



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS E EXATAS  
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**SILVIA LAURENTINO DE FARIAS**

**BALANCED SCORECARD (BSC): APLICABILIDADE NO HOSPITAL E  
MATERNIDADE ALICE DE ALMEIDA NO MUNICÍPIO DE SUMÉ/PB.**

**MONTEIRO – PB**

**2017**

**SILVIA LAURENTINO DE FARIAS**

**BALANCED SCORECARD (BSC): APLICABILIDADE NO HOSPITAL E  
MATERNIDADE ALICE DE ALMEIDA NO MUNICÍPIO DE SUMÉ - PB.**

**Trabalho de conclusão de curso  
apresentado ao Curso de Ciências  
Contábeis da Universidade Estadual da  
Paraíba do Centro de Ciências Humanas e  
Exatas como requisito parcial a obtenção  
do título de Bacharel em Ciências  
Contábeis.**

**Professor Me. Gilberto Franco de Lima Junior.**

**MONTEIRO – PB**

**2017**

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

F224b Farias, Silvia Laurentino de.  
Balanced Scorecard (BSC) [manuscrito] : aplicabilidade no hospital e maternidade Alice de Almeida no município de Sumé/PB / Silvia Laurentino de Farias. - 2017.  
53 p. : il. color.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em CIÊNCIAS CONTÁBEIS) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Humanas e Exatas, 2017.

"Orientação: Prof. Me. Gilberto Franco de Lima Júnior, Departamento de CIÊNCIAS CONTÁBEIS".

1. Balanced Scorecard. 2. Contabilidade gerencial. 3. Hospital e Maternidade Alice de Almeida. I. Título.

21. ed. CDD 657.832 2

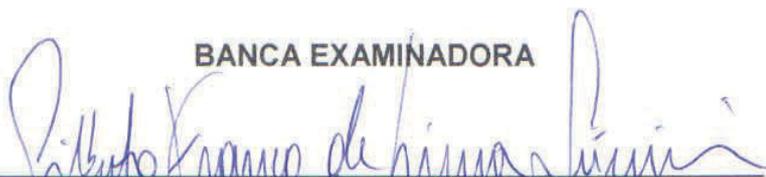
**SILVIA LAURENTINO DE FARIAS**

**BALANCED SCORECARD (BSC): APLICABILIDADE NO HOSPITAL E  
MATERNIDADE ALICE DE ALMEIDA NO MUNICÍPIO DE SUMÉ - PB.**

Trabalho de conclusão de curso  
apresentado ao Curso de Ciências  
Contábeis da Universidade Estadual  
da Paraíba do Centro de Ciências  
Humanas e Exatas como requisito  
parcial a obtenção do título de  
Bacharel em Ciências Contábeis.

Aprovado em 27/03 /2017.

**BANCA EXAMINADORA**

  
\_\_\_\_\_  
Professor, Me. Gilberto Franco de Lima Junior  
Centro de Ciências Humanas e Exatas - UEPB  
Orientador

  
\_\_\_\_\_  
Professor, Me. Mamadou Dieng  
Centro de Ciências Humanas e Exatas - UEPB  
Examinador

  
\_\_\_\_\_  
Profa. Esp. Mauricéia Carvalho  
Centro de Ciências Humanas e Exatas - UEPB  
Examinador

**MONTEIRO - PB**

Dedico este trabalho a minha filha Clarissa Maria, todo esforço que tenho feito durante essa jornada foi por ela, a minha família que tem me ajudando a chegar até aqui e a todos que contribuíram para que esse trabalho fosse realizado.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, por se fazer tão grandioso, por realizar suas promessas na minha vida, por atender minhas orações, me propiciando oportunidades de me tornar uma vencedora.

Quero agradecer a meus pais, Verônica e Fernando pela dedicação e esforço para me fazer uma pessoa de bem, sempre me apoiando e acreditando no meu potencial. Aos meus irmãos Fernanda e David pelo carinho e cumplicidade ao longo de toda essa difícil caminhada.

Ao meu amigo Harry por sempre me apoiar e ajudar, por estar sempre torcendo pelas minhas conquistas e principalmente por me valorizar como pessoa.

Agradeço ao meu orientador, professor Gilberto Franco de Lima Junior, por sempre me atender cordialmente, por toda paciência e dedicação e colaborar para que este estudo fosse realizado.

A todos o meu muito obrigada!

“Deleita-te também no senhor, e te concederá os desejos do teu coração. Entrega teu caminho no senhor, confia nele, e ele o fará” **Salmo 37.4:5**

## RESUMO

Este trabalho teve como objetivo analisar a experiência de implementação da ferramenta *Balanced Scorecard* - BSC, no Hospital e Maternidade Alice de Almeida – HMAA, localizado no município de Sumé na Paraíba. O êxito da aplicação da ferramenta justificou-se pelos desafios enfrentados pela entidade em manter a qualidade de seus serviços, foi o que motivou a administração a utilizar esse método proposto por Kaplan e Norton autores condutores da pesquisa. Como coleta de dados aplica questionário composto de questões fechadas a um universo de 30 funcionários e 100 usuários do hospital. Realizou-se a análise dos dados por meio da abordagem quantitativa onde os mesmos se evidenciam por meio de gráficos. Concluiu-se que a aplicação do BSC fomentou mudanças, compreensões e apontou novos rumos e perspectivas para a gestão do Hospital e Maternidade Alice de Almeida, tais como a necessidade de um planejamento mais concreto com estabelecimento de missões, metas, tendo por base o envolvimento e a opinião dos diversos colaboradores e usuários.

**PALAVRAS CHAVES:** Balanced Scorecard. Contabilidade Gerencial. Hospital e Maternidade Alice de Almeida.

## **ABSTRACT**

This work had the purpose of analysing the implementing of experience of the Balanced Scorecard – BSC tool at the Alice de Almeida Hospital and Maternity, located in the municipality of Sumé, Paraíba. The success of the application of the tool was justified by the challenges faced by the entity in maintaining the quality of its services, which motivated the administration to use this method, proposed by Kaplan and Norton, the authors conducting the research. As data selection was applied a questionnaire composed of closed questions for 30 employees and 100 users of the hospital. It performs the analysis of the data through the quantitative approach, where they are evidenced by means of graphs. It concludes that the new application of BSC promoted changes, understandings and pointed out new directions and perspectives for the management of the Alice de Almeida Hospital and Maternity. Changes such as the need for a more concrete planning with the establishment of missions and goals, based on the involvement and opinion of several employees and users.

**KEYWORDS:** Balanced Scorecard. management accounting. Hospital e Maternidade Alice de Almeida.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>09</b>
1.1	FORMULAÇÃO DO PROBLEMA.....	10
1.2	<b>OBJETIVOS.....</b>	<b>11</b>
1.2.1	Objetivo geral.....	11
1.2.2	Objetivos específicos.....	11
1.3	<b>JUSTIFICATIVA.....</b>	<b>12</b>
<b>2.</b>	<b><i>REFERENCIAL TEÓRICO</i></b>	<b>14</b>
2.1	<i>BALANCED SCORECARD: CONCEITOS E PERSPECTIVAS.....</i>	14
2.2	<i>BALANCED SCORECARD: CONCEITOS E PERSPECTIVAS.....</i>	19
2.3	<i>BSC COMO FERRAMENTA AO SETOR PÚBLICO.....</i>	21
2.4	<i>HOSPITAL E MATERNIDADE ALICE DE ALMEIDA.....</i>	23
<b>2.4.1</b>	<b>Construindo a estratégia da organização.....</b>	<b>24</b>
2.4.1.1	Missão.....	24
2.4.1.2	Visão.....	24
2.4.1.3	Valores básicos.....	24
2.4.1.4	Objetivos estratégicos do HMAA.....	25
2.4.1.5	Plano de ação do HMAA.....	26
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>27</b>
3.1	QUANTO AOS OBJETIVOS DA PESQUISA.....	27
3.2	UNIVERSO E AMOSTRA DA PESQUISA.....	28
<b>4</b>	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>29</b>
4.1	ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS AOS COLABORADORES E USUÁRIOS DO HMAA.....	29
4.2	ANÁLISE FEITA À EQUIPE INTEGRANTE DO HMAA.....	36
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>43</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>45</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Quando se trata de controle e gestão das organizações, muitas vezes suas eficácias se tornam propensas a diversas modificações no decorrer da evolução dos processos administrativos, (Kaplan e Norton, 2001) afirmam que nas últimas duas décadas, os teóricos em gestão, os consultores gerenciais e a imprensa especializada se concentraram em como desenvolver (formular) estratégias capazes de gerar desempenho superior, no entanto acaba propiciando a criar estratégias de gestão no que diz respeito na tomada de decisão, alocando os recursos através de ações para assim melhorar o desempenho organizacional. Oakland (1994) *apud* G OBÍS *et al*, afirma que o termo ferramenta de gestão pode ser empregado no sentido de “excelência”, de um produto ou serviço. Para tal faz-se necessário observar as exigências de seus usuários e todas as características que englobe a organização.

Em se tratando de organizações públicas, é imprescindível ter posicionamento adequado na elaboração das estratégias para atingir um bom desempenho. Diante das diversas mudanças no cenário público, é preciso que as essas entidades tenham ciência de suas reponsabilidades na transformação tanto positivas, como negativas. No tocante, esse é o verdadeiro desafio, fazer com que as decisões tomadas hoje, modifique de forma positiva uma sociedade no futuro.

Muitas vezes a gestão pública se depara com o desafio de otimizar os recursos para satisfazer as necessidades de seus usuários. Por isso a importância de introduzir uma ferramenta de mensuração de desempenho, trazendo melhoria no processo decisório, na execução das metas traçadas e executa-las de modo a garantir o sucesso dessas atividades.

Desde sua criação no início dos anos 90, Klapan e Noton (1997) definem como metodologia de medição e de desempenho da gestão, o *Balanced Scorecard* (BSC) vem se destacando por ser um instrumento estratégico que pode, aliado a uma administração disciplinada, trazer um bom desempenho organizacional, viabilizando uma ferramenta de auxílio decisório das entidades. Essa ferramenta

geralmente que é utilizada em empresas privadas, vem ganhando espaço nos órgãos públicos.

Resende (2003) *apud* Andrade (2008), defende que a formulação e a implementação de estratégias devem ter como curso de ações a capacitação reconhecida em monitorar e realizar ajustes.

Em virtude da necessidade em que as entidades públicas tenham que obter maior controle operacional, normalmente passam pelo processo de alocação e onde os recursos irão ser investidos, para que suas metas se adequem à aplicação do BSC, essas organizações estão direcionadas principalmente para as perspectivas sociais e os processos internos, já que a perspectiva financeira é geralmente limitada.

Os serviços oferecidos pelo Hospital e Maternidade Alice de Almeida (HMMA), traz melhores condições de vida para população sumeense e as demais cidades que o hospital atende, o BSC poderá trazer benefícios notórios quanto às metas e perspectivas das atividades de gestão.

Expondo todo ponto de vista, damos início ao estudo de natureza quantitativa, buscando identificar conflitos internos e externos de uma entidade pública, analisando o desempenho dos profissionais dessa área e avaliar seus esforços para assim atender com credibilidade as necessidades da população, como é embasado o objetivo da pesquisa

## 1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Diante das mudanças que as organizações públicas enfrentam com frequência, o desafio é a não clareza de seus serviços, a dificuldade é estipular qualidade nos seus processos de gestão, é preciso ter uma atitude ampla diante as dificuldades confrontadas ao longo do processo gerencial. Em mais um artigo sobre o tema, este publicado em 1999 na revista *Quality Digest*, *Castañeda-Méndez* enfatiza a necessidade urgente das instituições de saúde aprimorarem seus sistemas de avaliação de desempenho.

Contudo, é relevante a implantação do modelo de gestão baseado no *Balanced scorecard*, auxiliando assim a medida de desempenho de acordo com as metas e estratégias estabelecidas a longo prazo, para favorecer o desenvolvimento administrativo e social das entidades de serviço de saúde pública.

Perante esse contexto surge o problema de estudo desse trabalho: **como a ferramenta do *Balanced Scorecard* BSC, pode contribuir para ação estratégica da gestão do Hospital e Maternidade Alice de Almeida no município de Sumé - PB?**

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a aplicação do BSC como ferramenta auxiliar de mensuração do desempenho organizacional, no Hospital e Maternidade Alice de Almeida no município de Sumé - PB

### 1.2.2 Objetivos Específico

Identificar as ferramentas do BSC aplicáveis ao avanço da gestão colaborativa em entidades públicas de serviços hospitalares;

Aplicar ferramentas do BSC no processo de gestão hospitalar;

Avaliar os efeitos do uso de ferramentas do BSC nas ações estratégicas da gestão pública hospitalar

### 1.3 JUSTIFICATIVA

À vista que o Hospital e Maternidade Alice de Almeida lida constantemente com a expectativa de atender a sociedade de forma qualificada, é imprescindível a aplicação do BSC, contudo essa ferramenta viabilizará esse papel de forma equilibrada as medidas de estratégias fornecidas por esse instrumento que compõem as ações financeiras e não financeiras da organização.

Com tudo Sanchez *et al* (2001, p.20), constatou que;

As organizações que se dedicam a prestar cuidados de saúde, devem-se preocupar em estabelecer uma gestão sistemática das áreas médicas, tecnológicas, administrativas, econômicas, assistencial, docência e pesquisa. O desenvolvimento e a implantação de um sistema de gestão do desempenho, de acordo com os referenciais do BSC possibilita o estabelecimento de uma estratégia consistente para avaliação, medição, e projeção de resultados.

