

# **O BALANCED SCORECARD COMO FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL NO TERCEIRO SETOR**

**FERNANDA DA VITÓRIA LEBARCKY**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA

**ALINE RODRIGUES FERNANDES**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA

**ALCINDO CIPRIANO ARGOLO MENDES**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA

**TIMÓTHEO SOUZA SILVEIRA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA

## **Resumo**

As organizações do Terceiro Setor têm demonstrado grande importância em aspectos econômicos, políticos e sociais do país nas últimas décadas. As atividades dessas organizações são mantidas através de parcerias com o governo, de doações de pessoas físicas e jurídicas e do trabalho de voluntários. Assim, elas possuem diversos públicos de interesse e a transparência mostra-se como veículo para a credibilidade e a continuidade de suas ações. Nesse contexto, a avaliação de desempenho organizacional torna-se essencial, à medida que facilita a aferição de resultados, a prestação de contas, a identificação de pontos de melhorias e subsídios para o planejamento. Diante disso, o artigo investiga a viabilidade de utilização do sistema de medição de desempenho *Balanced Scorecard* (BSC) em organizações do Terceiro Setor, através da proposição do modelo a uma organização não governamental. O trabalho assume caráter exploratório, abordagem qualitativa e trata-se de um estudo de caso. A metodologia utilizada no trabalho foi a pesquisa-ação. Os resultados da pesquisa apontam ser aplicável a metodologia em entidades do Terceiro Setor, desde que observadas as particularidades e as necessidades de adaptação do instrumento a essas organizações. A metodologia revela-se como uma ferramenta de gestão muito vantajosa para as organizações sem fins lucrativos por facilitar a tradução e a operacionalização da estratégia organizacional em objetivos, metas e ações.

## **1 Introdução**

Nas últimas décadas, devido à globalização e os avanços na tecnologia, houve a necessidade de uma revolução tecnológica significativa no processo de gestão das organizações. As empresas sem fins lucrativos também foram afetadas, refletindo na busca de implementação de modelos de gestão para proporcionar principalmente o avanço no desenvolvimento gerencial no sentido de provocar a autosustentação.

A transparência na apresentação de resultados é um veículo para a credibilidade e é cada vez mais considerada como fundamental pelos diversos parceiros e grupos de

interesse nas organizações do Terceiro Setor. Esse segmento é composto por organizações emergentes da iniciativa privada, sem finalidade lucrativa e que desenvolvem atividades de interesse público (FERNANDES, 2002).

A deficiência do Estado na promoção de serviços públicos e a sociedade, ao tornar-se co-responsável diante das demandas sociais, são fatores que contribuíram para o crescimento do Terceiro Setor no Brasil. Até o final da década de 80, o trabalho deste Setor consistia em ações isoladas, de caráter assistencialista e sem grandes pretensões. A partir da Constituição Federal de 1988, as organizações do Terceiro Setor ganharam impulso, já que passaram a ser formalizadas.

Na atualidade, sua posição vem recebendo destaque e atenção, visto que suas ações impactam diretamente em aspectos sociais, culturais, econômicos e políticos na sociedade.

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2005), no ano de 2005 existiam 601,6 mil entidades sem fins lucrativos no Brasil. Essas organizações atuam em diversas áreas como saúde, educação, cultura, assistência social, meio ambiente, desenvolvimento e defesa de direitos.

Apesar da relevância e representatividade do setor, a falta de profissionalização da gestão das organizações que o compõem é uma temática discutida por diversos autores (FALCONER, 1999; OLIVEIRA, 1999; TENÓRIO, 2000; TEODÓSIO, 2002). Devido suas origens, muitas vezes associadas a iniciativas de auto-gestão ou a movimentos voltados a objetivos sociais considerados não atendidos pela economia de mercado, essas organizações desenvolveram resistência à adoção de práticas de gestão, vistas como ferramentas de serviço do setor privado.

Atualmente, observa-se a inserção das técnicas gerenciais no cotidiano das organizações sem fins lucrativos e o aumento da consciência sobre a importância de uma gestão profissional. Porém, para Mintzberg (*apud* TEODÓSIO, 2002), a transposição de técnicas gerenciais oriundas da esfera privada não se dá de maneira linear e absoluta, esbarrando nas especificidades da gestão social. O autor alerta para o fato de que ferramentas administrativas privadas trazem conceitos e pressupostos que, em alguns casos, podem causar distorções quanto à natureza da gestão demandada na esfera social. Diante dessa crítica, é importante que pesquisadores e gestores explorem as particularidades e adversidades do setor na busca da construção de alternativas mais aplicáveis à sua realidade.

A falta de clareza de tais objetivos e a quase inexistência de indicadores de desempenho da entidade, o que cria ações dispersas e individualizadas, fora do foco original das instituições. Mesmo com um corpo profissional extremamente competente, estabelecer metas para as organizações sem fins lucrativos não é uma tarefa fácil. Um sistema de mensuração de desempenho com base em indicadores de qualidade ampliada é capaz de produzir ganhos, através o comportamento dos seus gestores, porém a ausência do lucro (fator primordial no caso das entidades privadas) como alvo a ser atingido leva as instituições do terceiro setor na busca de melhores fórmulas de gerenciamento.

“Um dos grandes desafios que as organizações da sociedade civil enfrentam é a capacidade de gerir com eficiência suas ações e projetos, de forma a alcançar eficácia em seu trabalho” (FUNDAÇÃO ABRINQ; SENAC, 2002, p. 12). Esse desafio ressalta uma problemática que permeia o setor: a necessidade de auferir resultados efetivos aos

financiadores que buscam ter consciência dos benefícios obtidos através de suas doações.

Além do desajuste entre a natureza da gestão demandada no Terceiro Setor e os instrumentos gerenciais, as metas desejadas possuem focos diferentes e os resultados não podem ser mensuráveis apenas com indicadores financeiros. Assim, tornam-se aplicáveis metodologias de avaliação que contemplem aspectos qualitativos. Com vistas a essa necessidade, o instrumento utilizado para o presente estudo é o sistema Balanced Scorecard (BSC).

