinhando esta visão aos objetivos e planos de ação a serem traçados para o seu alcance.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Planejamento Estratégico

O conceito de planejamento existe desde os primórdios da administração, quando Henri Fayol elencou as cinco funções básicas do gestor, sendo planejar a primeira delas. Segundo Koontz & O'Donnell (1964, p. 495) “planejamento é a função administrativa que compreende a seleção de objetivos, diretrizes, processos e programas, a partir de uma série de alternativas. É uma tomada de decisões que afeta o curso futuro de uma empresa ou departamento”.

O planejamento é talvez a função administrativa mais difícil e abstrata de se implementar. Abstrata no sentido de que depende primeiro para onde a organização quer ir, entre vários rumos possíveis. Difícil porque há que se despende um grande esforço para alocar os recursos disponíveis na caminhada em direção ao alvo. Porém, ele é fundamental para uma caminhada mais segura e firme.

Segundo Oliveira (1998, p. 34), “o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos e desafios estabelecidos para a empresa”.

Ainda para o mesmo autor (1998, p. 34) o planejamento é “um processo contínuo de pensamento sobre o futuro, desenvolvido mediante a determinação de estados futuros desejados e a avaliação de cursos de ação alternativos a serem seguidos para que tais estados sejam alcançados”.

Estes cursos de ação são as estratégias de uma organização, que segundo Chiavenato (1999), constituem o mecanismo através do qual a organização interage com seu contexto ambiental, definindo o comportamento da organização em um mundo mutável, dinâmico e competitivo.

Assim, podemos considerar que a definição de estratégias faz parte do processo de planejamento de uma organização, sendo denominado Planejamento Estratégico tanto o processo pelo qual a empresa analisa amplamente todos os aspectos relacionados à sua atuação quanto o documento formal pelo qual este processo entra em vigor e é divulgado internamente.

O Planejamento Estratégico consiste em um “processo formalizado para gerar resultados a partir de um sistema integrado de decisões” (PEREIRA, 2002, p. 28). Ao contrário do improvisado, pensa antecipadamente para agir, não só pensa como descreve os objetivos e ações em um documento, visando facilitar a formulação sistemática, o pensamento coletivo, a disseminação e o controle e avaliação (PEREIRA, 2002).

Para a elaboração de um Planejamento Estratégico, Tavares (1991) enumera os seguintes passos:

- definição do negócio e da missão;
- análise do ambiente externo e interno da organização;
- elaboração de filosofias e políticas;
- definição de objetivos;
- formulação de estratégias;
- elaboração do orçamento;
- avaliação e controle.

Oliveira (1998) propõe um modelo composto de quatro fases:

Diagnóstico Estratégico: identificação da visão, análise externa, análise interna e análise dos concorrentes;

Missão da Empresa: estabelecimento da missão da empresa, estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais, estruturação e debate de cenários, estabelecimento da postura estratégica, estabelecimento das macroestratégias e macropolíticas.

Instrumentos Prescritivos e Quantitativos: instrumentos prescritivos são os que declaram o que deve ser feito pela empresa, qual a direção a seguir. Nesta etapa há o estabelecimento de objetivos, desafios, metas, estratégias, políticas funcionais, projetos e planos de ação. Instrumentos quantitativos são os recursos disponíveis, ou seja, o planejamento orçamentário para o Plano Estratégico.

Avaliação e Controle: é o acompanhamento do que está sendo realizado e se os objetivos e metas estão sendo alcançados, devendo ser aplicadas ações corretivas quando necessário. Deve ser observado que os instrumentos de avaliação e controle devem atender a uma boa relação de custo-benefício, ou seja, o controle não pode ser mais caro do que o processo controlado.

Peter Senge (1998), quando trata do pensamento sistêmico, diz que o sucesso estratégico de uma organização vem de decisões lentas e graduais que se acumulam mês a mês e ano a ano numa direção correta.

O processo de Planejamento Estratégico deve ser contínuo, flexível, e as alterações devem ser incrementais, buscando um ajuste entre o planejado e o executado. Isto pressupõe um gerenciamento deste processo e implica também em controle (PEREIRA, 2002).

