



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

RAFAEL HENRIQUE FERNANDES

**BALANCED SCORECARD (BSC): APLICABILIDADE EM UM CONSÓRCIO
PÚBLICO INTERMUNICIPAL DE SAÚDE NOS MUNICÍPIOS DO CARIRI
PARAIBANO.**

**MONTEIRO – PB
2016**

RAFAEL HENRIQUE FERNANDES

**BALANCED SCORECARD (BSC): APLICABILIDADE EM UM CONSÓRCIO
PÚBLICO INTERMUNICIPAL DE SAÚDE NOS MUNICÍPIOS DO CARIRI
PARAIBANO.**

Trabalho de conclusão de curso apresentado a academia do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Estadual da Paraíba, com requisito parcial a obtenção de grau de Bacharel em Ciências Contábeis sob a orientação do Professor MSc. Gilberto Franco de Lima Junior.

MONTEIRO – PB

2016

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.

F362b Fernandes, Rafael Henrique.

Balanced Scorecard (BSC) [manuscrito] : aplicabilidade em um consórcio público intermunicipal de saúde nos municípios do cariri paraibano / Rafael Henrique Fernandes. - 2015.

84 p.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em CIÊNCIAS CONTÁBEIS) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Humanas e Exatas, 2015.

"Orientação: Prof. Me. Gilberto Franco de Lima Júnior, Departamento de Ciências Contábeis".

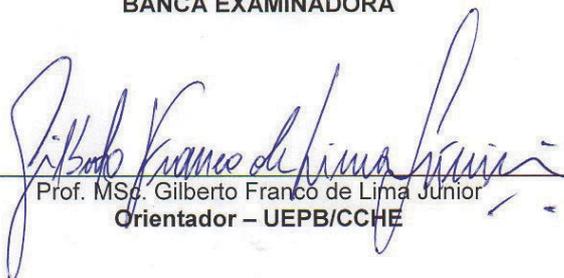
1. Balanced Scorecard. 2. Gestão estratégica. 3. Consórcio intermunicipal de saúde. I. Título.

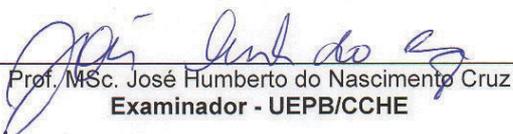
21. ed. CDD 658.152

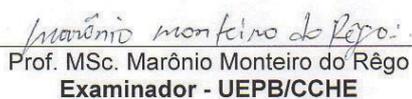
RAFAEL HENRIQUE FERNANDES

**BALANCED SCORECARD (BSC): APLICABILIDADE EM UM CONSÓRCIO
PÚBLICO INTERMUNICIPAL DE SAÚDE NO MUNICÍPIO DE SUMÉ - PB**

BANCA EXAMINADORA


Prof. MSc. Gilberto Franco de Lima Junior
Orientador - UEPB/CCHE


Prof. MSc. José Humberto do Nascimento Cruz
Examinador - UEPB/CCHE


Prof. MSc. Marônio Monteiro do Rêgo
Examinador - UEPB/CCHE

Aprovação em: 25 / 05 /2016.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho, a toda minha família especialmente aos meus pais pelo esforço e carinho que tiveram comigo durante essa minha jornada, e especialmente a todos que contribuíram para a conquista de mais um objetivo realizado com muito esforço e sacrifício para que eu pudesse ter chegado aonde eu cheguei.

AGRADECIMENTOS

Quero agradecer acima de tudo, primeiramente a Deus, por me proporcionar força e coragem nessa longa etapa de conquistas na minha vida, e enfrentar todos os obstáculos durante essa trajetória.

Aos meus pais em especial, por terem me proporcionado incentivo e esforço desde o início ao fim do curso, e com isso posso dizer que foram fundamentais para mim.

Gostaria de agradecer também, a todos os meus familiares e amigos, por terem ajudado com todos os conselhos e incentivos que necessitei para continuar essa jornada, e principalmente porque foram e sempre serão exemplos de companheirismo e amizade.

E por fim, agradeço a todos os colaboradores, que contribuíram para a formação desse trabalho, especialmente, ao meu orientador o Prof.Ms. Gilberto Franco de Lima Júnior, por todo o tempo, dedicação e paciência que teve para mim ajudar na construção deste trabalho de conclusão de curso.

A todos quero agradecer, e dizer meu muito obrigado!

“Sonhos determinam o que você quer.
Ação determina o que você conquista.”

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Modelo simplificado do Balanced Scorecard BSC.....	26
Figura 02 – Perspectivas do Balanced Scorecard.....	28
Figura 03 – Modelo de gestão econômica GECON.....	31
Figura 04 – Fases e classificação dos sistemas do GECON.....	32
Figura 05 – Modelo de Balanced Scorecard adaptado ao setor público.....	38
Figura 07 – Órgãos componentes do CISCO	43

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 01 – Colaboradores da Amostra.....	50
GRÁFICO 02 – Quanto ao sexo dos colaboradores.....	51
GRÁFICO 03 – Faixa Etária dos avaliados.....	52
GRÁFICO 04 – Serviços prestados pelo CISCO.....	53
GRÁFICO 05 – Serviços prestados pelos funcionários do CISCO.....	54
GRÁFICO 06 – Tempo para marcar consultas.....	55
GRÁFICO 07 – Utilização dos serviços anualmente.....	56
GRÁFICO 08 – Porque utiliza os serviços do CISCO.....	57
GRÁFICO 09 – Recomendação dos serviços do CISCO.....	58
GRÁFICO 10 – Em qual setor o CISCO precisa de melhorias.....	59
GRÁFICO 11 – Tempo para receber exames.....	60
GRÁFICO 12 – Relação dos funcionários com o gestor.....	61
GRÁFICO 13 – Satisfação com os salários pagos.....	62
GRÁFICO 14 – Satisfação com a Jornada de trabalho.....	63
GRÁFICO 15 – Satisfação quanto a função no CISCO.....	64
GRÁFICO 16 – Satisfação quanto aos treinamentos.....	65
GRÁFICO 17 – Satisfação quanto a qualificação profissional.....	66
GRÁFICO 18 – Quanto a ética profissional do CISCO.....	67
GRÁFICO 19 – Visão dos funcionários em relação dos serviços do CISCO.....	68
GRÁFICO 20 – Satisfação dos funcionários com a gestão atual.....	69

LISTA DE ABREVIATURAS

CISCO – Consórcio intermunicipal de saúde do cariri ocidental

GECON – Modelo de gestão econômica

EVA– Valor econômico agregado

BSC –Balanced Scorecard

PIPECAF- Fundação do instituto de pesquisas contábeis, atuariais e financeiras

RESUMO

O presente estudo, teve por objetivo principal, analisar a proposta de implementação da ferramenta Balanced Scorecard – BSC como auxílio a gestão do consórcio intermunicipal de saúde do cariri ocidental CISCO, localizado na cidade de Sumé/PB. Nesse sentido realizou-se uma pesquisa do tipo qualitativa quanto a abordagem do problema, quanto aos objetivos gerais da pesquisa utilizou-se de uma pesquisa exploratória, com relação aos procedimentos técnicos utilizados consiste numa pesquisa de levantamento, e que o método de abordagem utilizado é o da indução. O universo da pesquisa foi composto por 15 (quinze) funcionários da organização, e 121 (cento e vinte e uma) pessoas que utilizam os serviços da entidade que totalizou ao todo 136 (cento e trinta e seis) colaboradores. Seguido com a análise dos dados onde foram identificados os pontos positivos e negativos de resistência para a adoção de novos procedimentos e rotinas, identificando, a relação de causa e efeito e possíveis ganhos com a implantação dessa ferramenta, culminando a importância no cumprimento e construção do planejamento estratégico, missão, visão, valores e objetivos da organizacional.

PALAVRAS CHAVES: Balanced Scorecard, gestão estratégica, consórcio intermunicipal de saúde.

ABSTRACT

This study had as main objective to analyze the proposed implementation of the Balanced Scorecard tool - BSC as aid the management of health intermunicipal consortium of Western cariri CISCO, located in Sumé / PB. In this sense we carried out a qualitative study how to approach the problem, how the general objectives of the research we used an exploratory research with regard to technical procedures used is a survey research, and that the method of approach used is the induction. The research universe was composed of fifteen (15) employees of the organization, and 121 (one hundred and twenty one) people who use the organization's services amounted to around 136 (one hundred and thirty six) employees. Followed with the data analysis which identified the positive and negative points of resistance to the adoption of new procedures and routines, identifying the relationship of cause and effect and potential gains from the implementation of this tool, culminating importance on compliance and construction strategic planning, mission, vision, values and organizational goals.

KEYWORDS: Balanced Scorecard. Strategic management. Intermunicipal consortium of Health.

Sumário

1. INTRODUÇÃO	14
1.1. Apresentação do tema.....	14
1.1.1. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA	16
1.2. OBJETIVOS	17
1.2.1. Objetivo Geral	17
1.2.2. Objetivos Específicos	17
1.3. JUSTIFICATIVA	18
1.4. Estrutura do trabalho	20
2. REFERENCIAL TEÓRICO	22
2.1. FERRAMENTAS DE GESTÃO	22
2.1.1. BALANCED SCORECARD- BSC	24
2.1.1.1. PERSPECTIVAS DO BALANCED SCORECARD	27
2.1.2. GESTÃO ECONOMICA- GECON	30
2.1.3. VALOR ECONÔMICO AGREGADO- EVA	33
2.2. O BSC NA GESTÃO PÚBLICA	36
2.2.1. Balanced Scorecard Aplicado a instituições Públicas e sem fins lucrativos	37
2.3. CONSÓRCIOS INTERMUNICIPAIS DE SAÚDE	39
2.3.1. Consórcio Público intermunicipal de saúde do cariri ocidental- CISCO	41
3. PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS	45
3.1 CLASSIFICAÇÃO QUANTO A ABORDAGEM DO PROBLEMA	45
3.1.1. QUANTO AOS OBJETIVOS DA PESQUISA	46
3.1.2. QUANTO AOS PROCEDIMENTOS TÉCNICOS	47
3.1.3. CLASSIFICAÇÃO QUANTO AO MÉTODO DE ABORDAGEM	48
3.4. UNIVERSO E AMOSTRA DA PESQUISA	48
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	49
4.1 Análise dos Questionários Aplicados aos colaboradores, usuários associados ao o CISCO	49
4.2. Análise dos Questionários Aplicados com os funcionários integrantes do CISCO	60
4.3. Construindo a estratégia da organização	70

4.3.1 Missão	70
4.3.2 VISÃO	70
4.3.3 VALORES BÁSICOS	70
4.3.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	71
4.3.5 Objetivos Estratégico do CISCO, representados na figura abaixo	71
4.3.5 Detalhamento do plano de ações.	73
5. Considerações finais	75
REFERENCIAS	78
APÊNDICES	Erro! Indicador não definido.

1.1. INTRODUÇÃO

1.2. Apresentação do tema

Em meio as constantes evoluções nos processos tecnológicos, esses causam efeitos suspensivos quanto ao controle e gestão eficaz das organizações, despertando assim uma nova forma de repensar quanto aos processos decisórios em suas ações, tornando-os um dos principais objetivos das organizações, que é alcançar melhorias no desempenho organizacional, e ao mesmo tempo obter flexibilidade quanto as cobranças e as variações no ambiente.

De acordo com a norma de gestão da qualidade NBR ISO 9000, “ Uma gestão de qualidade compreende um conjunto de atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que diz respeito a qualidade de sua gestão”.¹

A elaboração de idealizações estratégicas adequadas as características das organizações são essenciais em seu desempenho, uma vez que estamos num mundo em constante mudanças, é dado que no nosso entender, as organizações públicas devem e têm que se posicionar como as principais responsáveis pelas transformações da sociedade, é fundamental que a sua gestão seja capaz de enfrentar desafios do presente e, mais do que isso, saber que as decisões tomadas hoje vão ter certamente repercussões no futuro, que no passado não tinham.

Na visão de OAKLAND (1994) *apud* GOBÍS et al, “ 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.²

O avanço de uma gestão profissional que satisfaça a demanda das instituições e da sociedade, que garanta a otimização do uso dos recursos, a eficiência dos processos e os resultados desejados, é uma realidade notória, especificamente nas entidades de natureza pública.

¹ Disponível em: <http://gestao-de-qualidade.info/iso-9000.html>. Acesso em: 16 de maio de 2016.

² Os benefícios da aplicação de ferramentas de gestão de qualidade dentro das industrias do setor alimentício. Disponível em: <http://portaladm.estacio.br/media/3817492/cap2.pdf>. Acesso em: 16 de maio de 2016.

Na ótica de BAIN e COMPANY (1973, p 21), “As ferramentas de suporte à tomada de decisão em seu âmbito aplicável, auxiliam as entidades a organizarem seus processos de decisões e respectivas execuções a partir das responsabilidades e metas claras a todos os envolvidos nos processos decisórios”.

A introdução dessas metodologias aos processos de gestão, podem trazer diversas melhorias as atividades e ações desempenhadas por tais organizações, geralmente utilizadas como diferencial competitivo na iniciativa privada, a gestão profissional vem sendo encarada de fato no setor público.

Esses métodos gerenciais, vêm evoluindo rapidamente nas últimas décadas, destacando-se o Balanced Scorecard (BSC), um instrumento de gestão estratégica e de performance organizacional, como sendo um método gerencial que viabiliza auxílio nas tomadas de decisões e na adoção de práticas estratégicas de medição e desempenho. No entanto por ser uma técnica específica das entidades privadas, a mesma nos últimos tempos passou a ser utilizada também no âmbito público em decorrência a demanda gerencial nessas entidades.

Segundo BOCCI (2005), *Apud* FERNANDES (2013),

“ A metodologia do BSC pode ser satisfatoriamente adotada pelas entidades do setor público, pois a única alteração importante a fazer consiste na “ arquitetura” de perspectivas que o suporta, pois, todos os outros aspectos principais relacionados a ferramenta, tais como o alinhamento, o foco nas estratégias e as relações de causa e efeito, necessitam apenas de pequenas adaptações. BOCCI (2005), *Apud* FERNANDES (2013).³

O BSC quando implantado nessas organizações é necessário passar por um processo de adaptação em suas respectivas, para que essas alterações sejam resguardadas. Dessa maneira um dos primeiros pontos é a perspectiva de finanças considerada um fator limitante, porém essencial em seus processos, no entanto o foco das entidades públicas e sem fins lucrativos estão voltadas e dão ênfase as perspectivas internas e sociais, as quais estão relacionadas em seu âmbito aplicável.

³Disponível em:

http://repositorio.ufla.br/bitstream/1/1012/1/DISSERTACAO_Balanced%20Scorecard%20aplicado%20a%20Administra%C3%A7%C3%A3o%20P%C3%BAblica....pdf. Acesso em 16 de maio de 2016.

Para RESENDE (2003) *apud* ANDRADE (2008),⁴“A formulação e a implementação de estratégias devem ter como curso de ações a capacitação reconhecida em monitorar e realizar ajustes”. Dessa forma, a inovação gerencial se insere neste cenário como uma importante medida para viabilizar a qualidade da gestão.

Com essa perspectiva exposta, iniciamos tal estudo com características de abordagem qualitativa, e de certa forma buscando identificar dentre os contribuintes as experiências e motivações dos profissionais na área, empreendendo os serviços oferecidos pela entidade, os desafios e possibilidades que se apresentam no processo de aplicabilidade do mesmo, buscando medir na aplicação desse utensílio as possíveis ações e estratégias a serem tomadas com intuito para aumentar sua performance e credibilidade, visando esclarecer se os serviços atendem as expectativas da população, como respalda o objeto da pesquisa.

Como a ação influência na doação, a prestação dos serviços de saúde pública na cidade de Sumé após a implantação do consórcio público intermunicipal de saúde do cariri ocidental CISCO, os usuários viram no mesmo a oportunidade de melhores condições de vida, e com as características do BSC, demonstrará uma nova estratégia de alinhamento aos processos geridos pela entidade para melhores condições de desempenho nas atividades gerencias e de vida ao público alvo.

Essa pesquisa tem como objetivo principal, demonstrar que é possível implementar um Balanced Scorecard numa instituição pública, especificamente num consórcio público de saúde, bem como as vantagens que o BSC pode trazer à entidade, na medida em que pode proporcionar uma gestão de qualidade e eficiente.

1.2.1. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Com as frequentes mudanças, as organizações públicas de saúde, muitas vezes têm enfrentado sérios desafios quanto a transparência em seus serviços, o qual

⁴ Disponível em: <http://www.repositorio.ufba.br:8080/ri/bitstream/ri/7792/1/11111.pdf>. Acesso em 15 de maio de 2016.

provoca de certa forma, preocupação em estabelecer qualidade e flexibilidade em seus processos e atividades gerenciais.

Entretanto os gestores precisam ter uma visão aberta as escolhas frente aos empecilhos e variações quanto aos meios de gerenciamento utilizados em suas devidas instituições.

Nesse caso, 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 no que diz respeito a posição social, favorecendo assim o desenvolvimento através do uso dessa moderna técnica.

Diante dessa perspectiva contextual, surge o problema de estudo desse trabalho: **Como a ferramenta do Balanced Scorecard – BSC, pode contribuir para a gestão do consórcio público intermunicipal de saúde no município Sumé/PB?**

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo Geral

Analisar a aplicabilidade da ferramenta BSC, como auxílio para o desempenho da gestão, no consórcio público intermunicipal de saúde no município em Sumé/PB.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Analisar a contribuição do BSC, para o desenvolvimento da gestão organizacional;
- Identificar possíveis ganhos no processo de gestão do consórcio, por meio da adoção do método BSC;
- Verificar mediante a aplicação do método BSC, as possíveis ações e estratégias tomadas a fim de aumentar a performance e credibilidade da mesma.

1.4. JUSTIFICATIVA

Uma gestão de qualidade, ganha atenção ao se caracterizar como uma ferramenta que proporciona através de suas atividades coordenadas, direção e controle de seus produtos e serviços, o qual assume papel de provedor das necessidades coletivas e sociais.

Nesse caso, para uma organização que lida com as expectativas da sociedade, de acordo com as características do consórcio público intermunicipal de saúde (CISCO), considerado referência em atendimento de qualidade no Cariri ocidental, e que possui uma vasta amplitude diversificadas de serviços de saúde dentre outros sociais. A implementação de um BSC torna-se pertinente por desempenhar papel significativo nas organizações, equilibrando, medindo, avaliando e traçando estratégias que integram as medidas financeiras e não financeiras das entidades.

