

A utilização de ferramentas gerenciais na gestão do Terceiro Setor: relevância do BSC – uma aplicação

Data de recebimento: 30/11/2006
Data de aprovação: 28/01/2007

Leonardo Ensslin (UFSC) – ensslin@deps.ufsc.br
• Campus Universitário – Trindade – Caixa Postal 476 – CEP 88040-900 - Florianópolis
William Barbosa Vianna (UFSC) – wpwilliam@hotmail.com

Resumo

As discussões na esfera acadêmica sobre gestão no Terceiro Setor no Brasil são incipientes e carregam consigo o paradoxo relativo à gestão de organizações que, mesmo sem finalidades lucrativas, não deixam de ser organizações, como também a problemática da inadequação do uso de ferramentas gerenciais, desenvolvidas para atender organizações de finalidades lucrativas, com predomínio de interesses econômico-financeiros, em relação às organizações com natureza e finalidades diversas, tanto dos mercados como dos governos. O Balanced Scorecard, é uma ferramenta que, embora desenvolvida para organizações de finalidade lucrativa, permite o alinhamento da execução da estratégia da instituição do Terceiro Setor, nas suas perspectivas de sociedade, processos internos e aprendizagem e crescimento. A elaboração do mapa estratégico e o detalhamento do painel do BSC, do tema estratégico do aprendizado e crescimento, é apresentada neste artigo, permitindo comprovar que a metodologia do BSC se aplica e possui forte relevância também, numa organização do Terceiro Setor, quando adequadamente adaptada; fato comprovado neste estudo de caso, aplicado à Rede Salesiana de Ação Social, com sede em Porto Alegre-RS. Destacou-se o tema estratégico do aprendizado organizacional para ressaltar a sua importância, especialmente nestas organizações, envolvidas com ativos intangíveis, com foco no desenvolvimento das competências individuais dos colaboradores e no compromisso da responsabilidade social.

Palavras-chave: Organizações do Terceiro Setor; Balanced Scorecard; Implementação de Estratégia

Abstract

The academic discussions on management in the Third Sector in Brazil are incipient. They hold the paradox related to the management of organizations that, even without presenting profit, are regarded as organizations, as well as the issue on the use of inadequate management tools xx that assist xx profit organizations with predominant economic and financial interest with regard to organizations with diversified natures and purposes, both from the market and the governments. The Balanced Scorecard (BSC) is a tool which allows for the alignment of strategic performance of the third sector institution within its society perspectives, its internal processes, learning and growth. The strategic map and the detailing of the BSC panel – as well as of the strategic theme on the learning and growth – are presented in this paper, confirming that the BSC methodology has a strong relevance in a third sector organization, when adequately adapted. Such fact is confirmed in this case study, applied to the Salesian Body of Social Action located in the city of Porto Alegre, state of Rio Grande do Sul, Brazil. xx The strategic theme of the organizational learning was underscored, especially for the organizations involved with intangible assets, focusing on the development of the individual skills of the collaborators and on the commitment of the social responsibility.

Keywords: Third sector organizations; Balanced Scorecard; Strategy implementation.

1. INTRODUÇÃO

Kaplan e Norton (1997) reconhecem a possibilidade de o *Balanced Scorecard* melhorar a administração de empresas públicas e instituições sem fins lucrativos, apesar da ferramenta ser concebida para organizações lucrativas, numa perspectiva econômico-financeira. Ainda que não precisem gerar lucro, as organizações do Terceiro Setor demandam, cada vez mais, uma gestão profissionalizada, que lhes permita avaliar adequadamente a utilização dos recursos aplicados no alcance de sua missão, especialmente porque estes recursos são, na maioria das vezes, oriundos de doações ou de receitas públicas (PAES, 1999).

O objetivo deste artigo é propor que a utilização do *Balanced Scorecard*, adaptado às peculiaridades de uma organização do Terceiro Setor, tenha início através da dimensão do aprendizado organizacional. Não tem objetivo prescritivo, mas o de destacar a importância da implantação de um sistema integrado, que inicie priorizando o envolvimento dos *stakeholders*, particularmente nesse tipo de organização.