A dinâmica básica do ciclo do Planejamento Estratégico se dá pelo modelo amplamente conhecido PDCA – Plan, Do, Check, Act, que pode-se traduzir por Planejar, Fazer, Checar, Agir corretivamente (ABNT – NBR ISO 9001, 2000). Este é o ciclo que move o planejamento e que, a partir desta base tem-se variações e modelos diferenciados em seus detalhamentos. Dentro deste ciclo diversas ferramentas gerenciais podem ser usadas.

O BSC tem um campo forte de atuação na área do Check, pois proporciona um meio eficiente de avaliação e controle do Planejamento, fazendo com que a execução siga conforme o planejado.

A finalidade da avaliação e controle, segundo Tavares (1991, p. 191), “é indicar até que ponto os cursos de ação estão sendo apropriados ou não à consecução das metas e objetivos ou os últimos estão adequados às condições da realidade”.

2.2 *Balanced Scorecard* - Bsc

O BSC é um sistema de gestão, criado por Robert Kaplan e David Norton, que aplica indicadores de desempenho às atividades da empresa com o objetivo de melhor avaliar e controlar as estratégias. Por ser uma ferramenta que alinha as estratégias à operação da organização é considerado por seus construtores, Kaplan e Norton, não só como um instrumento de medição e acompanhamento mas como um modelo de gestão.

“O *Balanced Scorecard* deixou de ser um sistema de medição aperfeiçoado para se transformar em um sistema gerencial essencial” (KAPLAN & NORTON, 1997, p. IX). Consiste na “tradução da estratégia organizacional em objetivos e medidas tangíveis” (IDEM, p. 20).

Para Kaplan & Norton (1997), o BSC vem atuar exatamente na lacuna existente entre o planejamento e a implementação. Proporciona meios práticos de acompanhar e gerir as estratégias.

O BSC pode ser chamado na língua portuguesa de Painel de Desempenho Estratégico, pois a sua configuração final apresenta um quadro que mostra o acompanhamento da execução das estratégias planejadas.

Segundo Kaplan & Norton (1997), a construção do *Balanced Scorecard* passa por seis etapas:

- Capacitação da Equipe de Desenvolvimento;
- Mapeamento dos Objetivos (Estratégias);
- Definição e Detalhamento de Indicadores de Desempenho;
- Definição de Metas;
- Definição e Priorização de Iniciativas (Ações);
- Comunicação do BSC a toda a organização.

Sendo que as etapas um e seis correspondem mais à implementação do instrumento, será tratado aqui das etapas dois a cinco.

Para o Mapeamento dos Objetivos, Kaplan & Norton (1997) dividem a organização em quatro partes ou perspectivas: Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizagem e Crescimento Organizacional.

Sob o enfoque destas quatro perspectivas são definidos os objetivos organizacionais estratégicos, agrupando-os nestas quatro áreas.

Definidos os objetivos, estes são colocados em um diagrama de maneira a demonstrar as quatro perspectivas em posição hierárquica e interligada. Este diagrama, quando completado com todos os objetivos estratégicos da organização, é chamado de Mapa Estratégico (KAPLAN & NORTON, 1997).

Primeiramente são definidos os objetivos financeiros. Depois são definidos os objetivos de clientes que farão com que sejam alcançados os primeiros objetivos. Então, os objetivos dos processos internos, que auxiliarão no melhor desempenho com os clientes, e os objetivos de aprendizagem e crescimento, que proporcionarão o desempenho excelente nos processos internos e nas outras perspectivas também.

A formulação dos objetivos neste modelo atende a uma relação natural de causa e efeito, por exemplo: “desenvolver as pessoas... para construir competências e obter excelência nos processos internos... visando atender as necessidades dos clientes... para agregar valor e sucesso financeiro” (SENAI, 2003, p. 21). Segundo Kaplan & Norton, devem ser estabelecidos no máximo 20 objetivos, para que não haja dispersão das estratégias da empresa.

A etapa seguinte à do Mapeamento dos Objetivos (formatação do Mapa Estratégico) é a de definição de indicadores (etapa três). Os indicadores de desempenho são “características mensuráveis de processos, bens ou serviços, utilizados pela organização para acompanhar, avaliar e melhorar o seu desempenho” (KAPLAN & NORTON apud SENAI, 2003, p. 22).