Nesse caso SANCHEZ *etal*(2001), 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”. SANCHEZ *etal*(2001).⁵

Com essa perspectiva, esse fator em conformidade com a realidade demonstrada se insere nesse contexto como uma importante medida que viabiliza o desempenho gerencial no decorrer de suas ações sociais, o que constitui um pilar fundamental nos processos decisórios da organização.

De acordo com MELO (1995) *apud* GUIMARÃES (2010), “Essa metodologia resume-se um instrumento capaz de promover atenção à saúde, propondo estratégias para articulações e mobilizações aos municípios”.

⁵ Disponível em: <http://www.esp.mg.gov.br/wp-content/uploads/2009/04/Artigo-Auditoria1.pdf>. Acesso em: 15 de maio de 2016.

Com o contexto citado acima, e com a responsabilidade de gerir tamanha entidade e seus recursos em ações sociais, essa pesquisa se torna importante, a fim de propor se necessário ao gestor em questão, modelos existentes na literatura contábil que auxiliem no processo de gestão como o método BSC, maior qualidade no desenvolvimento das estratégias consistentes, permitindo ao estabelecimento medir e melhor avaliar seu desempenho de forma que, demonstrará a organização não só uma visão mais ampla da situação, como também no aperfeiçoamento de suas funções.

A relevância desse trabalho, se justifica por demonstrar a importância da utilização das ferramentas de gestão no setor público, tendo em vista que a gestão estratégica é um dos principais desafios aos gestores organizacionais em seus respectivos âmbitos. Outro aspecto importante é que uma gestão de qualidade, ganha atenção ao se caracterizar como uma ferramenta que proporciona através de suas atividades coordenadas, direção e controle de seus produtos e serviços, o qual assume papel de provedor das necessidades coletivas e sociais.

Considerando as práticas contábeis supracitadas, esse modelo busca em conformidade com o profissional, estabelecer respostas sobre seus argumentos no momento de seu exercício profissional, de modo que seja compreendido pelos seus usuários e interessados, a fim de resolver os problemas locais.

Os profissionais da área contábil têm um papel de grande importância neste processo, pois eles possuem informações, técnicas e ferramentas úteis para a confecção de um bom sistema de gerenciamento, habilidades essas que devem ser amplamente utilizadas para o desenvolvimento da excelência organizacional.

Da perspectiva da sociedade, desempenha um papel de suma relevância de forma que será um dos principais beneficiados, bem como um mecanismo de medição no que diz respeito a eficiência, eficácia e efetividade, para otimização de recursos com finalidade de gerir resultados que satisfaçam a demanda social dos mesmos.

1.5. Estrutura do trabalho

Para responder aos objetivos propostos, o trabalho foi estruturado em cinco partes, iniciando com a Introdução, onde foi apresentado o Tema, a Problematização, os Objetivos e justificativa. Seguindo com o Referencial Teórico, que está dividido em oito partes, onde a primeira abordará sobre uma breve explanação das ferramentas de gestão quando da sua importância e utilização como subsídios de modo a se tornar comuns nas organizações, e que está interligado com o tema do trabalho. Já a segunda parte abordará o conceito da técnica Balancedscorecard BSC, o qual por meio de seus pilares construir uma estratégia de contribuição e medição de alinhamento aos processos da entidade, na sequência explanando sobre essas quatro perspectivas. A terceira evidencia o modelo de gestão econômica GECON, assim, essa técnica se contempla economicamente com base na mensuração dos resultados das atividades da organização. A quarta parte, abordará uma contextualização do método do valor econômico agregado EVA, cuja função baseia-se na diminuição do grau de erros acrescidos de uma gestão, e contribuir para o crescimento e evolução, na concepção de importâncias e valores para os acionistas. Na quinta parte, viabiliza o termo gestão pública, bem como o BSC inserida nesse contexto. Na sexta parte, é demonstrado a importância do método BSC junto as a administração das sociedades públicas e sem fins lucrativos, visto que, quando implantado a outro ramo que não vise lucro como de sua especialidade, contribui positivamente com a estratégia da organização. A sétima parte, uma explicação sobre os consórcios intermunicipais de saúde, bem como sua importância no meio social. E por fim, o consórcio intermunicipal de saúde do cariri ocidental (cisco).

É de fundamental importância tais argumentos, visto que através deles é fornecido o máximo de informações úteis para as tomadas de decisões, tanto dentro como fora da entidade, contribuindo para o controle e crescimento do patrimônio.

Na sequência, por sua vez, inicia-se apresentando a Metodologia que norteou a pesquisa, seguindo com a discussão dos resultados. Nessa sessão, o leitor encontrará os dados obtidos através dos questionários aplicados aos seus prestadores de serviço e os usuários da instituição no município de Sumé – PB. Concentra-se na percepção dos mesmos sobre o novo padrão no setor de saúde

local. A quinta etapa consiste na análise e discussão dos resultados obtidos nessa pesquisa, bem como os benefícios decorrentes da implantação do BSC sobre a gestão do consórcio. Por fim, apresentamos as Considerações Finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial, inicia-se com uma breve apresentação, bem como a evolução e importância das ferramentas de gestão. Objetivando uma melhor compreensão deste processo, foi adotada a metodologia do Balanced Scorecard, onde são trabalhados o contexto do surgimento e transformação dessa ferramenta, sua importância como sistema gerencial e abordando o papel das quatro perspectivas. Em seguida é demonstrada a disseminação do modelo de gestão econômica-GECON e o valor econômico adicionado-EVA, no tocante a seus problemas de gestão e de sistemas de informações, em seguida uma explanação sobre o BSC na gestão Pública e nas organizações sem fins lucrativos. Na sequência uma explanação sobre a terminologia dos consórcios intermunicipais de saúde. E por fim o consórcio público intermunicipal de saúde- CISCO.

2.1. FERRAMENTAS DE GESTÃO

As ferramentas de gestão tornaram-se práticas comuns na vida empresarial, é constantemente um dos meios mais auxiliares em termos de competitividade e sobrevivência no mercado, no qual esse setor configura-se como um dos mais previsíveis e importantes pilares para o sucesso empresarial. Entretanto essas ferramentas de gestão revolucionam e incorporam aspectos positivos para os quais proporcionam aos usuários novas mudanças organizacionais ao longo do tempo.

Esse processo de mudanças, e as inovações tecnológicas alteram os desejos e necessidades dos gestores, obrigando assim os mesmos a adotarem novos métodos para atenderem as exigências e expectativas dos clientes e do próprio estabelecimento, já que no cenário atual buscar a eficiência é um dos propósitos a serem alcançados pelos gestores. Para ROCHA e GRANEMANN (2003), *apud* FREITAS *etal*, (2013), falam que, “Nesses novos tempos é necessário que as instituições adotem métodos de gerenciamento que valorizem seu planejamento, metas e objetivos”.

Com tudo, as ferramentas de gestão surgem como subsídios de modo a se tornarem-se comuns na vida das organizações, e que sua finalidade consiste basicamente em auxiliar os gestores eficazmente a atingirem seus objetivos, sejam eles, aumentar suas receitas, reduzir custos, inovar, melhorar a qualidade ou se planejar para o futuro.

Segundo GUERREIRO *etal* (1989):

“Uma gestão eficaz configura-se com base na garantia da continuidade da empresa, proporcionando-lhe seu desenvolvimento e a otimização de seus resultados, sob quaisquer circunstâncias que influencie seu desempenho hoje e no futuro”. GUERREIRO *etal*/1989.

Frente a essa situação, gerir informações concisas e transparentes hoje, exige uma gama muito mais abrangente e diversificada do que no passado, e que conseqüentemente o gestor precisa estar apto a perceber, refletir, decidir e agir em condições totalmente diferentes das de antes. A utilização dessas ferramentas de gestão estratégicas leva as organizações a realizarem um diagnóstico situacional, destacando as oportunidades bem como suas advertências, forças e fraquezas, afim de entender estas realidades e descobrir suas inter-relações diante do mercado acirrado e competitivo.

Na visão de CHIAVENATO, (2005), p 574 *apud* MACIEL et al, “ As ferramentas de gestão estratégicas são definidas como planos amplos e genéricos desenvolvidos para conduzir as organizações ao alcance de seus objetivos de longo prazo”. Dessa maneira, a partir desses processos organizacionais os estabelecimentos encontrarão plenas condições de direcionar seu foco para a entidade com base nas estratégias gerais, ou seja, simplesmente baseando-se na missão organizacional, visão futura que nortearão os rumos de curto ao longo prazo, frisando a inovação por resultados permanentes.

Esses métodos, oferecem uma visão mais detalhada aos gestores e desempenho lucrativo contribuindo em meio ao controle de gastos e redução dos custos, abordando estratégias e condições que asseguram não apenas a permanência, mas também o crescimento da mesma. Essa contribuição de certa forma atribui valor significativo a todos os processos de gestão empresarial, seus acionistas e

demais áreas necessárias da informação útil e livre de erros, o qual passam a enfrentar novos desafios e os gestores passam a trabalhar como novos modelos de decisão.

Para os tomadores de decisões em seu processo de desenvolvimento, o uso dessas técnicas traz consigo suas vantagens e desvantagens, nas quais, é necessário entender suas contribuições, ou seja, os efeitos positivos da mesma para que possam adaptar-se de maneira certa no tempo certo, já que essa perspectiva engloba uma vasta série de atributos em seu ambiente.

No presente, as ferramentas de gestão estão cada vez mais sofisticadas e relevantes nas organizações, já que elas proporcionam um diferencial no quesito competição para as empresas, que por meio de sua utilização podem conhecer mais a fundo seu comportamento, promovendo-se de informações precisas e se antecipando aos acontecimentos futuros, tornando a tomada de decisão mais efetiva e destacando melhor os resultados alcançados.

2.1.1. BALANCED SCORECARD- BSC

Com a intensa série de modificações advindas, as mudanças e os desafios tornaram-se obstáculos frequentes para os gestores das organizações, em que de fato tomar decisões cabíveis que desenvolva a operacionalidade dos seus sistemas e manter o controle, retrata o caminho a ser seguido em contorno as dificuldades existentes atualmente. No Brasil, a preocupação com metodologias que os auxiliem em meio a uma gestão eficiente por melhores resultados, soma-se a um dos principais desafios enfrentados na busca pela excelência organizacional.

As empresas hoje, não conseguem mais obter vantagens competitivas sustentáveis apenas com a rápida alocação de novas tecnologias a ativos físicos e com a excelência da gestão eficaz dos ativos e passivos financeiro".Para manter um sistema de processos de desenvolvimento sólido e consistente, tais organizações buscam aumentar seu índice de produtividade sem interferir na qualidade de seu

produto, utilizando de tecnologias da informação como método para uma melhor forma de gerenciamento em seus processos e controle.

Nesse ponto de vista como forma de auxílio as decisões, metas e planos de gestão, a ferramenta BSC desenvolvida e implementada por KAPLAN e NORTON em 1990, também conhecido como sistema de suporte a decisão, baseia-se na mensuração do desempenho estratégico, materializando a visão e o crescimento com base em seu alinhamento, ou seja;

“Uma técnica organizacional que pode ser utilizada para gerenciar importantes processos como o estabelecimento de metas individuais, e até mesmo coletiva, remuneração, alocação de recursos, planejamento e orçamento, feedback e aprendizado estratégico KAPLAN e NORTON (1990).

Esse processo, coloca a estratégia no centro do processo fornecendo uma estrutura para a implantação com sucesso das estratégias organizacionais, no qual o Balanced Scorecard tem se mostrado uma forma eficaz, como um sistema que disponibiliza a tradução da visão e os objetivos nas diversas áreas de uma determinada entidade.

O BSC, tem como uma de suas funções primordiais, o equilíbrio das dimensões financeiras e não financeiras, de modo que, contempla aos administradores controle e monitoramento da instituição financeiramente a longo prazo, proporcionando aos usuários um instrumento que necessitam para obter exatidão e competência.

Nesse sentido, sobre a ótica de CREPALDI, (2007) *apud* BRITO, (2014) fala que, “Essas medidas de desempenho são muito importantes para o estabelecimento, tanto pelos objetivos organizacionais quanto por sua mensuração e que tem obtido uma aceitação grande por parte das empresas”. Dessa forma, possibilita que o gestor adquira confiabilidade em seu progresso, e como impulso em direção aos avanços futuros.

Outra vantagem do BSC, é que esse sistema possibilita uma divisão de responsabilidades geral de melhoria para com todos os integrantes da organização,

não apenas por parte dos gestores, nem tampouco pelos os funcionários, mas também por se revelar um método de estratégia alinhada, o qual envolve todos os componentes desde os cargos mais altos aos mais baixos da entidade. Apoiando-se nessas palavras, abaixo é demonstrado um esquema básico no qual essa metodologia retrata alguns passos essenciais decorrentes para alinhamento estratégico e equilíbrio organizacional.

ILUSTRAÇÃO 1:

Modelo simplificado do BSC



Fonte: KAPLAN e NORTON, (1992).

A ilustração 3, representa alguns pontos principais, quanto da interação desse método implementado, na qual auxilia os gestores a manter estrategicamente controle e alinhamento no sistema operacional para o qual é suportado de acordo com seus indicadores de desempenho.

De acordo com GARRISON, 2007 p 369; "Um Balanced Scorecard, é um conjunto integrado de medidas de desempenho que resulta da estratégia da

empresa, e apoiam essa estratégia na organização como um todo”. O fato de o BSC oferecer uma estrutura que possibilita o relato de objetivos estratégicos e a avaliação de resultados medindo os efeitos da implementação de estratégias e proporcionando Feedback sobre os resultados das iniciativas estratégicas, é fundamental na sua aplicação as instituições.

Com todos os aspectos fundamentais a favor desse modelo de gestão, simplesmente enaltece a mesma por ser considerado referência e desempenhar papel significativo no ramo da gestão de qualidade, para o qual de fato possui uma vasta gama de benefícios.

Esse sistema evidencia o estabelecimento de uma estratégia consistente para uma avaliação, mensuração, projeção e medição de resultados. Assim dessa forma é possível identificar que gestores satisfeitos gerem mais estabilidade para a instituição, que por sua vez exigem dos funcionários mais motivação e satisfação, funcionários esses abertos para o crescimento e a aprendizagem contínua.

2.1.1.1. PERSPECTIVAS DO BALANCED SCORECARD

Em função dos interesses, os responsáveis pelas instituições traçam metas e estratégias a serem alcançadas em seu desempenho gerencial. Dessa forma, a utilização do BSC proporciona alinhamento e processos adequados, focado por meio de suas perspectivas financeiras, de clientes, processos internos, aprendizagem e crescimento, que possibilitam obter controle da organização em seu crescimento e desenvolvimento.

Para KAPLAN e NORTON (1997) “a utilização de sistemas de gestão e mediação de desempenho, decorrentes das estratégias e capacidades organizacionais, é imprescindível para garantir a sobrevivência das instituições na era da informação”. Nesse caso, pode-se perceber que esses mediadores, são de extrema relevância no processo de gestão, em que ambos constituem os pilares práticos exercidos por esta ferramenta. Abaixo segue o esquema proposto pelos

autores que abordam as perspectivas do Balanced Scorecard com base nas metas e estratégias.

ILUSTRAÇÃO 2:

Perspectivas do Balanced Scorecard



Fonte: KAPLAN e NORTON, (1992).

A figura acima respalda os pilares constitutivos do método BSC, na qual essas perspectivas desempenham um papel fundamental no conjunto Balanced Scorecard, traduzindo uma visão balanceada e integrada de uma organização, permitindo descrever as medidas financeiras e não financeiras a estratégia de forma clara, refletindo o equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazo.

Na perspectiva financeira, os gestores buscam avaliar o lucro decorrente de seu capital investido. Permite uma alta avaliação de todo o processo a seus acionistas e diretores, em que de certa forma necessitam em seu desenvolvimento, como também a contribuição e o retorno para melhores resultados.

Para KAPLAN e NORTON (1997),

“Com essa técnica, o BSC possibilita a vinculação dos objetivos financeiros a estratégia organizacional disponibilizando de forma compreensível, para os membros da instituição os indicadores financeiros relevantes para a execução das estratégias”. KAPLAN E NORTON (1997).

Assim, essa medida proporciona identificar se a empresa está obtendo rendimento em sua aplicação, ou seja, se o desempenho financeiro tem melhorado, caso contrário, poderá acarretar-se de erros de planejamento.

A perspectiva de clientes, consiste basicamente em demonstrar a visão dos serviços prestados pela organização, bem como a qualidade e o desempenho, ou seja, implantar técnicas que venham a atender as pessoas de forma melhor, podendo assim determinar o grau de satisfação dos seus recursos oferecidos em relação a satisfação social.

Através desse direcionador, os gestores traduzem a declaração da missão em serviço ao cliente e medidas específicas que refletem os fatores que realmente preocupam os clientes. Dessa forma, poderão identificar a relação, ao mercado e contribuição do cliente em uma visão que possa medir o êxito em seu segmento.

A perspectiva dos processos internos, é uma técnica que retrata a aplicação dos métodos a serem utilizados em seu processo, e de certa forma proporciona identificar as necessidades existentes que impactam a relação com os clientes.

Nessa medida, os processos de negócio com maior impacto na satisfação dos clientes e na consecução dos objetivos financeiros da empresa, que inclui os processos futuros dos clientes alvos, processos geradores de valor direcionado que satisfaçam as demandas para fins de melhoria rentáveis.

Entretanto, esses são alguns fatores que facilitam em seus negócios como indicadores, capazes de reduzir os custos e aumentar as receitas para gerar valor e a excelência nos resultados.

Na perspectiva de aprendizagem e crescimento, a inovação de modernas práticas que vise melhores condições no desenvolvimento organizacional, é uma característica da perspectiva de aprendizagem e crescimento.

Esse medidor de desempenho reverte-se de grande relevância, pois representa a infraestrutura necessária para a realização dos objetivos traçados nas perspectivas. Essas técnicas dispõem de mecanismos de atividades essenciais nos processos que permitem que as organizações adquiram capacidade de criar valores para seus acionistas e clientes, bem como a renovação dos mesmos a longo prazo.

2.1.2. GESTÃO ECONOMICA- GECON

O modelo de gestão econômica GECON, é um método gerencial que se contempla por resultados econômicos, esse método estruturado pelo prof. Dr. Amando CATELLI, e desenvolvido pelo núcleo GECON, com o apoio da Fundação do Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras FIPECAF, uma fundação de apoio institucional ao departamento de contabilidade e atuária da faculdade de economia, administração e contabilidade da Universidade de São Paulo.