O Balanced Scorecard é um sistema de medição de desempenho que, através de indicadores financeiros e não-financeiros, traduz a estratégia em objetivos e medidas claros (KAPLAN; NORTON, 1997). O método é resultado de um estudo realizado na década de 90 por Kaplan e Norton, que buscavam um *scorecard* multidimensional. Calcado nas perspectivas Financeira, Clientes, Processos Internos, Aprendizagem e Crescimento, o *Balanced Scorecard* equilibra objetivos de curto e longo prazos, permitindo identificar relações entre as perspectivas e a estratégia organizacional.

A implementação do BSC compreende algumas fases: traduzir a estratégia em objetivos específicos, elaborar mapas estratégicos com indicadores articulados e que se reforcem mutuamente, revisar relações de subordinação entre as áreas organizacionais, traçar metas para cada indicador, formalizar e especificar medidas táticas e operacionais orientadas para tais metas, verificar a evolução dos indicadores e reavaliar cada perspectiva ao longo do tempo.

Diante das particularidades na condução gerencial no Terceiro Setor, considerando-se as necessidades avaliativas, e das características e dimensões do BSC, esse trabalho discute a possibilidade de aplicação e apresenta um sistema BSC elaborado de acordo com as operações e fatores críticos de uma organização sem fins lucrativos, voltada à difusão de tecnologias alternativas de agricultura.

## **2 Avaliação de Desempenho no Terceiro Setor**

A crescente consciência por parte das organizações do Terceiro Setor da necessidade de demonstrar resultados para todas as partes interessadas, os *stakeholders*, aliada a uma maior competição por recursos, nem sempre facilmente disponíveis, propiciou uma abertura cada vez maior nestas organizações para a utilização de métodos administrativos, habitualmente utilizados nos setores privado ou mesmo público. O mercado mostra-se competitivo para todos os nichos.

Segundo Tenório (2000), ao mesmo tempo em que as organizações sociais lidam com lógicas de avaliação extremamente focalizadas nos aspectos econômico-financeiros de suas atividades, características da iniciativa privada, a gestão social deve contemplar critérios substantivos, ligados ao desenvolvimento social local e à valorização dos indivíduos envolvidos em suas operações.

O autor completa a idéia ao considerar que sendo as atividades realizadas pelas organizações sociais voltadas para a promoção social, tendem a ser difícil de serem acompanhadas e avaliadas por métodos meramente quantitativos, o que faz necessário o desenvolvimento de indicadores qualitativos.

As fontes de financiamento das atividades dessas entidades são provenientes de doações de pessoas físicas, de recursos privados, de recursos públicos, de transferências de agências de cooperação internacional (CAMARGO et al, 2001), além da venda de produtos ou serviços que venham desenvolver.

As organizações orientadas por valores cada vez mais ficam cientes da necessidade de monitorar o desempenho (HUDSON, 1999). O processo e avaliação será considerado bem-sucedido se os produtos ou resultados gerados orientarem tomadas de decisão. O resultado de uma avaliação serve de subsídio para o planejamento dos serviços da entidade, identificação de novas necessidades do público-alvo, reestruturação das estratégias operacionais, correção de atividades mal sucedidas, reorientação para um novo planejamento, realce dos pontos fortes e das áreas que precisam ser melhoradas, fornecimento de feedback aos stakeholders.

Na concepção de Hudson (1999), a criação de uma visão clara em toda organização de sua missão, de objetivos e do desenvolvimento de planos e estratégias é essencial para a tomada de decisão e para a sobrevivência das organizações sem fins lucrativos.

### **3 O *Balanced Scorecard***

Até o início do século passado, o desempenho das empresas era avaliado com base no retorno que elas proporcionavam aos seus sócios. As empresas tinham o aspecto financeiro como critério único de avaliação de seu desempenho, através do valor de suas ações no mercado. A partir da década de 50, acentuou-se a importância de critérios de avaliação de desempenho que envolvesse aspectos relacionados a clientes, funcionários, estrutura, tecnologia, sociedade, ambiente e intensificou-se a proposição de modelos que abrangessem tais variáveis.

Muitos autores contribuíram com a construção teórica sobre avaliação de desempenho com um enfoque sistêmico. Destacam-se as metodologias: *Tableau de Bord* (EPSTEIN; MANZONI, 2002); Método de Martindell (MARTINDELL, 1950); Método da Administração por Objetivos (DRUCKER, 1954); Método das Áreas-Chave de Resultado (NORREKLIT, 2000); Método de Buchele (BUCHELE, 1971); Método da Avaliação Global de Desempenho de Corrêa (CORRÊA, 1986); Método da Escola de Administração da Qualidade Total: Prêmio Deming (ISHIKAWA, 1986), Prêmio Malcom Baldrige (NIST, 2008), Prêmio Europeu da Qualidade (EFQM, 2003) e Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ, 2005); Método de Rummler e Brache (RUMMLER; BRACHE, 1994); *Balanced Scorecard* (KAPLAN; NORTON, 1997); Método de Skandia Navigator (VON KROGH, 2001); Método SIGMA *Sustainability Scorecard* (SIGMA, 2003).

Em algumas das abordagens, os autores preocuparam-se em definir não apenas as perspectivas de análise, mas também as relações causais e o desdobramento da missão organizacional, como na metodologia do *Balanced Scorecard*.

Robert Kaplan e David Norton desenvolveram um estudo entre diversas empresas, intitulado *Measuring Performance in the Organization of the Future – Avaliando o Desempenho das Organizações do Futuro*. Como resultado, apresentaram um Sistema de Avaliação de Desempenho capaz de traduzir a missão e a estratégia organizacional em objetivos e medidas, o *Balanced Scorecard*.

No novo contexto de grande competição e concorrência global, nos indicadores contábeis e financeiros eram incapazes de medir atividades relacionadas aos ativos intangíveis como habilidades, competências, tecnologia da informação e direcionadas aos clientes, desenvolvimento de produto e qualidade.

Segundo Costa (2006), o estudo de Kaplan e Norton foi direcionado para chegar a um *scorecard* multidimensional. Posteriormente, passou a ser chamado de *Balanced Scorecard* indicando o equilíbrio entre medidas de curto e de longo prazo, financeiras e

não financeiras, entre os indicadores de tendência (*leading*) e os de ocorrências (*lagging*) e entre as perspectivas interna e externa de desempenho.