Para tanto, optou-se pela realização de um estudo de caso junto à Inspeção Salesiana São Pio X, da Rede Salesiana de Ação Social, com sede em Porto Alegre-RS. Os seguintes passos foram seguidos para a aplicação do modelo do BSC:

- (a) Caracterização da organização, evidenciando seus objetivos e sua estrutura: procedeu-se à análise de documentos da própria entidade.
- (b) Confirmação dos valores, missão e visão e análise dos pontos fortes e fracos do ambiente interno e das oportunidades e ameaças do ambiente externo. Os dados foram obtidos, a partir do documento “Projeto Educativo-Pastoral Salesiano”.
- (c) Estabelecimento dos temas estratégicos e das perspectivas: identificações de quais perspectivas poderiam ser utilizadas para evidenciar o direcionamento estratégico da organização.
- (d) Identificação dos fatores críticos de sucesso: nesta etapa, procederam-se a análise crítica do mapa estratégico e o levantamento dos objetivos e ações que deveriam ser desencadeados para que a Instituição conseguisse cumprir a missão a que se propõe.
- (e) Elaboração do mapa estratégico para cada perspectiva selecionada.
- (f) Implantação da ferramenta a partir do mapa de aprendizado organizacional.

O presente trabalho se justifica pela identificação de que há um virtual consenso entre estudiosos e pessoas envolvidas no cotidiano de organizações sem fins lucrativos de que, no Brasil, a deficiência no gerenciamento destas organizações é um dos maiores problemas do setor (FALCONER, 1999). E consideramos como exigência inicial à visão compartilhada do *stakeholders*, para a implantação de ferramentas gerenciais, tais como o BSC, em vista de uma gestão que atenda cada vez mais às exigências da missão e finalidades de organizações do Terceiro Setor.

2. BREVE INTRODUÇÃO AOS CONCEITOS-CHAVE DO *BALANCED SCORECARD*

O *Balanced Scorecard* é um sistema de gerenciamento – e não apenas um sistema de mensuração de resultados – que permite às organizações clarificarem sua visão e estratégia para todos os seus componentes e traduzi-las em planos de ação. Segundo Kaplan e Norton (1997), o *Balanced Scorecard* é uma ferramenta empresarial que “mede o desempenho organizacional sob quatro perspectivas equilibradas: financeira, do cliente, dos processos internos da empresa, e do aprendizado e crescimento”, traduzindo a missão e a estratégia da organização em um conjunto compreensível de medidas de desempenho, propiciando a formação de uma estrutura de mensuração e de um sistema de gestão eficiente, através do alinhamento sinérgico.

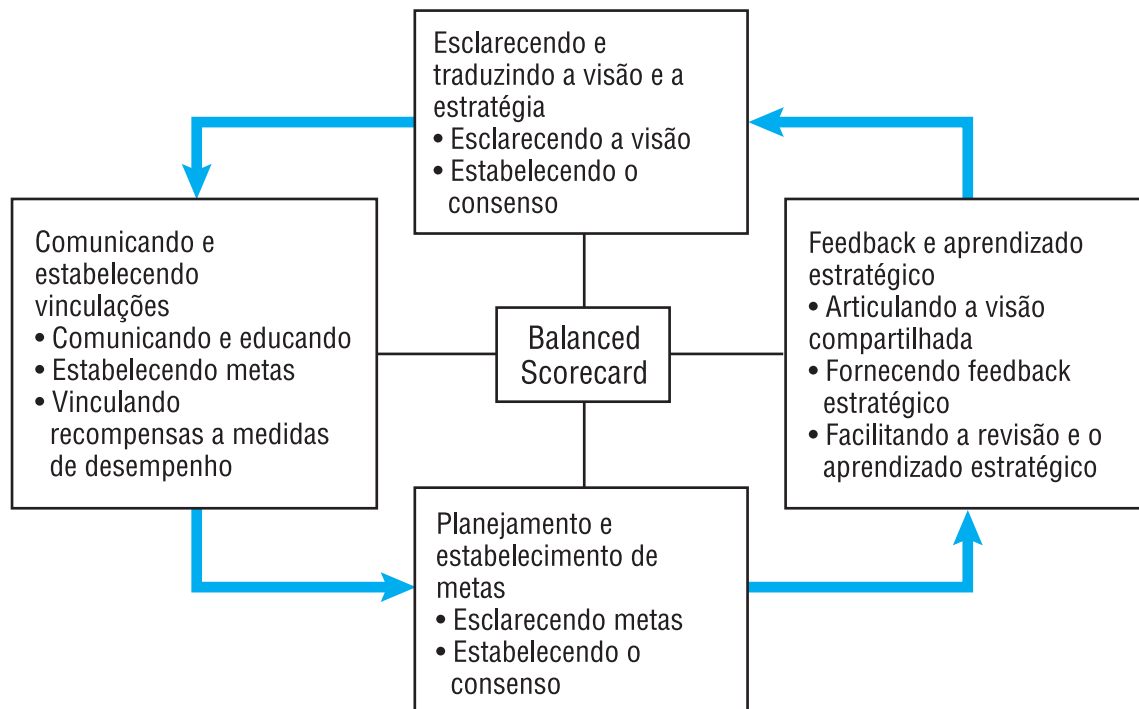


FIGURA 1 – Tradução da Estratégia em Termos Operacionais.