Em confronto com a realidade do cenário público, as quatro perspectivas impostas pelo BSC acrescentam uma medida significativa que viabiliza o funcionamento da atividade gerencial e controle de suas ações coletivas, se tornando relevante no processo de tomada de decisão. Oliveira (1999) afirma que a estratégia é a ação ou caminho mais adequado a ser executado para alcançar os objetivos e desafios da empresa. Toda via, gerir um hospital público é de grande responsabilidade, com suas ações e recursos muitas vezes escassos. Essa pesquisa objetiva, se necessário, disponibilizar ao gestor um modelo de gerenciamento desenvolvido pela ferramenta BSC, para permitir medir e avaliar o desempenho das ações de forma que venha auxiliar as atividades da administrativas da organização.

Para Melo (1995) *apud* Guimarães (2010, p.28), “Essa metodologia se resume como um instrumento capaz de promover atenção à saúde, propondo estratégias para articulações e mobilizações aos municípios”. Contudo esse trabalho assume a importância de intervir na demonstração do valor da implantação de ferramentas de gestão no setor público, haja vista que as estratégias de uma entidade é o maior desafio identificado no tocante meio, uma gestão de qualidade ganha atenção para o controle de produtos e serviços para atender as necessidades da população em geral. Chandler *apud* (Whittington, 2000) definiu estratégia como a determinação de objetivos básicos de longo prazo e também como suas respectivas ações e decisões quanto alocação de recursos para que objetivos sejam atingidos.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 *BALANCED SCORECARD*: CONCEITOS E PERSPECTIVAS

No início dos anos 90 Robert Kaplan e David Norton desenvolveram uma ferramenta para medir o desempenho das organizações, denominada *Balanced Scorecard* (BSC), segundo eles esse modelo de gestão tem uma visão de ampliação geral dos recursos organizacionais, trazendo estratégias diárias envolvendo todos os funcionários em sua execução, essa ferramenta permite desempenhar resultados tanto em indicadores financeiros como não financeiros.

O modelo BSC não é apenas um modelo de gestão e seu sistema consiste em táticas operacionais para obter resultados de artifícios que até então estariam apenas arquivadas na papelada da empresa.

De acordo com KAPLAN E NORTON (1997, P.12) o BSC tem um sistema de gestão estratégica evidenciado em quatro vertentes:

- Estabelecendo e traduzindo a visão e estratégica;
- Comunicando e estabelecendo vinculações;
- Planejamento e estabelecimento de metas;
- *Feedback* e aprendizado estratégico.

Figura 1 -



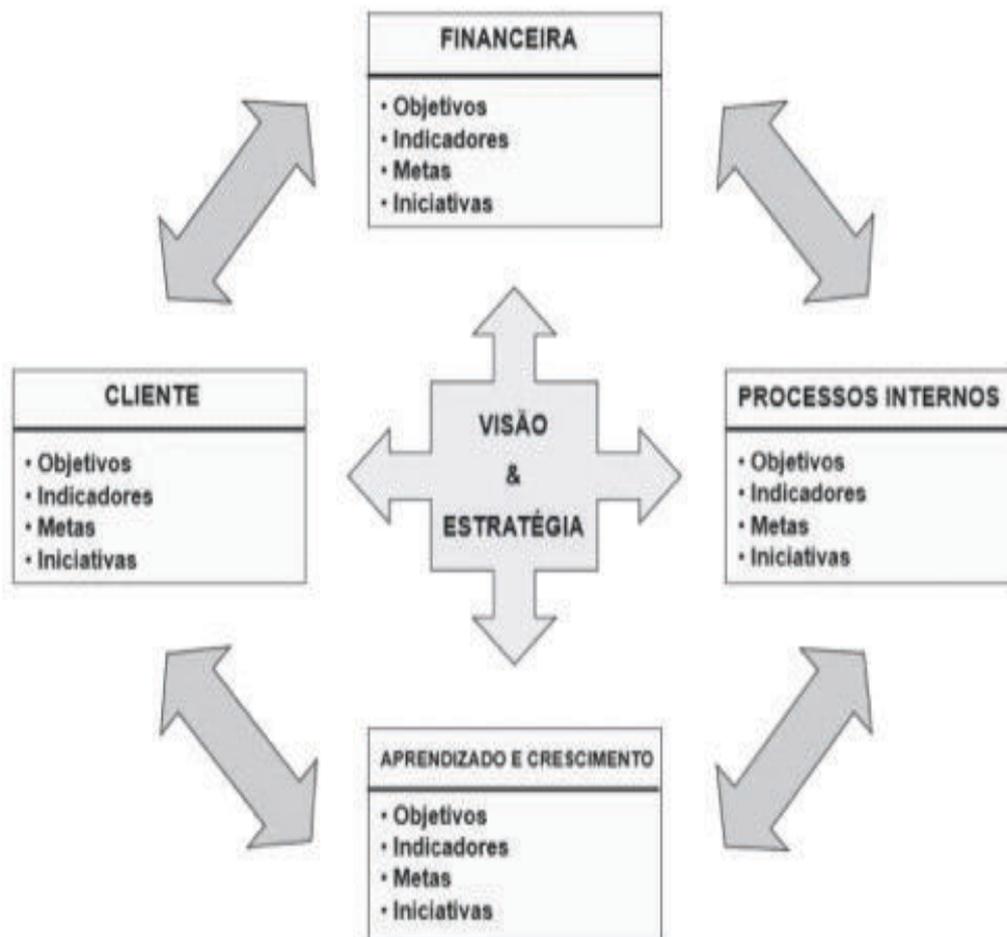
- A cerca de esclarecer a visão e a estratégia da empresa, esse é o primeiro passo do Scorecard, objetivando o consenso da equipe, para assim, definir estratégias e difundir as diretrizes do resultado esperado, se a empresa espera um serviço de qualidade, deve-se assegurar que exista qualidade, para que não prejudique o resultado, é preciso que os funcionários entendam e enfrente as metas e problemas de forma unificada.
- Comunicando e estabelecendo vinculações – o comprometimento e envolvimento dos funcionários, é suma importância para que haja sucesso na implantação do BSC, quando todos então motivados e compartilhando da mesma visão é fácil acordar boas sugestões para conseguir alcançar os objetivos traçados.
- Se tratando em processo de planejamento e estabelecimento de metas, esse é mais um precioso passo a ser quantificada as metas a serem alcançadas a longo prazo, em um período no máximo de cinco anos, a equipe deverá identificar mecanismos para que se atinja os resultados de cada perspectiva, tanto financeira, como não financeira, de modo, se alcançada, transforme a empresa e torne-a mais competitiva.
- Melhorando o *feedback* e o aprendizado estratégico esse é um método que tem como objetivo monitorar o *Balanced scorecard* e ajustar e se caso for necessário efetuar mudanças se o método de estratégia escolhido inicialmente não for adequado. A construção dos BSC induz a um raciocínio sistêmico e dinâmico em função da ênfase dada às relações de causa e efeito (OLVE et al., 1999; LONEEFF, 2001).

As organizações competitivas e modernas são as primeiras a testar e aplicar novos modelos de gestão que permitam mantê-las em uma posição de liderança em seus mercados. “Isso tem feito com que muitas empresas e executivos sejam atraídos pelo BSC, desejando saber o que é, como é sua estrutura e o que pode fazer por eles” (OLVE, et al., 1999, p.15).

Kaplan e Norton (1997 p.25) afirmam que "O *Balanced Scorecard* traduz missão e estratégia em objetivos e medidas, organizados de acordo com quatro

perspectivas diferentes: financeira, cliente, processos internos e aprendizagem e crescimento". Segundos os autores, essas quatro perspectivas tem o objetivo de equilibrar os resultados de curto e longo prazo. A figura a seguir enfatiza claramente as perspectivas:

**Figura 2 – Perspectivas do BSC**



Fonte: Empresa Gcom. Disponível em:

<http://www.gcom.com.br/cloud/Home/BSC.aspx>

- **Perspectiva Financeira:** Primeiramente a perspectiva financeira tem o papel de indicar se o plano estratégico da empresa está sendo implantado e efetivado para assim, aperfeiçoar os resultados e segundo serve de meta (base) primordial para os objetivos e diligencias das demais perspectivas.
- **Perspectiva dos Clientes:** Se mantendo o foco nos clientes, ficará fácil chegar aos objetivos financeiros e para se tornar uma empresa competitiva é necessário entender as necessidades dos clientes. O ponto de partida é definir qual segmento de clientela a empresa quer atuar, definindo metas e prazos, se qualificando e desempenhando um bom serviço. De acordo com Kaplan e Norton, as propostas de valor apresentadas aos clientes são os atributos que os fornecedores oferecem, através de seus produtos/serviços, para gerar fidelidade e satisfação em segmentos-alvo. Proposta de valor é o conceito fundamental para o entendimento dos vetores das medidas essenciais de satisfação, captação, retenção e participação de mercado e de conta. (KAPLAN; NORTON, 1997, p.77).
- **Perspectiva dos processos Internos:** Essa perspectiva tem uma visão do cliente, enfatiza a importância dos processos inovadores, de operação e de serviços pós-venda, agregando valor aos produtos e serviços. Nas palavras de KAPLAN e NORTON (1997, p.121), “na perspectiva dos processos internos, os executivos identificam os processos críticos em que devem buscar a excelência, a fim de atender aos objetivos dos acionistas e de segmentos específicos de clientes”
- **Perspectiva do Aprendizado e Crescimento:** O objetivo dessa perspectiva é desenvolver medidas para que empresa aprenda e cresça. É importante que essa perspectiva seja a base das perspectivas anteriores, só assim os resultados serão atingidos, tendo como principais fontes: pessoas, sistemas e processos operacionais. Rocha salienta que os processos internos da empresa são construídos a partir do trabalho que as pessoas realizam. As pessoas, como principal elemento de funcionamento da organização, é que constroem a cadeia de valor da empresa. Com o atual ajuste do foco da economia e das empresas para a necessidade de inovação e mudanças,

amparadas pelo conhecimento organizacional, os processos, para serem melhorados, dependem da capacidade das pessoas que constituem a empresa. (ROCHA, 2002, p.89). “Partindo da visão estratégica de cada perspectiva, é traçado indicador de avaliação de desempenho para cada uma delas, esses indicadores servem de hipóteses de mensuração para que essas perspectivas sejam validadas”. O BSC busca traduzir a missão e estratégias, medindo os objetivos, intensificando as mudanças no ambiente organizacional da entidade.

## 2.2 BSC COMO FERRAMENTA AO SETOR PÚBLICO:

Para garantir qualidade no serviço público o modelo BSC é uma ferramenta que utilizando medidas pertinentes as quatro perspectivas (financeiras, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento), assim garantindo o cumprimento da função social. Ghelman (2006) afirma que o BSC no setor público visa um novo modelo de gerenciamento a fim de garantir que as empresas cumpram o seu papel social. O BSC é uma ferramenta que é de fácil adaptação, para atender as necessidades organizacional, tanto no setor privado como no público, podendo manter-se em sua estrutura de origem.

Marques (2003) *apud* Ghelman (2006, p. 55), enfatiza que:

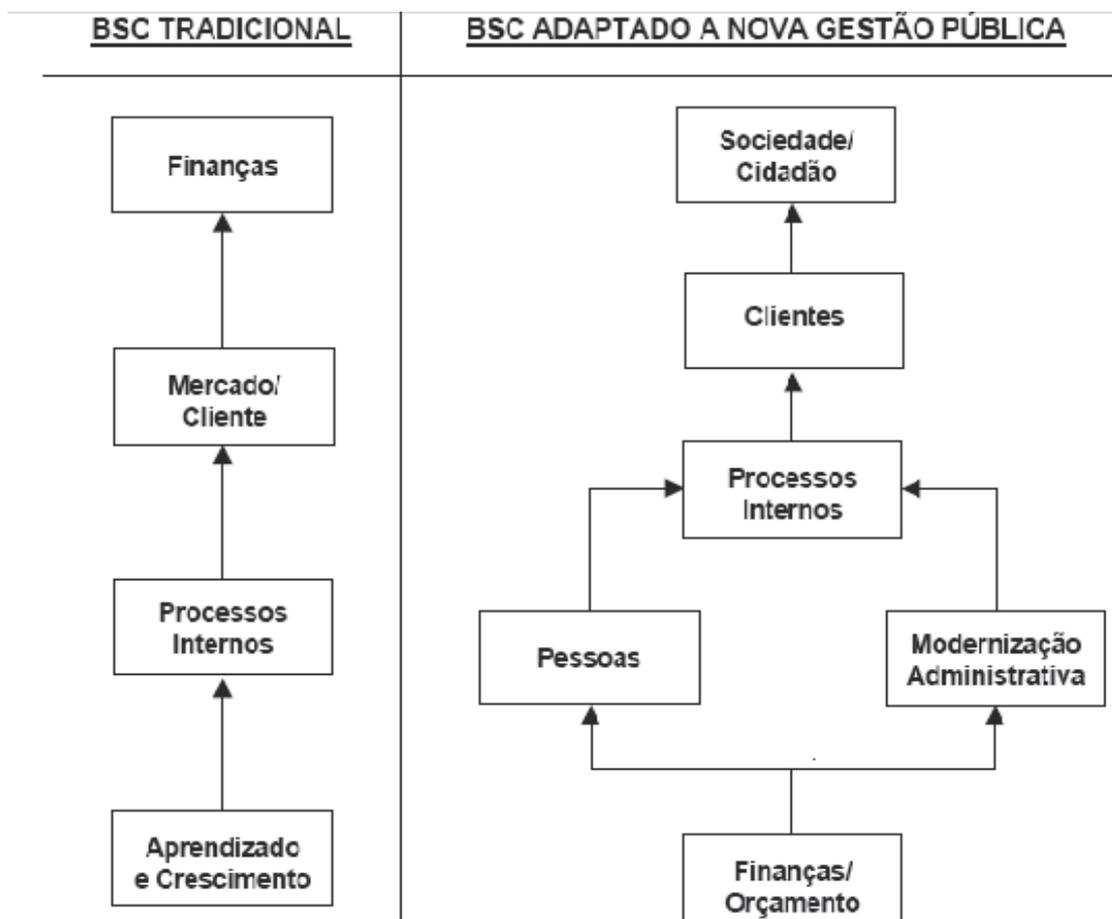
O importante é a aplicação da metodologia, com a adoção de um sistema enxuto de medição, edificado sob diferentes perspectivas do negócio, refletindo as diretrizes do futuro e o posicionamento competitivo da organização, integrando a gestão e servindo como seu principal instrumento de gestão estratégica.