Assim, essa técnica se contempla economicamente com base na mensuração dos resultados intensificados, gerando novos pontos de vista e promovendo auxílio quanto ao controle e tomada de decisão, ponderando melhorias de raciocínio e poder de comunicação para o qual denomina-se o objetivo dessa ferramenta.

De acordo com ALMEIDA, (2002), p 25 *apud* BONAFIN “ A mensuração é definida como um conjunto específico de procedimentos para atribuir números a objetos e eventos, com o objetivo de prover informações válidas, confiáveis, relevantes e econômicas para os tomadores de decisão”.

O uso revolucionário dessa ferramenta procura garantir um alto nível economicamente proveniente de suas atividades, utilizando-se de seus fundamentos e critérios de acompanhamento e desempenho estratégico aos gestores, baseando-se na otimização impulsionada em suas respectivas áreas da organização. Dessa forma, esse sistema comporta um enorme processo de

informações que proporciona aos gestores obter um maior controle de todos os seus dados gerenciais, tanto na fase de planejamento quanto na fase de execução e controle.

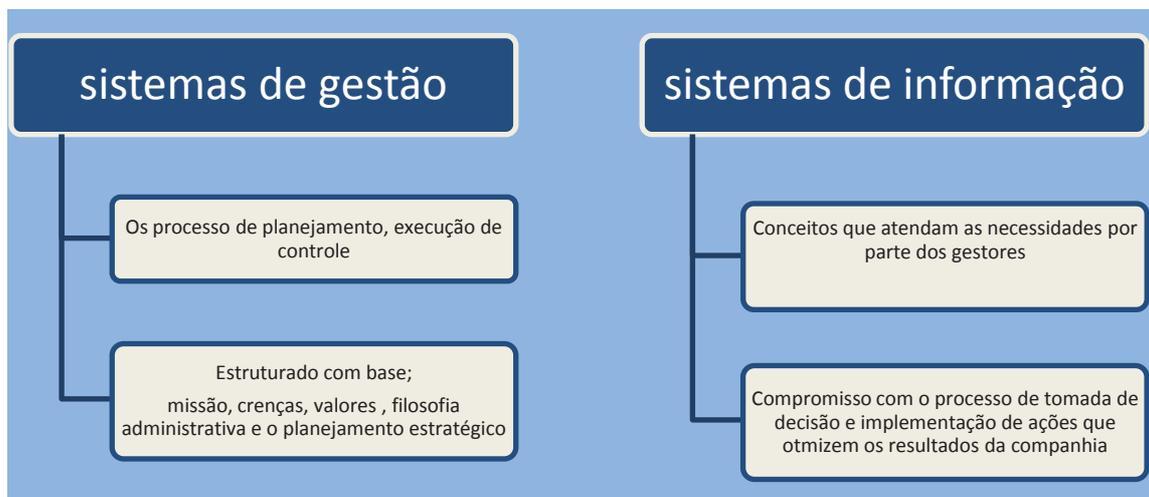
Conforme CATELLI, (2007);

“O modelo de gestão econômica concebido nos anos 70, e partindo da necessidade de adequação dos modelos de administração das instituições, à realidade e ineficácia dos sistemas de contabilidade e de custos para apoio ao processo decisório, atenderiam a necessidades informativas dos diversos gestores”. (CATELLI, 2007).

Entretanto o modelo GECON, é, portanto, estruturado com base em aspectos integrantes que incorporam o sistema operacional das organizações, baseando-se na missão, suas crenças e valores, sua filosofia administrativa e em seu processo de planejamento, compreendendo um sistema de gestão e um sistema de informação segundo o esquema abaixo.

ILUSTRAÇÃO 3:

MODELO DE GESTÃO ECONÔMICA- GECON



Fonte: CATELLI, 2007.

Conforme a ilustração demonstrativa podemos perceber o processo da metodologia GECON, no qual possui o sistema de gestão composto por um processo de execução e planejamento baseado na missão, crenças e seus valores e um sistema de informações no qual se propõem a atender as necessidades dos usuários comprovando um maior compromisso com as decisões tomadas.

Abaixo é apresentado o esquema básico das fases e classificação dos sistemas de gestão e informação do GECON.

ILUSTRAÇÃO 4:

Fases e classificação dos sistemas do GECON

Sistemas de gestão	Sistema de informação
Planejamento estratégico	Subsistema de informação s/ variáveis ambientais
Pré planejamento operacional	Subsistema de informações s/ resultados econômicos
Planejamento operacional - médio e longo prazo	Subsistema orçamentário
Planejamento operacional- curto prazo	Subsistema de informação de resultados realizados
Execução	
Controle	

Fonte: CATELLI, 2007, p 51.

A ilustração acima respalda em muitas facetas as etapas fundamentais do processo de implementação da ferramenta GECON, as quais essas fases são consideradas os pilares constituintes e associados desse modelo.

O sistema de gestão, inicia em primeiro com o planejamento estratégico, em segundo a fase do pre planejamento operacional, seguido pelo o planejamento-médio e longo prazo, depois o planejamento operacional- curto prazo, e pôr fim a fase de execução e controle. No sistema de informação leva em consideração o processo de decisões, nas quais as informações são processadas de todos os

eventos ocorridos e efetuados de forma econômica, financeira e patrimonial em suas diversas áreas para implementar ações que otimizem os resultados da companhia.

Nesse caso, especifica a possibilidade aos usuários identificar as variações advindas, de modo que, nos processos gerenciais auxilia os mesmos, a descobrirem maneiras resolutivas que contemplem as atividades operacionais, bem como para a compreensão da visão da empresa e baseado nas crenças e valores de seus administradores, cujo seu objetivo visa a eficiência nos resultados.

Conforme VASCONCELOS (2008), p.66, *apud* MONTEIRO, (2010). “A gestão econômica significa administração por resultados, e tem como objetivo otimizar resultados esperados através de melhorias da produtividade e da eficiência operacional, tendo seu escopo direcionado para a eficácia em seu controle”.

O modelo de gestão em seu processo, utiliza de argumentos que atendam ou que venha a atender aos gestores quanto as suas necessidades de informações, no que diz respeito a tomar decisões cabíveis em seu âmbito, implementando ações que otimizem os resultados da organização, como também orienta seus usuários em cada etapa do processo de gestão empresarial e materializando os desafios em seus respectivos sistemas como solução em processos de dados.

2.1.3. VALOR ECONÔMICO AGREGADO- EVA

Em face a realidade econômica, ser referência entre seus concorrentes, significa sinônimo de bom planejamento e performance estratégica em seus planos e processos, nas quais as medidas adotadas se resumem em benefícios positivos e reais. Entretanto o uso dessa moderna prática traz consigo uma gama de vantagens em decorrência as frequentes oscilações, quando de fato em termos de agregar valor economicamente as companhias.

Dessa forma, o método *EVA* criado por *Joel Stern e G. Bennett Stewart III* e patentado por sua empresa, a *Stern e Stewart CO*, no início da década de 90, avaliaria os reais desafios de investimentos a serem realizados, de modo a evitar que gastos desnecessários aconteçam, elevando assim retornos do capital investido em meio a seu desempenho.

Essa metodologia em seu âmbito aplicável, procura entender e buscar por meio de seus enfoques diminuir o grau de erros acrescidos em uma gestão, e de certa forma contribui para o crescimento e evolução, na concepção de importâncias e valores para os acionistas, os quais veem adotando como um dos objetivos principais, a medida de crescimento e criação de valor em detrimento as circunstâncias econômico-financeiras das organizações. Na ótica de CREPALDI (2012), p 305;

“O EVA, é uma medida de desempenho, que difere das demais ao incluir uma cobrança sobre o lucro pelo custo de todo o capital que uma empresa utiliza. Mas o EVA, é muito mais do que uma simples medida de desempenho. É a estrutura para um sistema completo de gerência financeira e remuneração variável que pode orientar cada decisão tomada por uma empresa”. CREPALDI (2012), p 305.

Esse método ganhou uma complexa amplitude diferenciada notoriamente das demais, a qual possui característica de rápida resolução por ser considerada de fácil aceitação entre as entidades, sejam elas de pequeno ou grande porte. Contudo essa ferramenta tem se tornado um crescente de forma a contribuir para a criação de valor aos seus gestores, além de atender diretamente aos interesses econômico-financeiros dos investidores, subsidiando nas decisões a serem tomadas, até mesmo para a sobrevivência da empresa.

Essa técnica, procura analisar minuciosamente com maior profundidade o resultado econômico das entidades, inclusive se a mesma estar criando valor ou não. Nesse sentido, a medida em que os negócios vão evoluindo, os artifícios de gestão para as empresas estão cada vez mais sofisticadas e complexas, e têm exigido aperfeiçoamento dos métodos de avaliação de desempenho na busca pela eficiência e precisão com relação a implementação dos mesmos, como também manter o nível competitivo.

De acordo com EHRBAR (1999), p. 2 *apud* SOUSA (2004), para o seu cálculo é necessário levar em consideração uma série de decisões em relação ao lucro operacional de tributação, o custo de capital em porcentagem e o capital total, em que sua formula é respaldada da seguinte forma;

$$\text{EVA} = \text{NOPAT} - \text{C\% (CT)}$$

Onde;

NOPAT= lucro operacional líquido da tributação;

C% = custo de capital total empregado, em percentual;

TC = capital total

Para, STERN (1999 *apud* SOUSA, 2004) diz que:

O EVA, como medida de desempenho, tem sido parte da caixa de ferramentas de economistas há mais de 200 anos. Em sua forma mais fundamental, EVA (Valor econômico agregado ou adicionado) é a simples noção de lucro residual. Ou seja, para que investidores realizem uma taxa de retorno adequada, o retorno deve ser grande o suficiente para compensar o risco. Assim, o lucro residual é zero se o retorno operacional de uma empresa for apenas igual ao retorno exigido em troca do risco. É claro que o retorno exigido é um custo de capital tanto para a dívida, quanto para capital próprio. STERN (1999, p. VII *apud* SOUSA, 2004).⁶

Esse método, é considerado como a forma mais perfeita de medir a performance econômica em determinado período, traduzindo os resultados verificados numa óptica contábil em relação à economia. No entanto, possui um grande benefício, por ser considerado como indicador conceitualmente simples e fácil de entender no que diz respeito a ligação das finanças, uma vez que se resume a uma relação entre o resultado operacional e o custo de capital investido.

De acordo com CREPALDI 2012, “As organizações que utilizarem essa ferramenta passaram a adotar como filosofia e objetivo a obtenção dos maiores níveis possíveis de lucro empregando o mínimo de capital.” Nesse caso os interessados passaram a contar com o auxílio dessa técnica nos diferentes tipos de negócio, levando em consideração os riscos através do custo de cada fonte de capital.

Conforme mencionado o EVA, é um método inovador no mercado em várias esferas sejam elas públicas ou privadas, e que provoca a necessidade de mudanças de rotina em meio a gestão profissional. Essa metodologia em conformidade as demais medidas de desempenho, apresenta papel vantajoso pelo simples fato de

⁶ Disponível em: <http://tcc.bu.ufsc.br/Contabeis295558>: Acesso em 15 de maio de 2016.

reconhecer o capital próprio e o custo de oportunidade medindo sua produção em todos os setores que compõem as atividades operacionais, e como não poderiam deixar de expor é uma marca registrada de *Stewart e CO* que recupera a antiga ideia de lucro econômico com base no fato de que somente existe lucro após a remuneração de todo o capital empregado.

Com base nesse exposto, nota-se a importância e utilidade dessa ferramenta como suporte gerencial, e de certa forma contribuindo com maior profundidade os resultados econômicos alcançados das organizações, inclusive evidenciando sua produção.

2.2. O BSC NA GESTÃO PÚBLICA

Em meio a um cenário de incertezas provocadas por meio das transformações e mudanças no sistema econômico, a administração pública perpassa por problemas diante de tais circunstâncias por não possuir necessariamente modelos de gestão baseado em estratégias, nesse sentido, a contabilidade pode ser interpretada como um instrumento de controle e planejamento para administração pública, na qual fornece ferramentas eficazes aplicadas a gestão por meio da contabilidade pública. COELHO et al, afirma que:

“A Administração Pública Municipal requer a utilização de métodos de gestão que proporcionem melhores benefícios para os cidadãos. Além disso, a competitividade da economia de um país está intimamente ligada à qualidade da gestão pública. O cenário econômico mundial em constante mutação requer instituições cada vez mais ágeis e preparadas para enfrentar um futuro incerto e cheio de situações imprevisíveis.”⁷

Nessa ótica, torna-se perceptível que para existência de uma gestão pública executada de forma eficiente é necessário a utilização de ferramentas que auxiliam o planejamento estratégico.

O BSC é um instrumento desenvolvido e aplicado por meio da contabilidade, onde sua maior aplicabilidade é expressa na área privada, porém, diante da necessidade de mudanças quando a forma de gerir os recursos públicos, a gestão

⁷A importância da contabilidade pública como instrumento de controle na administração pública Disponível em: <http://revistapensar.com.br/tecnologia/pasta_upload/artigos/a73.pdf>. Acesso em 26 de Maio de 2016.

pública busca modelos da área privada para um maior controle administrativo desencadeando assim benefícios para os cidadãos. O BSC quando implantado na administração pública, proporciona o planejamento e execução de estratégias por meio dos resultados fornecidos, por indicadores desencadeando uma gestão eficiente.

2.2.1. Balanced Scorecard Aplicado a instituições Públicas e sem fins lucrativos.

A ferramenta Balanced Scorecard, é um método gerencial que procura por meio de seus pilares, medir e promover alinhamento de estratégias condizentes com o que executado sobre a gestão nas organizações. No entanto, o mesmo se diz capaz de gerar a realização e o andamento dos processos para finalidades de eficiência e eficácia de acordo com a missão da entidade.

Essa técnica, foi originalmente constituída para ser aplicada as entidades que tem por objetivo a obtenção do lucro. Sendo um modelo adotado e idealizado no setor de iniciativa privada, no âmbito público a mesma ao propor sua utilização sofre algumas alterações, pelo fato de que estas entidades possuam características de não visarem a obtenção do lucro. Na visão de KAPLAN e NORTON (1997);

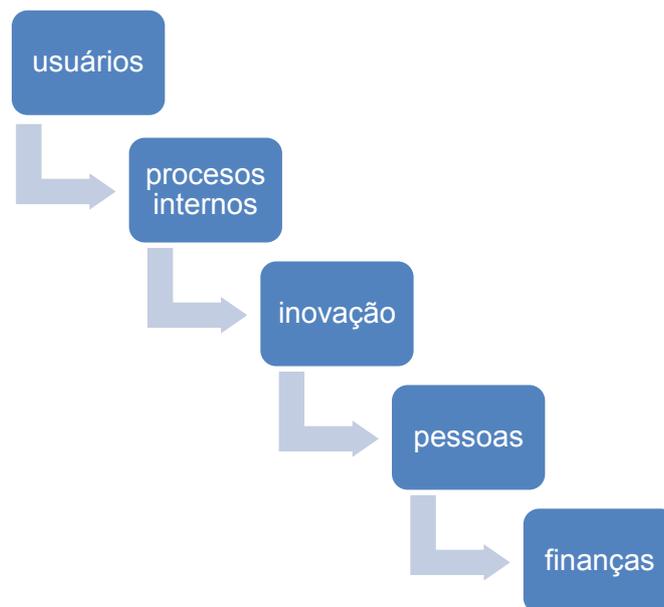
“Na administração pública, o Balanced Scorecard potencializa a razão principal da sua existência (servir à população/cliente e não apenas controlar os gastos de seus orçamentos), e permitir a comunicação, aos funcionários e a sociedade dos resultados e dos indutores de atuação que permitirão atingir os objetivos estratégicos” KAPLAN e NORTON (1997);

Nesse sentido, o BSC quando introduzido nas organizações, sua principal e mais importante perspectiva financeira que se centraliza no topo do BalancedScorecard para as entidades voltadas a lucratividade, na iniciativa pública ela passa a ser considerada umas das menos importantes, já que as mesmas não possuem o lucro como atividade e objetivo principal. De acordo com a ótica de

MARTINS (2005), *apud* FERNANDES (2013), a ilustração abaixo representa um modelo do BSC e seus pilares adaptados ao setor público proposto pelo mesmo.⁸

ILUSTRAÇÃO 5:

Balanced Scorecard adaptado ao setor público



Fonte: Modelo proposto por Martins 2005.

Em meio a essa ilustração, podemos perceber que há uma alternatividade em relação as perspectivas do Balanced Scorecard original, na qual a figura demonstra um BSC totalmente de acordo com as características que envolvem as instituições sem fins lucrativos, tendo como foco principal a perspectiva dos usuários, nessa etapa procura ofertar melhores condições de serviços de acordo com as necessidades dos mesmos.

Quanto aos processos internos, desempenhar e aprimorar aspectos que contribua para modernização continuada, quanto a inovação, procurar desenvolver ações que possam ser inovadas de acordo com a demanda social, já quanto a perspectiva de pessoas, o intuito é de buscar melhores condições que aumente a

⁸Uma breve análise sobre a aplicação do Balanced Scorecard na administração pública. Disponível em: http://repositorio.ufla.br/bitstream/1/1012/1/DISSERTACAO_Balanced%20Scorecard%20aplicado%20a%20Administra%C3%A7%C3%A3o%20P%C3%BAb.acesseem 25 de março de 2016.

qualidade de sua atuação, e por fim as finanças a qual constitui um papel de menor expressão para as entidades sem fins lucrativos, mas significativo na otimização dos recursos públicos aplicados.

Nesse caso, para a administração pública além de medir os resultados e melhorias na qualidade dos serviços prestados ao usuário/cliente, é necessário conhecer se a sociedade está satisfeita com a prestação de um serviço público, ou seja, demonstrar o impacto causado direta ou indiretamente das atividades aos cidadãos. Segundo AZÚA (1998), existem algumas vantagens da adoção do Balanced Scorecard sobre a administração pública, são elas;

- a) Favorecer a transparência da gestão pública, o que agrada Aos cidadãos;
- b) Promover o desenvolvimento de uma cultura mais empreendedora na gestão pública;
- c) Equilibrar a gestão pública entre as ações de curto prazo e a gestão de longo prazo.