Fonte: Kaplan e Norton, 1997.

O BSC difere também das ferramentas tradicionais de avaliação de desempenho, por pregar um processo de implementação, onde haja uma ampla discussão da missão e da estratégia dentro dos valores organizacionais. Além disso, enfatiza que o sistema deva disponibilizar informações para funcionários de todos os níveis na organização e permite às organizações clarificarem sua visão e estratégia, transformando-as em ação, propiciando um balanceamento entre medidas financeiras e não financeiras.

3. AS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR

a) Caracterização

A expressão Terceiro Setor deriva da idéia de que a sociedade civil é dividida em Primeiro Setor - Estado, Segundo Setor - mercado ou empresas privadas e Terceiro Setor - “um espaço de participação e experimentação de novos modos de pensar e agir sobre a esfera social” (CARDOSO, 1997).

Nas últimas décadas, ocorreu uma explosão de organizações sem fins lucrativos; em todo o mundo, estas entidades aumentaram significativamente sua participação na sociedade e na economia, ganhando visibilidade cada vez maior. Em pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, denominada Fasfil – 2002, foram catalogados 5,3 milhões destas entidades no Brasil, o que representava aproximadamente 5% do número global de organizações atuantes na economia do país, naquele período. As áreas de atuação preferencial destas empresas estão relacionadas aos serviços sociais, especialmente referentes às atividades de saúde e educação. Face ao seu vertiginoso crescimento e seu papel cada vez mais destacado na sociedade e na economia, um dos maiores desafios para o Terceiro Setor é, sem dúvida, o abandono da gestão amadorista e o desenvolvimento de uma estrutura de gestão mais eficiente, adequada a suas peculiaridades.

b) O desafio da gestão no Terceiro Setor

Tradicionalmente, o desempenho organizacional é mensurado por uma medida única, maximização do lucro, numa perspectiva de desempenho econômica. Enquanto o ambiente organizacional manteve-se estável, isto não criava problemas para as organizações. Com o aumento da turbulência no ambiente de negócios, muitas empresas passaram a ter problemas para garantir sua sobrevivência, porque não perceberam que esta visão simplista era insuficiente para sinalizar o real desempenho organizacional.

Embora tenha havido várias tentativas de desenvolvimento de métodos de implantação de estratégias, que incluíssem medidas não-financeiras, como: *Tableau de Bord*, Gerenciamento por Objetivos, Gerenciamento por diretrizes, Gestão da Qualidade Total, esses métodos não apresentavam uma “estrutura lógica que mostrasse como as relações (entre atividades ou entre processos) interferem no desempenho”. (SILVA, 2003, p. 62).

Com o intuito de criar um sistema que considerasse indicadores tanto financeiros como não-financeiros e que fosse também, capaz de comunicar a visão e a estratégia da empresa a todos os seus funcionários, desdobrando-a em indicadores de desempenho originados dos objetivos estratégicos, que interagem numa estrutura lógica de causa e efeito, Kaplan e Norton (1997) propuseram *Balanced Scorecard* (BSC), o qual foi indicado pelos editores da Harvard Business Review, como uma das descobertas mais importantes do mundo dos negócios dos últimos 75 anos. (Harvard Business Review, 1997 APUD PETRI, 2005, p. 177).

Embora a aplicação inicial do BSC estivesse voltada para empresas com fins lucrativos, Kaplan e Norton reconhecem a possibilidade do *Balanced Scorecard* melhorar a administração de empresas públicas e instituições sem fins lucrativos, que lidem com ativos intangíveis (KAPLAN E NORTON; 1997 p. 188). Ainda que não precisem gerar lucro, as organizações do Terceiro Setor demandam, cada vez mais, uma gestão profissionalizada, que lhes permita avaliar adequadamente a utilização dos recursos aplicados no alcance de sua missão, especialmente porque esses recursos são, na maioria das vezes, oriundos de doações ou de receitas públicas.

As organizações do Terceiro Setor, por sua própria natureza, tendem a ser conduzidas por indivíduos abnegados, mas com pouca ou nenhuma experiência administrativa, atuando apenas com base em voluntariado e dedicação. Porém, é cada vez mais corrente a constatação da necessidade de gestão profissional em organizações do Terceiro Setor e fator decisivo, a competência dos recursos humanos e a capacidade de mobilizá-los em uma visão compartilhada que nasça de sua missão. Considera Salamon (1998) a esse respeito:

(...) mesmo com o seu dinamismo, o Terceiro Setor permanece vulnerável a várias tensões internas e repressões externas. (...) Apesar de sua tão propalada flexibilidade, organizações sem fins lucrativos continuam sendo organizações. À medida que crescem em escala e complexidade, são vulneráveis a todas as limitações que afligem outras instituições burocráticas - faltam de sensibilidade, morosidade e rotinização.