É importante traçar metas, mesmo prevendo quais serão para cada perspectiva, é preciso criar indicadores para avaliar o desempenho de cada uma delas, assim garantir a o bom serviço e satisfazer as necessidades da população, em se tratando em um órgão público garantirá qualidade em sua função social. Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 35) “[...] o uso de quatro perspectivas tem se mostrado adequado em diversas empresas e setores do mercado, mas deve ser um modelo, não uma camisa de força”. Seguindo o conceito de que o *Balanced Scorecard* se apresenta como uma alternativa aos tradicionais sistemas de gestão, controle e avaliação da *performance* organizacional. Mesmo seguindo esse modelo

de mensuração é importante que o gestor mantenha ponderação na aplicação dos métodos de gerenciamento, para assim manter a visão de organização padrão da entidade.

Ghelman (2006) defende a ideia que para a empresa pública atingir seu resultado está necessita de recursos, a perspectiva pessoas e modernização administrativa são condições para que a empresa melhore seus processos, garantindo serviços de qualidade aos clientes e conseqüentemente a satisfação da sociedade. A figura a seguir faz uma adaptação do BSC tradicional ao modelo de gestão pública:

**Figura 3 – O BSC Tradicional e o Adaptado a Nova Gestão Pública.**



**Fonte:** Ghelman, Silvio. *Adaptando o Balanced Scorecard aos Preceitos da Nova Gestão Pública*, 2006.

Analisando a figura 3, existem pequenas diferenças do setor privado para o setor público, em se tratando das perspectivas financeiras, hospitais públicos trabalham em cima de valores orçados, suas finanças geralmente são distribuídas em fundos de saúde fornecidos pelo governo. As perspectivas não financeiras: os clientes são a população, essa a perspectiva fundamental para esse fator, a dificuldade que os hospitais enfrentam é atender as necessidades dos pacientes, sabemos que a saúde pública no Brasil é de baixa qualidade e muitas vezes os hospitais tem que trabalhar com baixo recurso, o BSC é o suporte para os administradores balancear esses recursos e oferecer um serviço digno a população. Geralmente o setor hospitalar é administrado por profissionais da área médica, com pouca experiência administrativa, utilizando o BSC como ferramenta, será de grande ajuda a envolver os funcionários a atingir as metas esperando garantir por resultado a longo prazo.

### 2.3 BSC APLICADO A HOSPITAIS PÚBLICOS COMO FERRAMENTA DE GESTÃO

Um hospital é uma entidade quem tem como ofício apoiar através seu serviço, tornando-o absolutamente independentes, tendo em vista que sua maior missão é beneficiar os doentes. Todavia Almeida (1983, p.205), afirma que “(u)ma instituição destinada ao diagnóstico e tratamento de doentes internos e externos; planejada e construída ou modernizada com orientação técnica; bem organizada e convenientemente administrada consoante padrões e normas estabelecidas, oficial ou particular, com finalidades diversas; grande ou pequena; custosa ou modesta para atender os ricos, os menos afortunados, os indigentes e necessitados, recebendo doentes gratuitos ou contribuintes; servindo ao mesmo tempo para prevenir contra a doença e promover a saúde, a prática, a pesquisa e o ensino da medicina e da cirurgia, da enfermagem e da dietética, e das demais especialidades afins.”

Em conformidade como o autor acima definiu, os hospitais públicos sentem a necessidade de um suporte técnico de informação de controle para mensurar suas ações afim de avaliar os riscos nas tomadas de decisões para tornar eficiente mediante o atendimento e suprir o dever de sua missão.

Barros, (2008), afirma que a avaliação representa um forte instrumento de gestão hospitalar na medida em que dá subsídio ao planejamento e formulação de uma intervenção, até as decisões sobre sua manutenção, melhoramento, mudança de rumo ou suspensão. Escolher uma ferramenta que auxilie no desempenho sistêmico, uma vez que o setor hospitalar deverá sempre buscar adaptar-se as medidas nas condições atuais desse setor.

O BSC é uma ferramenta mundialmente utilizada nas empresas privadas, porém é adotada pelas instituições de saúde pública. A administração hospitalar utilizando esse método, define uma visão mais ampla de suas perspectivas e passam a abandonar os métodos de gestão mais tradicionais, fracionam a organização e passam a observar seus pontos fortes e fracos no desempenho administrativo.

Ribeiro (2008), reitera que a adoção do BSC por instituições do sector da saúde a nível mundial tem sido ensaiada com sucesso, enquanto ferramenta de controlo de gestão e de avaliação da eficiência e eficácia das unidades de saúde. Permite obter uma visão holística da organização e demonstra em todas as perspectivas quais são as áreas em que é excelente e quais as que necessita melhorar.

A utilização dessa ferramenta possibilita a administração do hospital definir suas necessidades no que diz respeito qual a missão da entidade, permitindo que a gestão tenha uma visão total das perspectivas. A administração adotando estratégias para que seja certificado que os usuários/pacientes estão sendo assistidos de forma padronizada e satisfatória, bem como os recursos financeiros estão sendo aplicados de maneira eficaz, se os funcionários estão sendo preparados e treinados para as mudanças contínuas desse cenário e quais processos estão sendo realizados para que haja satisfação diante dos pacientes.

Ribeiro (2008, p. 61) complementa que a utilização deste modelo em hospitais públicos, o BSC “[...] permite a gestão não perder de vista os aspectos orçamentais e as limitações financeiras e a necessidade de otimizar a utilização dos recursos financeiros, técnicos e humanos que dispõe” (RIBEIRO, 2008, p. 61).

A fim de garantir que os gastos com despesas sejam geridos de forma adequada, os hospitais se veem na necessidade de cortes e adotam medidas de gerenciamento, garantir assim a responsabilidade de atender as exigências desse mercado e as necessidades da sociedade.

Para assegurar um bom resultado de seus objetivos, as entidades deverão criar um plano de estratégias para que haja uma diminuição das incertezas no processo de decisão, no entanto o planejamento estratégico não poderá ser isolado, deverá estar em conjuntos com ações pré-estabelecidas, Segundo Kaplan e Norton (2001), a formulação da estratégia pode ser vista como uma arte, mas a sua descrição não precisa ser uma. Assim, se a estratégia puder ser descrita de forma lógica e sistematizada, aumentam as chances de sucesso na sua implantação.

A partir do estudo realizado pode-se identificar a ausência de um sistema de gerenciamento baseado em estratégias, o controle gerencial realizado no hospital é baseado em tradicionais técnicas administrativas e contábeis. A Unidade de Assistência Geral do hospital durante a pesquisa confirma o conhecimento de meios estratégicos para melhor gerir a entidade, como a ferramenta *Balanced Scorecard*, mas admite a falta de um gerenciamento estratégico.

#### 2.4 HOSPITAL E MATERNIDADE ALICE DE ALMEIDA

Em 01 de junho de 2000, foi realizado um “Termo de Cessão de Uso”, tendo com objetivo de repasse do imóvel e equipamentos do Hospital e Maternidade Alice de Almeida que até então era de posse do Governo do Estado da Paraíba foi cedido a Prefeitura Municipal de Sumé para fundamento e uso dos serviços do Sistema Único de Saúde – SUS, o termo foi regido pela lei nº 8.142 de 28 de dezembro de 1990.

Os objetivos e metas estabelecidos no HMAA, estão sujeitos a dinâmica e a conjuntura social, necessitando correções de rumos na medida em que fatos ocorram.

A demanda recebida pelo hospital em sua capacidade física adota um modelo de gestão com qualidade e humanizado, trabalhando na prestação de serviço para assegurar que o serviço seja padronizado nos princípios e diretrizes do SUS.

O HMAA atende principalmente a população Sumeense, contudo presta serviços a pacientes das demais localidades do cariri ocidental. A equipe funcional é composta por 1 (um) diretor clínico, o cargo é ocupado pelo médico clínico geral Marcus Vinícius Roberto da Silva, uma assistente administrativa que é Kalina Rejane Alves Barbosa, por conta da transição de governo, atualmente o hospital encontra-se sem

um administrador geral. O quadro de funcionários é composto por 46 contratados, 09 profissionais cedidos pelo estado e 37 efetivos sendo divididos entre enfermeiros, médicos, auxiliares de enfermagem, recepcionistas, motoristas, auxiliares de limpeza, auxiliar administrativo, radiologista, alguns funcionários revezam seus horários de trabalhos em plantões distribuídos ao longo do mês

Em 2016, o Alice de Almeida realizou 33.238 procedimentos no ano, uma média de 2.769 atendimentos/mês e um total de 1.726 internações, foram registrados neste mesmo ano. (Dados da Secretaria Municipal de saúde).

#### **2.4.1 Construindo a estratégia da organização**

Para a implantação da ferramenta do BSC na respectiva entidade, seguimos com a apresentação da missão, visão, valores básicos, planejamento estratégico e finalmente o plano de ação de implementação do BSC.

##### **2.4.1.1 Missão**

O Hospital e Maternidade Alice de Almeida, tem como missão proporcionar atendimento humanizado e de excelência em saúde, prestar assistência social e integrada, tratar, reabilitar, prevenir toda população.

##### **2.4.1.2 Visão**

Ser um centro de excelência em assistência hospitalar, alicerçado na humanização, inovação, dando prioridade a um serviço de qualidade e procurando sempre se especializar para atender o público de forma adequada.

##### **2.4.1.3 Valores Básicos**

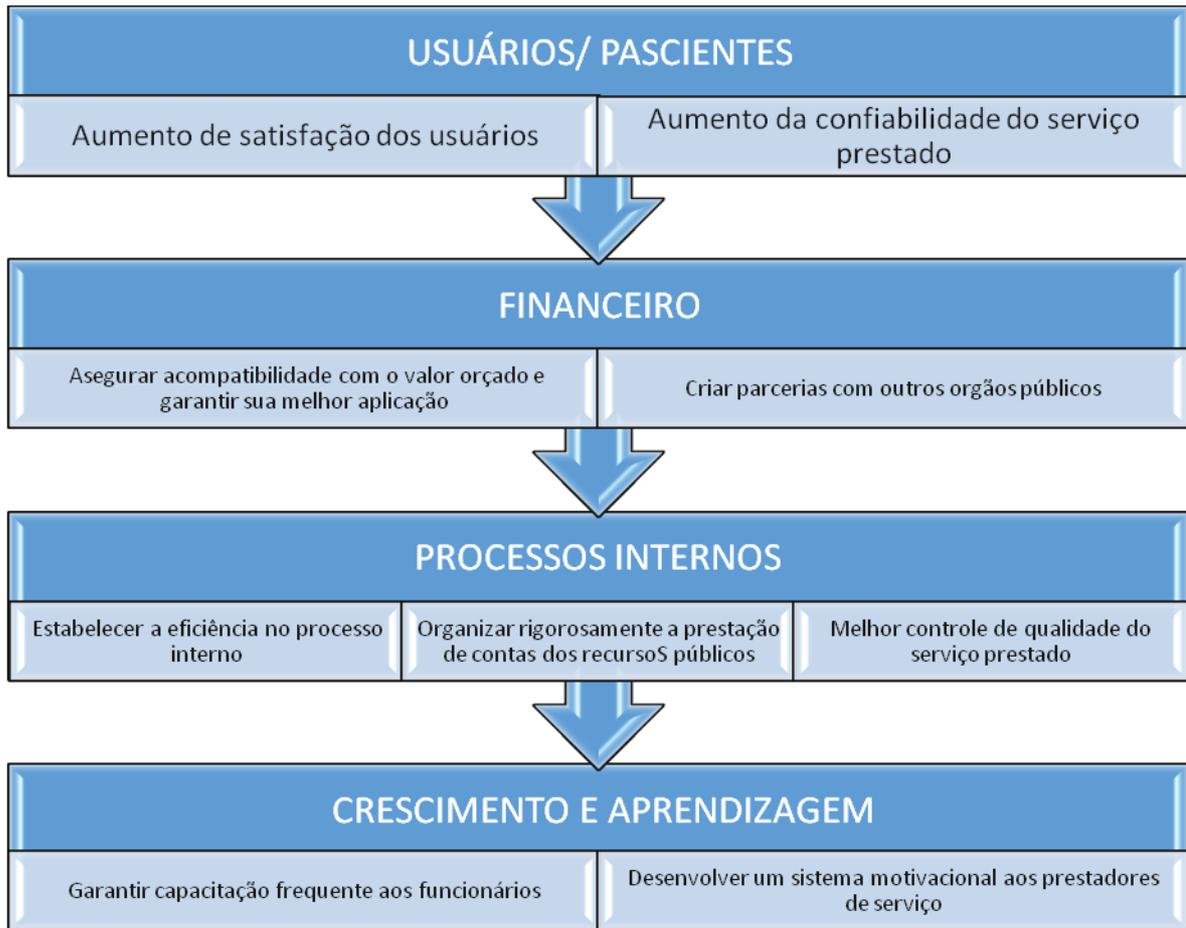
- Solidariedade
- Espiritualidade
- Profissionalismo
- Ética