O BSC é composto por um conjunto de indicadores de desempenho, distribuídos em quatro perspectivas: Financeira, Clientes, Procedimentos Internos e Aprendizagem e Crescimento. A perspectiva da Aprendizagem e Crescimento direciona a atenção para a base de todo o futuro sucesso. A perspectiva dos Procedimentos Internos foca atenção nos processos determinantes na condução dos negócios. A perspectiva dos Clientes considera o negócio sob o enfoque destes, exigindo que a organização prime por suas necessidades e satisfação. A perspectiva Financeira mede os resultados financeiros do negócio.

Para implementar a metodologia do BSC, segundo Kaplan e Norton (2001b), é preciso em primeiro lugar traduzir a estratégia em objetivos e iniciativas específicos, considerando-se as características de cada organização – em termos de seus valores, missão, políticas e pessoas. Em seguida, precisa-se coletar dados para a elaboração dos mapas estratégicos, representações gráficas das relações de causa e efeito entre componentes da estratégia organizacional.

Desse modo, a estratégia deve ser bem definida já que ela vai direcionar a operacionalização do modelo. Costa (2006) ressalta que “as empresas não devem pura e simplesmente transformar esses modelos nos seus mapas, não devem usá-los como gabarito de seus mapas estratégicos”. Os mapas bem como os indicadores que os constituem devem ser construídos de acordo com a missão da empresa, sua estratégia, tecnologia e cultura.

Além dos objetivos estratégicos e dos indicadores, metas e ações também são contempladas no sistema. Para cada indicador considerado importante, é preciso definir metas de desempenho necessárias para o cumprimento dos objetivos. Uma vez definidas as metas a serem alcançadas, deve-se planejar as ações a serem executadas (COSTA, 2006).

Kaplan e Norton (1993) sugerem na formulação de seu mapa estratégico que existe uma subordinação entre as áreas organizacionais segundo as diferentes perspectivas que o compõem. Objetivos financeiros são subsidiados pela perspectiva dos clientes, que é dependente da perspectiva dos procedimentos internos e que por sua vez tem apoio das perspectivas de aprendizagem e crescimento. Segundo Kaplan e Norton (1997), todas as perspectivas do BSC devem estar equilibradas para que cada uma, individualmente, tenha sucesso. As partes do todo devem ajustar-se para que nenhuma suplante as demais.

Quando os objetivos organizacionais não são financeiros, mas de sustentabilidade, a hierarquia se inverte, passando a vigorar em primeiro plano a missão organizacional e não mais a perspectiva financeira (KAPLAN; NORTON, 2001a). Essa inversão da hierarquia proposta pelos idealizadores do BSC é aplicável nas organizações de Terceiro Setor, já que elas possuem como objetivo a promoção de bens e serviços sociais. Além disso, uma peculiaridade do setor sem fins lucrativos apontada pelos autores diz respeito aos clientes, que são tanto os beneficiários, que recebem o serviço, quanto os financiadores – que pagam pelo serviço. Devido às características do modelo, principalmente no que se refere à flexibilidade e à tradução da estratégia, optou-se pelo *Balanced Scorecard* no presente trabalho.

#### **4 Metodologia**

Este trabalho discute a adequação do método *Balanced Scorecard* à avaliação de desempenho organizacional no Terceiro Setor. Dentre as organizações que englobam esse setor, optou-se por fazer um estudo de caso único em uma organização não governamental: o Centro de Tecnologias Alternativas da Zona da Mata (CTAZM). Segundo Yin (2002, p. 32), “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

A escolha da organização levou em consideração aspectos como: estabilidade e consolidação – a organização presta serviços há 21 anos na região da Zona da Mata de Minas Gerais; porte e estrutura organizacional – conta com um considerável volume de recursos humanos e financeiros; relevância e impacto – seus serviços contribuem fortemente para o desenvolvimento da economia local e da agricultura familiar e para a difusão da agroecologia; representatividade política – a organização faz parte do conselho executivo da ANA (Associação Nacional de Agroecologia); credibilidade – através de seu trabalho conquistou a confiança de empresas como a Ford e foi declarado de utilidade pública estadual em 05/01/1993, pela Lei nº 11.008; de utilidade pública federal, pelo Decreto de 12/11/96, e como entidade de fins filantrópicos, em 28/06/98.

Ao considerar essencial que a proposição de um modelo de avaliação de desempenho organizacional fosse alicerçada nos valores e cultura da instituição, optou-se pela pesquisa-ação, por ser capaz de proporcionar a manifestação do coletivo da equipe e promover a reflexão de aspectos fundamentais, não só do processo de avaliação de desempenho, mas, sobretudo da estratégia organizacional.

A pesquisa-ação é “um tipo de pesquisa com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo” (THIOLLENT *apud* GIL, 2007, p.55).

Assim, foi feita uma intervenção no processo de avaliação de desempenho, iniciando pela estruturação do *Balanced Scorecard*. O método foi desenvolvido a partir de um trabalho conjunto dos pesquisadores e da equipe administrativa da organização. Este trabalho também assume aspectos exploratórios devido à escassez de informações acerca das práticas de avaliação do desempenho das organizações sem fins lucrativos.

Neste trabalho, procurou-se obter evidências em diversas fontes de dados primários e secundários. Os dados primários foram coletados a partir de entrevistas semi-estruturadas, destinadas à equipe administrativa da organização. Esse instrumento teve como função identificar os fatores determinantes do desempenho organizacional do CTAZM nas quatro perspectivas analisadas. Depois de identificados os fatores, utilizou-se a metodologia de grupo focal com os respondentes das entrevistas a fim de compatibilizar, identificar e construir indicadores de desempenho, objetivos e planos de ação para cada perspectiva do BSC.

Morgan (1997) define grupos focais como uma técnica de pesquisa que coleta dados por meio das interações grupais ao se discutir um tópico especial sugerido pelo pesquisador. Os dados secundários foram obtidos através de pesquisa documental em relatórios, balanços, atas de assembleias, materiais de divulgação, revista da organização e *site* institucional, disponibilizados nos últimos oito anos. Esses dados foram utilizados para subsidiar a elaboração, bem como a análise temporal dos indicadores e traçar metas organizacionais.

Os dados foram analisados através da técnica de análise de conteúdo. Bardin (1977) a define como conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferências de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 1977, p. 42).

Essa técnica foi utilizada no tratamento de dados, para que o conteúdo da entrevista e dos documentos pudessem ser codificados e categorizados, de acordo com as quatro perspectivas do BSC.

