

GESTÃO ESTRATÉGICA: FORMULAÇÃO DE MAPA ESTRATÉGICO PARA UM HOSPITAL COM USO DO BALANCED SCORECARD

Rafaela da Silva Bezerra Penha (UFRN)
rafbezerra@gmail.com

José Alfredo Ferreira Costa (UFRN)
alfredo@dee.ufrn.br

Luciano Luiz da Silva Júnior (LNRCC)
luciano@liga.org.br

Adriane Araújo de Oliveira (SENAI)
adriane.oliveira@gmail.com

Joannes Emmanuel Dantas e Rodrigues de Lima (SENAC)
joannese@rn.senac.br



A amplitude das ferramentas de gestão faz com que as organizações estejam sempre se preparando pra alcançar vantagens competitivas sustentáveis para sobreviver à dinamicidade do mercado. O que as organizações têm em comum é a busca pela ação estratégica que ofereça um diferencial e que, de preferência, não seja só financeiro, esteja em todas as partes da empresa. Sendo assim, o Balanced Scorecard (BSC) se apresenta como um sistema de gestão voltado pra estratégia organizacional que desenvolve objetivos em perspectivas consideradas essenciais na atuação da empresa. A partir desses objetivos, é delineado o mapa estratégico da empresa, uma espécie de fotografia da estratégia utilizada, que serve como instrumento de disseminação da tática e dos planos traçados pela empresa. O BSC e o mapa podem ser utilizados em qualquer tipo de organização que esteja empenhada em direcionar os esforços para alcançar a estratégia, envolvendo todos os colaboradores nessa ação. Este artigo aborda conceitos sobre estratégia e planejamento organizacional, o BSC, suas perspectivas e o mapa estratégico. Um estudo de caso em um hospital é descrito, com resultados parciais e com análises. Descrevem-se aspectos relacionados às dimensões do BSC na implementação do modelo, como ações relacionadas ao 'aprendizado e crescimento' e 'processos internos'. Resultados apontam para a ênfase no envolvimento das pessoas na participação ativa do processo. Também se destaca a importância da comunicação e compartilhamento das responsabilidades pelos resultados e com a estratégia.

Palavras-chaves: Planejamento estratégico, balanced scorecard, mapa estratégico, gestão hospitalar.

1. Introdução

Estratégia é um termo com várias definições, devido à sua larga aplicação e formação de conceitos a partir destas. Inicialmente o que pode se dizer da estratégia é que esta atividade assume um papel importante nas organizações por identificar fatores a serem enfatizados para o sucesso organizacional.

A definição de estratégia tem sua base na atividade militar, referindo-se à aplicação de forças em larga escala contra algum inimigo. Aplicada ao ambiente empresarial, estratégia se torna uma mobilização de recursos para o alcance do objetivo global da organização, dentro de um planejamento de longo prazo. (CHIAVENATO, 2000)

O planejamento estratégico consiste na elaboração de um plano de atuação com base numa seqüência de análises do ambiente interno e externo da empresa, e de tomada de decisões para que se direcionem os esforços no alcance dos objetivos traçados. (MAXIMIANO, 2000)

Na área da saúde o pensar futuro está relacionado à percepção das tendências governamentais, legais, tecnológicas e às pesquisas científicas, principalmente no que diz respeito aos avanços diagnósticos que conduzirão novos investimentos e, conseqüentemente, abrirão novos mercados. As organizações de saúde se apresentam como um desafio a mais na gestão estratégica por estar num ambiente complexo, onde os conflitos de interesses ocorrem rotineiramente entre agentes financiadores, prestadores de serviços, profissionais da saúde, governo, população, fabricantes, fornecedores e fabricantes. (TAJRA, 2006)

Apesar disso, há uma interdependência clara entre essas partes: todos têm interesse na sobrevivência do sistema de saúde, precisando, assim, equilibrar-se. Para isso, os gestores unem esforços e agem de forma pró-ativa, enfrentando as turbulências do setor, pensando diferente – estrategicamente e utilizando o meio externo como referência para viabilizar um desempenho sustentável a longo prazo. (TAJRA, 2006)

Para direcionar os esforços e agir estrategicamente, as organizações desenvolvem declarações de missão, visão e valores que servem como base para as ações de longo prazo.