- Dedicção
- Confiabilidade
- Comprometimento
- Credibilidade

#### 2.4.1.4 Objetivos estratgicos do HMAA

Um dos principais mtodos utilizados pela ferramenta BSC  a montagem do mapa estratgico da entidade, dessa forma evidencia a relaao de causa e efeito para que a organizaao atinja os objetivos e metas traçados, no entanto após elaborado esse mapa a gestão poderá ter uma visão mais ampla e simplificada das estratgicas e dessa forma garantindo a eficiência de todo o processo de comunicaao, exposiao e entendimento de tais estratgicas. Em seguida temos o modelo do mapa estratgico elaborado pelo HMAA:

### **Mapa Estratgico do HMAA**



Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

#### 2.4.1.5 Plano de Ação do HMAA

No plano de ação será explanado os objetivos e desempenho que estão de acordo as quatro perspectivas impostas pela ferramenta *Balanced Scorecard* que são financeira, clientes/usuários, processos internos e aprendizagem e crescimento. Para que haja um melhor avanço no acompanhamento de sua implementação é de grande importância o detalhamento desse processo.

**Perspectiva Financeira, Perspectiva Clientes/usuário:**, o HMAA procura atender de forma excelente seus pacientes, respeitando suas limitações financeiras e dessa forma tem mantido a oferta de seus serviços de forma eficiente, essa perspectiva tem como objetivo aumentar a confiança e credibilidade da relação que o hospital tem diante da população, outro ponto importante dessa perspectiva é que

ela fará com que o atendimento aos pacientes melhore cada vez mais e cada vez mais pessoas estarão sendo bem assistidas por uma entidade pública.

**Perspectivas dos processos internos:** o HMAA dispõe de uma equipe administrativa qualificada, que realiza suas atividades de forma organizada, sendo um órgão público, a entidade é submetida regularmente a fiscalizações e no entanto os documentos deveram sempre estar organizados. Os processos internos asseguram que os gestores mantenham os princípios legais da gestão pública, outro ponto positivo nesse pilar é que o hospital poderá aprimorar seus serviços e ofertar de forma qualificada e garantindo a satisfação tanto de seus funcionários, como dos usuários.

**Aprendizagem e crescimento:** As políticas internas do HMAA, disponibiliza sempre que possível, que seus funcionários participem de treinamentos e capacitações para que dessa forma a entidade proporcione uma boa atuação administrativas e assegura o desenvolvimento profissional de seus prestadores de serviço. Um dos aspectos mais importantes dessa perspectiva é manter sempre os funcionários motivados para que assim possam desenvolver um excelente trabalho junto à população.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS E CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA**

Esse trabalho foi realizado aproximando-se com os métodos seguidos por embasamento científico para um determinado problema, caracterizando assim como uma pesquisa, todavia Gil (2008, p. 42) define “pesquisa como o processo que, utilizando a metodologia científica, permite a obtenção de novos conhecimentos no campo da realidade social”.

Richardson (2009, p.70) reitera que:

“Esses procedimentos se aproximam dos seguidos pelo método científico que consiste em delimitar um problema, realizar observações e interpretá-las com base

nas relações encontradas, fundamentando-se, se possível, nas teorias existentes” Richardson (2009, p.70)

Assim, a pesquisa foi executada de acordo com a norma de investigação, classificada como método quantitativo. Para Richardson (2009, p.70), “O método quantitativo, como o próprio nome indica, caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas”

### 3.1 QUANTO AOS OBJETIVOS DA PESQUISA

Quanto ao objetivo da pesquisa, foi aplicado como estudo descritivo. Richardson (2009) afirma que o estudo descritivo pode abordar aspectos de uma sociedade como, por exemplo: levantamento de opinião e atitudes da população acerca de determinada situação, caracterização do funcionamento de organizações; identificação do comportamento de grupos minoritários.

Um estudo descritivo necessita que o pesquisador descreva e interprete os dados colhidos sem alterar sua originalidade. Contudo Gil (2008, p.28) afirma que “esse tipo de pesquisa tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados”

Richardson (2009) diz que esses estudos que procuram correlacionar as variáveis são fundamentais para as diversas Ciências Social, porque permitem controlar, simultaneamente, grande número de variáveis e, por meio e técnicas estatísticas de correlação, especificar o grau pelo qual diferentes variáveis estão relacionadas, oferecendo ao pesquisador entendimento do modo pelo qual as variáveis estão operando.

### 3.2 UNIVERSO E AMOSTRA DA PESQUISA

Gil (2008) afirma que as pesquisas sociais abrangem um universo de elementos tão grande que se torna impossível considera-los em sua totalidade. Por

essa razão, nessas pesquisas é muito frequente trabalhar com uma amostra, ou seja, com uma pequena parte dos elementos que compõem o universo. É o que ocorre, sobretudo, nas pesquisas designadas como levantamento ou experimento.

Dessa forma para atingir os resultados da amostra da pesquisa foi aplicado um questionário composto por 8 (oito) perguntas, de natureza objetivo e subjetivo, as perguntas foram formuladas obedecendo a um padrão de questões fechadas, sendo aplicado em 100 usuários dos serviços fornecidos pelo hospital, tendo relação com o bom atendimento, qualidade dos serviços em geral. A direção do hospital disponibilizou o acesso na sala de triagem para aplicação no questionário e autorizou a abordagem direta aos funcionários.

Foi aplicado outro questionário, contendo 11 (onze) questões, realizado uma amostra destinada a 30 funcionários e prestadores de serviços do hospital, para definir qual grau de satisfação/organização dos então entrevistados. E finalmente foi disponibilizado pela administração do hospital algumas informações gerenciais.

Quanto ao tipo de amostragem, o trabalho se caracterizou como amostragem de comportamentos, assumindo a forma de registro contínuo, pela aplicação do questionário ter perdurado por 6 meses, com intervalos de 1 mês para cada aplicação. Gil (2008) reitera que o registro contínuo procura-se elaborar um registro rigoroso da frequência e duração de comportamento específicos. O autor diz que esse registro tem como vantagem o fato de permitir que os elementos sejam medidos com precisão, embora se torne uma atividade pesada para o pesquisador.

## **4 ANÁLISE E DISCURSÃO DOS RESULTADOS**

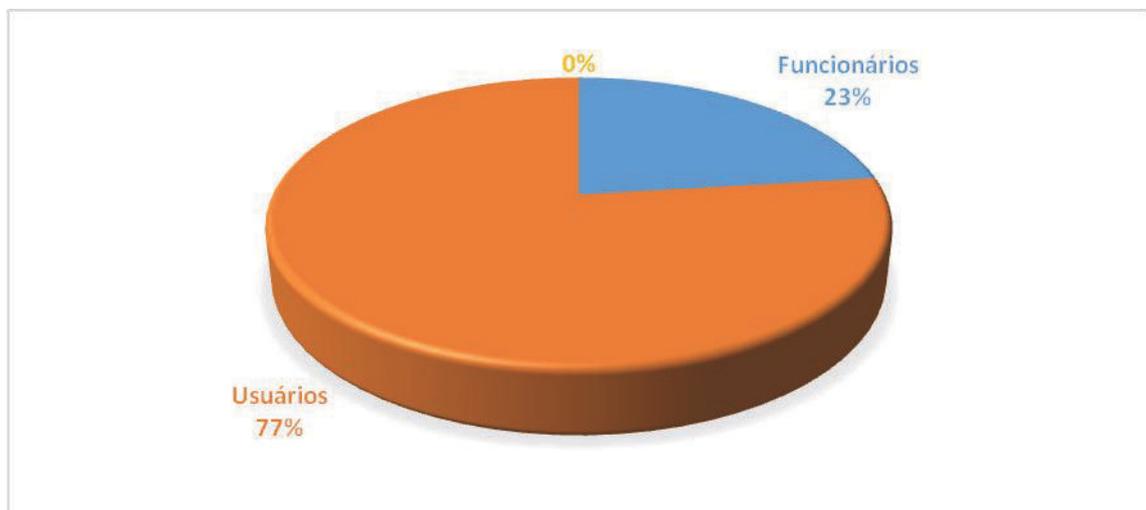
Dando seguimento a pesquisa essa seção se inicia pela apresentação dos dados da aplicação do questionário direcionados aos usuários/pacientes, e prestadores de serviço (funcionários) e por fim pela direção do Hospital e Maternidade Alice de Almeida, com a finalidade de atender as expectativas proposta pela aplicação da ferramenta *Balanced Scorecard*.

### **4.1 ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS APLICADOS AOS COLABORADORES, USUÁRIOS DO HMAA**

A amostragem foi constituída por 130 (centro e trinta) participantes, de ambos os sexos, formada por 77% dos usuários/pacientes que de forma direta utiliza os serviços do hospital, os 23% foi direcionado aos prestadores de serviço, tanto a população, como ao hospital. Fica evidente que a opinião dos usuários é de suma importância para essa pesquisa, pois são neles que refletem os benefícios do serviço público de saúde.

### Gráfico 1 - Colaboradores da Amostragem

Neste gráfico é evidenciado a clareza dos que colaboraram com a amostra:



**Fonte:** Gráfico construído com os dados da pesquisa.

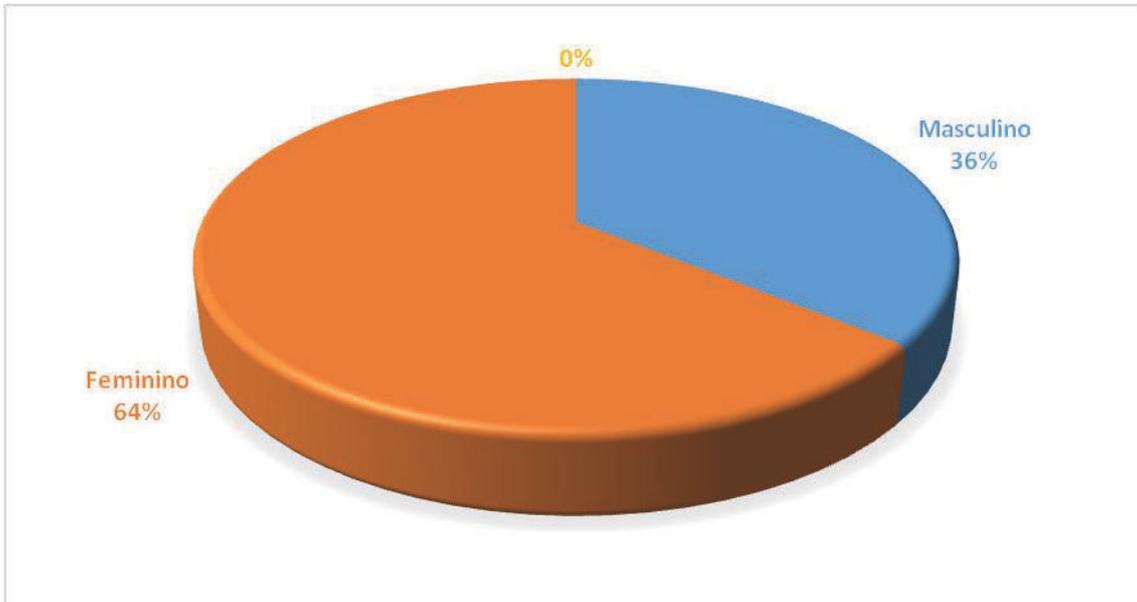
Para que o resultado desse trabalho atingisse seu objetivo foi imprescindível procurar obter informações tomadas como base a utilização de questionários direcionado tanto aos usuários como aos funcionários, propondo as alternativas com as respectivas respostas: bom, regular, ruim, ótimo e excelente, referindo-se à atuação dos serviços e fornecimento do mesmo pelo HMAA. A seguir analisaremos as questões aplicadas.

**Questão 1** – Realizou-se na questão 1 um levantamento no qual das 130 pessoas entrevistadas, 64% dos entrevistados são do sexo feminino e 36% pertence ao sexo masculino, toda via fica evidente a grande participação das mulheres prestadoras de

serviços nessa entidade, como é a grande maioria dos usuários que utilizam dos serviços do HMAA é o público feminino.