A apresentação dos resultados foi feita de forma qualitativa, através de análise descritiva, e estruturada de modo a apresentar a trajetória metodológica do desenvolvimento do instrumento na organização.

## **5 Resultados e Discussões**

### **5.1 O Centro de Tecnologias Alternativas da Zona da Mata**

O Centro de Tecnologias Alternativas da Zona da Mata (CTAZM) é 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. No centro de suas atividades estão agricultores familiares e trabalhadores rurais na região da Zona da Mata mineira.

O CTAZM foi fundado em novembro de 1987, em Viçosa, Minas Gerais, por lideranças sindicais, agricultores familiares e profissionais das Ciências Agrárias, vinculados à Universidade Federal de Viçosa. Inicialmente, suas atividades principais estiveram relacionadas ao resgate de tecnologias, à pesquisa, à demonstração e à formação. Com o desenvolvimento do projeto, o CTAZM priorizou a função de consultor-assistente às demandas reais dos agricultores, a partir de diagnósticos participativos e da perspectiva de superação do modelo tecnológico vigente. Com o amadurecimento e o acúmulo de experiências dos agricultores, dos processos de formação de lideranças e de outras estratégias de intervenção, as ações foram redirecionadas e transformadas em atividades de apoio e de suporte ao Programa de Desenvolvimento Local. Atualmente, o CTAZM, através de um papel técnico, político e articulador, busca consolidar experiências demonstrativas de desenvolvimento local. Isso ocorre através da elaboração e implementação de planos municipais de desenvolvimento rural sustentável e de um programa voltado para a promoção da agricultura sustentável e conservação da Mata Atlântica, no entorno do Parque Estadual da Serra do Brigadeiro. Além disso, a organização promove frequentemente debates públicos sobre temas relacionados ao seu campo de ação.

Para desenvolver suas atividades, o CTAZM conta com várias parcerias e financiadores públicos, privados e de cooperação internacional que garantem o sucesso do seu trabalho. O CTAZM procura desenvolver suas atividades a fim de cumprir sua missão, que é apresentada em três grandes objetivos:

- 1) Fortalecer as organizações dos pequenos agricultores, contribuindo para sua consolidação como atores na construção de uma alternativa de sociedade, na qual encontrem possibilidades reais para a realização e satisfação de suas aspirações e necessidades;
- 2) Promover a equidade nas relações sociais de gênero e geração presentes tanto nas organizações como nos processos de desenvolvimento empreendido por estas, fazendo

com que os jovens e as mulheres agricultoras participem efetivamente dos processos de decisão, no âmbito familiar e/ou social;

3) Promover o debate público sobre a conservação dos recursos naturais, a agricultura sustentável e o desenvolvimento rural em nível local, influenciando a formulação e implementação de políticas públicas, a partir do desenvolvimento e difusão de experiências (processos, métodos e tecnologia) (CTAZM, 2008).

A partir dessa missão, a organização estrutura seus planos de ação e estratégias. O trabalho executado pelo CTAZM é pautado no estabelecimento de parcerias públicas e privadas – para o fortalecimento da organização e arrecadação de recursos – e na utilização de metodologias participativas no atendimento ao público-alvo. Seu planejamento estratégico é feito trienalmente, sendo que esse pode sofrer alterações de acordo com novas demandas e mudanças no ambiente organizacional.

Os objetivos estratégicos da entidade identificados foram: Conquistar sustentabilidade econômica; Aumentar a abrangência e a qualidade do serviço prestado; Estimular sinergias e criar parcerias com diferentes setores. Destaca-se nesse ponto a não identificação de um objetivo estratégico vinculado aos colaboradores da organização. Avaliou-se como necessário a incorporação de um objetivo voltado para motivação e satisfação dos colaboradores para fins da construção do BSC.

## **5.2 Definição de Perspectivas, Indicadores de Desempenho, Metas e Iniciativas**

Ao considerar a organização em estudo, sua estratégia, cultura, estrutura e missão, adotou-se as perspectivas tradicionais para a elaboração do BSC: Financeira, Procedimentos Internos, Clientes e Aprendizagem e Crescimento. O que difere nesse ponto são os enfoques das perspectivas. A perspectiva Financeira tem o enfoque da sustentabilidade econômica, a busca da organização em otimizar seus recursos financeiros para sua sobrevivência e desempenho de sua missão. Já a perspectiva Clientes é voltada para o relacionamento com todos os clientes da organização – beneficiários e financiadores. Para a definição dos indicadores, houve uma prévia identificação de fatores determinantes para o desempenho da organização em cada perspectiva, ou seja, aqueles que contribuem para o alcance dos objetivos estratégicos. Em seguida, esses fatores foram traduzidos em indicadores para que se pudesse quantificá-los. Com relação às metas propostas para cada indicador, destaca-se o fato de que todas se referem a projeções e expectativas para o ano de 2009.

### **PERSPECTIVA FINANCEIRA**

O objetivo estratégico perseguido pela organização, com relação à perspectiva Financeira, é a sustentabilidade econômica. A partir desse objetivo, identificou-se os seguintes indicadores: Captação de Recursos, Superávit, Custos e Despesas com Programas, Despesas Administrativas e Receitas Próprias como apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 – Indicadores da Perspectiva Financeira

<b>Objetivos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Metas</b>	<b>Iniciativas</b>
Aumentar o montante de recursos captados	Captação de recursos	Aumentar em 10% a captação.	Estabelecer novas parcerias. Identificar novos possíveis financiadores.
Aumentar o Superávit	Superávit	Aumentar o Superávit em 20%.	Revisar custos e despesas operacionais, a fim de identificar possíveis reduções.



Reduzir custos e despesas com Programas	Custos e despesas com Programas	Reduzir 15% dos custos e despesas.	Identificar gastos que podem ser reduzidos. Consientizar colaboradores quanto ao uso racionalizado dos recursos.
Reduzir despesas administrativas.	Despesas administrativas	Reduzir 10% das despesas administrativas.	Identificar desperdícios no âmbito da organização. Cortar gastos desnecessários
Aumentar as Receitas Próprias	Receitas Próprias	Aumentar em 20% o montante de receitas próprias.	Indicar novas formas de venda de produtos. Potencializar as receitas financeiras.