Estão divididos em indicadores operacionais, gerenciais e estratégicos, de acordo com o nível organizacional com o qual estão relacionados e para o qual estão fornecendo informações. Devem estar atrelados às metas dos objetivos propostos. Estes ainda podem ser indicadores de processo, quando a medição é feita durante a execução da tarefa, ou de resultado, quando a medição é feita após a execução.

A quarta etapa é a de definição de metas. As metas são a quantificação dos objetivos, ou seja, tem o propósito de estabelecer e comunicar à organização o nível esperado de desempenho, possibilitar que os indivíduos compreendam qual é a sua parcela individual de contribuição para os objetivos da empresa e mostrar a correlação entre o desempenho esperado e o realizado (KAPLAN & NORTON, 1997).

Na etapa número cinco, as iniciativas estratégicas, ou ações, serão a forma como se dará a concretização dos objetivos definidos. Na elaboração das iniciativas deve-se procurar identificar prioridades, conectar recursos com a estratégia, assegurar alinhamento entre ações e estratégia, esclarecer responsabilidades e permitir o relacionamento do orçamento com o processo de Planejamento Estratégico (KAPLAN & NORTON, 1997). O quadro a seguir mostra os componentes do BSC, ou, Painel de Desempenho Estratégico.

Componentes BSC	Objetivo	Indicador	Meta	Iniciativa Estratégica
Exemplos	Ampliar a participação no mercado.	% de participação no mercado.	% a ser alcançada	Desenvolver programa para alcançar a meta na participação de mercado.

Quadro 1 – Componentes do BSC.

Fonte: Kaplan & Norton *apud* SENAI, 2003, p. 26.

Com estes componentes pode-se então formar o Painel de Desempenho, ou seja, o Balanced Scorecard propriamente dito. Este painel possibilitará a visualização dos objetivos estratégicos da organização, os indicadores, metas e iniciativas a serem adotadas para o alcance dos objetivos. Estas iniciativas podem ser desdobradas em outras ações, e as ações em projetos, conforme a necessidade de detalhamento. Cada iniciativa, ação ou projeto, deve indicar como será realizada, quem é o responsável, orçamento e prazo.

O BSC pode ser feito de forma que um grande painel comporte todos os 20 objetivos (número recomendado), separados nas quatro perspectivas, ou também pode ser feito com um painel para cada objetivo, incluindo todos os indicadores relacionados e as metas, as várias iniciativas que serão implementadas, os responsáveis, prazos e orçamento. O desenho destes painéis será apresentado no tópico a seguir.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Trata-se de uma pesquisa aplicada e de investigação documental. Segundo Vergara (1997), “a pesquisa aplicada é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos” (VERGARA, 1997, p. 45), contudo sem promover a intervenção. Tem finalidade prática e é motivada pela curiosidade do pesquisador, tendo, porém, um caráter mais especulativo. Distingue-se da pesquisa intervencionista por não haver aqui a pretensão e

compromisso de participar da implementação das propostas e solução dos problemas, apenas sugerir mecanismos facilitadores e de melhoria dos processos de gestão do Instituto São José.

Este trabalho também pode ser classificado como pesquisa de campo, pois trata de uma investigação empírica realizada no local onde ocorre o fenômeno estudado. Neste tipo de pesquisa podem ser utilizados instrumentos como entrevistas, questionários, testes e observação simples ou participante (VERGARA, 1997).

Os documentos analisados para a realização deste trabalho foram o planejamento estratégico, planilhas de custos e fluxo de caixa, relatório de receitas e despesas, rotinas de funcionamento do Instituto São José, revistas e boletins informativos sobre os programas de tratamento oferecidos, eventos e artigos diversos.

Conforme a orientação teórica, o número de objetivos não deveria ultrapassar de 20, assim que, foram selecionados dentre os 39 objetivos do ISJ, 20 que sintetizavam as principais estratégias, notando que alguns se tratavam do mesmo assunto e outros se repetiam. Isto foi feito a título de exemplificação do modelo, pois a partir do momento em que o ISJ adote desde o início a sistemática de elaboração, poderá formular as estratégias sem ultrapassar o limite, buscando objetivos mais focados dentro das quatro perspectivas que abrangem toda a organização.