Com essa gama de vantagens é possível perceber que o processo BSC, proporciona foco, motivação e responsabilidades significativas nas instituições públicas e sem fins lucrativos, oferecendo a base lógica para a existência das mesmas que é servir os demais interessados, além de manter os gastos dentro de limites orçamentários, possuindo comunicação interna e externa sobre os resultados e desempenho através dos quais a entidade realizará sua missão e alcançara seus objetivos.

Enfim, como podemos identificar e entender os benefícios decorrentes desse método, o qual quando integrado a outro setor, teve que passar por todo um processo de adaptação, no entanto fica nítido a importância de novas tecnologias da informação independente de seu ramo de atuação.

2.3. CONSÓRCIOS INTERMUNICIPAIS DE SAÚDE

Em face as necessidades sociais no âmbito público, sanar os problemas coletivos perante a sociedade, sucede a investimentos que supram as deficiências institucionais, de forma que os repasses oriundos governamentais juntamente com as organizações, possam influenciar de certa forma ao processo de acessibilidade no atendimento aos serviços públicos locais. Nesse caso, de tal forma a contribuir em suas ações e movimentos, em decorrência das dificuldades e políticas públicas na esfera municipal.

Entretanto, no Brasil o setor de saúde configura-se como um dos sistemas mais questionados, o qual ganha destaque a partir dos problemas de desenvolvimento de processos e mudanças nas entidades de apoio a saúde, e inclusão de fato do comando como meio constitucional.

No tocante a essas informações, percebe-se o grau de dificuldades, em que muitas vezes isso ocorre devido a forma de atuação. Porém, como forma de atributo a demanda, os consórcios intermunicipais de saúde surgem por intermédio de iniciativas e parcerias dos próprios municípios, o qual constituem um papel fundamental na sociedade, com o objetivo de fortalecer a municipalidade em meio as atividades de prestação de serviços oferecidos ao público alvo. NASCIMENTO (2012, p179 *apud* IRIVALDO et al 2015), ressalta que; “A estruturação dos consórcios públicos percorreu um longo percurso, até o período de sua legitimação em 2005, a partir do surgimento da lei 11.107/05 e do decreto normativo nº 6.017/07 que passaram a regular os consórcios. ”

Assim, os consórcios passaram a ter maior credibilidade em meio aos entes municipais e sociedade, como ferramenta flexível, na busca pela transparência, sobre os repasses governamentais de forma a otimizar os recursos públicos provenientes por lei. No entanto esses estabelecimentos proporcionam a seus usuários uma série de fatores benéficos e vantajosos, como respaldados na visão de, VAZ (1997 *apud* IRIVALDO, p 179 et al 2015);

- ✓ Maior capacidade de realização do governo;
- ✓ Aumento da eficiência na aplicação de recursos;
- ✓ Condições de realizar ações inacessíveis a um único município;
- ✓ Aumento do poder de articulação;
- ✓ Maior publicidade das decisões públicas

A participação desses estabelecimentos, constituem um aglomerado social, o qual fortalece autonomicamente os municípios e regiões locais, à Intervenção diretamente sobre os problemas demandados e necessidades comuns nas respectivas áreas. Dessa forma o acesso e a disponibilidade dos bens e serviços aos consorciados, oferecem um amplo atendimento no que diz respeito a promoção, proteção e recuperação da saúde, como também dentre outros benefícios.

Em suma, são determinados especificamente como associações conjuntas derivadas dos municípios, em que segundo BATISTA 2011 e RIBEIRO 2007 p 181, *apud* IRIVALDO et al 2015, os consórcios podem ser constituídos de três formas distintas.

- Consórcios administrativo- não possui personalidade jurídica, são considerados pactos de colaboração e desde 2008 não podem mais celebrar mais contratos com a união;
- Consórcios públicos de direito privado- podem ter caráter de fundação ou associação, obedecendo algumas normas de direito público, porém, além de suas possibilidades de execução serem mais restrita, não podem celebrar contratos com a união;
- Consórcios públicos de direito público- são classificados como associações públicas autárquicas, que respeitam todas as regras do direito público, podem celebrar contratos, bem como receber recursos regionais e da união.

Outros sim, dessa maneira, esse curso tem causado grande impacto de forma positiva junto a população mediante a adequação e compartilhamento desses serviços, o qual engrandece um setor em desenvolvimento no país.

2.3.1. Consórcio Público intermunicipal de saúde do cariri ocidental- CISCO

Fundado em 17 de fevereiro de 1998 com a participação de 11 municípios, constituído como uma associação privada sem fins lucrativos, porém no ano de 2010

para atender o que preconizava a lei 11.107 de 04 de abril de 2005, o estatuto do CISCO é alterado e o mesmo passa do âmbito privado para o público. Porque senão estavam impedidos de pleitear recursos oriundo dos entes estaduais e federais.

Sendo uma instituição que atua a mais de 15 anos no setor de prestação de serviços de saúde especializados, o qual configura-se uma associação sem fins lucrativos, foi de fato constituído pela iniciativa dos próprios municípios locais dentre eles Sumé como polo central, contando com um espaço físico próprio além de alguns bens a disposição da instituição.

Atualmente formado por 17 municípios, suas ações são oferecidas em três polos municipais sendo estes localizados no cariri ocidental Paraibano, Sumé, Serra Branca e Monteiro. Tendo como um dos seus objetivos principais ampliar a capacidade gerencial e saneamento básico a todos que integram a entidade.

Os municípios integrantes e associados junto ao CISCO são: Amparo, Camalaú, Congo, Coxixola, Gurjão, Livramento, Monteiro, Ouro Velho, Parari, Prata, São José dos cordeiros, São João do tigre, São Sebastião do Umbuzeiro, São João do cariri, Serra Branca, Sumé e Zabelê.

Sua formação funcional é desmembrada por 1 gestor como responsável pela administração geral do consórcio, e 20 funcionários que trabalham diariamente. O CISCO, presta serviços de segunda a sexta feira, sendo que há uma alternatividade de atendimentos aos sábados, posto que alguns médicos especialistas predeterminam as datas de atendimento de acordo com sua disponibilidade de tempo, sendo que o mesmo também age com parcerias vinculadas através de convênios, no entanto os demais gestores dos municípios consorciados, possuem influência significativa diretamente sobre as tomadas de decisão que envolve toda a entidade.

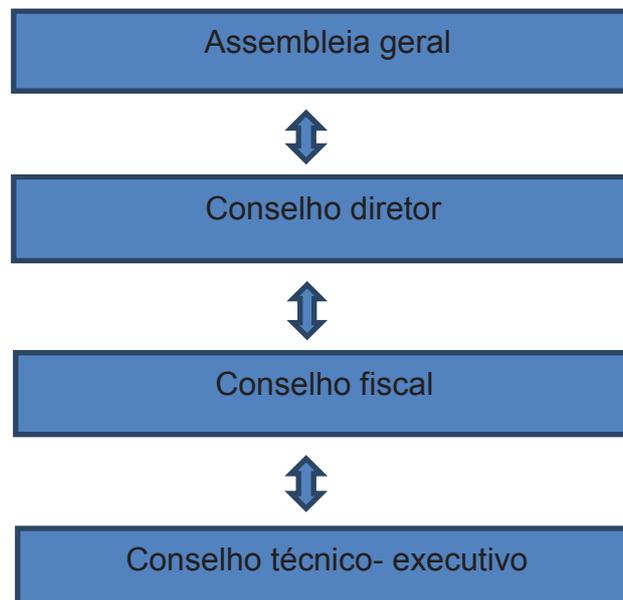
Os processos oferecidos pela organização a todos os municípios consorciados, toma como base a utilização de cronogramas que são realizados mensalmente e enviados de acordo com a necessidade de cada ente usuário dos serviços fornecidos pela instituição, e, contudo, os responsáveis pelas consultas e exames a todos os cidadãos, passam a ser marcadas pelas próprias secretárias de cada município, cujo enfoque principal visa a garantia de uma melhor estrutura

organizacional entre os gestores de cada órgão consorciado, cujo objetivo concentra-se na garantia e qualidade de vida da sociedade em questão.

A organização CISCO é composta pelos seguintes órgãos demonstrados na figura abaixo:

ILUSTRAÇÃO :

Órgãos componentes do CISCO



Fonte: Estatuto do CISCO.

- ✓ Assembleia geral - Órgão deliberativo e soberano em suas decisões é constituído pela totalidade dos municípios consorciados, representados por meio de seus prefeitos constitucionais.
- ✓ Conselho diretor – Composto por um diretor, um vice-diretor, e um secretário. Cujos diretor é nomeado em assembleia pelos demais representantes dos municípios que integram a entidade, é o principal responsável pela administração e controle da organização como um todo.
- ✓ Conselho fiscal – constituídos por três membros efetivos e três membros suplentes eleitos em assembleia geral, responsáveis por manter o controle de todos

os registros, atividades, convênios, prestação de contas, fiscalização e aplicações financeiras dos recursos destinados ao consórcio, ou seja, tudo que envolva a parte financeira/orçamentária da entidade.

- ✓ Conselho técnico executivo – Constituídos pelos secretários ou coordenadores municipais de saúde dos municípios consorciados, ou seja, presidente, vice-presidente e secretário eleitos pelos seus membros com mandato de dois anos, e permitida uma recondução. Esse conselho é responsável pela elaboração dos relatórios, políticas públicas e todos os assuntos em geral do CISCO.

O consórcio, oferece aos seus usuários cerca de 33 tipos de exames e laudos e 15 procedimentos de atenção especializada, e que atualmente conta com uma população usuária de aproximadamente mais de 100.000 pessoas que recebem esses serviços dentre todos os municípios associados. Vale ressaltar que, marcação de consultas e exames depende da ação das prefeituras locais e não apenas só da CISCO, cada município receber uma certa quantidade de marcações de acordo com cada especialidade, pois se esses municípios não conseguirem gerenciar corretamente a distribuição dessas marcações, o cidadão pode aguardar um período de longo prazo para o atendimento.

No entanto, a instituição oferece diversos serviços de atendimentos médicos e sociais distribuídos nas seguintes especialidades:

- ✓ Cardiologia
- ✓ Neurologia
- ✓ Endocrinologia
- ✓ Ortopedia
- ✓ Oftalmologia
- ✓ Ginecologia
- ✓ Nutricionista
- ✓ Dermatologia
- ✓ Urologia
- ✓ Reumatologia
- ✓ Endocrinologia

- ✓ Dentre outros de especialidade sociais.

O fato é que de forma direta ou indireta, a implantação do CISCO em Sumé, trouxe diversos benefícios a população local e demais municípios que integram o mesmo, o qual pode-se perceber um aumento no desempenho e qualidade de saúde a todos os cidadãos independentemente da classe social.

3. PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS

Nesse capítulo, é apresentada a metodologia utilizada para o alcance dos objetivos propostos no presente trabalho. Dessa forma, são demonstradas quanto a classificação da abordagem do problema, em seguida os objetivos e caracterização da pesquisa, os procedimentos técnicos e o método de abordagem. No tocante a essas informações, a metodologia é caracterizada como uma forma minuciosa de um estudo, ou seja, de forma a explicar um determinado fim ou para se chegar ao conhecimento desejado.

3.1. CLASSIFICAÇÃO QUANTO A ABORDAGEM DO PROBLEMA

Quanto a sua abordagem, o presente estudo se classifica com qualitativa, e que de certa forma proporcionará informações precisas e fundamentais no decorrer da pesquisa. O método qualitativo que tem por objetivo realizar uma análise mais detalhada no fato pesquisado.

Esse tipo de pesquisa utiliza técnicas de dados como a observação de participante, biografia ou relato de vida, entrevista e outros, e pelo simples caso de que, através deles será possível aproximar-se aos objetivos traçados, possibilitando a descrição, interação e apresentação dos dados coletados. Para CRESWELL, 2007, p 186.

“A pesquisa qualitativa ocorre em um cenário atual. O pesquisador sempre vai ao local, onde está o participante para conduzir a pesquisa. Isso permite ao pesquisador desenvolver um nível de detalhes sobre pessoas ou local e

estar altamente envolvido nas experiências reais dos participantes”. CRESWELL, 2007, p 186.

Por fim, é visto como estudo caso em que a investigação é executada em uma única empresa. “O estudo de caso, é um método que abrange a perfumasse estratégica possibilitando auxílio ao planejamento, técnicas de coleta de dados e análise dos mesmos”.YIN 2005.

Entretanto, ao ser identificado a forma de tratamento dos dados coletados, será verificado se a ferramenta Balanced Scorecard, quando em prática auxilia ou não no processo de melhoria no gerenciamento e tomada de decisão.

3.1.1. QUANTO AOS OBJETIVOS DA PESQUISA

Quantos aos objetivos, consiste na caraterização de um estudo exploratório e descritivo, ou seja, visto que buscará maior intimidade de fato ao assunto em questão, e que proporcionará uma visão mais aproximada do fenômeno a ser estudado, neste aspecto, este estudo se propõe a analisar e apontar o impacto gerado pela aplicabilidade da ferramenta gerencial no tocante aos processos e ações gerenciais desempenhados pela gestão do consórcio. Também é descritiva no qual procurará obter melhorias quanto as práticas utilizadas por meio de observação, análise e descrições objetivas.

Mediante os objetivos supracitados, para GIL 2009, p.41;

“Têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Seu planejamento é bastante flexível e, na maioria dos casos são feitos: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; (c) análise de exemplos que “estimulem a compreensão”. GIL 2009, p.41;

A pesquisa também é descritiva, pois exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar, de maneira que esse tipo de estudo pretende expor os fatos e fenômenos de determinada realidade, e necessário

descrever, analisar e interpretar dados obtidos sem fazer alterações, de certa forma unificando tecnicamente a coleta de dados. GIL 2009, p 42.

3.1.2. QUANTO AOS PROCEDIMENTOS TÉCNICOS

Quanto aos procedimentos e coleta de dados, buscará identificar informações que sejam necessárias para a resolução dos objetivos e propostos durante a pesquisa.

Para YIN (2005), “Existem vários tipos de coleta de dados em um estudo de caso, na qual a escolha técnica estará diretamente relacionada ao tipo de pesquisa que se pretende realizar”.

Dessa forma, esses procedimentos constitui uma pesquisa de levantamento, em que os dados serão coletados juntos a sede do consórcio intermunicipal de saúde e demais polos que concentram os serviços, por meio de entrevistas com funcionários e pacientes, e através da aplicação de questionários, o qual procede-se a solicitação de dados a um grupo de pessoas com informações do problema investigado. O questionário é a forma mais usada para coleta de dados, pois possibilita medir com mais exatidão o que se deseja, um meio de obter respostas às questões por uma fórmula que o próprio informante preenche.

Com essa abordagem de dados, teremos uma gama de informações que nos dará consistência para elaboração dessa pesquisa. Através do levantamento de dados, foram utilizados três questionários chegando-se a coleta de dados, para assim evidenciar as expectativas dos mesmo em relação a instituição.

Quanto a forma de análise dos dados, buscará analisar minuciosamente e entender todas as informações coletadas para se chegar a finalidade proposta dessa pesquisa. Para GIL (1991), “A análise tem como objetivo, organizar sumariamente os dados de modo que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para a investigação”. E por sua vez demonstrados os resultados através de tabelas e gráficos.

3.1.3. CLASSIFICAÇÃO QUANTO AO MÉTODO DE ABORDAGEM

O método utilizado nessa pesquisa, se adequa ao indutivo. De acordo com Marconi e Lakatos (2003, p.86), “A indução é o processo mental por intermédio do qual, partindo de dados particulares, verificados aptos inferem uma verdade geral ou universal, não contida nas partes examinadas.” Assim esse método mostra que se os artefatos são verdadeiros, então determina que o remanente será.

3.4. UNIVERSO E AMOSTRA DA PESQUISA

Com a introdução do CISCO no município de Sumé – PB, como centro de atendimento à população local e demais municípios, desde sua formação tem contribuindo de forma intensiva no desempenho de saúde de quem procurou seus serviços, cujo desmembrados em várias especialidades médicas e demais serviços sociais, nesse caso com a intenção de propor uma nova estratégia de medição de desempenho sobre a gestão do consórcio para determinar tal pesquisa, afim de contribuir para os processos e ações tomadas pela organização, e para obtenção fez-se uso de um questionário composto por 10 (dez) perguntas – de caráter objetivo e subjetivo - que foi aplicado a uma amostra de 121 usuários/clientes dos serviços oferecidos pela entidade referida, com intuito sobre o nível satisfatório dos entes consorciados relacionados a prestação serviço, qualidade no atendimento entre outros.

Outro questionário contendo 11 (onze) questões destinadas a uma amostra de 15 funcionários/integrantes da entidade, a fim de entender a relação de satisfação/organização. E por fim, tomando como base o uso de algumas informações gerenciais coletadas através da atual administração do consórcio, essenciais para o processo de implantação da ferramenta BSC, afim de entender os fatos relativos, as atividades e os processos exercidos que regem internamente sobre o mesmo, e assim construir uma estratégia com desempenho, medição, alinhamento e crescimento de acordo com as características desse método.