### **Objetivos Indicadores Metas Iniciativas**

A fim de operacionalizar os objetivos, metas foram traçadas para os indicadores, embasadas em uma análise histórica. Após essa fase, partiu-se para as iniciativas que podem ser implementadas ao perseguir o objetivo estratégico.

Para o objetivo “Aumentar o montante de recursos captados”, propõe-se a busca de novas parcerias que compartilhem das pretensões da organização e que potencializem sua atuação. Além disso, a busca de novos financiadores que subsidiem os aspectos financeiros das atividades faz-se muito importante.

O objetivo “Aumentar o Superávit” deve ser perseguido, já que esses recursos são reinvestidos nas atividades da entidade, o que subsidia o desenvolvimento organizacional. Destaca-se que ao longo dos anos, o CTAZM reduziu um Déficit operacional acumulado desde o ano de 2004, que somente em 2008 foi positivo. Essa conquista evidencia uma crescente profissionalização da entidade, pautada em estabelecimento de parcerias, gerenciamento eficiente dos recursos e capacitação de colaboradores. Para o alcance desse objetivo, recomenda-se uma revisão dos custos e despesas operacionais, a fim de identificar possíveis reduções.

Em relação ao objetivo “Reduzir custos e despesas com Programas”, propõe-se uma identificação de gastos que podem ser reduzidos nos programas, bem como uma conscientização dos colaboradores quanto ao uso racionalizado dos recursos.

O objetivo “Reduzir despesas administrativas” refere-se aos gastos relacionados à área meio da organização, ou seja, que não estão diretamente ligados ao atendimento do beneficiário. Para atingi-lo, propõe-se identificar desperdícios no âmbito da organização e corte de gastos desnecessários.

Por fim, para “Aumentar as receitas próprias”, recomenda-se uma identificação de novas formas de comercialização dos produtos e uma gestão das receitas financeiras que permita maximizá-las.

### **PERSPECTIVA CLIENTES**

A perspectiva Clientes relaciona-se com o objetivo estratégico “Aumentar a abrangência e a qualidade do serviço prestado”. Ao considerar os clientes das organizações do Terceiro Setor, foram traçados indicadores relacionados aos beneficiários e aos financiadores – Pessoas beneficiadas, Qualidade do serviço prestado e Relacionamento com clientes (Quadro 2).

Quadro 2 – Indicadores da Perspectiva Clientes

Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Aumentar o nível de abrangência dos serviços da organização	Pessoas beneficiadas	Aumentar 10% o número de beneficiados pela organização	Difundir os ideais da agroecologia e da relação de gêneros em outros meios, a fim de atingir mais pessoas. Alcançar mais benefícios através de mediadores. Promover a criação de novos projetos com públicos ainda não atendidos pelo CTAZM
Melhorar a qualidade do serviço prestado.	Qualidade do serviço prestado.	Melhorar a qualidade em termos de efetividade e sustentabilidade das intervenções.	Valiar cientificamente os experimentos em agroecologia. Sistematizar e difundir as experiências de tecnologias alternativas bem sucedidas para promover sua continuidade.
Fortalecer e estreitar o relacionamento da ONG com seus clientes	Relacionamento com seus clientes	Melhorar o relacionamento com os clientes através de interação e comunicação institucional.	Criar espaços de diálogo e apresentação de resultados. Utilizar o site instrumental como o espaço interativo para os interessados na organização

#### Objetivos Indicadores Metas Iniciativas

Nessa perspectiva, não foi possível traçar metas quantificadas para todos os indicadores, já que ela aborda aspectos qualitativos e intangíveis. Para o alcance do objetivo “Aumentar o nível de abrangência dos serviços da organização”, propõe-se a difusão dos ideais perseguidos pelo CTAZM em outros meios que ainda não foram utilizados – revistas ambientalistas, por exemplo – a fim de atingir mais pessoas. Além disso, a entidade pode utilizar mediadores como difusores da ideologia. Outra iniciativa que se pode citar diz respeito à criação de novos projetos voltados a públicos ainda não atendidos.

Em relação à “Melhoria da qualidade do serviço prestado”, identifica-se como relevantes atividades que visem à efetividade e à sustentabilidade das práticas difundidas pela organização. Para isso, recomenda-se a validação científica das experiências, bem como a sistematização e difusão de tecnologias alternativas bem sucedidas, para promover a continuidade dessas práticas.

O objetivo “Fortalecer e estreitar o relacionamento da ONG com seus clientes” mostra-se fundamental para criar um ambiente de credibilidade, parceria e coresponsabilidade dos envolvidos. A fim de operacionalizar esse objetivo, propõe-se a criação de um espaço de diálogo e apresentação de resultados, para que os clientes possam participar mais conjuntamente do propósito da organização. Ademais, o site institucional pode ser usado como um espaço interativo para discussões, bem como para estabelecimento de contatos em âmbito nacional.

#### PERSPECTIVA PROCEDIMENTOS INTERNOS

A perspectiva Procedimentos Internos relaciona-se à identificação dos processos críticos nos quais a organização deve alcançar a excelência para o melhor desempenho em seu trabalho. Face a isso, identificou-se o objetivo estratégico de “Estimular

sinergias e criar parcerias com diferentes setores” e os seguintes indicadores para essa perspectiva: Número de convênios e parcerias estabelecidos, Eficiência Organizacional e Inovações Sistematizadas (Quadro 3).