Também Drucker (2000) considera que durante algum tempo, a expressão gerência era um palavrão nas organizações sem fins lucrativos, pois gerência significava “negócios” e elas não eram empresas. Na verdade, em sua maioria, elas acreditavam que não necessitavam de qualquer coisa que pudesse ser chamada de “gerência”, pois afinal, elas não tinham “lucros”. Collins (2005) tem procurado combater essa posição, alertando que as organizações sociais precisam de metodologia de gestão para o adequado planejamento, a administração de pessoas e a alocação de recursos. Ainda que não gerem lucros, elas têm que criar uma sistemática de gestão que lhes permita alcançar com sucesso sua missão. Além disso, a imagem externa da organização tem um papel essencial na captação de recursos por essas organizações, pois é a reputação da instituição que leva as pessoas a apoiá-la.

Tudo isto tem levado estas instituições a buscar a melhoria de seus processos gerenciais, através da

implementação de modernas ferramentas de apoio gerencial. O *Balanced Scorecard* é uma das ferramentas passíveis de ser adotada, porque, além de proporcionar foco, motivação e responsabilidade em instituições sem fins lucrativos (KAPLAN e NORTON, 1997), permite o alinhamento das unidades da instituição, para a implementação da sua estratégia, possibilitando a melhor avaliação do seu desempenho.

4. A REDE SALESIANA

Os Salesianos são uma organização internacional de pessoas dedicadas, em tempo integral, ao serviço dos jovens, especialmente dos pobres e abandonados. A Família Salesiana ultrapassa 16.000 pessoas. São padres, freiras, colaboradores e voluntários, organizados em 22 associações, que foram criadas sob a inspiração e o carisma de Dom Bosco. A Família Salesiana atua em 128 países e trabalha nos cinco continentes.

O desenvolvimento integral dos jovens, através da educação e promoção social evangelizadoras, encontra-se no centro do compromisso religioso dos Salesianos e da Família Salesiana, em qualquer lugar em que trabalhem. Os primeiros destinatários dessa missão são os jovens, especialmente os mais pobres, os aprendizes e os trabalhadores. Em consequência dessa opção, eles trabalham junto às populações carentes socialmente.

A estrutura organizacional é formada por Inspetorias Regionais e Casas de Atendimento. A figura 2 representa graficamente essa estruturação. No Brasil, existem 6 Inspetorias Regionais, sendo este trabalho desenvolvido na Regional Brasil Porto Alegre, que engloba os Estados de Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná.

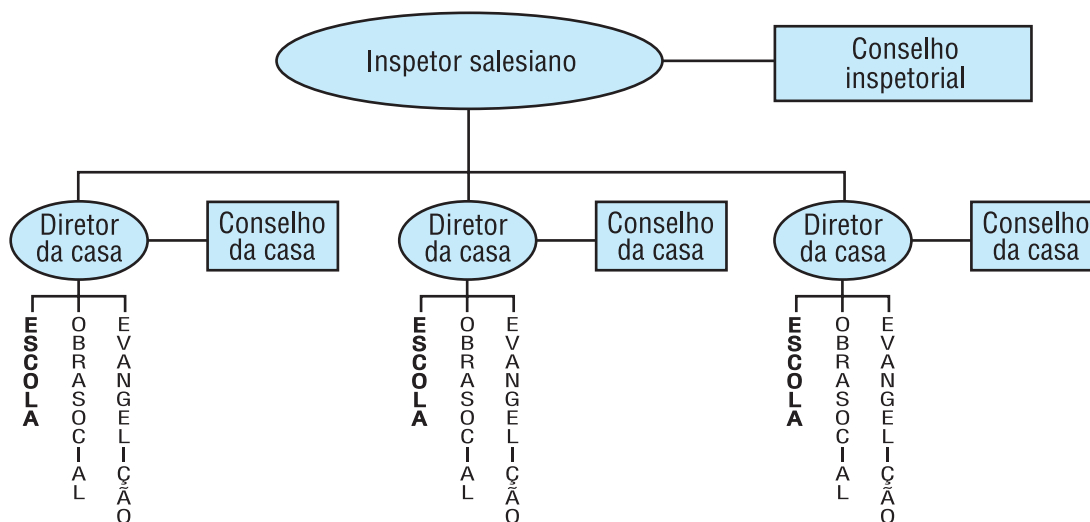


FIGURA 2 – Organização da Inspetoria Salesiana.

Fonte: Elaborada pelos autores.