Essas declarações também são as bases para o *Balanced Scorecard* (BSC), um modelo de gestão de organizações orientadas para a estratégia. Para direcionar os esforços da organização em sua estratégia, o BSC propõe a elaboração do Mapa Estratégico, uma representação gráfica das conexões entre as ações traçadas. (KAPLAN & NORTON, 2004)

O mapa estratégico faz essa representação dentro de quatro perspectivas: Financeira, Cliente, Processo interno e Aprendizado e Crescimento. Na verdade, ele mostra uma série de relações de causa e efeito entre os objetivos definidos dentro de cada perspectiva dessas, sendo considerado uma maneira uniforme e consistente de descrever a estratégia. (KAPLAN & NORTON, 2004)

Este artigo aborda a relação entre mapa estratégico, BSC, planejamento e estratégia. Objetiva-se descrever o acompanhamento do passo a passo de uma organização em busca da formulação do seu mapa estratégico, suas fases, dificuldades e lições aprendidas, estando esse processo ainda em andamento. Além dessa introdução, o estudo apresenta a seguir o referencial teórico, destacando os principais conceitos sobre estratégia e planejamento organizacional, o BSC e suas perspectivas, além do mapa estratégico. Em seguida a seção 3

apresenta a metodologia utilizada para a pesquisa. A seção 4 descreve o estudo de caso com os resultados preliminares e finalmente a seção 5 apresenta conclusões e considerações finais.

2. Referencial

2.1. Estratégia e Planejamento

A estratégia faz parte do planejamento organizacional. A empresa define uma estratégia e a partir disso define objetivos e as ações a serem perseguidas em busca do sucesso organizacional.

A estratégia consiste em ser diferente, em escolher um conjunto de critérios para oferecer uma combinação única de valor ao produto/serviço da empresa, colocando a empresa numa posição diferenciada e estratégica. (PORTER, 1996)

Para se alcançar, é necessário um planejamento. O processo de planejamento consiste em preparar a organização para o futuro, identificando as possibilidades e definindo caminhos a seguir, administrando, assim, a relação com o futuro. (MAXIMIANO, 2000)

De acordo com Chiavenato (2000), o planejamento estratégico refere-se ao plano que a empresa pretende aplicar à estratégia para se alcançar os objetivos desejados, que é elaborado a partir da formulação dos objetivos organizacionais, análise interna e externa do ambiente da empresa e da formulação de alternativas estratégicas.

Portanto, essa análise deve ser abrangente, considerando os movimentos sociais, econômicos e tecnológicos para desenvolver uma visão de longo alcance. Para isso, é fundamental a quebra de paradigmas, reaprendendo, melhorando e inovando continuamente, competindo pelas oportunidades e acelerando o processo de mudança, entre outros. (TAJRA, 2006)

Tajra (2006) ainda acrescenta que o planejamento estratégico pode ser aproveitado como um processo de aprendizagem organizacional, a partir do momento que a organização acompanha seu desempenho e pode redirecionar suas ações de acordo com o que foi aprendido nos resultados alcançados.

No entanto, para ser eficaz, alguns componentes devem estar presentes na formulação da estratégia: missão, visão e valores. A missão fornece o ponto de partida, sendo acompanhada pelos valores essenciais que norteiam a organização; e a visão mostra o futuro a ser alcançado, iluminando a trajetória da organização (KAPLAN & NORTON, 2004)

A declaração de missão serve como guia para o trabalho, sendo um objetivo constantemente perseguido mas nunca alcançado. Ela define o propósito central da empresa, a razão da existência desta e deve ser compartilhada com os funcionários, motivando-os a persegui-la. (NIVEN, 2003)

Para elaborar a missão a empresa deve focar no que ela pretende realizar, o que deseja fazer pra ser reconhecida no mercado, quem irá ser atendido ou beneficiado, quais são as competências e habilidades a serem enfatizadas. A missão deve apresentar-se numa forma empreendedora e focada em resultados para satisfazer os clientes e motivar os executores. (TAJRA, 2006)

Já a visão apresenta um panorama do que a organização pretende alcançar dentro de um tempo pré-estabelecido. Uma afirmação de visão deve servir de inspiração para os participantes, representando recompensas valiosas. A declaração de visão deve estar

embasada nas atividades financeiras desejadas, na imagem da empresa para seus colaboradores e em valores firmemente sustentados. (NIVEN, 2003)

Kaplan & Norton (2004) acrescentam que a visão é uma meta de médio a longo prazo, e que deve ser direcionada para o mercado, expressando como a organização pretende ser percebida pelo mundo.