A utilização desses questionários foi de caráter relevante para a pesquisa, pois podemos perceber a opinião dos três lados, usuários/clientes,

funcionários/integrantes e pela administração o qual foi necessário para a obtenção do objetivo.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

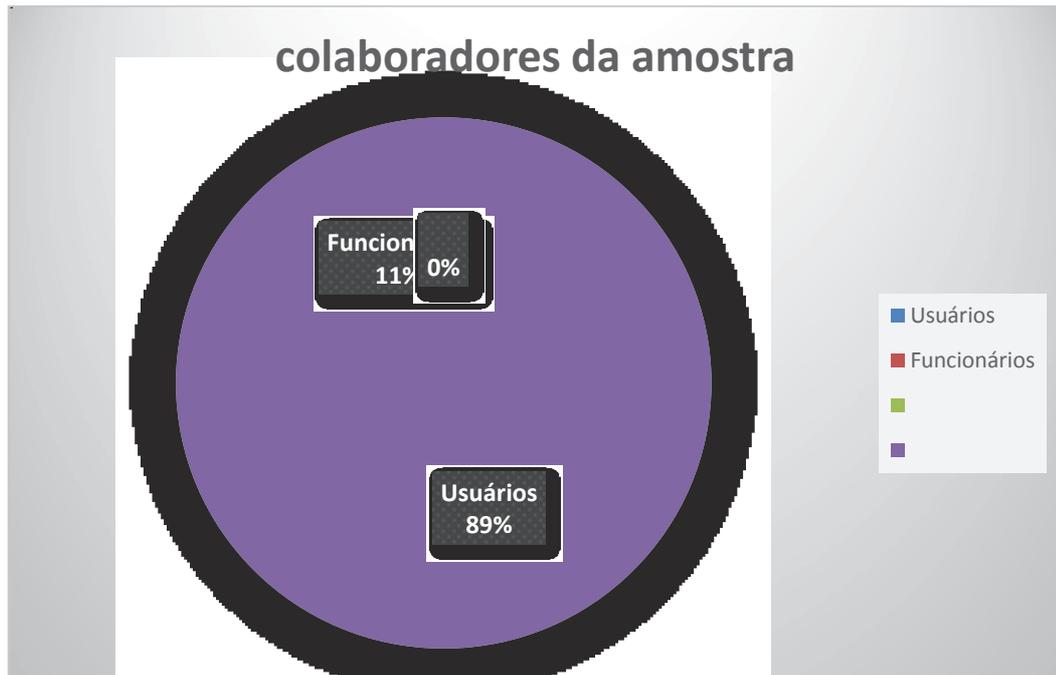
Nesta seção, serão apresentados todos os dados referentes a aplicação dos questionários aos destinados colaboradores, dentre eles, seus usuários (população consorciada), seus prestadores de serviços (funcionários) e pela atual gestão (direção) do consórcio intermunicipal de saúde CISCO, afim de identificar o impacto causado com a proposta de implantação da ferramenta Balanced Scorecard BSC.

4.1. Análise dos Questionários Aplicados aos colaboradores, usuários associados ao o CISCO.

A amostra selecionada foi composta por 136 (cento e trinta e seis) participantes, ambos os sexos, dentre os quais 89% é formada pelos cidadãos que utilizam os serviços fornecidos pelo consórcio intermunicipal de saúde, e 11% pelos colaboradores prestadores de serviços ao mesmo e a sociedade. Cabe destacar a importância da opinião dos usuários em geral para este estudo, pois estes vivenciarão os benefícios nos últimos tempos, e seus reflexos na saúde local.

O gráfico 01, ilustra com maior lucidez os colaboradores da amostra:

GRÁFICO 01:



Fonte: próprio autor, 2016

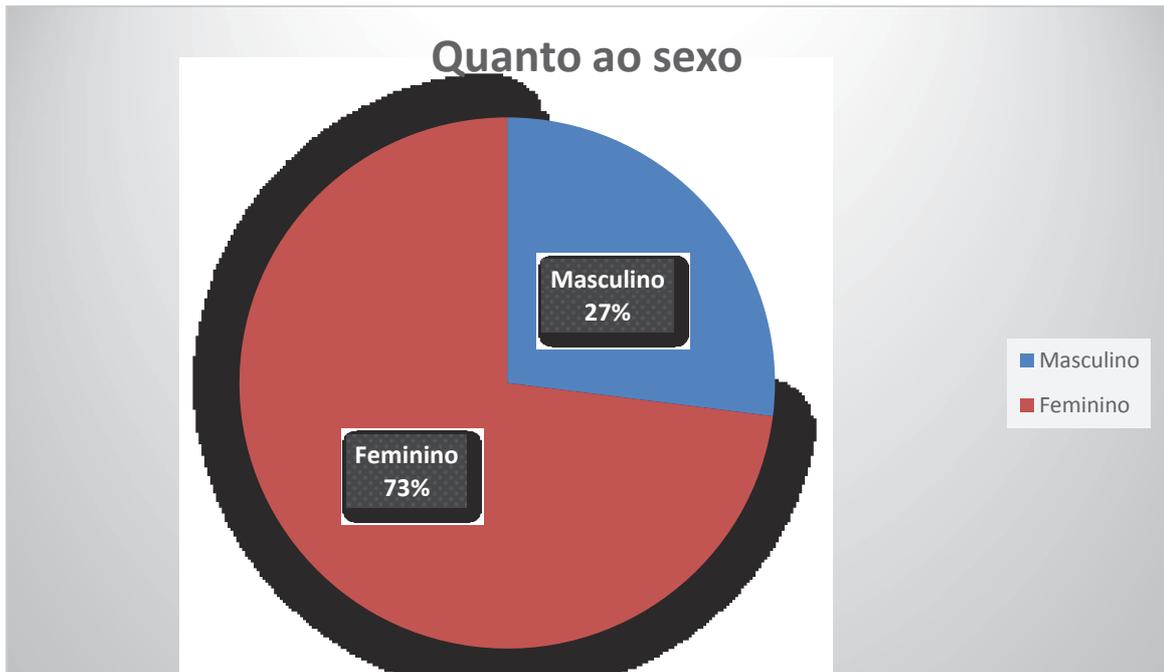
Para isso utilizou-se, como fator determinante buscar informações que proporcione alcançar aos objetivos propostos da pesquisa, tomando como base a utilização de questionários aplicados aos mesmos, na expectativa de assimilar respostas de acordo com as alternativas, bom, regular, ruim, ótimo, excelente, referente a oferta e atuação da entidade em seus serviços. As seguintes questões a evidenciar são:

Questão 1- Qual seu sexo?

Nessa questão realizada, foi levantado segundo a amostra entrevistada que, dessas 136 pessoas, 27% são usuários do sexo masculino, e 73% dos mesmos são do sexo feminino, isso implicar dizer que mais da metade dos usuários que procuram os serviços do CISCO, é o público feminino.

O gráfico 02, evidencia com maior clareza esses termos.

Gráfico 02:



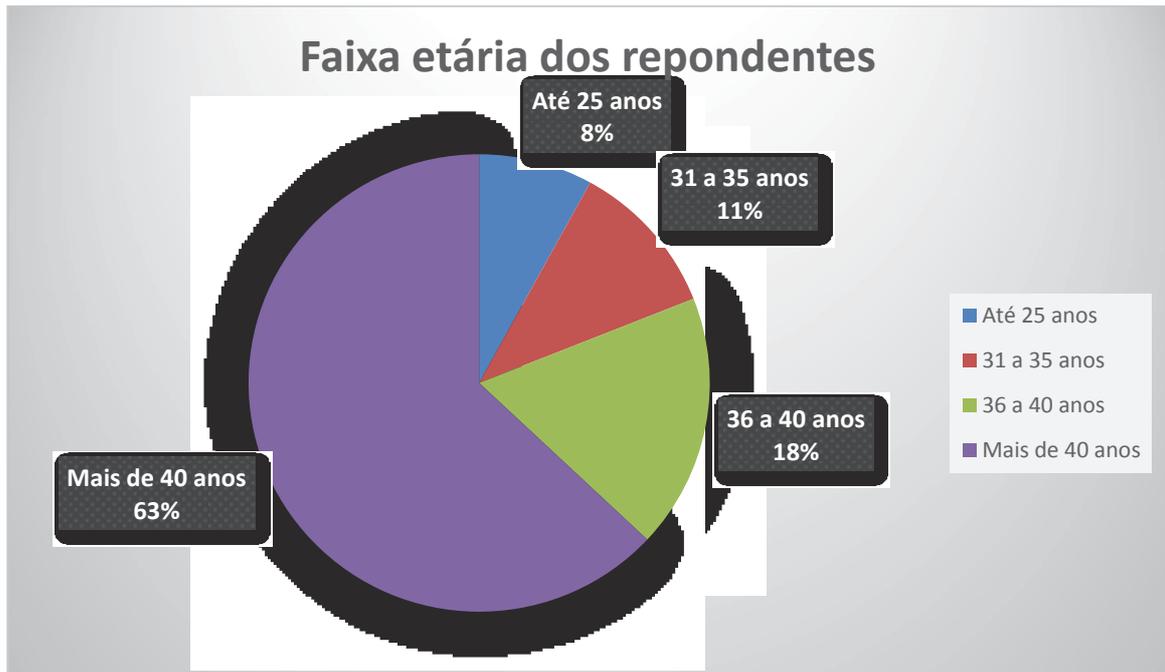
Fonte: Próprio autor, 2016.

Questão 2- Qual sua faixa etária?

As respectivas pessoas que contribuíram com a pesquisa, podemos perceber no gráfico a seguir que 8% dos respondentes afirmaram terem até 25 (vinte e cinco), anos, 11% disseram ter de 31 a 35 (trinta e um a trinta e cinco) anos de idade, 18% da amostra alegaram ter entre 36 (trinta e seis) a 40 (quarenta) anos, e 63% dos mesmos responderam ter uma faixa etária acima dos 40 (quarenta) anos.

O gráfico 03- mostra a faixa etária dos respondentes ilustradas com maior clareza representados no gráfico abaixo:

Gráfico 03:



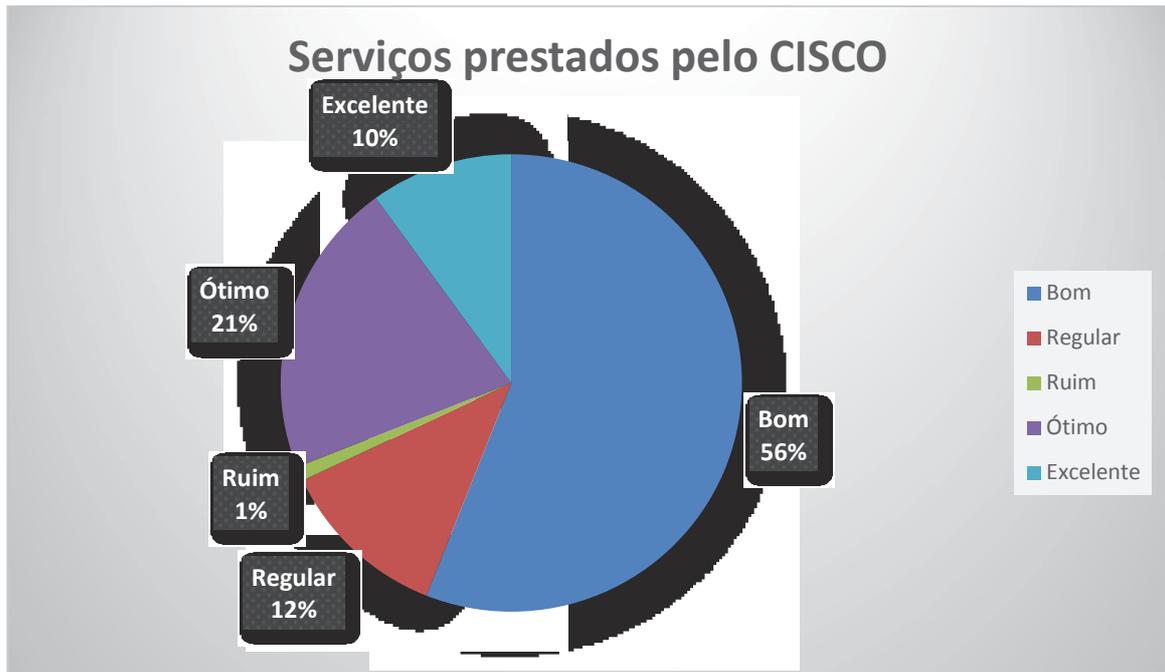
Fonte: Próprio autor, 2016

Questão 3- Como você avalia os serviços prestados pelo CISCO?

Na análise do gráfico 04, podemos evidenciar e verificar a relação do nível de satisfação dos usuários para com a instituição, ou seja, nesse caso todas as pessoas (pacientes) que utilizam os serviços médicos oferecidos pelo consórcio, e durante essa pesquisa, foi possível comprovar que os respondentes demonstraram satisfação ao responder como Bom 56%, regulares 12% dos entrevistados, 1% dos usuários disseram achar ruins os serviços, 21% dos mesmos afirmaram ser ótimos e por fim, 10% revelaram excelentes.

Com essas informações, foi possível perceber um grande número de satisfação da população consorciada dentre os entrevistados, porém ainda existem cidadãos não satisfeitos totalmente com a prestação dos serviços da devida organização.

Gráfico 04:



Fonte: Próprio autor, 2016

Questão 4- Como você avalia os serviços prestados pelos funcionários do CISCO?

O gráfico 04 a seguir, demonstra o relacionamento dos usuários (pacientes), para com os funcionários em seu papel de atuação, bem como respondendo ao grau de contentamento com o atendimento que lhe são oferecidos segundo os mesmos durante as devidas consultas na respectiva organização, com isso foi elucidado que 60% dos cidadãos avaliados alegaram como Bom tanto a atuação dos próprios como no atendimento, 12% disseram apenas regular, 18% afirmaram ser ótimo, 10% falaram que são excelentes, porém nenhum deles se mostrou insatisfeito com os serviços dos servidores ou mal atendidos.

Nesse caso, percebe-se uma margem positiva em que os servidores que atuam no CISCO, estão agradando a população, isso implica dizer que as pessoas estão sendo bem recebidas, atendidas e respeitadas. Pois esse tipo de compromisso reflete positivamente direto na qualidade dos serviços prestados, entretanto apesar dos problemas que possam prejudicar a instituição, a interação das pessoas pode ajudar a minimizar erros e gerar satisfação sobre o público alvo. Com isso, é provável compreender que o consórcio se determina uma associação que corresponde as expectativas da população que usufrui, de forma excelente, boa

ou ótima, no entanto para outros a mesma apesar de sua abrangência e comprometimento ainda deixar a desejar em alguns setores.

Gráfico 05:



Fonte: Próprio autor, 2016

Questão 5- Como você avalia o tempo de espera para marcar consultas?

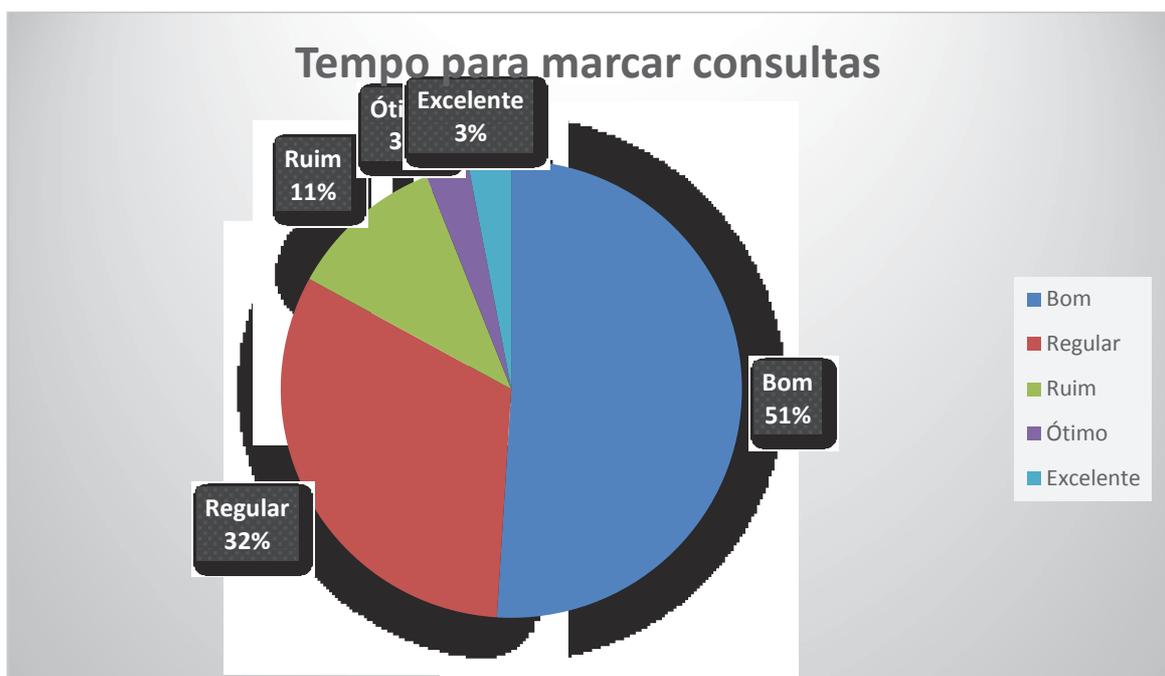
O gráfico 06, mostra o tempo que as pessoas levam para marcar suas consultas nas secretárias de seus devidos municípios, os quais fazem parte de um aglomerado que juntos formam o CISCO. Nesse caso, foi relatado que cerca de 51% dos cidadãos consorciados que foram entrevistados expuseram um tempo bom, 32% falaram que acham regular, 11% afirmaram estarem insatisfeitos, entretanto optaram pela opção ruim, 3% declararam-se pela opção ótimo e 3% acham excelente.

No entanto, a marcação de consultas e exames depende da ação das prefeituras locais e não apenas só da entidade, cada município receber uma certa quantidade de marcações de acordo com cada especialidade, pois se esses municípios não conseguirem gerenciar corretamente a distribuição dessas

marcações o cidadão pode aguardar um período de longo prazo para o atendimento. Porém um motivo que pode ocasionar demora nas marcações, é pelo fato de que algumas especialidades possuem poucas ofertas na referida instituição.

Outro aspecto importante a declarar é que, se as prefeituras associadas ao CISCO não se comprometerem com os compromissos, os cidadãos desses municípios não poderão receber atendimento. Vale ressaltar que, a relação da instituição com os municípios consorciados funciona da seguinte maneira, são enviados cronogramas com agendamento pela instituição a cada município que integra a entidade de acordo com as necessidades médicas dos cidadãos municipais.