Os Salesianos estão implantando o seu Planejamento Orgânico Inspetorial – POI, que corresponde a um planejamento estratégico, em nível mundial. Como toda organização internacional complexa, os salesianos têm encontrado dificuldades para avaliar o trabalho realizado pelas Casas, haja vista as diferenças sócio-cultural-ambiental-econômicas que existem entre elas, bem como os insumos e produtos intangíveis que compõem seu sistema produtivo.

O POI compreende os campos de ação prioritários para os próximos anos, os critérios operativos que devem guiar os vários planos e projetos, as presenças a que dar atenção, as linhas gerais para a preparação

do pessoal e o desenvolvimento econômico e estrutural, respondendo às urgências atuais e às previsões futuras emersas, a partir da análise interna e externa. Entretanto, não basta conceber o planejamento estratégico. É necessário que todos os esforços sejam alinhados à estratégia definida. Com este intuito e para garantir a coesão de esforços, foi desenvolvido um modelo de aplicação do BSC à Rede Salesiana de Ação Social.

5. O ESTUDO DE CASO DO BSC NA REDE SALESIANA

A Rede Salesiana de Ação Social – RSAS, define sua Missão como sendo a de: “Acolher, educar e evangelizar, preferencialmente adolescentes e jovens, em situação de vulnerabilidade social, na vivência do Sistema Preventivo de Dom Bosco”. A Visão, por sua vez, é: “Ser uma Instituição crescente e de referência na educação e evangelização dos jovens, com uma gestão competente, na vivência do carisma salesiano”. Os valores assumidos pela RSAS são o Seguimento de Jesus Cristo, a Vida Comum e Fraternal, a Solidariedade, a Formação Continuada e a Inovação e Competência.

As RSAS têm como alvo adolescentes em situação de vulnerabilidade social. Percebe-se que elas conseguem traduzir a sua visão de tal forma que estabelece claramente as iniciativas estratégicas a serem realizadas. Para a definição das perspectivas do BSC das RSAS, foram levadas em consideração as especificidades do Terceiro Setor. Nesse segmento, temos o cidadão como cliente das organizações que provêm políticas sociais. Embora os termos “cliente” e “usuário”, sejam bastante difundidos e enfatizados por metodologias gerenciais, como a qualidade total, não se mostram adequados à realidade das organizações não governamentais, visto que não incorporam o conceito de cidadania à formulação, implantação e avaliação de políticas sociais (TENÓRIO, 1999). Nesse sentido, Vianna et al (2006) em vez de utilizarem a perspectiva cliente, previsto no modelo original do BSC, optaram pelo uso da perspectiva sociedade, que retrata melhor o beneficiário das ações das RSAS.

Considerando-se as características da instituição, também se deixou de utilizar a perspectiva financeira. As perspectivas de Processos Internos e de Aprendizado e Crescimento foram mantidas inalteradas. Com base no POI, foram levantadas as principais estratégias definidas para o próximo ciclo da sua gestão (seis anos), de forma a subsidiar a elaboração do mapa estratégico e os painéis referentes às três perspectivas da elaboração do mapa estratégico. Na figura 3, estão representadas as estratégias selecionadas e definidas pela organização.

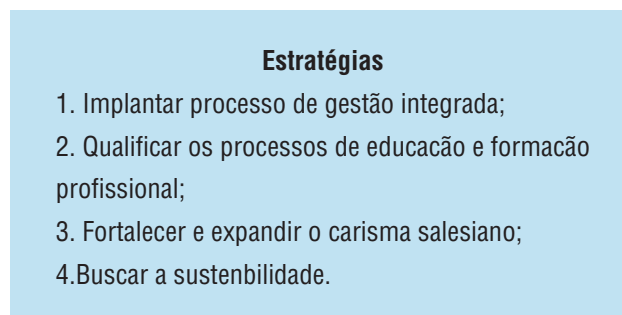


FIGURA 3 – Estratégias da Organização Salesiana.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Considerando que um dos grandes problemas de gestão de entidades do Terceiro Setor é a busca de sustentabilidade, para assegurar sua sobrevivência no longo prazo, na elaboração do mapa estratégico, foi selecionada como estratégia principal e o item Sustentabilidade, dentre as estratégias definidas no POI. Fal-

coner (1999) entende sustentabilidade, para estes contextos, como sendo a capacidade de captar recursos – financeiros, materiais e humanos – de maneira suficiente e continuada, e utilizá-los com competência, para perpetuar a organização e permiti-la alcançar os seus objetivos.

Como temas estratégicos, foram indicados os itens Gestão Integrada, Carisma Salesiano e Formação e Educação Profissional, os quais foram desdobrados nas perspectivas Sociedade, Processos Internos e Aprendizagem e Crescimento. O Mapa Estratégico possibilita uma melhor visualização dos objetivos estratégicos e das relações de causalidade existentes entre os objetivos das diferentes perspectivas.