Com esta seleção de objetivos, foi desenhado o mapa estratégico, que depois de hierarquizado e interligado, culminou no Painel de Desempenho Estratégico do ISJ. Observou-se ainda que pode ser feito um Painel para cada objetivo, detalhando melhor suas iniciativas, indicadores, responsáveis, prazos, etc.

A partir deste modelo, pretende-se que o ISJ possa utilizá-lo na formulação das suas estratégias, e que isto possa ajudá-lo a atuar de forma mais objetiva, focada, direcionada e alinhada internamente, possibilitando o crescimento e a conquista de uma maior fatia do mercado.

As limitações do trabalho estão no fato de que o escopo do mesmo vai até a proposta do modelo, não envolvendo a implantação. Não foi possível a orientação e o acompanhamento da implantação, observando que deve haver participação dos funcionários e contínuo *feedback* aos mesmos a respeito das estratégias adotadas, do andamento das ações e alcance das metas. Se assim for, haverá comprometimento de todos, pois estarão participando da construção de um ISJ melhor e de um local melhor para trabalharem.

Em suma, os passos principais para a construção de um BSC, com base nas estratégias já definidas pela organização, foram à análise do modelo atual, construção do modelo teórico, vinculação das estratégias da organização ao novo formato BSC, consolidação da proposta e

das vantagens da nova metodologia, notadamente no que se refere à execução e avaliação de desempenho do Plano Estratégico.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

O modelo atual de Planejamento Estratégico do ISJ acontece da seguinte forma: o ambiente externo é analisado em reuniões da diretoria, onde são identificadas as estratégias de mercado e estabelecidas ações macro-organizacionais. Com relação ao ambiente interno foram feitas reuniões com todos os setores, identificando os valores, os pontos fracos e as soluções propostas pelas equipes de trabalho.

Pôde ser constatado pelo autor deste artigo que este tipo de trabalho com as equipes permite a solução de problemas pontuais da organização, identificados pelas pessoas, porém, não há uma correlação clara com as estratégias definidas diretivamente. Ou seja, embora teoricamente as estratégias operacionais estejam ligadas às estratégias organizacionais gerais, parece ter-se formado dois blocos de estratégias, as institucionais, de conhecimento apenas da direção, e as operacionais, de remediação de problemas cotidianos encontrados, satisfazendo as equipes de trabalho quanto ao seu ambiente operacional.

Nota-se um espaço em branco entre as estratégias diretivas e os planos de ação operacionais. Existe a falta de um instrumento que faça o alinhamento e a ponte entre estes modelos. Não houve, na elaboração e execução do PE do ISJ, um desdobramento passo-a-passo das estratégias do bloco diretivo em ações práticas para o seu alcance, como também não houve uma ligação dos aspectos internos com os objetivos de mercado da organização. Sabe-se que estão resolvendo problemas operacionais, mas não em que direção e exatamente que objetivos e metas estão sendo perseguidos com isso. A partir das estratégias são feitos alguns programas de ações isolados, submetidos ao controle pessoal da diretoria. Não há, atualmente, uma ferramenta que auxilie neste processo e não há indicadores avaliativos. Torna-se um controle observacional do administrador, sem a efetiva medição do desempenho.

A proposta deste estudo é que o modelo Balanced Scorecard possa proporcionar à organização uma interligação de suas macro-estratégias com as atividades operacionais e que este modelo possibilite um controle tal, que ao atingir metas operacionais, gradativamente estará atingindo estratégias maiores.

Propõe-se que o BSC para o ISJ seja feito conforme o modelo teórico apresentado, sendo seis os passos ou etapas para a implementação, de acordo com Kaplan & Norton

(1997): Capacitação da Equipe de Desenvolvimento, Mapeamento dos Objetivos ou Estratégias, Definição e Detalhamento dos Indicadores, Definição de Metas, Definição e Priorização de Iniciativas, Comunicação do BSC.