Portanto, a visão direciona as estratégias que serão elaboradas pela empresa, a partir de onde se pretende chegar num determinado período. Por isso, deve ser de fácil entendimento para todos, se situando no ramo e segmento de atuação para focar a participação no mercado. (TAJRA, 2006)

Contudo, a base para a visão e a missão são os valores institucionais. Eles são os princípios básicos das atividades cotidianas e norteiam a conduta empresarial, servindo como critério para o desenvolvimento das pessoas que estarão trabalhando na empresa. (TAJRA, 2006)

Então, os valores, a visão e a missão servem como diretrizes organizacionais e estabelecem uma filosofia para a empresa na atividade de planejamento estratégico, pois a partir das definições desses elementos a empresa sabe onde se pretende chegar, e quanto tempo e os valores essenciais pra isso.

2.2. Balanced Scorecard - BSC

Atualmente, as organizações têm uma opção moderna de gestão e planejamento voltada para a estratégia, o *Balanced Scorecard* – BSC, um modelo que também tem como base a visão, missão e valores.

Nos anos 90 os consultores Kaplan e Norton desenvolveram um estudo com foco na medição de desempenho, pois consideravam que o desempenho baseado em indicadores financeiros estava ultrapassado. Nessa época, no mundo iniciava uma verdadeira revolução tecnológica que tinha como premissa a informação e o conhecimento gerado por ela, ou seja, produtos completamente intangíveis. (TAJRA, 2006)

Stern & Stalk Jr. (2002), consideram a medição de desempenho baseada no centro de custos da empresa o “pior infrator organizacional”, levando a organização a focar em resultados de curto prazo que não refletem sucesso sustentável, ou seja, é superficial e não gera valor sustentável para a empresa.

Para atender às novas necessidades organizacionais, Kaplan e Norton criaram o BSC, um sistema de gestão estratégica que mede o desempenho através de variáveis interdependentes que afetam a organização. Clientes, processos internos, funcionários e financeiro são as variáveis consideradas no BSC, chamadas de perspectivas. (TAJRA, 2006)

O BSC é um sistema de gestão estratégica, e não um sistema de medição, que oferece às empresas uma forma de mensurar seu desempenho equilibrando fatores financeiros e não financeiros, auxiliando-as a traduzir sua estratégia em ação. (www.balancedscorecard.org) Portanto, o BSC complementa as medidas financeiras, com objetivos e medidas que derivam da visão e estratégia organizacional, captadas a partir das competências e dos processos críticos que geram valor, preservando o interesse no desempenho de curto (financeiro) e longo prazo. (KAPLAN & NORTON, 1996)

Os criadores consideram o sistema um grande sucesso, pela reação do público e pelos resultados alcançados, mas ressaltam que o sucesso está na medição voltada para a estratégia

organizacional. Portanto, “as organizações devem medir os poucos parâmetros críticos que representam sua estratégia para a criação de valor a longo prazo.” (KAPLAN & NORTON, 2004)

Niven (2003) afirma que a missão, visão, valores e estratégia são os componentes para um BSC eficaz. Como foi visto, esses componentes estão relacionados e servem de base estratégica para a organização, portanto, o BSC oferece uma estrutura para a empresa passar a agir de acordo com a estratégia.

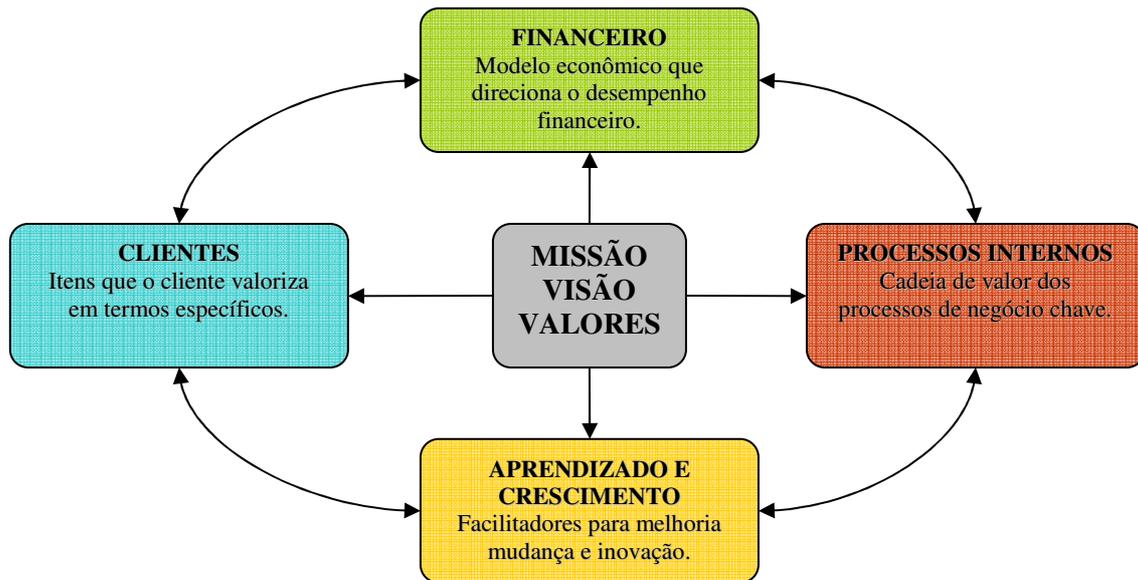


Figura 1 – Planejamento estratégico e as perspectivas do BSC
 Adaptado de: TAJRA, 2006.