Quadro 3 – Indicadores da Perspectiva Procedimentos Internos

Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Aumentar o número de convênios e parcerias	Número de convênios e parcerias estabelecidos	Consolidar cinco novas parcerias	Fortalecer a participação nas redes em que a organização atua; Identificar novas parcerias .
Aumentar a eficiência organizacional	Eficiência organizacional (Total de Recursos utilizados/ pessoas beneficiadas)	Reduzir em 5% a relação Total de Recursos utilizados/ pessoas beneficiadas a fim de aumentar a eficiência organizacional.	Capacitar colaboradores; Promover espaços de trocas de experiência que proporcionem aprendizado; Estimular sinergia promovendo atividades que contemplem pessoas de várias equipes de trabalho; Otimizar os recursos utilizados;Aumentar o número de pessoas beneficiadas
Aumentar o número de inovações sistematizadas	Inovações sistematizadas	Sistematizar três inovações adicionais à media dos anos decorridos.	Incentivar a publicação dos trabalhos desenvolvidos. Atrair parcerias para sistematizar as inovações. Conscientizar os beneficiários das inovações

#### Objetivos Indicadores Metas Iniciativas

Para o objetivo “Aumentar o número de convênios e parcerias”, sugere-se o fortalecimento e a identificação de potenciais parcerias do CTAZM nas redes em que já atua e em instituições públicas e privadas que compartilhem da mesma filosofia da entidade. Para “Aumentar a eficiência organizacional”, dada pela relação entre os recursos totais utilizados na prestação de serviços pela entidade e as pessoas beneficiadas, identifica-se as seguintes iniciativas: capacitar colaboradores para a melhor utilização dos recursos disponíveis; promover espaços de trocas de experiência que proporcionem aprendizado organizacional; estimular sinergia ao realizar atividades que contemplem pessoas de várias equipes de trabalho – desse modo, a riqueza de informações e experiências compartilhadas pode impactar positivamente na eficiência; otimizar os recursos utilizados e aumentar o número de pessoas beneficiadas.

Com relação a “Aumentar o número de inovações sistematizadas”, observa-se um número praticamente constante de tecnologias sistematizadas, ao longo dos anos. Isso não significa que a organização tenha estagnado seu processo, o que ocorre é a falta de difusão de algumas experiências. Por isso, propõe-se que a organização incentive mais a publicação dos trabalhos desenvolvidos, atraia parcerias para sistematizar inovações e conscientize os beneficiários com relação à importância das tecnologias desenvolvidas, para possibilitar maior abertura destes aos ideais propostos pela organização.

## PERSPECTIVA APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO

A perspectiva Aprendizagem e Crescimento, conforme Quadro 4, abrange aspectos relacionados à base do sucesso organizacional: as pessoas e a infra-estrutura. Nessa perspectiva, propôs-se o objetivo estratégico “Promover motivação e satisfação dos colaboradores” para ser perseguido pelo CTAZM. Diante disso, os indicadores sugeridos foram: Investimento em Tecnologia de Informação; Número de capacitações oferecidas; Motivação/Satisfação dos colaboradores e Alinhamento entre colaboradores e suas atividades. Assim como na perspectiva Clientes, não foi possível traçar metas quantificadas para todos os indicadores dessa perspectiva, já que ela aborda aspectos subjetivos e não quantificáveis.

O objetivo “Aumentar o investimento em Tecnologia de Informação” é acompanhado pelas iniciativas de atualização e aquisição de equipamentos, *softwares* e aplicativos. Essas ações, além de facilitar os procedimentos desenvolvidos pela entidade, promovem melhorias na comunicação institucional e no relacionamento com os *stakeholders*. Para “Aprimorar o capital humano da organização”, sugere-se a identificação de demandas de capacitação, relacionadas a dificuldades no desenvolvimento das tarefas e à necessidade de aprimoramento nos procedimentos organizacionais. Com relação ao objetivo “Contribuir para a motivação e a satisfação dos colaboradores”, propõe-se um conjunto de ações a serem empreendidas que desencadeia o desenvolvimento de um processo formalizado de Gestão de Pessoas na organização. Identificação e mediação de pontos conflitantes entre os colaboradores, melhoria do relacionamento e do clima organizacional, redução de ruídos na comunicação, formalização do processo de avaliação de desempenho individual, institucionalização de uma política de Motivação são algumas de várias ações que podem ser executadas. Ressalta-se que a iniciativa vinculada à avaliação de desempenho individual é direcionada para os colaboradores efetivos da organização e não possui caráter punitivo ou de fomento à competição. A sugestão objetiva avaliar as pessoas para melhorar seu desempenho e estimular o desenvolvimento de suas potencialidades.

Com relação à Política de Motivação, destaca-se que esta deve ser pautada em reconhecimento do trabalho e poder na tomada de decisões organizacionais, já que essas foram queixas encontradas na fase de coleta de dados. A afinidade e a identificação com os ideais da entidade e com o público-alvo foram identificadas como fatores fortemente relacionados à motivação dos colaboradores.

Quadro 4 – Indicadores da Perspectiva Aprendizagem e Crescimento

Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Aumentar o investimento em tecnologia de informação	Investimento em tecnologia de informação	Aumentar em 20% o investimento em tecnologia de informação	Atualizar aplicativos e progamas que a organização possui. Investir na aquisição de softwares e wequipamentos que facilitem as operações da entidade
Aprimorar o capital humano da organização	Número de capacitações oferecidas	Oferecer capacitação sistemática, de acordo com demandas identificadas e aprimoramentos necessários	Identificar dificuldades dos colaboradores relacionados ao desenvolvimento de suas atividades. Identificar procedimentos na organização que precisão ser aprimorados
Contruir para a motivação e satisfação dos colaboradores	Motivação /Satisfação dos colaboradores	Instituir um processo formalizado de gestão de pessoas	Identificar pontos de conflito entre os colaboradores e mediá-los; Melhorar o relacionamento e o clima organizacional; Reduzir ruídos de comunicação; formalizar o processo de avaliação de desempenho individual; institucionalizar uma política de Motivação
Promover alinhamento entre colaboradores e suas atividades	Alinhamento entre os colaboradores e suas atividades	Alinhar o máximo de atividades possíveis às pessoas considerando capacidade e motivação individuais	Identificar preferências e capacidades individuais; Identificar habilidades necessárias para o desenvolvimento de cada tarefa; Compartilhar preferências com as habilidades demandadas de cada tarefa.

#### Objetivos Indicadores Metas Iniciativas

A fim de “Promover o alinhamento entre os colaboradores e suas atividades”, propõe-se as seguintes iniciativas: identificar preferências e capacidades individuais; identificar habilidades necessárias para o desenvolvimento de cada tarefa e compatibilizar as preferências com as habilidades demandadas. Acrescenta-se que essas ações além de contribuir para a motivação, podem aumentar a produtividade na organização. Isso pode ser justificado ao considerar que habilidades combinadas à identificação com a tarefa desempenhada reduzem substancialmente a possibilidade de erro e escomprometimento das pessoas, o que impacta positivamente na produtividade organizacional.