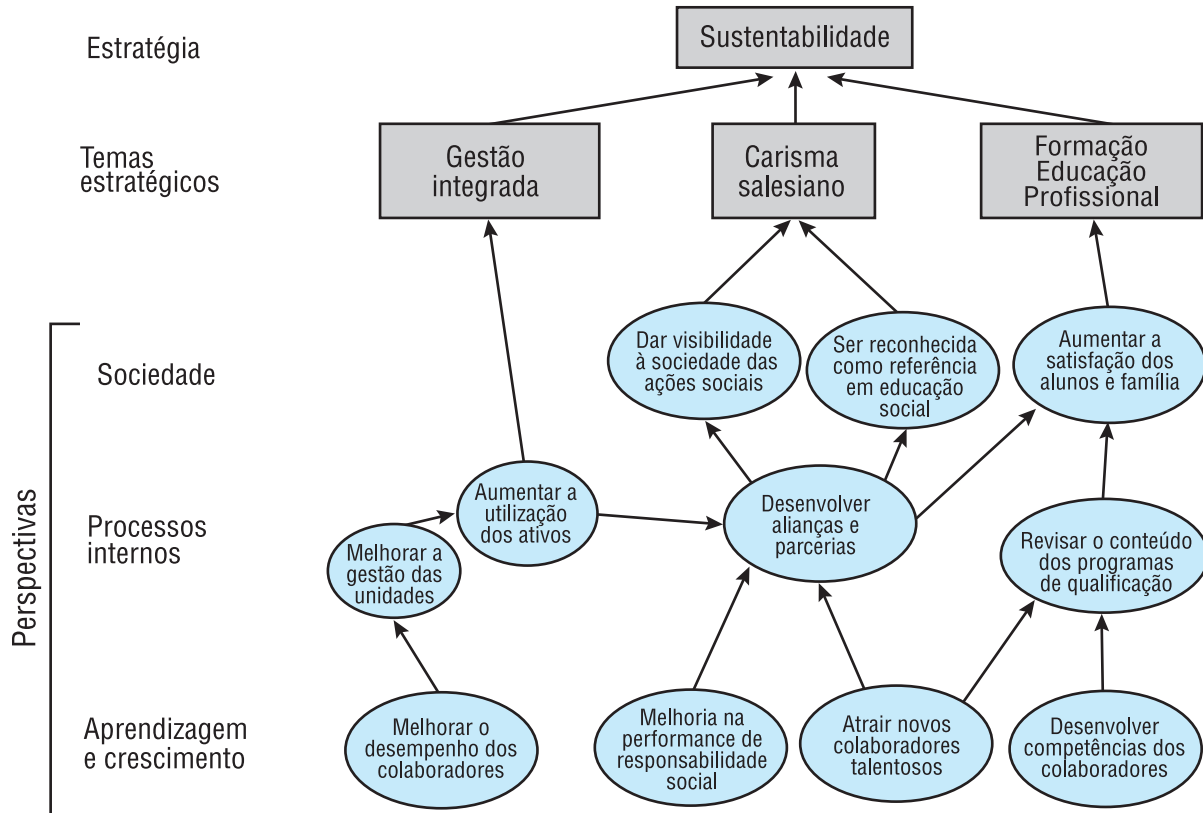


FIGURA 4 – Mapa estratégico – alinhamento dos indicadores de desempenho.

Fonte: Elaborado pelos autores.

A partir da definição do mapa estratégico, para cada um dos temas estratégicos foi elaborado um painel do BSC. Neste painel, estão explicitados os objetivos de cada tema estratégico a serem acompanhados pela metodologia do BSC, com a explicitação do indicador a ser utilizado para o acompanhamento do objetivo, a situação atual (métrica) deste indicador, a meta estipulada para ser obtida dentro do prazo de cada indicador e as iniciativas que serão viabilizadas pela organização, no sentido de permitir que o objetivo definido seja alcançado. Essa etapa contribui, através da identificação das ações e projetos em execução, permitindo visualizar quais aspectos da estratégia encontram-se mapeados, assim como é possível perceber e preencher as lacunas existentes na implementação da estratégia organizacional.