A figura acima demonstra exatamente a relação do planejamento estratégico e as perspectivas do BSC, tendo como referência as declarações de visão, missão e valores. O que a figura sugere é que somente a partir da estrutura estratégica básica da organização o BSC poderá ser desenvolvido, pois os objetivos poderão ser traçados com base no sucesso esperado. (TAJRA, 2006)

Niven (2003) reforça essa relação afirmando que um BSC deve relatar a história da estratégia organizacional através de medidas entrelaçadas dividida em perspectivas, com o intuito de comunicar eficazmente a todos os envolvidos os esforços a serem enfatizados para se alcançar o sucesso esperado.

2.3. Perspectivas do BSC

De acordo com Kaplan & Norton (1996), o processo do BSC tem início na tradução da estratégia em objetivos específicos, que tenham caráter estratégico e dividi-los em perspectivas. Primeiramente são definidos os objetivos financeiros, que são considerados resultados dos esforços voltados para o cliente, que, por sua vez, estão apoiados pelos processos internos que são realizados pelas pessoas na perspectiva de aprendizado e crescimento.

Na perspectiva financeira deve-se focar o desempenho econômico a ser alcançado a longo prazo, ou seja deve-se definir os passos financeiro que garantirão a execução da estratégia organizacional. (NIVEN, 2003) Ou seja, apesar do apelo para critérios não financeiro, essa

informação não é ignorada, mas deve estar em equilíbrio com as demais perspectivas. (www.balancedscorecard.org)

Essa perspectiva é considerada como efeito das demais, ou seja, todos os esforços exercidos nas outras perspectivas devem resultar em lucro sustentável. Sendo assim, os objetivos financeiros devem refletir o desempenho financeiro desejado pela estratégia e a meta principal das demais perspectivas. (KAPLAN & NORTON, 1996)

A perspectiva de cliente busca definir como a empresa deseja que o cliente a veja, identificando formas de adicionar valor ao produto ou serviço que fortaleçam o relacionamento cliente empresa. (NIVEN, 2003) Além disso, a empresa buscar traçar um plano que “utilize” a força do cliente para se alcançar a visão declarada. (TAJRA, 2006)

Stern & Stalk Jr (2002) reforçam a importância da perspectiva do cliente na estratégia afirmando que toda estratégia deve começar pelo cliente, pois é a partir dele e de suas necessidades que a empresa sobrevive, se esforçando pra melhorar sob o ponto de vista de seus consumidores.

Com relação aos processos internos, a empresa busca identificar os processos de negócio como processos de inovação, ciclo de operação e pós-vendas, a serem enriquecidos para satisfazer seus stakeholders. (TAJRA, 2006) Essa perspectiva é um diferencial do BSC por ir além das melhorias incrementais, ou seja, aquela que é visível aos olhos do cliente, levando ao desenvolvimento de processos para gerar valor para clientes e interessados. (NIVEN, 2003)

Ainda com relação aos processos internos, é destacado que dois tipos de processos devem ser identificados: processos orientados para a missão e processos de suporte. O primeiro refere-se aos processos de relação com governo e os problemas advindos dessa relação. O outro refere-se a processos rotineiros que são facilmente medidos com indicadores genéricos. (www.balancedscorecard.org) A idéia é concentrar os esforços nos poucos processos críticos que realmente podem gerar valor, contribuir para o crescimento organizacional e manter a empresa no mercado. (KAPLAN & NORTON, 2004)

Finalmente, a perspectiva de aprendizado e crescimento oferece a base para todas as outras, pois é através da geração de conhecimento dos funcionários que o BSC propõe alcançar um diferencial competitivo para a empresa. Para Niven (2003), o foco dessa perspectiva está em oferecer as ferramentas essenciais ao desenvolvimento das tarefas, indo além de treinamento e competências exigidas. Tajra (2006) acrescenta que nessa perspectiva deve-se identificar a capacidade de mudar e melhorar, focando nos facilitadores críticos para melhoria, mudança e inovação.