O gráfico 2 deixa claro esses termos:

**Gráfico 2 – Sexo**

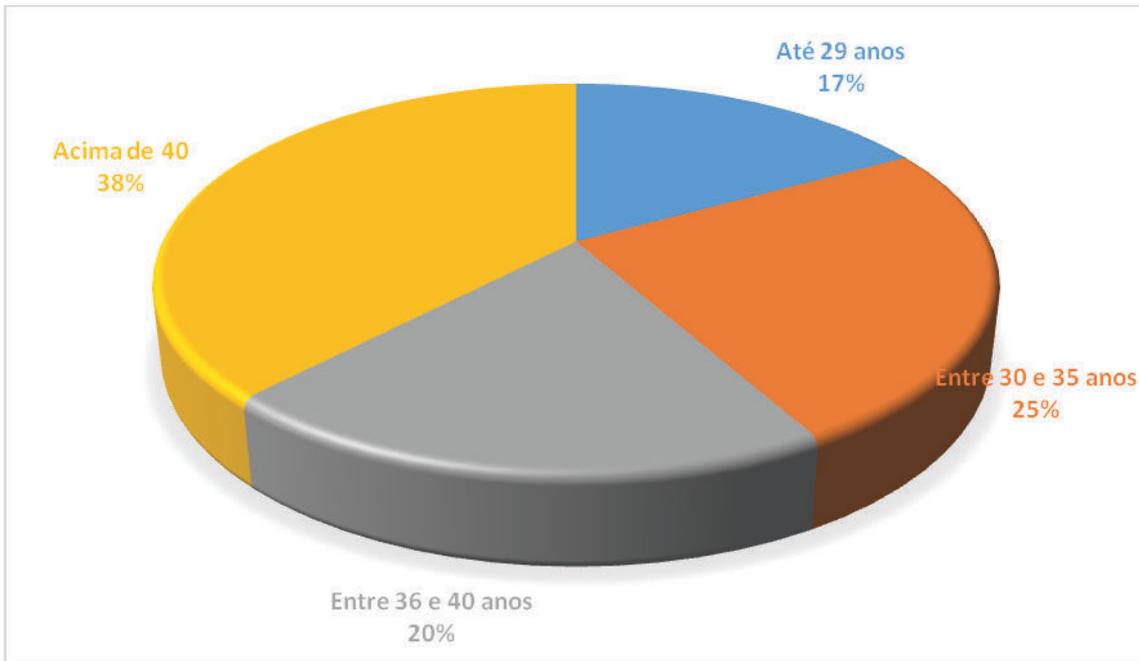


**Fonte:** Gráfico construído com os dados da pesquisa.

### **Questão 2 – qual sua faixa etária?**

Quanto ao sexo dos entrevistados, o gráfico a seguir evidencia que 17% dos que contribuíram para esta pesquisa representam a faixa etária de até 29 (vinte e nove) anos, já 25% afirmaram terem entre 30 (trinta) a 35 (trinta e cinco) anos de idade, outros 20% alegaram terem entre 36 (trinta e seis) a 40 (quarenta) anos e a maioria que é os 38% possuem idade acima dos 40 (quarenta) anos.

Contudo fica evidente que tanto os que utilizam dos serviços do hospital como os prestadores de serviços é o perfil de pessoas que estão entrando para terceira idade. O gráfico 3 traz claramente a representação gráfica da amostra da faixa etários dos entrevistados.

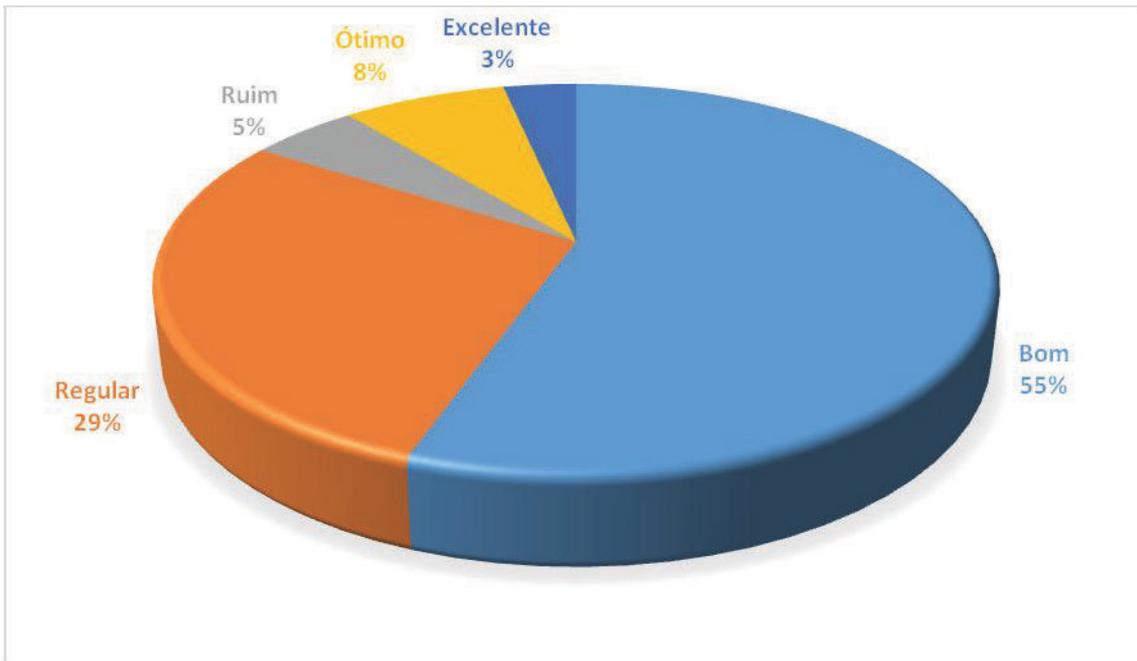
**Gráfico 3 – Faixa etária**

**Fonte:** Gráfico construído com os dados da pesquisa.

**Questão 3: Como você avalia os serviços prestados pelo HMAA?**

Fazendo uma análise do gráfico 4, fica claro o grau de satisfação dos usuários com a entidade, foi notória a satisfação dos pacientes que responderam a presente pesquisa, ficou comprovado que 55% responderam como Bom os serviços do HMAA, sendo que 29% declarou que esses serviços regulares, outros 8% afirmaram ser Ótimo, 5% disseram que era ruim e por fim 3% acham Excelente.

**Gráfico 4 – Prestação de serviço pelo HMAA**



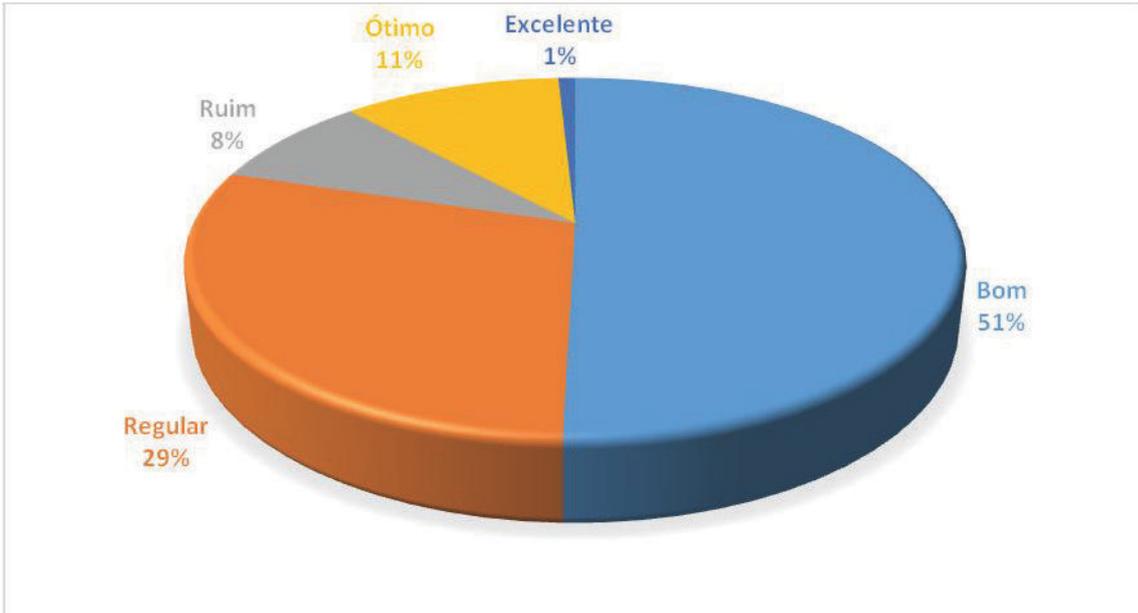
**Fonte:** Gráfico construído com os dados da pesquisa.

#### **Questão 4 – Como você avalia os serviços prestados pelos funcionários do HMAA?**

O gráfico 5 representa a relação direta dos usuários com os prestadores de serviços da entidade, nessa questão fica evidenciado quanto os pacientes estão satisfeitos com o atendimento oferecido pelos funcionários, contudo fica elucidado que 55% dos usuários declaram que estão sendo bem atendidos, já 29% deles consideram regular os serviços, outros 8% afirmaram ser ótimo, sendo 5% considera ruim tais serviços e apenas 3% disseram ser excelente.

Dessa forma é notória a abordagem positiva que os usuários, mediante aos serviços fornecidos pelos prestadores de serviços do HMAA, à vista disso, o hospital está tratando seus pacientes de forma respeitosa, transparente e com o compromisso com a qualidade de seus serviços, embora se depare com alguma dificuldade, o empenho dos seus servidores para satisfazer as necessidades de seus usuários reflete de forma determinante na boa administração imposta pela organização.

**Gráfico 5 – Prestação de serviço pelos funcionários do HMAA**

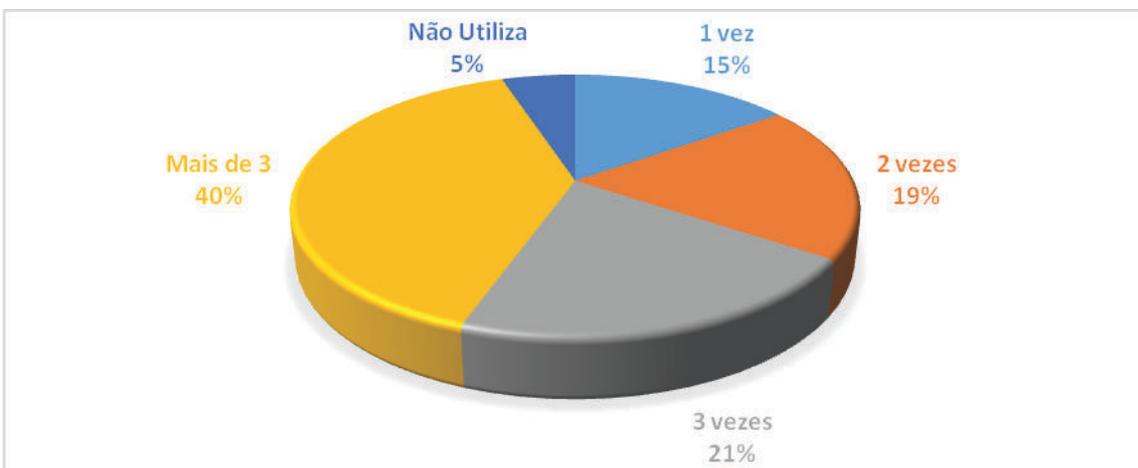


**Fonte:** Gráfico construído com os dados da pesquisa.

#### **Questão 5 – Com que frequência você utiliza os serviços do HMAA?**

O gráfico 5 explica a frequência da utilização dos serviços mediante os usuários de forma anual, todavia ao analisar os questionários concluiu-se que 40% dos entrevistados declararam que utilizam os serviços do hospital mais de 3 (três) vezes ao ano, sendo que 21% disseram que frequentam a entidade 3 (três) vezes durante um ano, já 19% se pronunciaram ir duas 2 (duas) vezes no ano, 15% responderam ir apenas uma vez no ano, apenas 5% afirmaram não utilizar os serviços do hospital.

#### **Gráfico 6 – Utilização dos serviços por ano**

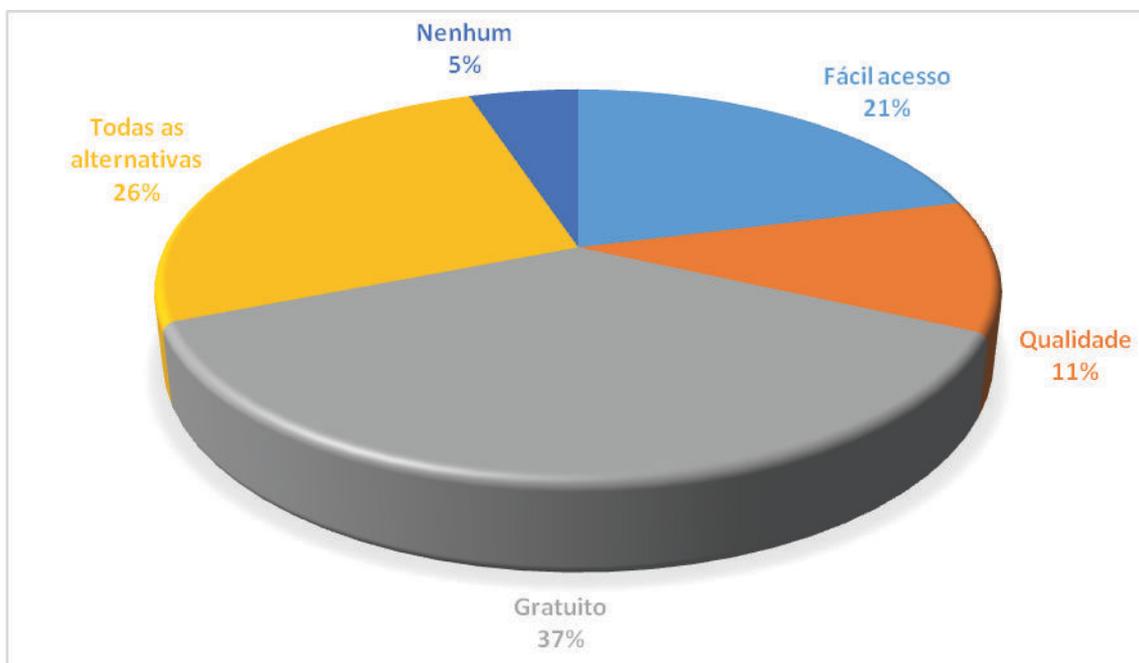


**Fonte:** Gráfico construído com os dados da pesquisa.

### Questão 6 – Porque você utiliza os serviços do HMAA?

Analisando o gráfico 7, identificou-se que 37% dos entrevistados declararam que utilizam os serviços do HMAA por ser o serviço gratuito, já 26% afirmaram que todas as alternativas são positivas, os 21% dos que responderam ao questionário declararam que vão ao hospital por ter fácil acesso, sendo 11% dizer que vão se dispor dos serviços da entidade porque seus serviços possuem boa qualidade, por fim 5% responderam que nenhuma das alternativas anteriores são válidas.