No primeiro passo, a empresa deve capacitar uma equipe que participará no desenvolvimento do BSC e que irá disseminar sua utilização.

A segunda etapa ou passo é a de Mapeamento das Estratégias. Para isso a organização deve, primeiramente, formular seus objetivos com base na visão da empresa, vislumbrando objetivos que pretende alcançar no futuro.

Estes objetivos (em torno de 20) devem obedecer a uma hierarquia, segundo as perspectivas do BSC já apresentadas. Primeiro são formulados os objetivos da perspectiva financeira, depois os objetivos de clientes que atenderão os objetivos financeiros. Também os de processos internos que atenderão os de clientes e os de aprendizagem e crescimento que atenderão todos os demais.

Com a definição de todos os objetivos é elaborado o Estratégico, que tem por finalidade demonstrar visualmente as estratégias da empresa e suas interfaces.

Para facilitar a compreensão desta proposta foram utilizados os objetivos atuais do ISJ para compor o modelo. O Mapa Estratégico está apresentado na figura 1.

Visão: "O instituto São José deverá ser uma instituição de referência no âmbito do mercosul, lucrativa e consolidada, dispondo de pessoal comprometido, qualificado e capacitado, com alto nível acadêmico, dispondo de infra-estrutura adequada, atenta aos compromissos sócio-ambientais".