Contudo, os criadores do BSC ressaltam que as perspectivas citadas são apenas sugestões, pois o importante é que as perspectivas escolhidas traduzam a estratégia da empresa e ofereçam uma vantagem competitiva no mercado. (NIVEN, 2003)

2.4. Mapa Estratégico

Dando continuidade à cultura do BSC, seus criadores procuraram uma forma de visualizar graficamente as idéias das perspectivas, seus objetivos e a correlação entre eles.

Após a definição da base estratégica, a organização deve estabelecer os resultados esperados e as ações direcionadoras para alcançá-los dentro de cada perspectiva. Os resultados esperados,

ou objetivos, na proposta do BSC são traçados numa relação de causa e efeito, onde o sucesso de um objetivo refletirá positivamente no outro. (TAJRA, 2006)

Segundo Niven (2003), desenvolver objetivos e medidas interdependentes oferece à empresa não só descrever e medir sua estratégia como também sua forma de criar valor. As vinculações de causa e efeito devem definir exatamente o caminho a ser percorrido para alcançar a estratégia organizacional, aquela pra onde todas as perspectivas estão direcionadas.

Para demonstrar a dinâmica do BSC, seus criadores, Kaplan & Norton, desenvolveram o Mapa Estratégico, uma “modelo das quatro perspectivas para a definição da estratégia de criação de valor”, que fornece a todos os colaboradores uma visão simples e clara da trajetória e das prioridades de seus esforços, como pode ser visto na Figura 2. (KAPLAN & NORTON, 2004)

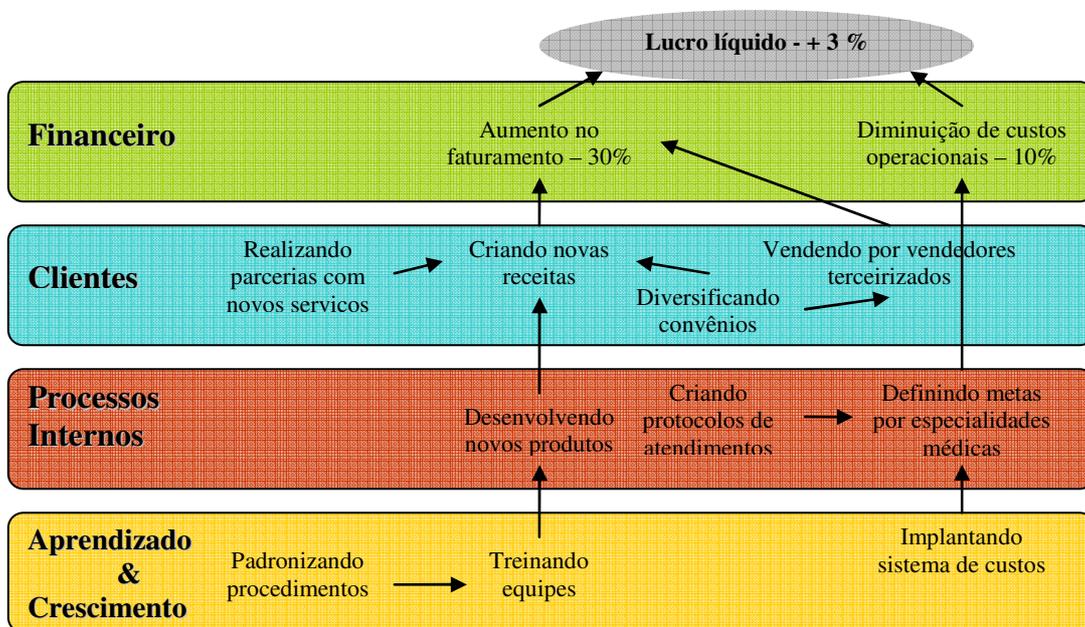


Figura 2: Modelo de mapa estratégico de um hospital
 Adaptado de: TAJRA, 2006.

Um dos princípios que norteiam o mapa estratégico é que a estratégia equilibra forças contraditórias, fazendo ativos intangíveis gerarem retorno financeiro quando relacionam conhecimento com lucro. O que Kaplan e Norton (2004) afirmam é que a perspectiva de aprendizado e crescimento, quando devidamente alinhada à estratégia, “tem a capacidade de mobilizar e sustentar o processo de mudança necessário para executar sua estratégia”, impulsionando melhorias de desempenho nos processos internos que, por sua vez, criam valor para os clientes e acionistas, num efeito cascata proposto pelo mapa.