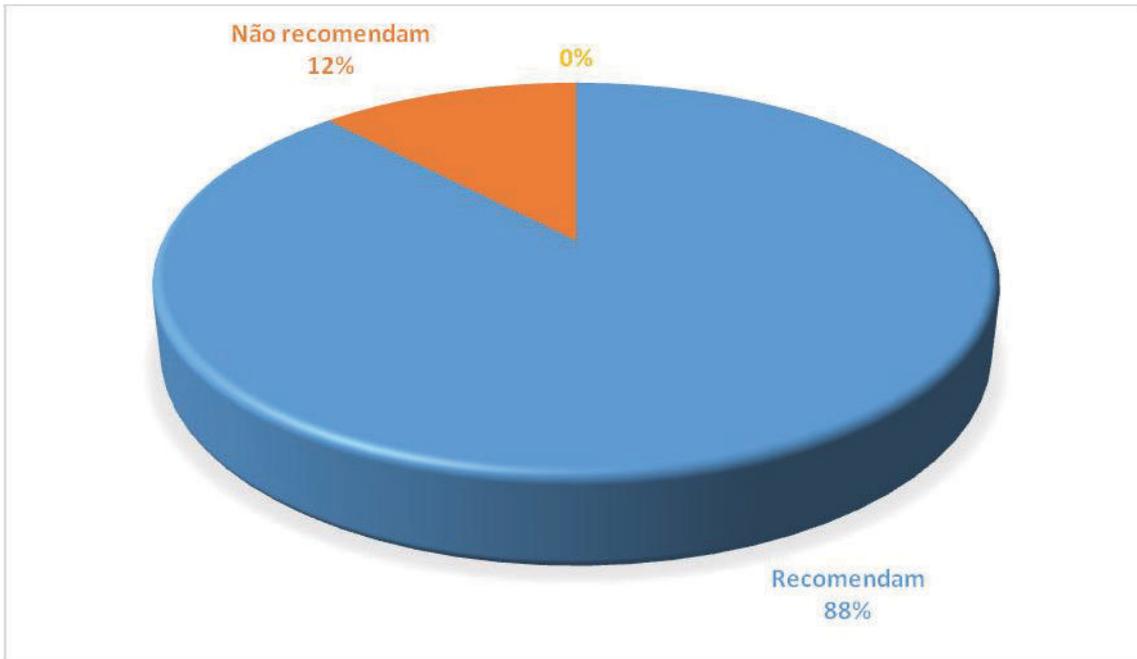
**Gráfico 7 – Porque utiliza os serviços do HMAA?**



**Fonte:** Gráfico construído com os dados da pesquisa.

### Questão 7 – Você recomendaria os serviços do HMAA?

O gráfico 8 explana um fator importante no contexto em relação a satisfação dos usuários, contribuindo para que assim a entidade possa alcançar seus objetivos, dessa forma avaliando as respostas dos entrevistados, 88% dos respondentes declararam que recomendam os serviços disponibilizados pelo HMAA, no entanto 12% deles não recomendam o hospital. Fica claro a imagem positiva da organização diante a população Sumeense, muitos entrevistados consideram os HMAA uma referência de saúde para o cariri ocidental paraibano.

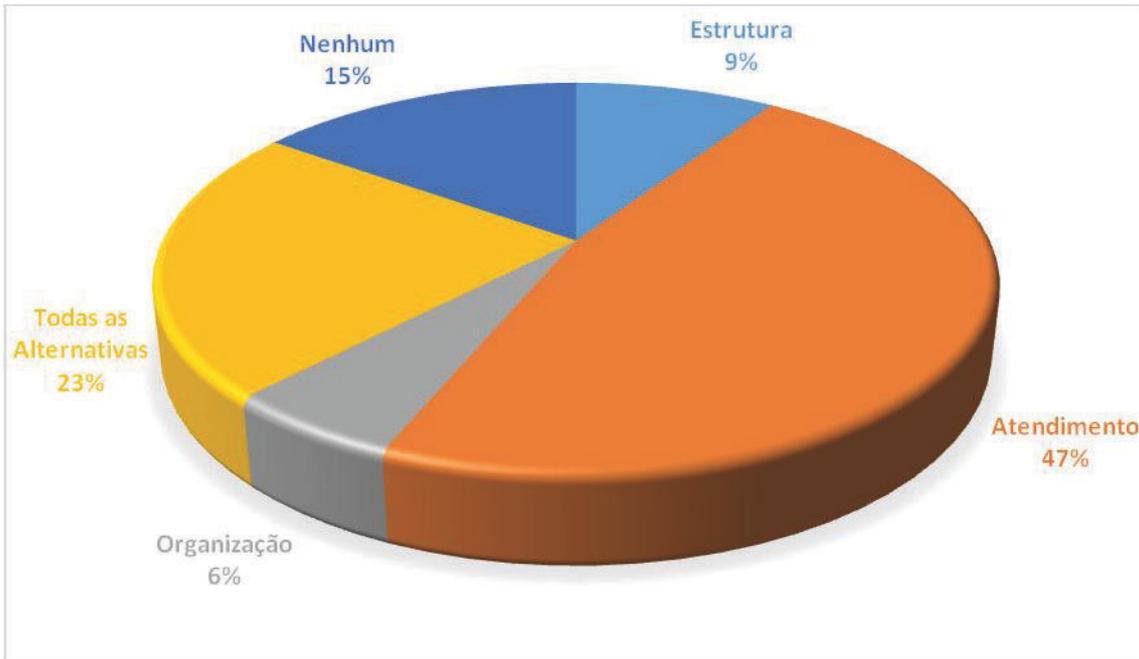
**Gráfico 8 – Recomendação do HMAA.**

**Fonte:** Gráfico construído com os dados da pesquisa.

**Questão 8 – Na sua opinião, com relação a todos os serviços prestados, em quais setores do HMAA precisa melhoria?**

O gráfico 9 descreve a opinião dos usuários relatando o que pode melhorar na entidade estudada, dessa forma 47% afirmaram durante a entrevista que o que está deixando desejar é o atendimento oferecido pelos funcionários, foi uma grande maioria especificou a recepção com pior serviço, contudo 23% responderam que todas as alternativas anteriores eram válidas e que melhorias são sempre bem-vinda, principalmente em se tratando de entidade pública, 15% responderam que nada precisava melhorar, já 9% dos respondentes afirmaram que a estrutura no hospital deveria melhorar, e por fim 6% declarou que a organização do HMAA.

**Gráfico 9 – Qual setor do HMAA precisa de melhoria**



**Fonte:** Gráfico construído com os dados da pesquisa.

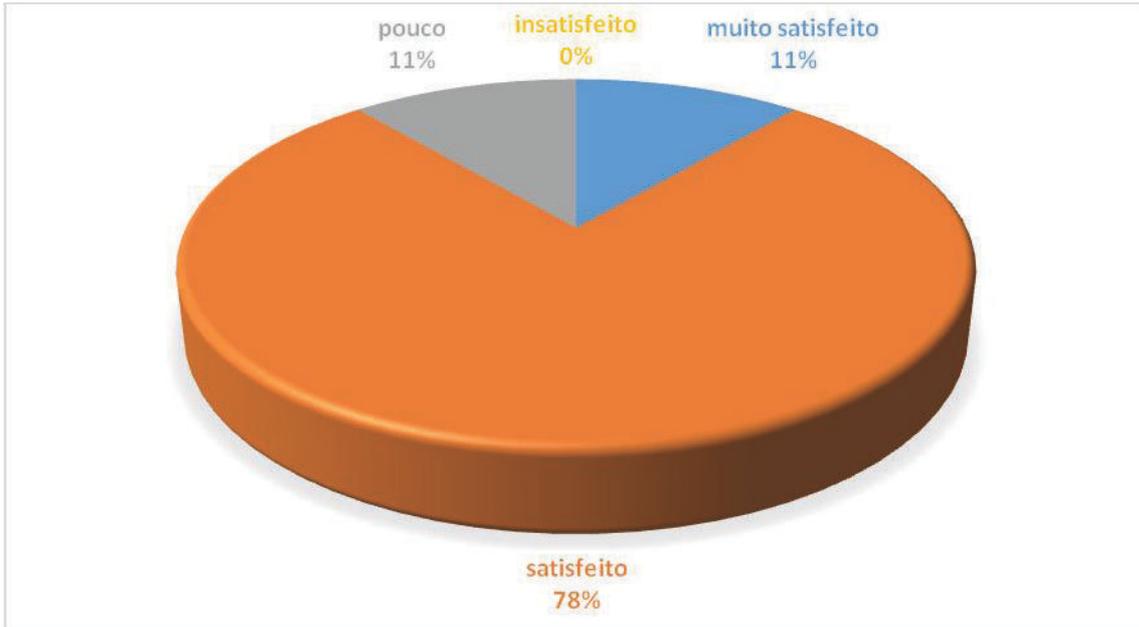
#### 4.2 ANÁLISE FEITA À EQUIPE INTEGRANTE DO HMAA

Após analisar o grau de satisfação dos usuários do hospital e Maternidade Alice de Almeida, é de grande importância sobre esta pesquisa o ponto de vista dos funcionários, tendo em vista que faz parte das quatro perspectivas impostas pela implementação do *Balanced Scorecard* BSC.

##### **Questão 9 – Como você considera a relação funcionário/gestor?**

No gráfico 10 foi amostrado a relação entre a gestão do hospital e os funcionários, nos quais 78% dos funcionários se mostraram satisfeitos com a atuação da gestão, 11% se consideram muito satisfeitos e outros 11% estão insatisfeitos, entretanto nenhum funcionário se considera insatisfeito. Foi observado nessa análise um fator positivo na relação gestão/ funcionários, que contribui de forma produtiva no funcionamento da entidade.

**Gráfico 10 – Relação funcionário / gestor**



**Fonte:** Gráfico construído com os dados da pesquisa.

#### Questão 10 – Em relação aos salários pagos?

Analisando o gráfico 11 foi evidenciado o grau de satisfação dos funcionários em relação aos seus salários, segundo a amostra 46% dos funcionários estão satisfeitos com seus salários, já 38% declararam que estão pouco satisfeitos com sua remuneração, 8% estão insatisfeitos e outros 8% muitos satisfeitos. Em se tratando em uma cidade pequeno como Sumé, os salários que aqui são pagos, poderão ser maiores que em a regiões com maior porte.

**Gráfico 11 – Salários pagos**

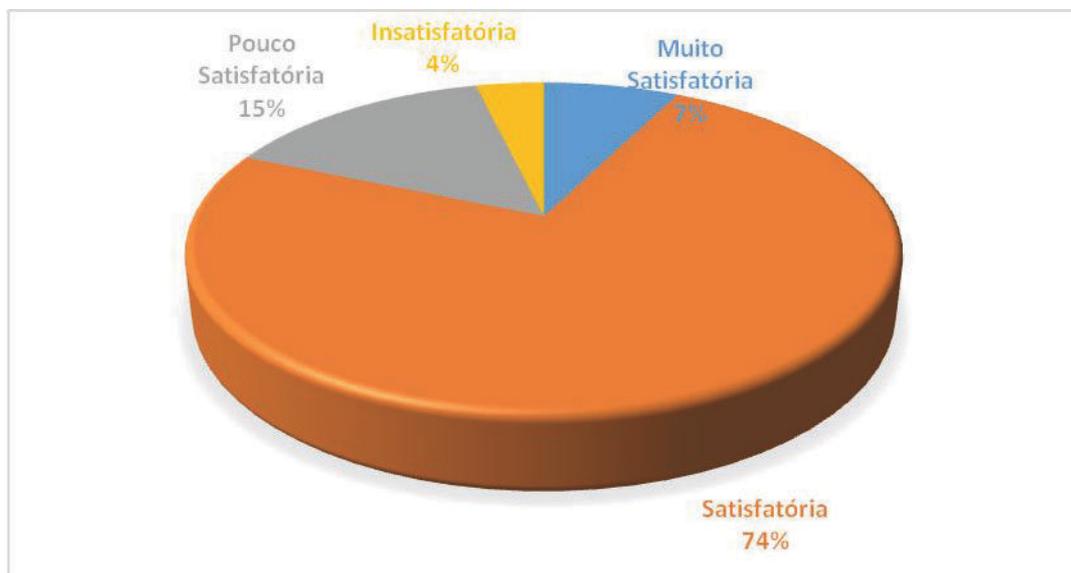


**Fonte:** Gráfico construído com os dados da pesquisa.

#### Questão 11 - Como você avalia a jornada de trabalho?

O Gráfico 12, explana a avaliação dos colaboradores em relação a jornada de trabalho, a amostra informa que 74% dos funcionários responderam que estão satisfeitos com a jornada de trabalho, 15% declararam que estão pouco satisfeitos, outros 7% afirmaram que as horas trabalhadas são muito satisfatórias e 4% estão insatisfeitos. De toda forma é importante ressaltar que se trata de um hospital no qual a jornada de trabalho é dividida em plantões e possui flexibilidade e legalidade.