Objetivos	Indicadores	Situação Atual	Meta	Iniciativa
Melhorar o desempenho dos colaboradores	Nota média de avaliação da turma	5,5	6,0 em um ano	Implementar programa de apoio escolar (reforço)
Desenvolver competências dos colaboradores	Número de horas de capacitação / colaborador / por ano	36	40 horas anuais de capacitação por colaborador	Oferecer internamente ou encaminhar para cursos de capacitação patrocinado pela instituição
Melhorar a performance da Responsabilidade Social	Percentual de egressos inseridos no mercado de trabalho até um ano após conclusão do curso	50%	Aumentar em 10% dos egressos absorvidos pelo mercado de trabalho em relação ao ano anterior	Divulgar entre as empresas o programa do menor aprendiz
Atrair novos colaboradores talentosos	Proporção de colaboradores com Formação Superior	15%	Atingir 25% dos colaboradores com Formação Superior	Divulgar nas Univ. as oportunidades de trabalho na instituição

FIGURA 5 – Painel BSC – Aprendizado e Crescimento.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Na perspectiva de aprendizado e crescimento, foram sugeridos como objetivos a atração de novos colaboradores, a melhoria da *performance* da responsabilidade social, o desenvolvimento de novas competências e a melhoria do desempenho dos colaboradores.

6. O EFEITO CASCATA DO *BALANCED SCORECARD* A PARTIR DO APRENDIZADO

O *Balanced Scorecard* é um sistema de gerenciamento inovador, que reconhece a necessidade da adição de outras dimensões para avaliar os contextos, além da perspectiva econômico-financeira, normalmente usada pelas empresas para medir seu desempenho. Para Kaplan e Norton (1997), o *Balanced Scorecard* é uma ferramenta empresarial que “mede o desempenho organizacional sob quatro perspectivas equilibradas: financeira, do cliente, dos processos internos da empresa, e do aprendizado e crescimento”, traduzindo a missão e a estratégia da organização, em um conjunto compreensível de medidas de desempenho, propiciando a formação de uma estrutura de mensuração e de um sistema de gestão eficiente, através do alinhamento sinérgico das unidades de negócios e de serviços compartilhados para a execução da estratégia.

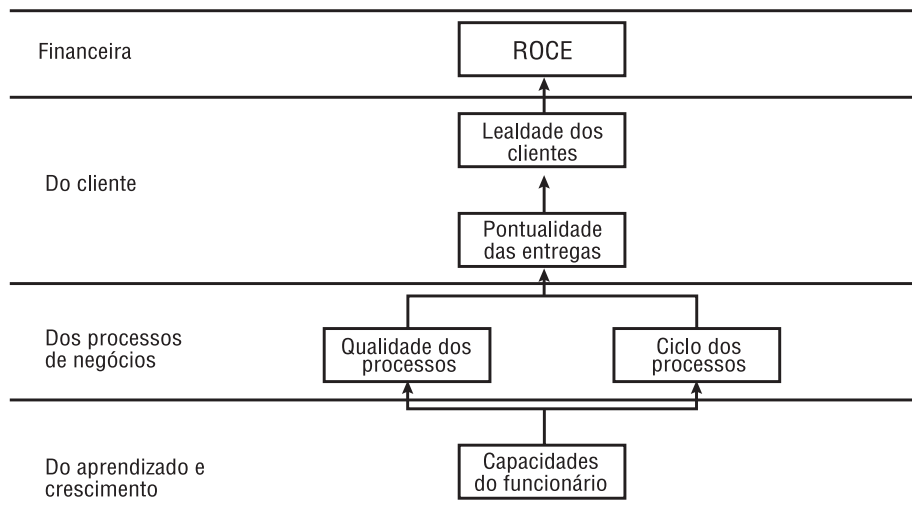


FIGURA 6 – Perspectivas do BSC.

Fonte: Kaplan e Norton, 1997, p. 31.

Com relação à ferramenta BSC, a perspectiva financeira descreve os resultados tangíveis da estratégia, em termos financeiros, como retorno sobre o investimento (ROI), valor para o acionista, lucratividade, crescimento de receita e custos unitários mais baixos. A perspectiva dos clientes permite à administração estabelecer os segmentos e avaliar os desempenhos dos mercados e dos clientes para os quais a empresa atua, em função das suas expectativas e do posicionamento mercadológico da organização. A terceira perspectiva, relacionada aos processos internos da empresa, possibilita aos executivos a identificação de pontos críticos nas atividades da empresa, nos quais a organização tem que criar diferenciais para agregar valor aos clientes e satisfazer expectativas dos acionistas. Finalmente, a perspectiva de aprendizado e crescimento é que identifica os ativos tangíveis e intangíveis, relacionados aos fatores humanos e intelectuais da organização. O desencadeamento do efeito cascata na organização parece mais eficaz, quando iniciado pela implantação da ferramenta, a partir da perspectiva do aprendizado, pela sua maior capacidade de envolvimento do *stakeholders*, considerando a diferença das organizações do Terceiro Setor.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O atual quadro de crescimento e expansão do Terceiro Setor, no Brasil, aponta para a necessidade cada vez maior de profissionalização do setor, em vista da necessidade de tomadas de decisão rápidas e complexas, que estejam direcionadas para consecução da missão específica e finalidades das organizações dessa natureza.