3. Metodologia

A proposta desse estudo tem natureza de pesquisa aplicada, tendo como objetivo gerar conhecimentos para aplicação prática, envolvendo verdade e interesses locais para a

apresentação de um resultado, no caso, o mapa estratégico da HLU, bem como seus objetivos e relações de causa e efeito. (SILVA, 2005)

A abordagem proposta é completamente qualitativa, sendo priorizado a observação e interpretação do movimento dos colaboradores envolvidos para a elaboração do mapa. (SILVA, 2005) Além disso, tem como objetivo atuar como pesquisa exploratória, tendo como estudo de caso o processo de elaboração do mapa estratégico e a participação dos colaboradores nesse processo, dentro da unidade citada. (GIL, 1991 *apud* SILVA, 2005)

Para embasar a pesquisa pretende-se utilizar material da literatura pertinente, caracterizando seus procedimentos técnicos como pesquisa bibliográfica, estudo de caso, buscando ampliar o conhecimento na técnica do instrumento do BSC a partir das observações na HLU, e pesquisa participante, sendo a pesquisadora membro interativo no desenvolvimento das ações.

4. Estudo de caso

4.1. Contexto local

A Secretaria Municipal de Saúde (SMS) de Natal-RN, atua com a missão de “Garantir, na perspectiva da promoção à saúde, a atenção integral à saúde da população, baseado nos princípios da acessibilidade, resolutividade, humanização e cidadania”.

O Plano Municipal de Saúde de Natal 2006-2009 apresenta um compromisso com a sociedade de incluí-la nas decisões, unindo esforços na consolidação do SUS, além da construção do Pacto Pela Saúde 2006, “um conjunto de medidas proposto pelo Ministério da Saúde e que visam dar suporte a atual política do SUS, garantindo para isso o direito à vida”.

O pacto serve como instrumento para mobilizar a sociedade quanto a saúde como direito de cidadania, devendo ser anualmente revisado com base nos princípios constitucionais do SUS e ênfase nas necessidades locais. Sendo assim, o plano municipal e o pacto caminham lado a lado em busca de complementar as informações e ações de cada um. (www.saude.rn.gov.br)

Dentre as prioridades do plano municipal, encontram-se o aprimoramento da gestão, financiamento e controle social através da gestão participativa, a construção de uma rede de informação e comunicação para gestão e atenção à saúde, e a qualificação física e tecnológica da rede de assistência pública, revelando uma preocupação com a gestão e os benefícios que esta, sendo bem elaborada e acompanhada, pode oferecer.

Em Natal, várias unidades de saúde fazem parte da estrutura de atendimento local, sendo apoiadas pelos hospitais da administração estadual e outros, dentre eles a Instituição LNR (nome fictício) que oferece atendimento filantrópica que prioriza a oncologia com qualidade e compromisso social, sendo referência nessa especialidade, onde cerca de 80% são realizados pelo Sistema único de Saúde (SUS).

A instituição LNR é referência no tratamento do câncer no Nordeste por sua estrutura e competência profissional, que só é possível através de investimentos federais e doações da sociedade civil. Atualmente a LNR conta com quatro unidades, entre elas a HLU (nome fictício) que atende exclusivamente a pacientes encaminhados pelo SUS.

A direção atual da HLU apresenta total interesse em implantar a cultura de gestão estratégica na LNR como um todo, e, para isso, está disposto a utilizar a unidade sob seu comando como modelo. Ele pretende implantar a cultura de medição de desempenho através de indicadores e

objetivos estratégicos disseminada pelo *Balanced Scorecard* (BSC). Apesar de não ter recursos financeiros para investir em consultoria especializada, ele pretende envolver os funcionários na missão de oferecer o melhor atendimento SUS do Brasil, traçando com eles os objetivos a serem alcançadas para chegar ao sucesso.

Apoiando essa idéia, Tajra (2006) afirma que os estabelecimentos de saúde precisam ter o seu planejamento estratégico para que possam conduzir suas ações e mais facilmente controlar suas metas. As organizações precisam do planejamento estratégico para que possam alcançar seus objetivos, direcionar suas ações e continuar sobrevivendo.

4.2. Resultados

Com o intuito de envolver seus gestores e iniciar um trabalho de acompanhamento do desempenho, a direção da HLU submeteu à apreciação dos gestores o modelo de mapa estratégico exibido na Figura 3 e dividiu as equipes, envolvendo em cada uma os gestores e funcionários pertinentes ao assunto. A função das equipes é iniciar um trabalho de elaboração de indicadores estratégicos e metas, acompanhar e apresentar ações de melhorias e discutir as dificuldades. A seguir, apresenta-se a composição das equipes e os resultados já apresentados para as perspectivas de aprendizado e crescimento e processos internos.