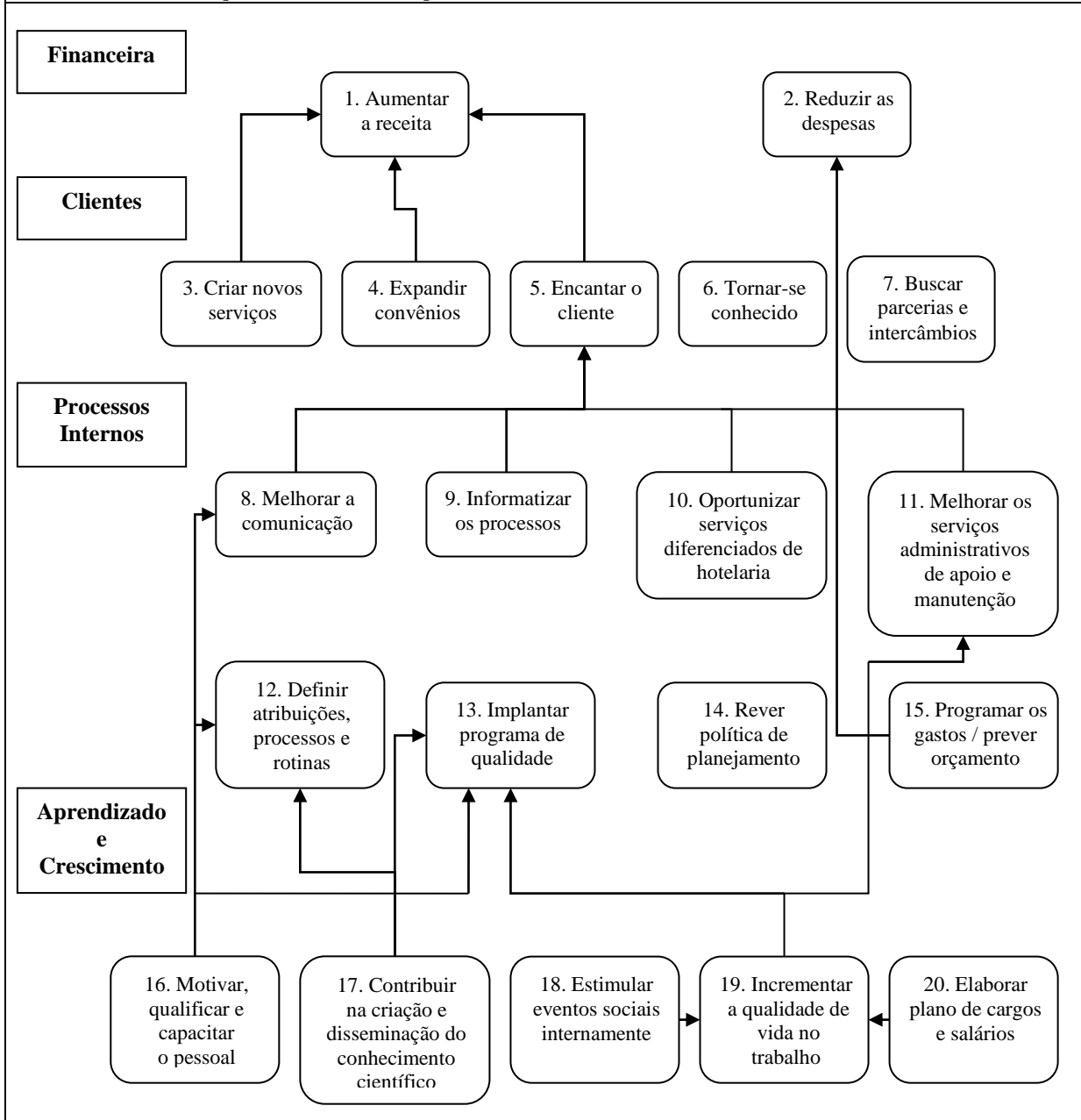


Figura 1 – Mapa Estratégico para o ISJ.
 Fonte: Elaborado pelos autores.

Após a confecção do Mapa Estratégico, o terceiro passo compreende o estabelecimento dos indicadores que farão o acompanhamento dos objetivos/estratégias. São medidores que possibilitam o acompanhamento da execução dos projetos ou ações, e mostram quanto falta para se atingir a meta proposta. Podem ser indicadores de processo, que mede o

desempenho durante a execução da atividade, ou indicadores de resultado, onde o desempenho da atividade é medido após a sua consecução. As metas são definidas no passo número quatro, onde devem ser estabelecidos os alvos quantitativos dos projetos e ações.

Em seguida, na etapa cinco são formuladas as ações, projetos ou “iniciativas” que, uma vez executadas com eficiência, atingindo as metas propostas, estarão contribuindo para o alcance dos objetivos estratégicos e conseqüentemente da visão organizacional. Também devem ser indicados os responsáveis, prazos e orçamento para cada projeto.

Para este detalhamento é interessante que já se construa o painel, para que se possa ir preenchendo-o. No Quadro 2, a seguir, é apresentado o painel geral, que deve conter todos os objetivos da organização. Recomenda-se ter para cada objetivo um painel individual, conforme o Quadro 3, pois permite um acompanhamento mais preciso e com mais informações. Os Quadros 2 e 3 representam a proposta final deste estudo para o ISJ. Os objetivos já existiam, e foram adaptados ao novo modelo, porém, é necessário que o Instituto formule novos objetivos desde o início com a metodologia BSC.

	Objetivos	Indicadores	Metas	Realizado	Iniciativas	Responsável	Prazo	Orçamento
Fin.	1. Aumentar a receita							
	2. Reduzir as despesas							
Clientes	3. Criar novos serviços							
	4. Expandir convênios							
	5. Encantar o cliente							
	6. Tornar-se conhecido							
	7. Buscar parcerias e intercâmbios							
Processos Internos	8. Melhorar a comunicação							
	9. Informatizar os processos							
	10. Oportunizar serviços diferenciados de hotelaria							
	11. Melhorar os serviços administrativos de apoio e manutenção							
	12. Definir atribuições, processos e rotinas							

	13. Implantar programa de qualidade								
	Até o 20º item								

Quadro 2 – Painel de Desempenho para o ISJ.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Objetivo: (Exemplo) Aumentar a receita												
Indicadores		Metas										
		Padrão	2002		2003		2004		2005		2006	
		(Mínimo Aceitável)	Meta	Realiz.	Meta	Realiz.	Meta	Realiz.	Meta	Realiz.	Meta	Realiz.
R	Indicador 1											
R	Indicador 2											
P	Indicador 3											
P	Indicador 4											
Planos/Projetos/Ações				Indicador		Responsável		Prazo		Orçamento		

R = Indicadores de Resultado

P = Indicadores de Processo

Quadro 3 – Painel de Desempenho por Objetivo para o ISJ.