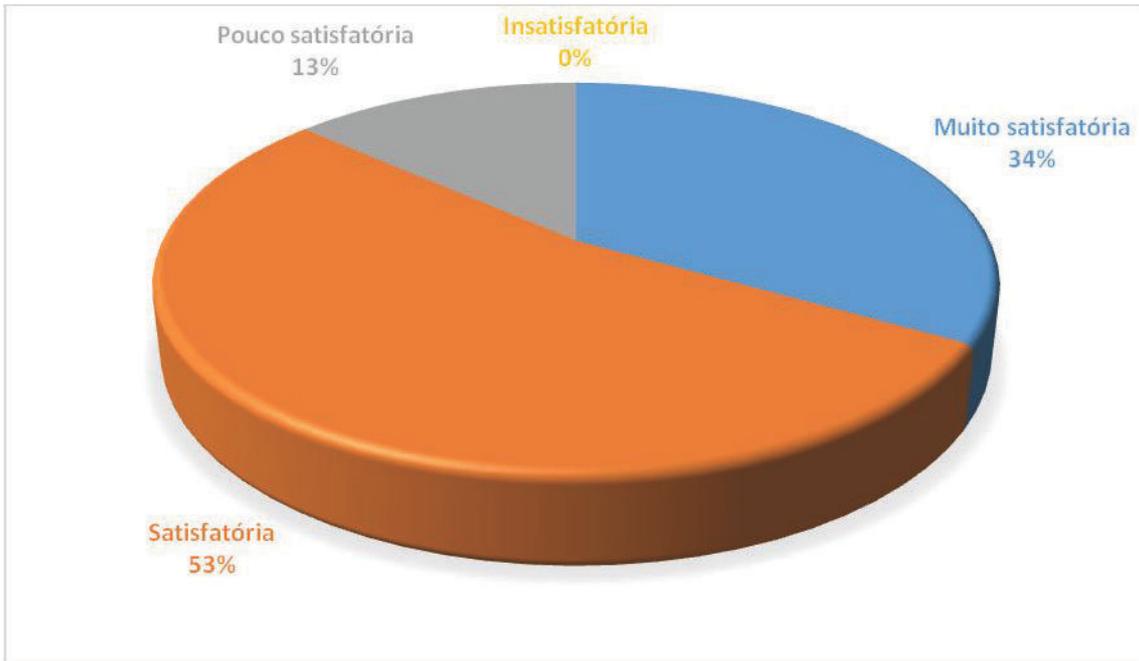
**Gráfico 12 – Jornada de trabalho**



**Fonte:** Gráfico construído com os dados da pesquisa.

### **Questão 12 – Quanto a sua função na empresa?**

O gráfico 13 evidencia o grau de satisfação dos colaboradores em virtude a ocupação de seus cargos na entidade, sendo 53% dos que responderam as questões afirmaram que estão satisfeitos com suas funções, já 34% declaram estar muito satisfeitos com o que fazem, outros 13% estão pouco satisfeitos com os serviços que estão prestado ao hospital, nenhum dos declarantes disseram estarem insatisfeitos.

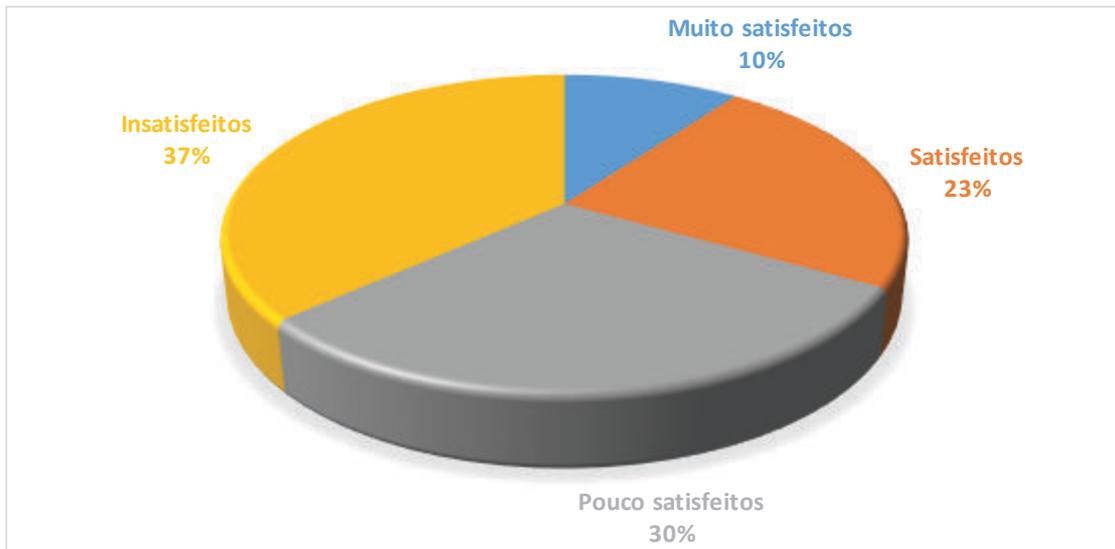
**Gráfico 13 – Quanto a função no HMAA**

**Fonte:** Gráfico construído com os dados da pesquisa.

### **Questão 13 – Quanto aos treinamentos oferecidos?**

O gráfico 14 evidencia que a grande maioria dos funcionários estão insatisfeitos com os treinamentos oferecidos pelo hospital, sendo esses declararam os 37% estarem insatisfeitos, muitos disseram que sentem a necessidade de treinamentos frequentes, outros 30% declararam estarem pouco satisfeitos, já 23% afirmaram que estão satisfeitos e por fim 10% disseram que estão muito satisfeitos com os treinamentos. Dessa forma, ao analisar esta questão, fica claro que o hospital está deixando a desejar quanto a reciclagem e treinamento dos seus funcionários e podendo dessa forma prejudicar seu funcionamento diante de seus objetivos final.

**Gráfico 14 – Treinamentos oferecidos**

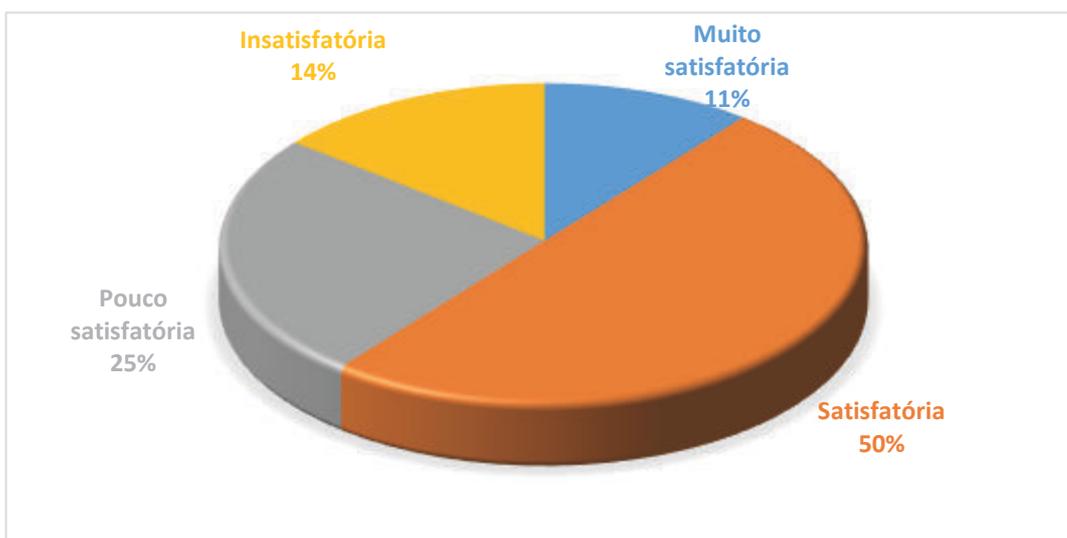


**Fonte:** Gráfico construído com os dados da pesquisa.

#### **Questão 14 – Quanto a ética profissional, como você avalia a organização?**

Ao analisar o gráfico 15, pode fazer uma análise dos depoimentos dos funcionários na qualidade que é ofertado pelo HMAA, contudo é possível observar que 50% dos prestadores de serviços afirmam estarem satisfeitos com a ética que é imposta pela organização, já 25% declarou estarem pouco satisfeitos, outros 14 % disseram que estão insatisfeitos e por fim 11% dos respondentes se manifestaram muito satisfeitos.

#### **Gráfico 15 – Quanto à ética profissional da organização**

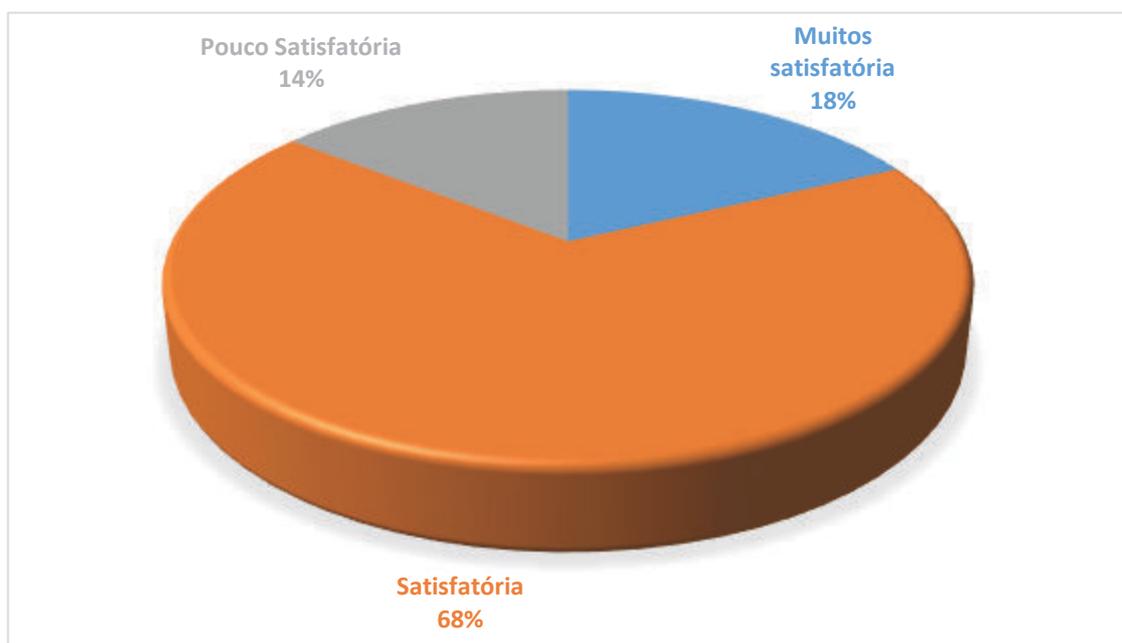


**Fonte:** Gráfico construído com os dados da pesquisa.

**Questão 15 – Qual sua visão em relação aos serviços da organização HMAA?**

Estudando o gráfico 16, é possível interpretar a relação que os funcionários do HMAA, tem com os serviços ofertados pela organização, observou-se que 68% dos entrevistados disseram que estão satisfeitos com esses serviços, sendo 18% responderam que estão muito satisfeitos e 14% dos prestadores de serviço declararam que é pouco satisfatório os serviços do hospital

**Gráfico 16 – Visão em relação aos serviços da organização**

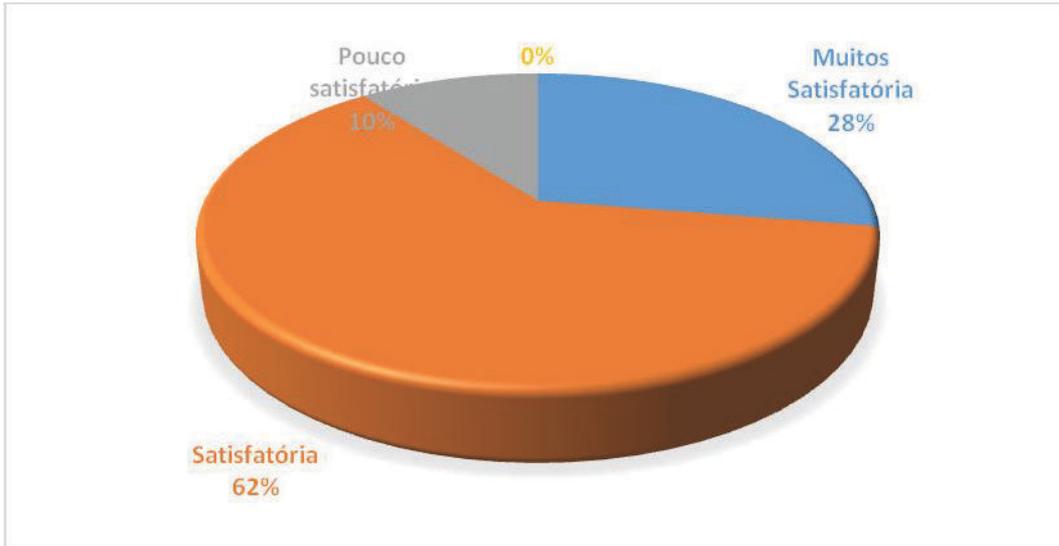


**Fonte:** Gráfico construído com os dados da pesquisa.

**Questão 16 - Na sua opinião, com relação ao grau de satisfação sobre os recursos destinados ao HMAA, são bem administrados pela gestão?**

O Gráfico 17, evidencia que 62% dos prestadores de serviço do HMAA declaram que é satisfatória a administração que a gestão atual vem atuando mediante a entidade, já 28% declararam muitos satisfeitos com os serviços que o hospital vem gerindo, por fim 10% responderam estarem pouco satisfeitos

**Gráfico 17 – Funcionários X Satisfação com a gestão**



**Fonte:** Gráfico construído com os dados da pesquisa.

Após analisar os dados acima, conclui-se que a pesquisa foi satisfatória para que atinge-se o objetivo proposto por esse trabalho, ficou claro que o hospital vem desempenhando um bom trabalho junto à comunidade sumeense, embora exista alguns reajuste necessários para que a organização possa se adaptar aos preceitos que a ferramenta do BSC propõe, como por exemplo: o hospital deixou um pouco a desejar quanto o planejamento estratégico, antes da elaboração desse trabalho, o hospital não possuía um plano de ação para atingir seus objetivos.