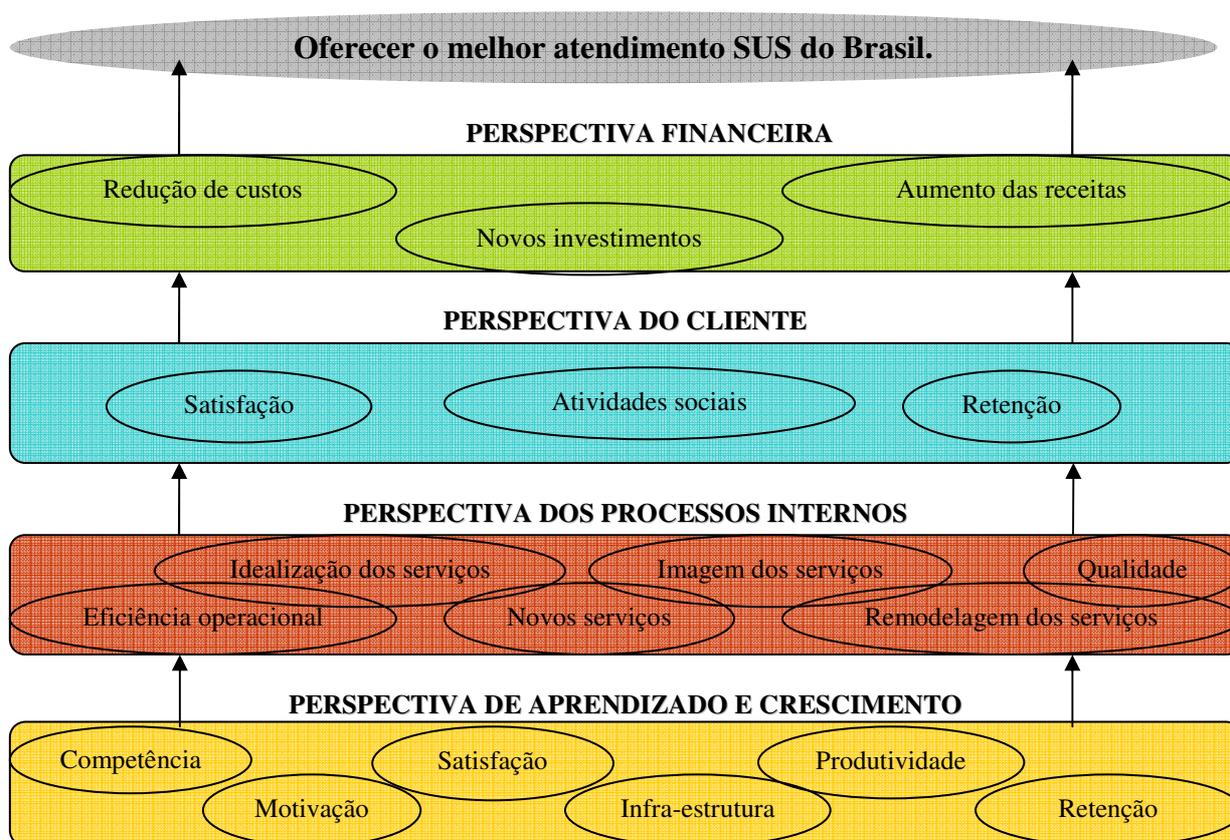


Figura 3: Modelo de Mapa Estratégico para HLU

4.2.1. Aprendizado e crescimento

A equipe dessa perspectiva é composta por membros do departamento de recursos humanos e enfermagem, visto que o primeiro trata dos interesses dos colaboradores e o outro compõe a maior parte das tarefas realizadas na unidade. Ciente do objetivo de orientar o aprendizado e o crescimento organizacional, oferecendo uma infra-estrutura que possibilita a execução das demais perspectivas, os membros definiram que seria útil uma avaliação de desempenho do para mensurar a competência dos colaboradores. Adiante, sugeriram uma pesquisa de clima organizacional e a criação de uma ouvidoria interna para avaliar a satisfação dos funcionários. Para acompanhar a produtividade dos colaboradores, sugeriram os índices de absenteísmo, de ausência por doença e de acidentes no trabalho. Finalizando os objetivos dessa perspectiva, a equipe sugeriu os índices de horas de treinamento por colaboradores e de rotatividade (*turn over*) e uma pesquisa de satisfação dos benefícios para medir a retenção e motivação dos colaboradores.