Fonte: Elaborado pelos autores.

A informatização de toda esta documentação produzida é muito útil no sentido da acessibilidade às informações, e faz parte do passo número seis: Comunicação do BSC à toda a empresa. Poderá ser implantado um software integrado, onde através de uma rede interna de computadores o sistema é disponibilizado para toda a organização. É interessante também que o sistema possa coletar informações e sugestões diversas dos usuários.

Há softwares que trabalham com um sistema de cores (kanban), ou seja, verde quando as ações estão em dia ou quando as metas foram cumpridas, vermelho quando está em atraso ou não foram cumpridas e amarelo quando é uma situação intermediária. Isto dá boa visualização, podendo aparecer a indicação colorida na própria figura do Mapa Estratégico, ao lado de cada objetivo, ou mesmo nos quadros do Painel de Desempenho.

Esta é a proposta ao Instituto São José para que tenha uma ferramenta prática e útil aos seus fins, trazendo a possibilidade de um acompanhamento mais próximo e ágil da execução do seu Planejamento Estratégico.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Constata-se que a ferramenta BSC não possui grandes dificuldades para sua construção, porém, o mesmo não pode ser afirmado em relação à implantação do sistema, pois isto depende não apenas de se conhecer a organização e o BSC, mas do empenho de todos os envolvidos, e da forma como a nova ferramenta é transmitida a todos os níveis da empresa.

Mas não há dúvida de que este instrumento de controle traz uma possibilidade mais concreta e firme da execução do Planejamento Estratégico.

É interessante notar que a lógica do BSC é uma lógica a longo prazo, e o BSC trata de um monitoramento contínuo, não é uma fotografia do momento, devendo ser flexível, tal qual o Planejamento Estratégico. Hoje se trabalha com o direcionamento estratégico, pois o planejamento de uma empresa deve ser totalmente flexível, mas direcionado por focos da visão estratégica.

O BSC é uma ferramenta importante no sentido de que une as estratégias de posicionamento de mercado com as estratégias internas, operacionais. Faz a ponte. Trata das questões intermediárias a essas duas áreas, desdobrando os macro-objetivos em ações, projetos, tarefas ou atividades, dependendo da necessidade e complexidade. Para cada ação deve-se ter pelo menos um indicador de desempenho periódico, para possibilitar o monitoramento contínuo.

A comunicação das estratégias a toda a organização é um ponto fundamental do BSC. As pessoas precisam acompanhar o andamento das estratégias, participar e dar sugestões. Devem também ser capacitadas, aprender constantemente para crescer e fazer a organização crescer. As pessoas são o principal motor da organização. Aquilo que a move em direção ao sucesso, ou ao fracasso, caso seja deixado de lado os investimentos na área humana.

As pessoas precisam ser valorizadas e necessitam dispor de meios dentro da organização para descobrirem o sentido por que estão ali, para terem o senso de missão. As pessoas têm seus objetivos individuais, e para que a organização seja bem sucedida é interessante que os objetivos dos indivíduos coincidam ou contribuam para os objetivos da organização. É o alinhamento estratégico entre organização e indivíduo.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

INSTITUTO SÃO JOSÉ. **Planejamento estratégico período maio 2003 a maio 2004**. São José, 2003.

KAPLAN, R. NORTON, D. **A estratégia em ação: *balanced scorecard***. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOONTZ, Harold; O'DONNELL, Cyril. **Princípios de administração: uma análise das funções administrativas**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1964.

NORMA NBR ISO 9001. **Sistemas de gestão da qualidade:** requisitos – texto para treinamento. SENAI, 2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico:** conceitos, metodologia e práticas. 12 ed. São Paulo : Atlas, 1998.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **A construção do processo de planejamento estratégico a partir da percepção da coalizão dominante.** Florianópolis, 2002. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina.

SENAI. **Balanced Scorecard (BSC):** gestão da performance estratégica. Florianópolis, 2003.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina:** arte e prática da organização que aprende. São Paulo : Best Seller, 1998.

TAVARES, Mauro Calixta. **Planejamento estratégico:** a opção entre sucesso e fracasso empresarial. São Paulo: Harbra, 1991.