Quanto aos usuários, os resultados obtidos pela pesquisa, deixou evidente que a maioria dos entrevistados demonstraram satisfação com os serviços oferecidos pelo HMAA, porém existe uma parcela que afirmou que o atendimento dos funcionários, especificamente do serviço da recepção está com falhas que precisam ser concertadas. Dessa forma o hospital está atendendo os que procuram seus serviços de forma organizada, mesmo que exista a necessidade de alguns reajustes na administração de seus serviços, aplicando os métodos propostos pelo *Balanced Scorecard*, a entidade poderá atender a população de forma excelente.

## 5 CONCLUSÃO

O principal objetivo desse trabalho foi apresentar a ferramenta *Balanced Scorecard* ao Hospital e Maternidade Alice de Almeida, no que se refere a prática administrativa ante a população que recorre aos serviços que a entidade oferece, para que se tenha um aumento da credibilidade por meio deste trabalho, no qual teve a finalidade de analisar a implementação dessa ferramenta, para garantir a boa gestão e satisfazer o público alvo.

Foi realizado um trabalho de levantamento de dados junto aos usuários e os funcionários, para assim responder de forma direta o problema proposto por essa pesquisa, o que deu ponto de partida para que se cumprisse o objetivo desse trabalho.

Ao analisar de forma geral a opinião de todos os que responderam aos questionários, o HMMA transparece positivamente suas atividades e que atende as expectativas tanto de seus usuários, isto é, os serviços, o atendimento, a organização estão com nível bom de satisfação, no entanto, houve uma pequena parcela que em alguns itens do questionários afirmam insatisfação, como por exemplo dos usuários, a grande maioria que respondeu “insatisfação” do quesito atendimento do funcionários, especificou como péssimo o atendimento da recepção do hospital. Porém, mesmo que a entidade não tenha atingido a excelência na opinião de alguns, foi possível avaliar o empenho da mesma para que seus usuários sejam atendidos de forma qualificada.

Os funcionários da instituição também colaboraram de forma direta para esta presente pesquisa, e em sua maioria apresentou satisfação com relação a entidade, foi notória que existe uma boa relação com gestão do hospital e os demais prestadores de serviço e os mesmos estão satisfeitos com seus salários e o ambiente em estão atuando.

Esses pontos que se desenvolveram foram de grande eficiência para o objetivo desse trabalho, ficou evidente que durante a implementação dessa ferramenta BSC, a entidade passou pelo processo de adaptação, portanto existiu alguns pontos negativos, tais como:

- A instituição até o momento não teria definição sobre a importância de conceituar a Missão e a Visão, o hospital não possuía esses itens definidos;

- Outro ponto negativo foi que o HMAA não possuía um Plano de Ação formal definido, que dessa forma dificulta o entendimento de causa e efeito no que se refere aos objetivos estratégicos da gestão;
- Inicialmente ficou incerto quanto aos resultados da implantação da ferramenta BSC poderá propiciar ao hospital. No entanto, está correta a maneira como as ações estão sendo realizada na entidade, não necessitando de uma mudança;
- Por ter sido identificado alguns pontos negativos, como algumas insatisfações dos usuários e dos funcionários, a utilização do BSC, a gestão deverá desenvolver estratégias que possibilitem o suprimento dessas falhas.

Considerando as quatro perspectivas imposta pelo *Balanced Scorecard*, Financeira, Clientes/usuários, Processos Internos e Aprendizagem e Crescimento, foi notório um ganho relevante aos usuários e funcionários e a gestão do HMAA, dessa forma foi possível mensurar papel de atuação dos prestadores de serviço e esclarecer novos objetivos estratégicos da organização, pondo-os em ordem, de acordo com as quatro perspectivas anteriores, para que a população seja atingida positivamente por essas mudanças.

Por fim, ficou entendido que o BSC é uma ferramenta de grande eficiência gerencial, sendo eficaz na estruturação das atividades do HMAA e analisar seus resultados. Concerne evidenciar que esse trabalho não tem objetivo de menosprezar os métodos de gestão que o hospital disponibiliza. Esse trabalho teve como finalidade apresentar a ferramenta *Balanced Scorecard* ao HMAA, e estudar como a mesma poderá contribuir para um bom desempenho dos objetivos.

Ficou evidente que, durante a realização dessa pesquisa, futuras oportunidades de estudo, recomenda-se outras pesquisas para avaliar a implementação dessa ferramenta, tanto nas atividades hospitalares públicas quanto em outras entidades do mesmo segmento.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Teófilo R. R. Perspectivas de sobrevivência do hospital. Revista Paulista de Hospitais, São Paulo, n.5/6, p.104-113, maio/jun. 1983
- BARROS, J. V. de. Sistemas de informação e avaliação de desempenho hospitalar: a integração e a interoperabilidade entre fontes de dados hospitalares. São Paulo. 2008. 95 f. Dissertação (Mestrado em Ciências) – Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2008.
- BSC - Balanced Scorecard. Disponível em: <http://www.gcom.com.br/cloud/Home/BSC.aspx> Acesso em 21 de julho de 2016.
- CAMPOS, Vicente Falconi. TQC – Controle e Gestão da Qualidade (No estilo japonês). FCO/UFMG – Belo Horizonte (1992).
- CASTAÑEDA-MÉNDEZ, Kibab. Performance Measurement in Health Care. Quality Digest, 1999.
- CHAN, Yee-Ching. HO, Shih-Jen. The Use of Balanced Scorecard in Canadian Hospitals. Advances in Management Accounting, v. 9, 2000.
- DIEHL, Astor Antonio. Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- GHELMAN, Silvio. Adaptando o Balanced Scorecard aos preceitos da Nova Gestão Pública. Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Sistema de Gestão da Qualidade Total da Universidade Federal Fluminense. Niterói, 2006.
- GIL, A. C. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 6ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- Hospital de Sumé recebe novos equipamentos oferece diversos serviços em Saúde. Disponível em: <http://deolhonocariri.com.br/2015/09/15/hospital-de-sume-recebe-novos-equipamentos-oferece-diversos-servicos-em-saude/> Acesso em 09 de agosto de 2016
- KAPLAN, Robert. NORTON, David. A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard. 15a ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997
- KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. A Estratégia em Ação. 4 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- OAKLAND, J. S. Gerenciamento da qualidade total. São Paulo: Nobel, 1994.

OLIVEIRA, Djalma. Excelência na Administração Estratégica. 4a ed. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVE, N. G.; ROY, J.; WETTER, M. Condutores de Performance: um guia prático para o uso do "Balanced Scorecard". Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

- Ribeiro, C., 2008. O controle de gestão nas unidades de saúde: o Balance Scorecard. TOC, 100, pp.61-66.

RICHARDSON, Roberto Jarry. Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 2009.

SANCHEZ, K. R.; K. T. STADNICK e R. H ERDMANN (2002), Balanced Scorecard: Uma Ferramenta de Inovação Gerencial na Gestão de Organizações Hospitalares, comunicação 23 apresentada no XXII Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, 6-8 Novembro, Salvador da Bahia, Brasil.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisas em administração. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

**APÊNDICE A -****QUESTIONÁRIO APLICADO COM OS USUÁRIOS/CLIENTES HOSPITAL E  
MATERNIDADE ALICE DE ALMEIDA – HMAA. LOCALIZADO NA CIDADE DE  
SUMÉ - PB**

**PESQUISA SOBRE ANÁLISE O NIVEL DE SATISFAÇÃO DE SEUS PACIENTES  
PARA COM A ORGANIZAÇÃO: UM ESTUDO SOBRE A APLICABILIDADE DA  
FERRAMENTA BALANCED SCORECARD- BSC COM INTUITO DE MEDIR E  
AVALIAR A EFICIÊNCIA DOS SERVIÇOS OFERTADOS AO PÚBLICO ALVO  
CONSTRUINDO UMA ESTRATÉGIA QUE RESULTE EM SEUS OBJETIVOS.**

1 . Qual o seu sexo?

- a) masculino    b) Feminino

2 . Qual a sua faixa etária?

- a) Até 25 anos    b) Entre 31 e 35 anos    c) Entre 36 e 40 anos    d) Acima de 40  
anos

3 . Como você avalia os serviços prestados pelo CISCO?

- ( ) Bom ( ) Regular ( ) Ruim ( ) Ótimo ( ) Excelente

4 . Como você avalia os serviços prestados pelos funcionários do HMAA?

- ( ) Bom ( ) Regular ( ) Ruim ( ) Ótimo ( ) Excelente

5 . Com que frequência você utiliza os serviços do HMAA por ano?

- ( ) 1 vez por ano ( ) 2 vezes por ano ( ) 3 vezes por ano ( ) Mais de 3 ano ( ) Não  
utiliza

6 . Porque você utiliza os serviços do HMAA?

- ( ) Fácil acesso ( ) qualidade dos serviços ( ) serviços gratuito ( ) nenhum ( )  
todos

7 . Você recomenda os serviços oferecidos pelo HMAA?

Sim  Não

8. Na sua opinião, com relação a todos os serviços prestados, em quais setores o HMAA precisa de melhorias?

Estrutura  Atendimento dos funcionários  Organização  Qualidade no atendimento  Todas  nenhum

**APÊNDICE B****QUESTIONÁRIO APLICADO COM OS FUNCIONÁRIO/INTEGRANTES DO  
HOSPITAL E MATERNIDADE ALICE DE ALMEIDA – HMAA. LOCALIZADO NA****CIDADE DE SUMÉ - PB****PESQUISA SOBRE ANÁLISE O NIVEL DE SATISFAÇÃO DE SEUS  
FUNCIONÁRIOS PARA COM A ORGANIZAÇÃO: UM ESTUDO SOBRE A  
APLICABILIDADE DA FERRAMENTA BALANCED SCORECARD- BSC COM  
INTUITO DE MEDIR E AVALIAR A EFICIÊNCIA DOS SERVIÇOS OFERTADOS  
AO PÚBLICO ALVO CONSTRUINDO UMA ESTRATÉGIA QUE RESULTE EM  
SEUS OBJETIVOS**

1.Qual seu sexo?

( ) masculino ( ) feminino

2.Qual sua faixa etária?

( ) até 25 anos ( ) entre 31 e 35 anos ( ) entre 36 e 40 anos ( ) acima de 40

3.Como você considera a relação funcionário/gestor?

( ) Muito Satisfatória ( ) Satisfatória ( ) Pouco Satisfatória ( ) Insatisfatória

4.Em relação aos salários pagos?

( ) Muito Satisfeito ( ) Satisfeito ( ) Pouco Satisfeito ( ) Insatisfeito

5.Como você avalia a jornada de trabalho?

( ) Muito Satisfatória ( ) Satisfatória ( ) Pouco Satisfatória ( ) Insatisfatória

6.Quanto a sua função na empresa?

( ) Muito Satisfeito ( ) Satisfeito ( ) Pouco Satisfeito ( ) Insatisfeito

7.Quanto aos treinamentos oferecidos?

( ) Muito Satisfeito ( ) Satisfeito ( ) Pouco Satisfeito ( ) Insatisfeito

8.Quanto a ética profissional, como você avalia a organização?

( ) Muito Satisfatória ( ) Satisfatória ( ) Pouco Satisfatória ( ) Insatisfatória

9. Qual sua visão em relação aos serviços da organização HMAA?

Muito Satisfatória  Satisfatória  Pouco Satisfatória  Insatisfatória

10. Na sua opinião, com relação ao grau de satisfação sobre os recursos destinados ao HMAA, são bem administrados pela atual gestão?

Muito Satisfatória  Satisfatória  Pouco Satisfatória  Insatisfatório