Gráfico 06:



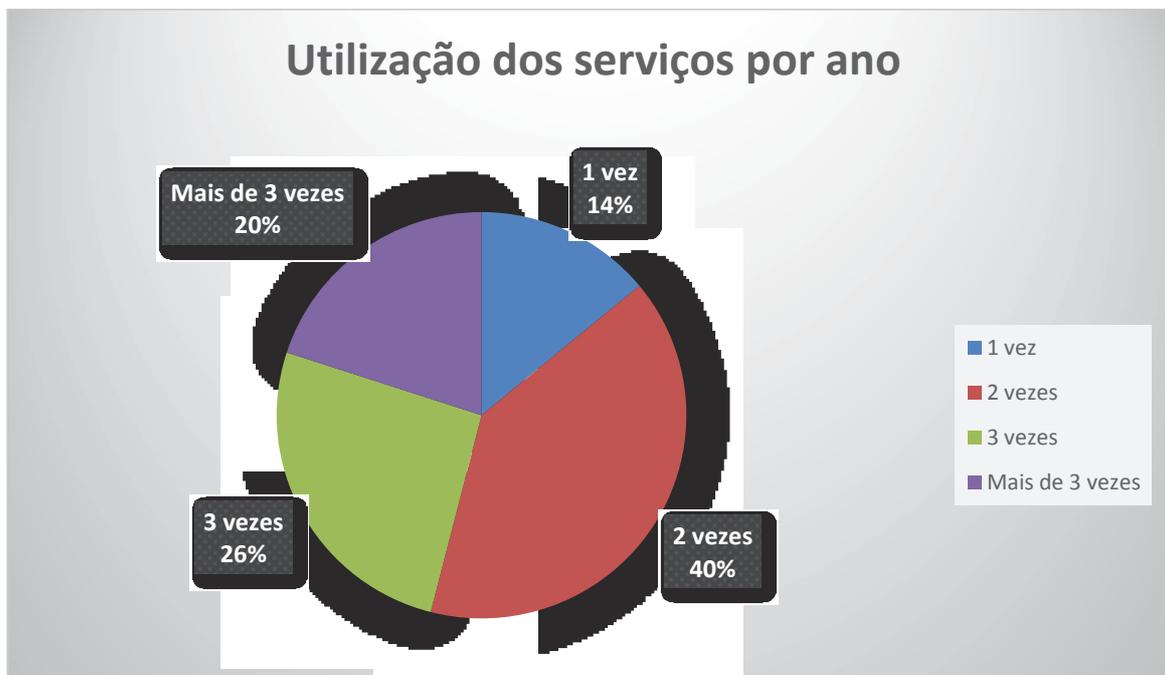
Fonte: próprio autor, 2016

Questão 6- Com que frequência você utiliza os serviços do CISCO?

O gráfico 07, apresenta a frequência com que os usuários vão ou utilizam os serviços oferecidos na organização de forma anual, no entanto vale lembrar que a medida em que utilizam os serviços médicos, ou seja, atendidos, surge a possibilidade de retorno para com os mesmos afim de analisar o desenvolvimento de cada procedimento estabelecido ao paciente.

Contudo, 14% dos entrevistados responderam frequentar o estabelecimento 1 vez por ano, havendo a possibilidade de retorno para novas consultas, 40% deles pronunciaram-se ir 2 vezes por ano, 26% afirmaram utilizar os serviços 3 vezes por ano, e 20% responderam visitar o próprio mais de 3 vezes anuais.

Gráfico 07:



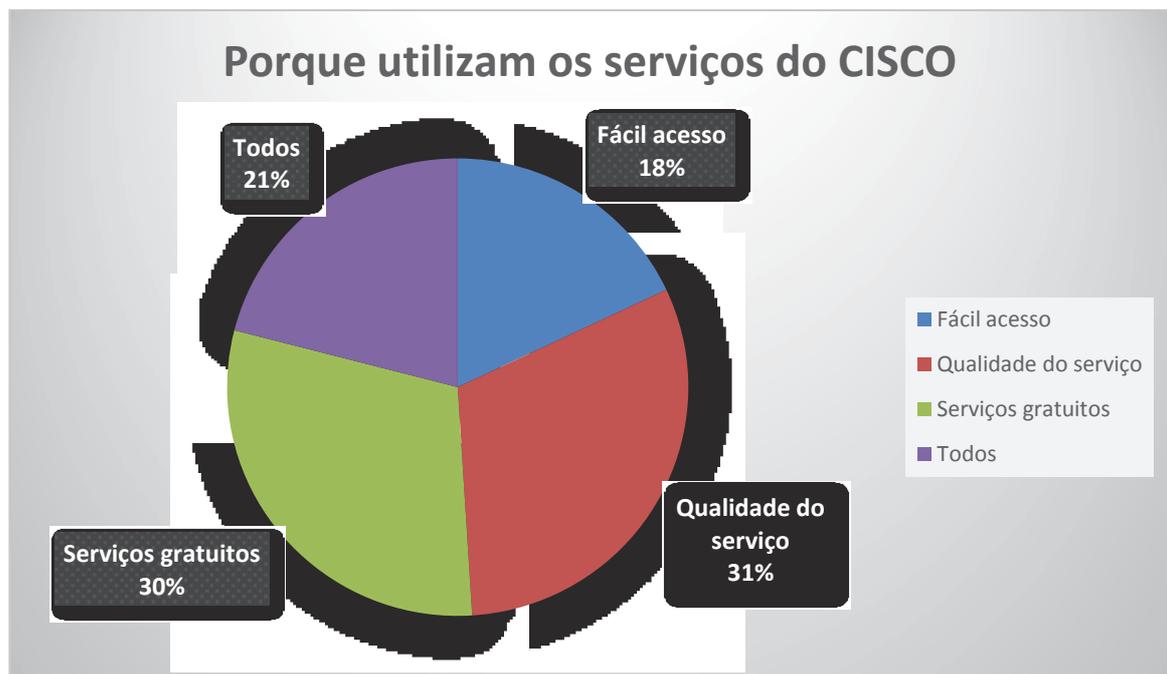
Fonte: Próprio autor, 2016

Questão 7- Porque você utiliza os serviços do CISCO?

gráfico 08, evidencia com clareza o porquê dos cidadãos buscarem o CISCO, como alternativa de melhores condições de vida em termos de saúde, entretanto 18% das pessoas que colaboraram para essa pesquisa afirmaram procurar o consórcio pelo simples e fácil acesso, 31% alegaram procurar o mesmo pela qualidade dos serviços ofertados, 30% deles disseram optar pelo fato de ser serviços gratuitos, e 21% de todos os entrevistados alegaram procurar a entidade por oferecer bons requisitos em todos os aspectos. Porém é necessário refletir que todos se mostraram divididos quanto a forma de acesso ao próprio estabelecimento se mostram satisfeitos com o que lhe são ofertados.

Vale ressaltar que muitas dessas pessoas afirmam buscar ajuda pelo CISCO, pelo fato de proporcionar boas instalações as quais são oferecidas e muitas vezes por motivos de condições precárias.

Gráfico 08:



Fonte: Próprio autor, 2016

Questão 8- Você recomenda os serviços do CISCO?

O gráfico 09, com relação ao que é explanado sobre o termo recomendação, o qual constitui o fator crescimento/satisfação que a organização tem como um dos seus objetivos, nesse caso, é possível avaliar que 99% dos respondentes entrevistados asseguraram recomendação da entidade como um todo, porém apenas 1% respondente evidenciou não recomendar aos demais. Isso mostra que a população concentrada possui uma imagem positiva do CISCO em todo território local, sendo considerado referência no setor de prestação de serviços de saúde do cariri ocidental, para o qual e destinado o público alvo.

Gráfico 09:



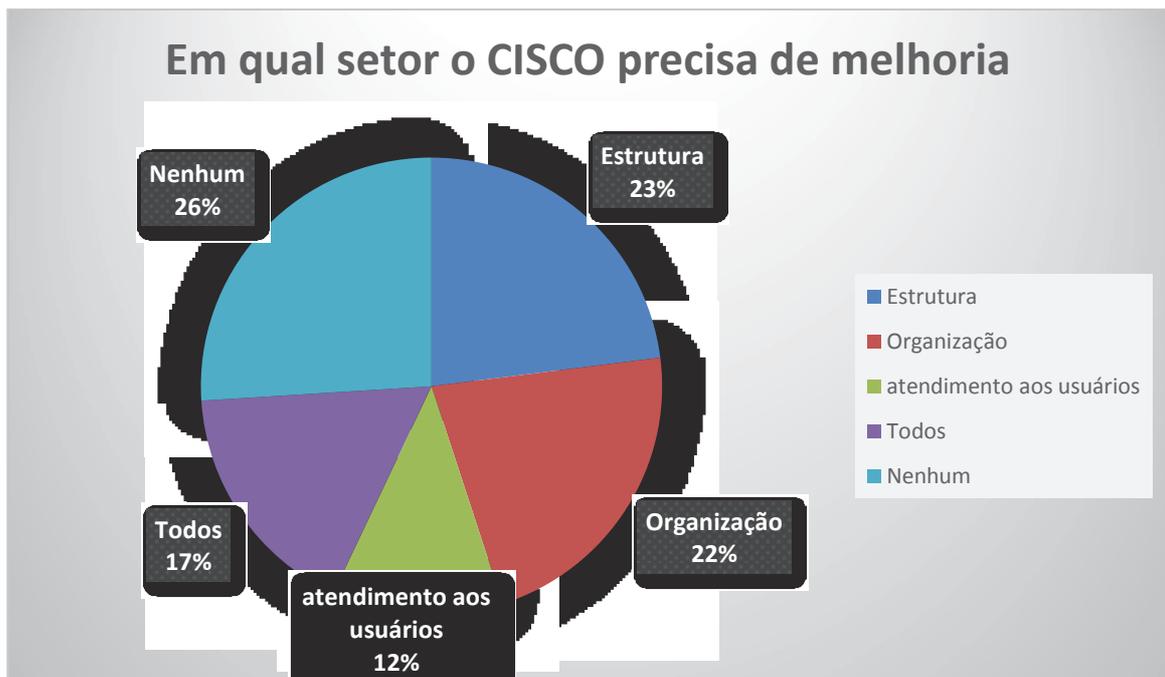
Fonte: próprio autor, 2016

Questão 9-Na sua opinião, com relação a todos os serviços prestados, em quais setores o CISCO precisa de melhorias?

O gráfico 10, explica a opinião dos usuários, relacionados ao termo melhorias, nesse caso foi perguntado se o CISCO de forma geral, atende a todas as expectativas satisfatórias dos pacientes, 23% apontaram que o estabelecimento precisa melhorar sua estrutura, no entanto essa opinião foi fundamentada pelo grande número de pessoas que se concentram em um único local nos dias de atendimento, 22% afirmaram precisar de mais organização, 15% disseram

necessitar de um aumento na qualidade de atendimento aos mesmos, 21% declararam-se que todos os pontos atendem a todas as expectativas para eles expostas, porém 30% não se mostrou insatisfeito com a entidade e afirmaram que todos os serviços são excelentes.

Gráfico 10:



Fonte: próprio autor, 2016

Questão 10- Como você avalia o tempo para receber os exames?

O gráfico 11, o qual revela o conceito do tempo que aguardam os cidadãos para receberem os exames, nessa perspectiva podemos perceber que 51% dos respondentes seguem a tendência de qualificar o tempo predominantemente como Bom, ou seja, segundo eles os exames chegam de forma rápida, 47% dos pacientes declararam regular posto que dependendo do exame ou cronograma pode gerar um atraso, 1% articularam tempo ruim, declarando que o tempo de espera é demorado, 1% falaram que é excelente, e nenhum afirmou ou opinou em relação ao item ótimo.

Gráfico 11:



Fonte: próprio autor, 2016

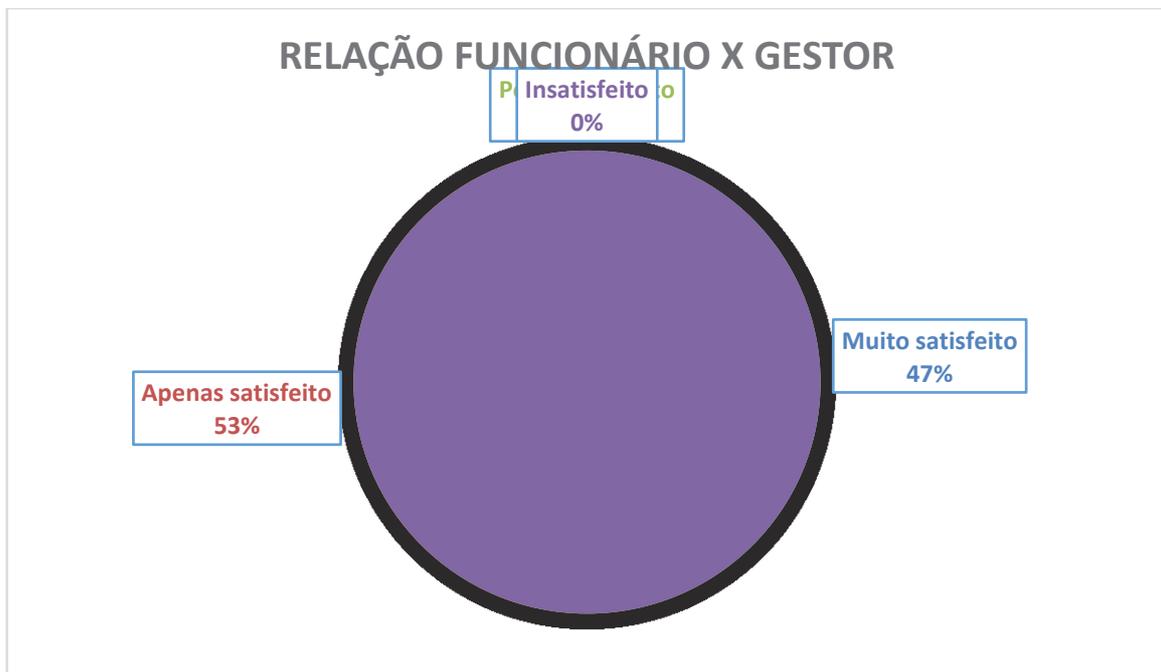
4.2. Análise dos Questionários Aplicados com os funcionários integrantes do CISCO.

Além de ter feito uma análise sobre a opinião dos usuários do CISCO em relação termo satisfação, vale ressaltar também que é de suma importância no processo de construção dessa pesquisa, analisar esse padrão sob a ótica dos funcionários, visto que, faz parte do processo de implementação da ferramenta Balanced Scorecard BSC.

Questão 11- Como você considera a relação funcionário/gestor?

O Gráfico 12, mostra o relacionamento dos funcionários com o gestor, para os quais 47% dos funcionários se mostram muitos satisfeitos com a atual gestão, 53% consideram-se apenas satisfeitos, entretanto nenhum deles afirmou considerarem pouco satisfeitos ou insatisfeito. Com isso, é necessário percebermos essa relação como fator positivo, o que contribui para um maior funcionamento produtivo, e conseqüentemente para o desempenho da entidade.

Gráfico 12:

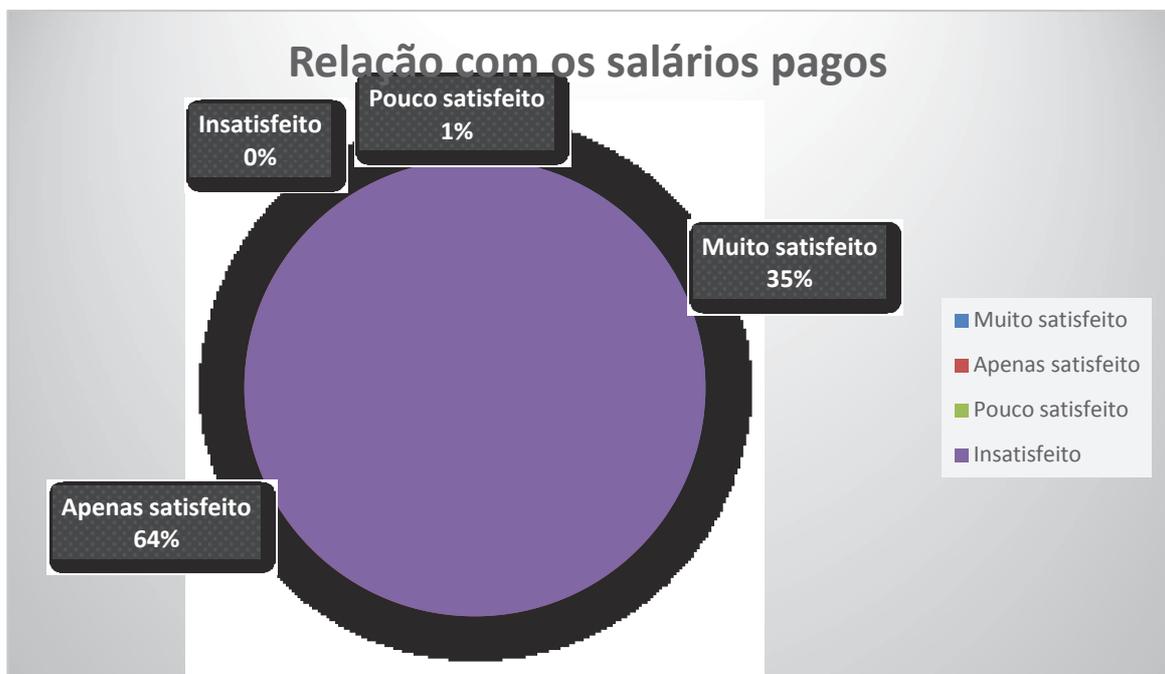


Fonte: próprio autor 2016.

QUESTÃO 12- Em relação aos salários pagos?

Na análise do gráfico 13, podemos evidenciar o relacionamento entre os funcionários, e os salários que lhes são pagos, segundo a amostra selecionada 35% dos respondentes declararam-se muito satisfeito com a remuneração ganha, 64% dos servidores consideram-se apenas satisfeitos, pelo simples fato de que por se tratar de uma cidade considerada de pequeno porte, os salários aqui pagos poderiam ter uma margem superior em outras regiões com maior portabilidade, 1% declarou pouco satisfeito com o que recebe, porém nenhum dos colaboradores respondeu insatisfeitos. Vale ressaltar que com essa análise é possível identificar positivamente a proporção de maior instabilidade dentre as relações de causa e efeito para a entidade e a população consumidora.