4.2.2. Processos internos

Para definir indicadores, metas e ações referentes aos processos internos, a equipe foi composta pelo setor de enfermagem, que mais uma vez está presente devido a efetiva participação nas ações da unidade, a administração geral da instituição, no intuito de desde já envolver a direção da LNR no processo, o setor de tecnologia da informação, com o intuito de facilitar a aplicação de sistemas de apoio à gestão, e o setor financeiro, devido a importância da aplicação de recursos financeiros para a manutenção e avanço dos processos internos. Quanto à qualidade dos serviços, a equipe sugeriu mensurar através da titulação dos médicos e dos custos de manutenção, sendo o último alvo de discussão e de provável alteração. Para a eficiência operacional, a sugestão é que o acompanhamento seja dividido entre os setores (centro cirúrgico, enfermaria, lavanderia, ambulatório e nutrição) tendo cada um seu indicador de desempenho. Já a imagem dos serviços oferecidos, a proposta é avaliar com base em uma pesquisa de satisfação dos gestores, envolvendo o marketing nessa tarefa.

5. Conclusões

Diante da necessidade de se manterem competitivas, a gestão estratégica se apresenta como um desafio permanente para as organizações que lidam diariamente com o evento da globalização, sendo assim primordial o acompanhamento das ações. Nessa condição, o *Balanced Scorecard* oferece um sistema de gestão que orienta a organização para a visão de futuro declarada e acompanha o seu desempenho através de indicadores de origem estratégica.

Na sociedade da informação, a atualização constante é uma exigência do contexto atual que pressiona as organizações a criarem novas tecnologias que possam impulsionar a atuação no mercado. Essa criação tem como base o conhecimento gerado e retido na força pessoal da empresa, valorizando assim esse bem intangível, visto que ele pode oferecer um diferencial competitivo sustentável. Ressalta-se ainda a importância desse capital intelectual na formulação da estratégia pela sobrevivência organizacional no momento em que o rompimento de fronteiras geográficas faz-se necessário.

Considerando que o BSC é um sistema de gestão capaz de sustentar um crescimento organizacional, a principal finalidade desse estudo é oferecer uma visão das atividades iniciais de uma empresa que está voltando sua estrutura para a gestão estratégica fortalecida apoiada

em princípios desse sistema, através da aplicação do mapa estratégico e dos benefícios propostos pelo mesmo, dentre eles o direcionamento das ações organizacionais para a estratégia de longo prazo da empresa, conforme foi demonstrado no referencial que compõe o corpo dessa pesquisa.

Os resultados parciais apontam para a ênfase no envolvimento das pessoas na elaboração desse novo formato de atuação, critério primordial para facilitar a aceitação dos demais colaboradores na aplicação da idéia e descentralizar o processo de decisão, compartilhando assim, a responsabilidade pelos resultados. Porém, vale ressaltar que para a proposta de elaborar um mapa estratégico que demonstre toda a dinâmica existente entre as perspectivas, seus objetivos e indicadores, exige uma preparação adequada que ofereça a base metodológica. Há necessidade de esforço de coordenação para que os envolvidos possam desenvolver suas atribuições com êxito e chegar a um resultado satisfatório em longo prazo.

No entanto, a expectativa desse estudo é ir além do mapa estratégico, alcançando a implementação do sistema BSC em toda a LNR, tendo essa instituição como modelo de aplicação dessa ferramenta no estado, encorajando outras empresas do ramo hospitalar a aderirem a idéia e, assim, alavancarem seus respectivos projetos de atuação.

Referências

BALANCED SCORECARD INSTITUTE. Disponível em: <www.balancedscorecard.org> acesso em: 22. abr. 2008.

CHIAVENATO, IDALBERTO. *Introdução à teoria geral da administração.* 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KAPLAN, ROBERT S. & NORTON, DAVID P. *A estratégia em ação: balanced scorecard.* Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, ROBERT S. & NORTON, DAVID P. *Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis.* Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

MAXIMIANO, ANTONIO CESAR AMARU. *Introdução à administração.* 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

NATAL, Secretaria Municipal de Saúde. *Plano municipal de saúde: 2006-2009.* Natal, RN, 2006.

NIVEN, PAUL R. *Balanced scorecard passo-a-passo: elevando o desempenho e mantendo resultados.* Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

Secretaria Estadual de Saúde do Rio Grande do Norte. Disponível em: <www.saude.rn.gov.br> Acesso em: 24. abr. 2008.

SILVA, EDNA LUCIA DA. *Metodologia da pesquisa e elaboração da dissertação.* 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

STERN, CALR W. & STALK JR., GEORGE. *Estratégia em perspectiva do The Boston Consulting Group.* Rio de Janeiro: Campus, 2002.

TAJRA, SANMYA FEITOSA. *Gestão estratégica na saúde: reflexões e práticas para uma administração voltada para a excelência.* São Paulo: Iátria, 2006.