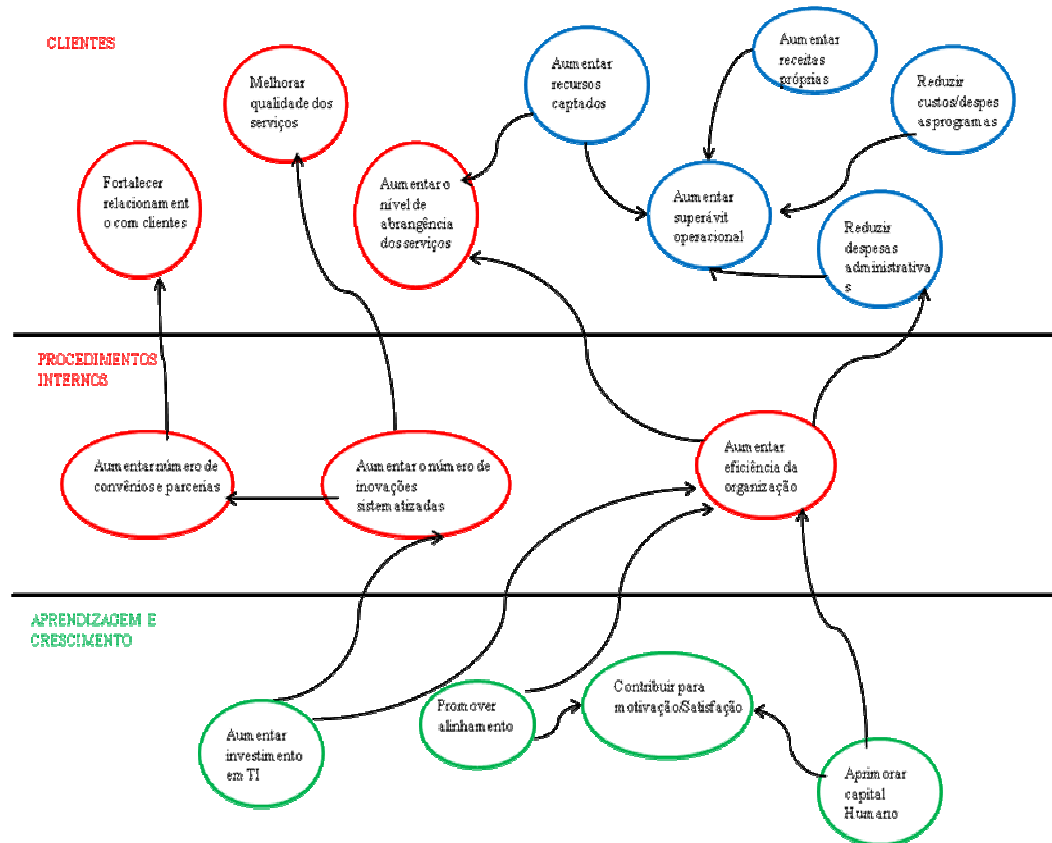
Destaca-se nessa perspectiva o fator Aprendizagem Organizacional da entidade estudada. A ONG possui um acervo histórico e documental, onde arquiva todos os aspectos relevantes relacionados ao seu desenvolvimento, em termos de tecnologias, procedimentos, documentos e história. Essa atitude expressa uma relevância dada à organização ao fator aprendizagem. O fato de já existir formalização nesse processo pode explicar sua ausência nos objetivos dessa perspectiva.

Ressalta-se que todas as iniciativas sugeridas nesse modelo devem ser consideradas com estreito alinhamento às características da gestão social. Ao

implementar as propostas, deve-se analisar cautelosamente o impacto das mudanças no clima organizacional, bem como no desenvolvimento das tarefas.

### 5.3 Mapa Estratégico

Nessa seção, apresenta-se o Mapa Estratégico da organização, construído a partir dos objetivos traçados em cada perspectiva (Figura 1).



Ao analisar o Mapa Estratégico do CTAZM, observa-se que as perspectivas relacionam-se entre si. Desse modo, mudanças ocorridas em um indicador de determinada perspectiva impactam as demais. Quando visto de forma sistêmica, o Mapa possibilita a identificação das relações de causalidade presentes entre as perspectivas e entre as perspectivas e a missão. Isso facilita o entendimento e a tradução da estratégia, bem como sua vinculação a cada objetivo.

Investimentos em capital humano, relacionados a capacitações, e promoção de alinhamento das pessoas às tarefas podem gerar contribuições substanciais na motivação e na satisfação dos colaboradores. Isso possui uma relação direta com a melhoria da eficiência organizacional, que gera impactos positivos nos indicadores financeiros e na qualidade e abrangência do serviço prestado. Com relação à tecnologia de informação, identifica-se uma forte vinculação ao aumento das inovações sistematizadas através de parcerias e à melhoria da eficiência organizacional, já que certas tarefas podem ser facilitadas com o auxílio de aplicativos. Como resultado desse processo, a organização pode estreitar relacionamento com clientes e alcançar melhorias em seu trabalho.

Conhecer essas relações de causalidade mostra-se como importante ferramenta para a organização, à medida que possibilita um retrato dos impactos de ações e

iniciativas para as diversas perspectivas, estratégias e para o alcance da missão organizacional.

## **6 Considerações Finais**

A importância dada à credibilidade e à transparência na apresentação de resultados é considerada fundamental para as organizações sem fins lucrativos no estabelecimento de parcerias, na conquista de financiadores e na relação com a sociedade. Ferramentas gerenciais que facilitam esse processo estão tendo cada vez mais adesão por essas organizações.

A utilização do *Balanced Scorecard* em organizações do Terceiro Setor, ressaltadas suas peculiaridades e necessidades de adaptações, mostra-se aplicável à medida que a metodologia auxilia na tradução da estratégia, dos objetivos estratégicos, metas e planos de ação a serem empreendidos. Ademais, auxilia na identificação de fatores críticos para a organização, na avaliação do seu desempenho, na apresentação de resultados, na gestão de ativos intangíveis, na tomada de decisão gerencial e no processo de aprendizagem organizacional.

Para o processo de implementação do BSC em uma organização de Terceiro Setor, destaca-se: a necessidade de mudanças culturais e motivacionais, considerando suas peculiaridades e aspectos limitantes; a importância do envolvimento de todos os colaboradores; a necessidade de um banco de dados que facilite o acompanhamento dos indicadores e metas.