Gráfico 13:



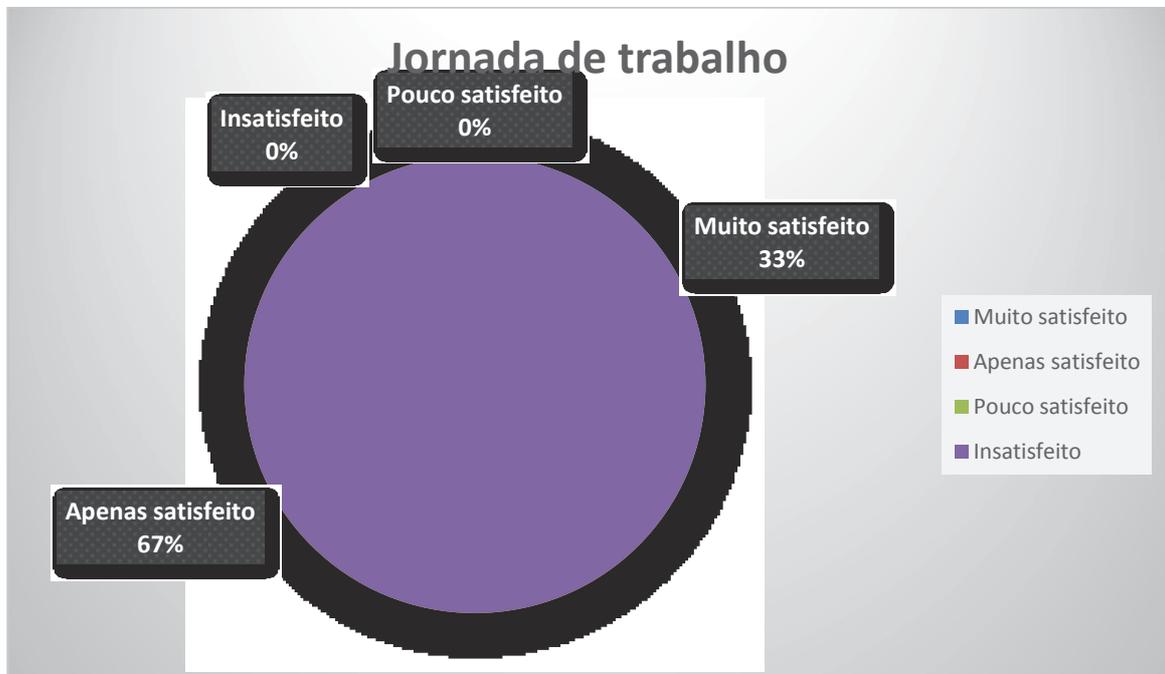
Fonte: próprio autor 2016

Questão 13-Como você avalia a jornada de trabalho?

O gráfico 14, expõem o grau de satisfação dos colaboradores com relação a jornada de trabalho para com a organização, nesse caso, em se tratando de horários trabalhistas, 33% responderam estarem muito satisfeitos, 67% apenas satisfeitos e nenhum dos mesmos responderam poucos satisfeitos com a mesma ou se mostraram insatisfeitos, visto que a remuneração da jornada agir de acordo com os

preceitos da legalidade e que possui uma flexibilização de horários de acordo com o consentimento por parte do gestor.

Gráfico 14:

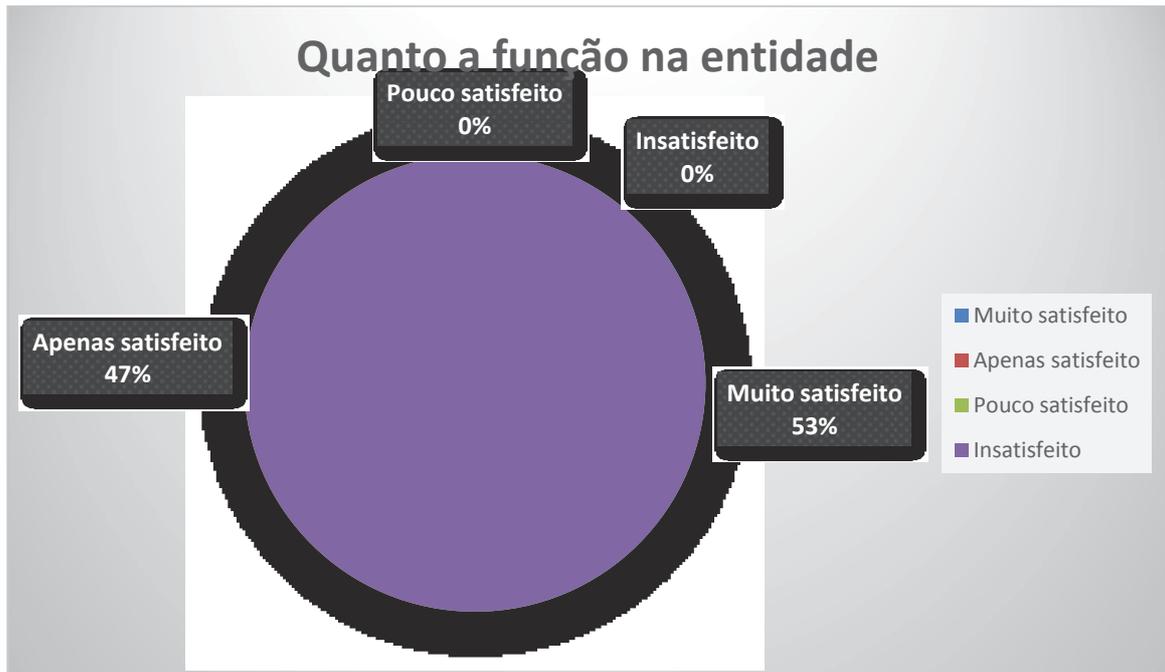


Fonte: próprio autor 2016

Questão 14- Quanto a sua função na empresa?

O gráfico 15 abaixo, evidencia o nível de satisfação dos colaboradores em virtude do cargo que executam diretamente sobre a entidade, entretanto 53% dos entrevistados consideram-se muito satisfeitos com as respectivas funções exercidas, 47% consideram-se apenas satisfeitos, porém de todos os entrevistados nenhum assegurou estarem pouco satisfeitos ou mesmo estarem insatisfeitos.

Gráfico 15:

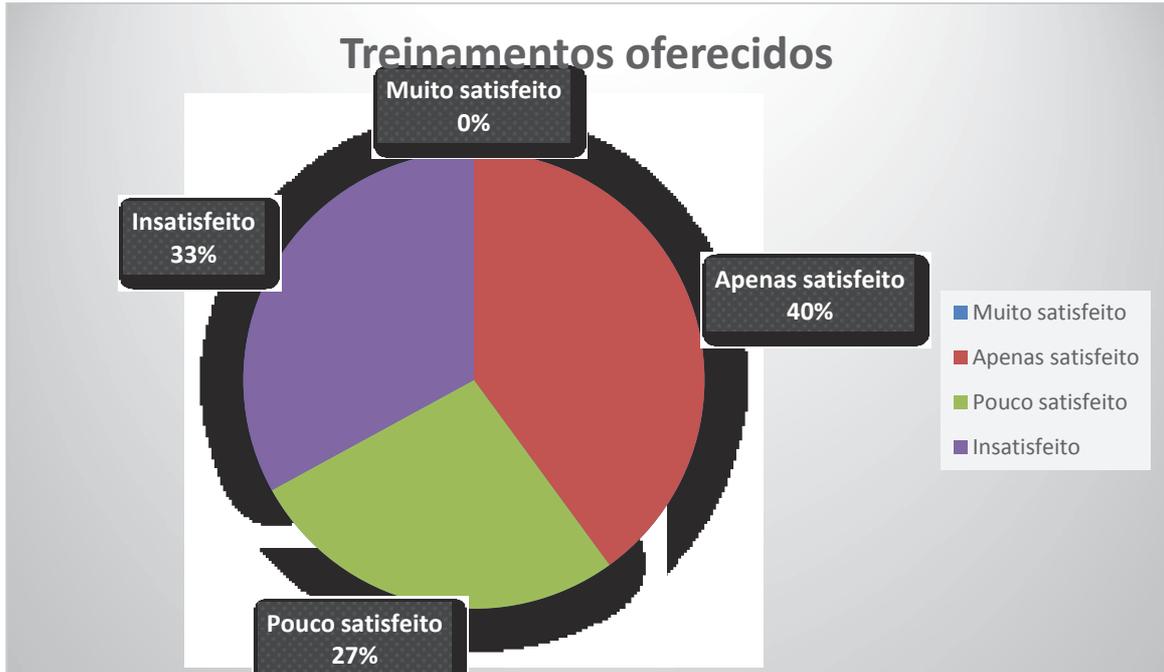


Fonte: próprio autor 2016

Questão 15- Quanto aos treinamentos oferecidos?

O gráfico 16 a seguir, representa as informações relatadas sobre os funcionários com relação aos treinamentos oferecidos aos mesmos, afim de que possam melhorar e desempenhar suas atividades, nessa perspectiva podemos perceber que nenhum respondeu estar muito satisfeito, 40% deles responderam estarem apenas satisfeitos com esse ponto de vista, 27% disseram estar pouco satisfeitos e 33% consideram-se insatisfeitos com os treinamentos oferecidos.

Gráfico 16:



Fonte: Próprio autor, 2016.

Questão 16- Quanto a qualificação profissional?

O gráfico 17, mostra a qualificação profissional dos funcionários, bem como se estão aptos, e se sentem qualificados para exercer as devidas funções. Dentre os entrevistados foi possível notar que 33% mostram-se muito satisfeitos (qualificados), 47% disseram estar apenas satisfeitos (qualificados), 20% estão entre aqueles que dizem estar poucos qualificados (satisfeitos), entretanto ninguém se revelou está entre aqueles insatisfeitos.

Gráfico 17:

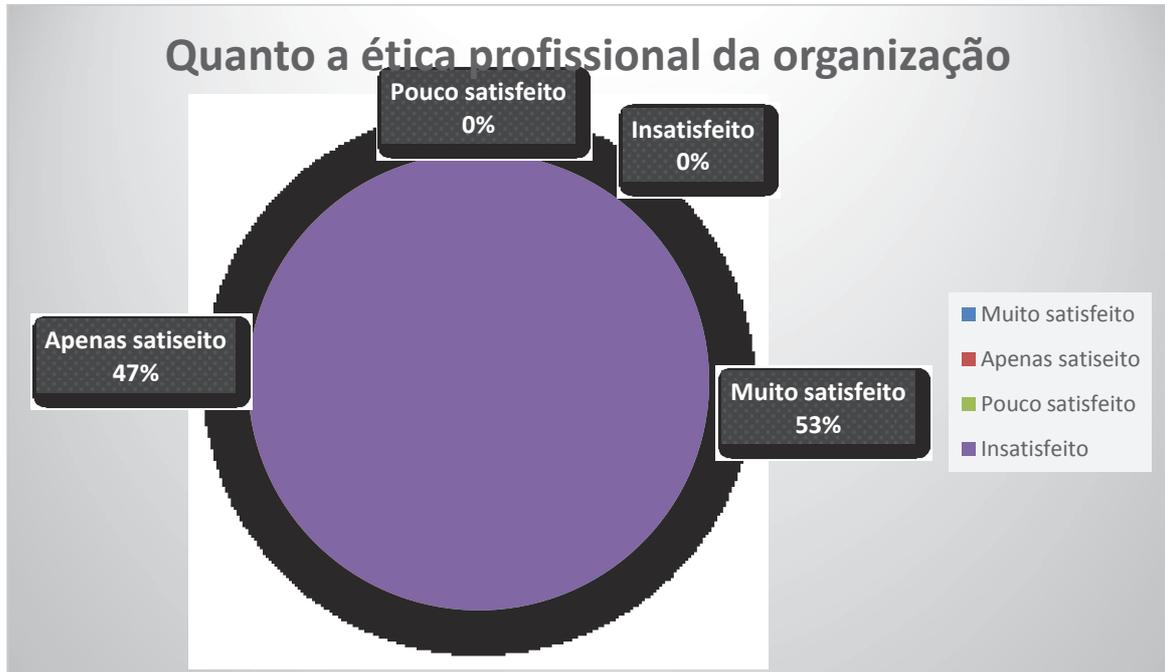


Fonte: Próprio autor, 2016.

Questão 17- Quanto a ética profissional, como você avalia a organização?

O gráfico 18, demonstrará o relacionamento dos funcionários em relação a ética profissional da organização, nesse caso, enfoca o nível de ética profissional assimilado pelos mesmos para com a organização. Dentre os respondentes, 53% consideram-se muito satisfeitos com a postura ética do CISCO, 47% afirmam estarem apenas satisfeitos como mesmo, no entanto nenhum dos avaliados respondeu pouco satisfeito ou sentir-se insatisfeito com relação ao caráter do estabelecimento.

Gráfico 18:

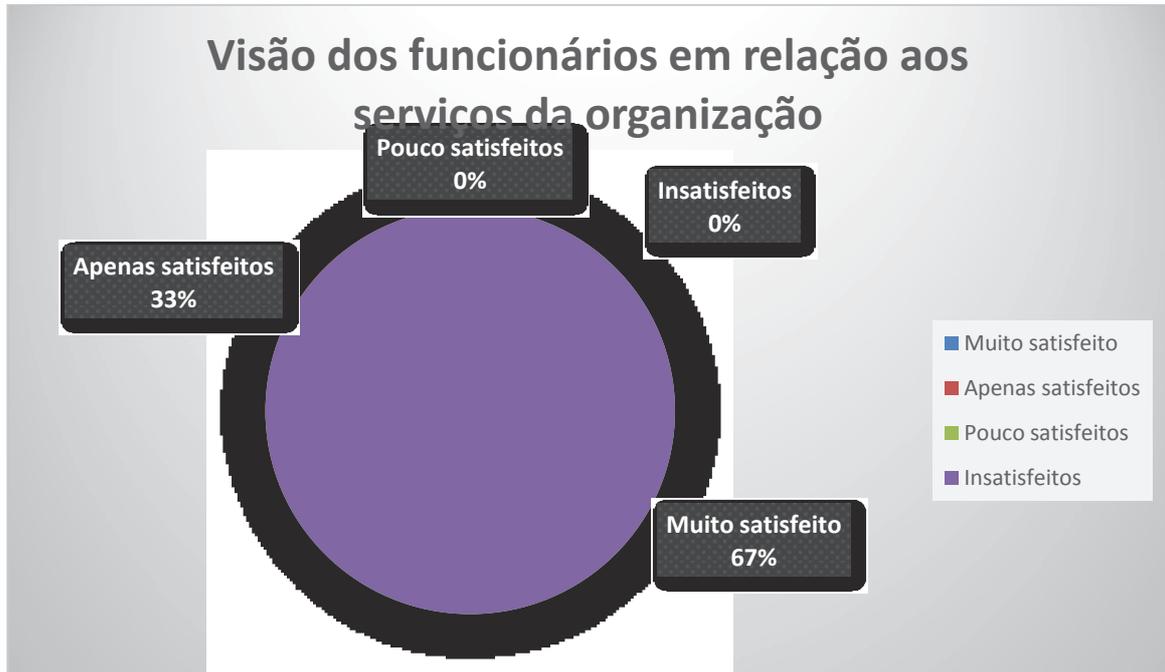


Fonte: Próprio autor, 2016.

Questão 18-Qual sua visão em relação aos serviços da organização CISCO?

Diante do exposto no gráfico 19, é possível entender a relação de depoimento dos funcionários em relação a qualidade dos serviços ofertados pelo CISCO, nesse caso foi possível observar que 67% dos funcionários responderam sentirem-se muito satisfeitos, 33% dos mesmos falaram apenas satisfeitos e nenhum deles expressaram relatar pouca satisfação nem tampouco manifestaram-se insatisfação.

Gráfico 19:



Fonte: próprio autor 2016.

Questão 19- Na sua opinião, com relação ao grau de satisfação sobre os recursos destinados ao CISCO, são bem administrados pela atual gestão?

Na análise do gráfico 20, 60% dos colaboradores/funcionários respondentes, confirmaram que todos os recursos destinados a entidade CISCO, possui uma ótima administração da gestão atual, 40% declararam-se apenas satisfeitos com o trabalho do gestor, nesse caso não se obteve nenhuma margem de pouca satisfação ou mesmo de insatisfação de como os recursos adquiridos pela instituição são gerenciados. Nessa perspectiva, a eficiência nos resultados é considerada um ganho significativo interno e externo para a organização, e um passo a mais na obtenção dos objetivos previstos.

Gráfico 20:



Fonte: Próprio autor, 2016.

4.3. Construindo a estratégia da organização.

Após a apuração dos resultados, solicitados através de entrevistas com os colaboradores dentre eles, os usuários, funcionários e com a parte administrativa do consórcio, bem como a análise dos dados, dar-se à continuidade do Balanced Scorecard BSC, agora apresentando a missão do CISCO, a visão, seus valores básicos, as perspectivas estratégicas e a formulação de seus objetivos, e por fim o plano de ação e implementação.

4.3.1 Missão

Defender, ampliar, promover a interação, fortalecer e desenvolver a capacidade administrativa e financeira dos serviços públicos de saúde e saneamento básico dos municípios que integram o CISCO.

4.3.2 VISÃO

Ser uma instituição considerada referência no setor de prestação de serviço de saúde pública e saneamento básico no cariri ocidental, priorizando um serviço com excelência na qualidade, variedade e um atendimento especializado ao público alvo.

Após o esclarecimento sobre a importância dos conceitos da missão e visão definidos da instituição, dar-se continuidade quanto a essencialidade dos valores básicos o que constitui papel fundamental em todo o processo de planejamento estratégico acrescidos a uma organização.

4.3.3 VALORES BÁSICOS

- ✓ Confiabilidade
- ✓ Higiene
- ✓ Respeito ao consumidor

- ✓ Organização
- ✓ Honestidade
- ✓ Profissionalismo
- ✓ Dedicção
- ✓ Competência
- ✓ Ética
- ✓ Cordialidade
- ✓ Serviços qualificados
- ✓ Entre outros;

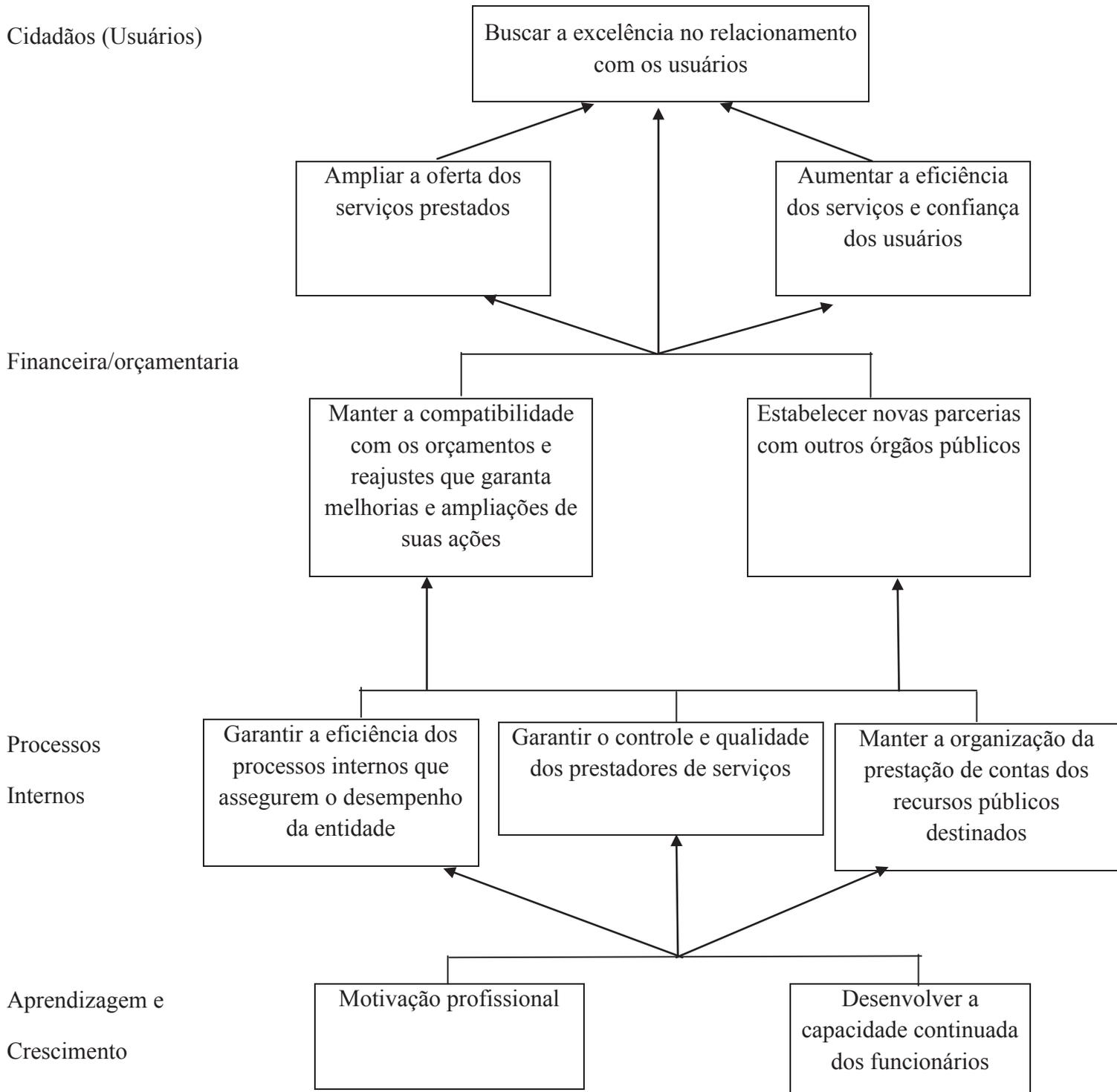
4.3.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

- ✓ Ampliar novas ofertas dos serviços prestados
- ✓ Buscar estabelecer novas parcerias com outros órgãos públicos
- ✓ Garantir o controle e qualidade dos serviços prestados
- ✓ Gerir, motivar, assegurar e desenvolver o máximo de informações que acrescente ganhos para o órgão.

4.3.5 Objetivos Estratégico do CISCO, representados na figura abaixo.

O mapa estratégico da organização é um dos principais procedimentos do Balanced Scorecard-BSC, é a representação gráfica da estratégia do mesmo, o que ressalta a relação de causa e efeito a fim de alcançar as metas propostas, que ajudaram ao gestor visualizar estratégia de uma forma mais simples, garantindo coerência e facilitando todo o processo de comunicação, divulgação e representação de estratégia da entidade. A seguir apresenta-se o modelo de mapa estratégico sobre os objetivos a serem alcançados pela entidade CISCO:

Mapa estratégico dos objetivos do CISCO:



Fonte: dados da pesquisa 2016.

4.3.5 Detalhamento do plano de ações.

Nessa etapa serão expostos os objetivos de desempenho, crescimento e as ações a serem implementadas de acordo com quatro perspectivas do Balanced Scorecard- BSC: clientes/usuários, processos internos, aprendizagem e crescimento e por último a perspectiva financeira.

Com esse processo detalhado é possível obter um melhor aproveitamento na implantação e acompanhamento das medidas a serem tomadas.

Na perspectiva **financeira**, O CISCO tem estabelecido como regra, a partir de decisão em Assembleia que os reajustes anuais de repasses mensais, consideram o valor do reajuste do salário mínimo, e em cima deste, espera um acréscimo de 20% que assegura o pagamento das taxas administrativas e investimentos o que garante a cada ano melhorias e ampliação de suas ações continuadas. Nessa perspectiva outro aspecto importante é que o CISCO busca estabelecer novas parcerias com outros órgãos públicos que possibilitem a execução de convênios a exemplo da Fundação Nacional de Saúde – FUNASA e Ministério de Desenvolvimento Social e Combate à Fome – MDS, contudo, o fato é que, as ações a serem desenvolvidas contribuirão para a divulgação do Consórcio e fortalecimento de sua imagem junto aos seus vários públicos; outro ponto importante desses objetivos à relatar, é a minimização dos custos e despesas por meio destes, o que contribuirá para a utilização mais otimizada dos recursos.

Na perspectiva de **clientes/usuários**, O CISCO busca dentro de suas ações procura atender seus usuários a partir do que cada ente consorciado (municípios) apresenta como demanda para sua população, e respeitando seus limites financeiros amplia tanto a oferta como para novos serviços, e tem atendido os usuários de maneira eficiente. Nesse caso, buscando compreender e atender a seus usuários. Para isso o objetivo dessa perspectiva, cujo a mais importante e condizente com a realidade do consórcio, buscará aumentar a excelência no relacionamento e confiança dos usuários ampliando a oferta dos serviços ao público alvo, cujo foco principal se resume na qualidade de vida da população. Outro ponto chave nesse pilar, é que o mesmo dará continuidade no crescimento e bom desempenho, bem como melhorando mais e mais o atendimento e tratamento para

com seus pacientes; e não só isso, mas também melhorar a satisfação a fim de oferecer aos seus consumidores informações hábeis e seguras sobre os serviços.

Na perspectiva dos **processos internos**, O CISCO, além dos entes consorciados representados pelos Prefeitos de cada Município, que tem o poder de decisão nas Assembleias Gerais, dispõem de um corpo técnico qualificado que executa as atividades de controle e atendimento aos usuários, pois o mesmo está submetido aos marcos legais estabelecidos para órgãos públicos, neste sentido se faz necessário a presença de prestadores de serviços que mantenham os documentos e prestações de contas organizados, pois trata-se de recursos públicos, estes processos internos de controle asseguram e garantem os princípios da gestão Pública, Legalidade, Impessoalidade, Publicidade e Eficiência. Outro objetivo importante nesse pilar é que o CISCO buscará novos processos que mantenham e satisfaçam a demanda tanto da instituição como de seus usuários, oferecendo serviços de ótima qualidade, melhorando, otimizando e aprimorando todos esses processos.

Na perspectiva de **aprendizagem e crescimento**, por ser uma entidade que lida com a sociedade, o CISCO não dispõe de uma política de formação permanente para sua equipe, porém sempre que possível participa de formações externas o que asseguram a atualização das informações para uma melhor atuação no órgão. Pois nesse âmbito, o foco principal tem por objetivo de a organização, assegurar e desenvolver a motivação e capacidade profissional continuada dos funcionários.

5. Considerações finais

Este trabalho teve por objetivo principal, apresentar a ferramenta de apoio a gestão, Balanced Scorecard- BSC, ao consórcio público intermunicipal de saúde do cariri ocidental- CISCO, no tocante ao seu desempenho administrativo perante os cidadãos e municípios consorciados, afim de aumentar sua performance e credibilidade por meio desta, o que teve como propósito principal analisar a contribuição da implementação dessa ferramenta, as possíveis ações para garantir a eficiência na gestão e satisfação dos serviços ofertados ao público alvo.

Assim com intuito de responder ao problema proposto por essa pesquisa, foi feito um levantamento de dados diretamente com os associados a instituição, o que culminou como ponto inicial para o cumprimento desse objetivo.

Para tanto, foram entrevistadas cerca de 136 pessoas, divididos da seguinte forma; 15 (quinze) funcionários da organização, e 121 (cento e vinte e uma) pessoas que utilizam os serviços fornecidos pela entidade- que totalizou ao todo 136 (cento e trinta e seis) colaboradores, além de informações fornecidas pela parte administrativa da instituição.

Quanto aos quesitos de opiniões dos respondentes, pode-se perceber um uma grande parcela de concentração positiva dos cidadãos entrevistados durante a pesquisa, e que foram comprovados segundo a opinião dos mesmos um grande nível de satisfação em relação ao CISCO como um todo, especificamente sobre os serviços, funcionários, atendimentos, organização, ou seja, isso prova que a entidade atende as expectativas sociais, porém uma pequena parcela dos respondemos alegaram insatisfação em relação a alguns setores do mesmo, como por exemplo, em termos de organização, para alguns a entidade precisa de mais organização e melhorias de atendimento, inclusive sugestões da abertura de mais vagas a atendimentos. Contudo foi possível avaliar o comprometimento da entidade e seus deveres para com a sociedade consorciada, mesmo que para alguns a instituição não possua excelência em todos os aspectos.

Outro ponto de partida dessa pesquisa, foi a colaboração dos funcionários da própria instituição, em que a maioria afirmou possuir enorme satisfação com a entidade em que trabalham especificamente em relação aos demais integrantes,

relação com o gestor, jornada de trabalho, remuneração, dentre outros, no entanto um dos quesitos mais questionados foi em relação aos treinamentos oferecidos, onde quando perguntados a alguns respondentes, foi possível perceber um índice negativo em relação a entidade.

O desenvolvimento dessas etapas mostrou-se eficiente para o alcance do objetivo proposto. Com essa perspectiva, foi possível evidenciar que durante a implementação da metodologia BSC, foi necessário passar por um processo de adaptação da ferramenta. No entanto pôde-se perceber alguns pontos negativos notados durante o processo para a aplicação como:

- A definição da Missão e da Visão, o qual para a instituição não havia clareza sobre a importância desses conceitos para a consecução da estratégia. Até então, o Consórcio não possuía missão e visão definidos;
- Outro ponto negativo notado foi que, inicialmente houve um processo difícil sobre possíveis resultados que o BSC poderá proporcionar ao Consórcio. Nesse caso, o modo como as ações estão sendo realizadas é o modo correto, não havendo necessidade de mudança;
- Também se obteve como ponto de dificuldade, a compreensão das relações de causa e efeito quanto aos objetivos estratégicos, e importância do estabelecimento dessas relações, pelo simples fato de o CISCO, não possuía um planejamento estratégico formal em relação a suas atividades desempenhadas.

Como pontos positivos originados do BSC, foi primeiramente identificar os pontos de insatisfação de seus usuários o que elucidou um dos primeiros aspectos a desenvolver de acordo com os objetivos traçados.

- Foi possível visualizar a missão, visão e principais pontos da gestão estratégica da entidade; esse método também permite o teste contínuo de ações e medidas, e a mudança de estratégia a qualquer momento, desde que favorável a entidade.
- Outro ponto a esclarecer, é a possibilidade de desenvolver novos objetivos que venha a suprir essas poucas insatisfações.

Ao olhar para os quatro pilares dessa metodologia, (financeira, clientes/usuários, processos internos e aprendizagem e crescimento), foi possível perceber ganhos significativos, demonstrando uma visão em que boa parte de seus

usuários e servidores, e até mesmo a gestão do CISCO em seu papel de atuação, com isso foi possível definir além de medir seu desempenho, evidenciar um novo paradigma de objetivos estratégicos e alinhamento para cada uma das perspectivas do BSC interligado a organização, O que fundamenta a justificativa da adoção desse utensílio em seu desempenho e satisfação da população.

Enfim, foi possível perceber que o BSC se apresenta como um instrumento gerencial capaz de auxiliar o CISCO na organização de suas atividades e na avaliação de seus resultados. Cabe destacar que não é objetivo deste trabalho desmerecer os méritos do consórcio, que diga-se de passagem desempenha um papel na sociedade louvável e plausível. A finalidade desse trabalho foi apresentar a ferramenta Balanced Scorecard, e analisar a contribuição da mesma no desempenho e no alcance de seus objetivos.

Durante a realização desta pesquisa identificou, no entanto, novas possibilidades para estudos futuros. Considerando que este trabalho foi uma proposta de implantação do BSC para a gestão do CISCO, sugere-se a realização de outras pesquisas que avaliem o processo de implementação desta ferramenta, quanto a seu impacto nas atividades e resultados do Consórcio, dentre outras organizações do segmento.

REFERENCIAS

A importância da contabilidade pública como instrumento de controle na administração pública. Disponível em: http://revistapensar.com.br/tecnologia/pasta_upload/artigos/a73.pdf. Acesso em 26 de maio de 2016.

Análise sobre a aplicabilidade da ferramenta BSC à administração dos Consórcios Intermunicipais de Saúde de Minas Gerais: um estudo de caso no CISMEV. Disponível em: http://www.fpl.edu.br/2013/media/pdfs/mestrado/dissertacoes_2010/dissertacao_juliana_caroline_2010.pdf. Acesso em: 15 de abril de 2016.

BALANCED SCORECARD BSC: uma ferramenta de gestão. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/balanced-scorecard-bsc-uma-ferramenta-de-gestao/12951/>. Acesso em 10 de dezembro de 2015.

BONAFIN, Marcos Leandro. **GECON-para tomada de decisão corporativa.** São Paulo, 2009. Disponível em: [_final.pdf](#): Acesso em 20 de novembro de 2015.

CATELLI, Armando; GUERREIRO, Reinaldo. Controladoria: **uma abordagem da gestão econômica GECON.** 2ºed. São Paulo. Atlas 2007.

CREPALDI, Silvio Aparecido. Contabilidade gerencial: **teoria e prática.** 2ed. São Paulo: atlas, 2012.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto** / John W. creswell ; tradução Luciana de Oliveira da Rocha. - 2. ed. - Porto Alegre: Artmed,2007.

Desafios para implantar uma gestão estratégicas em organizações públicas. Disponível em: http://www.unibratec.edu.br/tecnologus/wp-content/uploads/2013/10/tecnologus_edicao_07_artigo_04.pdf. Acesso em 20 de novembro de 2015.

Ferramentas de gestão: **um guia para executivos.** Disponível em: http://www.bain.com/offices/saopaulo/pt/Images/Management_tools_2009_POR.pdf. Acesso em 20 de agosto de 2015.

GIL Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4ºed. São Paulo: atlas, 2009.

_____. **Métodos e técnicas da pesquisa social.** 5ºed. São Paulo: atlas, 1991.

Inovação gerencial no setor saúde: um estudo sobre a aplicação do balancedscorecard em um hospital privado situado em são paulo - sp. disponível em: <http://www.repositorio.ufba.br:8080/ri/bitstream/ri/7792/1/1111.pdf>. Acesso em 15 de maio de 2016.

MARTINS, Elizeu. **Contabilidade de custos**. São Paulo. 9ªed. Atlas: 2003

MEDEIROS, Luiz Felipe. Balanced Scorecard (BSC): **aplicabilidade em um supermercado na cidade de Ipueira R/N**. Monteiro 2015.

MONTEIRO, marciane. **Modelo de gestão econômica**. GECON e sua utilização pela controladoria. Disponível em: http://www.biblioteca.ajes.edu.br/arquivos/monografia_20110912173912.pdf. Acesso em 20 de novembro de 2015.

Origens e conceitos do BALANCED SCORECARD (BSC). Disponível em: <http://www.portal-administracao.com/2014/03/o-que-e-balanced-scorecard-bsc.html>. Acesso em 10 de dezembro de 2015.

Principais ferramentas de gestão aplicadas na faculdade de ciências sociais, aplicadas do sul de Minas- FACESM. Disponível em: <http://www.facesm.br/userfiles/webfiles/Artigo%2011.pdf>. Acesso em 15 de setembro de 2015.

SANCHEZ Rodrigue et al: **Auditoria e avaliação no sistema único de saúde**. São Paulo, atlas 2001. Disponível em: <http://www.esp.mg.gov.br/wp-content/uploads/2009/04/Artigo-Auditoria1.pdf>. Acesso 15 de dezembro de 2015.

SILVA, José Irivaldo; MONTEIRO, José Marciano. **Tecituras da democracia**. Uma visão plural dos diretos humanos e políticas públicas. Cachoeirinhas, 2015.

SOUSA, Rafael Adalberto. **Estudo e análise da ferramenta gerencial EVA**. Disponível em: <http://tcc.bu.ufsc.br/Contabeis295558>. Acesso em 22 de novembro de 2015.

Uma breve análise sobre a aplicação do Balanced Scorecard na administração pública. Disponível em: http://repositorio.ufla.br/bitstream/1/1012/1/DISSERTACAO_Balanced%20Scorecard%20a.plicado%20a%20Administra%C3%A7%C3%A3o%20P%C3%BAb.aceso em 25 de março de 2016.

YIN, Robert K. Estudo de caso: **planejamento e métodos**. 4ªed.São Paulo: 2005.

APÊNDICES
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO APLICADO COM OS USUÁRIOS/CLIENTES DO
CONSÓRCIO INTERMUNICIPAL DE SAÚDE DO CARIRI OCIDENTAL- CISCO
LOCALIZADONA 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 CISCO?

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

5 . Como você avalia o tempo de espera para marcar consultas e exames junto a secretária?

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

6 . Com que frequência você utiliza os serviços do CISCO por ano?

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

7 . Porque você utiliza os serviços do CISCO?

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

8 . Você recomenda os serviços oferecidos pelo CISCO?

- () Sim () Não

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

- () Estrutura () Atendimento dos funcionários () Organização () Qualidade no atendimento ()Todas () nenhum

10. Como você avalia o tempo para receber os exames?

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

APÊNDICE B

QUESTIONÁRIO APLICADO COM OS FUNCIONÁRIO/INTEGRANTES DO CONSÓRCIO INTERMUNICIPAL DE SAÚDE DO CARIRI OCIDENTAL- CISCO LOCALIZADO NA CIDADE DE SUMÉ - PB

PESQUISA SOBRE ANÁLISE O NÍVEL 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 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 qualificação profissional?
 Muito Satisfatória Satisfatória Pouco Satisfatória Insatisfatória
9. Quanto a ética profissional, como você avalia a organização?
 Muito Satisfatória Satisfatória Pouco Satisfatória Insatisfatória
10. Qual sua visão em relação aos serviços da organização CISCO?
 Muito Satisfatória Satisfatória Pouco Satisfatória Insatisfatória
11. Na sua opinião, com relação ao grau de satisfação sobre os recursos destinados ao CISCO, são bem administrados pela atual gestão?
 Muito Satisfatória Satisfatória Pouco Satisfatória Insatisfatório