Avalia-se como positiva a postura metodológica de pesquisa-ação utilizada nesse trabalho durante o processo de desenvolvimento do BSC, pois permitiu: melhor entendimento dos pesquisadores quanto à natureza da organização, suas interfaces e ações; aprendizado organizacional pelos colaboradores, através dos momentos de reflexão e visualização das principais causas determinantes do desempenho da entidade; compreensão das estratégias e de suas formas de implementação; consenso em relação à importância da avaliação de desempenho organizacional.

Sugere-se para futuras pesquisas o processo de derivação do BSC institucional para os setores do CTAZM, conforme os idealizadores do método propõem. Esse desmembramento facilita a aprendizagem organizacional e a tradução da estratégia em objetivos específicos para cada área. Além disso, sugere-se uma pesquisa que avalie a implementação do método na organização, a fim de identificar impactos positivos ou negativos, dificuldades e resultados conquistados.

## **7 Referências**

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BUCHELE, R. B. **Políticas Administrativas para Empresas em Crescimento** (Manual para Avaliação). Tradução de Raul P. G. de Paiva e Eda F. de Quadros. São Paulo: Atlas, 1971.

CAMARGO, M. F. *et al.* **Gestão do Terceiro Setor no Brasil: Estratégias de captação de recursos para organizações sem fins lucrativos**. São Paulo: Futura, 2001.

CTAZM – Centro de Tecnologias Alternativas da Zona da Mata. Disponível em: <[www.ctazm.org.br](http://www.ctazm.org.br)>. Acesso em: 10 de maio de 2008.

CORRÊA, H. L. **O estado da arte da avaliação de empresas estatais**. Universidade de São Paulo, São Paulo, Tese de doutoramento, 1986.

COSTA, A. P. P. **Balanced Scorecard: conceitos e guia de implementação**. São Paulo: Atlas, 2006.

DRUCKER, P. **Administração de organizações sem fins lucrativos – princípios e práticas**. São Paulo: Livraria Pioneira, 1990.

DRUCKER, P. F. **The Practice of Management**. Nova Iorque: Harper Brothers Publishers, 1954.

EFQM. *European Foundation for Quality Management. Introdução à Excelência*.

2003. Disponível em:

<[www.est.ipcb.pt/psi/psi\\_OG/docs/EFQM%20introducao%20a%20excelencia.pdf](http://www.est.ipcb.pt/psi/psi_OG/docs/EFQM%20introducao%20a%20excelencia.pdf)>.

Acesso em: 5 de fevereiro de 2009.

EPSTEIN, M. J.; MANZONI J. *The balanced scorecard and tableau de bord: translating strategy into action*. **Management Accounting**, August, 2002, p. 28-36

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**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo: 1999.

FERNANDES, R.C. **Privado porém público: O Terceiro Setor na América Latina**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2002.

FUNDAÇÃO ABRINQ; SENAC São Paulo. **Guia de Gestão: para quem dirige entidades sociais**. 2002. Disponível em:

<[www.fundabrinq.org.br/\\_Abrinq/documents/biblioteca/guia\\_de\\_gestao.pdf](http://www.fundabrinq.org.br/_Abrinq/documents/biblioteca/guia_de_gestao.pdf)>. Acesso em: 15 de dezembro de 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2007.

HUDSON, M. **Administrando organizações do terceiro setor: o desafio de administrar sem receita**. São Paulo: Makron Books, 1999.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística . **As Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil 2005**. Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: <[www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/fasfil/2005/fasfil.pdf](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/fasfil/2005/fasfil.pdf)> . Acesso em: 10 de outubro de 2008.

ISHIKAWA, K. **TQC – Total Quality Control: Estratégia e Administração da Qualidade**. São Paulo: IM&C Internacional Sistemas Educativos, 1986.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: part I**. Accounting Horizons: March, 2001a.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: part II**. Accounting Horizons: June, 2001b.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Balanced Scorecard: a estratégia em ação**. Tradução de: Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. 13. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Putting Balanced Scorecards to work*. **Harvard Business Review**. V. 71, n. 5, p. 134-147, sept/oct. 1993.



MARTINDELL, J. *The Scientific Appraisal of Management*. Nova Iorque: Harper & Brothers, 1950.

MORGAN, D. L. *Focus group as qualitative research. Sage university paper series in: Qualitative research methods*. London: Sage Publications, 1997.

NIST – *National Institute of Standards and Technology. Baldrige National Quality Program*. Disponível em: <[http://www.quality.nist.gov/Baldrige\\_Process](http://www.quality.nist.gov/Baldrige_Process)>. Acesso em: 15 de novembro de 2008.

NORREKLIT, H. *The balance on the balanced scorecard – a critical analysis of some of its assumptions. Management Accounting Research*, 2000, 11, p. 65-88.

OLIVEIRA, M. F. **A problemática da gestão administrativa em organizações do terceiro setor**. Vale dos Sinos: Unisinos, 1999.

PNQ – Prêmio Nacional de Qualidade . **Modelo de Excelência do PNQ**. 2005. Disponível em: <[www.fnq.org.br](http://www.fnq.org.br)>. Acesso em: 27 de janeiro de 2009.

RUMMLER, G.; BRACHE, A. P. **Melhores desempenhos das empresas – uma abordagem prática para transformar as organizações através da reengenharia**. Tradução de Kátia Aparecida Roque. Makro Books, 2. ed. 1994.

SIGMA. *The Sigma Guidelines Toolkit: Sustainability Scorecard. 2003*. Disponível em: <[www.projectsigma.co.uk/Toolkit/SustainabilityScorecard.asp](http://www.projectsigma.co.uk/Toolkit/SustainabilityScorecard.asp) > Acesso em: 10 de fevereiro de 2009.

TENÓRIO, F. G. (Org.). **Gestão de ONG's: principais funções gerenciais**. 4. ed. rev. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.

TEODÓSIO, A. S. S. **Pensar pelo avesso o Terceiro Setor Mitos, dilemas e perspectivas da ação social organizada nas políticas sociais**. Lusotopie. PUC-MG, 2002.

VON KROGH, G.; ICHIJO, K; NONAKA, I. **Facilitando a criação do conhecimento: reinventando a empresa com o poder de inovação contínua**. Tradução de: Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução de Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman, 2002.