Nesse sentido, a busca de eficácia tem conduzido à elaboração de estratégias de longo alcance, com utilização cada vez mais recorrente de ferramentas gerenciais, entre as quais se encontra o Planejamento Estratégico. A operacionalização das estratégias, porém, demonstra a necessidade de considerar forte e primordialmente os aspectos particulares das organizações do Terceiro Setor, uma vez que entre as ferramentas gerenciais mais utilizadas predomina ou a lógica econômico-financeira do mercado ou a lógica burocratizada do Estado, sendo que nenhuma das duas atende adequadamente a singularidade distintiva do Terceiro Setor, havendo necessidade de adaptação crítica dos mesmos instrumentos gerenciais e não o descarte de seu uso.

Embora a elaboração de Planejamento Estratégico, nessas organizações, seja um grande avanço na gestão, permanece a problemática de que esses instrumentos gerenciais demonstram-se inadequados “in

natura”, tendo em vista que foram desenvolvidos para organizações com finalidade predominantemente lucrativa.

O *Balanced Scorecard* embora sendo uma ferramenta de operacionalização da estratégia desenvolvida para organizações de finalidade lucrativa, é reconhecido pelos seus próprios criadores, Kaplan e Norton (1997), como passível de adaptação em instituições sem fins lucrativos, o que pôde ser constatado em nossa aplicação ao Planejamento Orgânico Inspetorial (POI) da Inspetoria Salesiana São Pio X.

O *Balanced Scorecard* permitiu esclarecer os objetivos estratégicos e identificou os processos críticos que podem influenciar diretamente a atuação das Casas junto à sociedade e que, até então, não eram evidenciados. Através da análise dos objetivos e das iniciativas estratégicas, já mapeadas no POI, puderam ser identificados aqueles que estavam ausentes. Durante este processo, verificou-se a capacidade do BSC de sinalizar as falhas de implementação da estratégia escolhida. A utilização da ferramenta permitiu não somente preencher estas lacunas, mas também integrar as ações da organização, oferecendo uma estrutura mais sólida para a criação e implantação do planejamento estratégico na organização.

Desta forma, o BSC revelou-se uma ferramenta de gestão estratégica muito útil para as organizações do Terceiro Setor, principalmente por permitir a ligação entre a estratégia e a ação, a qual é uma fase em que muitas organizações encontram empecilhos e dificuldades. Além disso, o BSC propicia um mecanismo de mensuração que permite às organizações, a partir de análises sobre o desempenho, desencadear medidas de ajuste ou de mudança de curso de ação.

Desta forma, o BSC revelou-se uma ferramenta de gestão estratégica muito útil e pertinente para as organizações do Terceiro Setor, principalmente por permitir a ligação entre a estratégia e a ação, que é uma fase em que muitas organizações encontram empecilhos e dificuldades. No caso específico deste estudo, os benefícios vislumbrados com a utilização desta ferramenta de gestão estratégica, foram:

- (1) Esclarecimento e obtenção de consenso sobre quais eram as ações fundamentais para a realização dos objetivos traçados no POI.
- (2) Comunicação da estratégia para toda a organização, de forma a envolver seus membros na sua execução.
- (3) Identificação e alinhamento das iniciativas estratégicas, direcionados os esforços da organização num mesmo sentido.

No caso específico deste estudo, o desencadeamento do efeito-cascata, na implantação da ferramenta, sugere que a perspectiva do aprendizado seja a mais adequada para iniciar o processo, motivar os *stakeholders* e provocar um envolvimento dos mesmos na construção de uma visão compartilhada, no consenso e no comprometimento com a implantação do *Balanced Scorecard* com resultado.

Concluimos, identificando a necessidade de que outros estudos e simulações sejam desenvolvidos, tanto com a ferramenta BSC quanto com outras ferramentas gerenciais, no sentido de desenvolver e aprimorar a gestão no Terceiro Setor. No caso do BSC, essa tarefa precisa ser feita sob a perspectiva e o olhar do Aprendizado e do Crescimento, tendo em vista a capacidade dessa perspectiva não somente de orientar a operacionalização da estratégia, contemplando as peculiaridades do Terceiro Setor, bem como de promover o desenvolvimento e o aperfeiçoamento do conhecimento organizacional e adequada gestão dessas organizações.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CARDOSO, R. **Fortalecimento da sociedade civil - 3º Setor: desenvolvimento social sustentado**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

COLLINS, J. **Good to great and the social sectors: a monograph to accompany good to great**. Boulder (USA): Collins, 2005.

- DRUCKER, P. F. **Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século**. São Paulo: 2000.
- _____. **O melhor de Peter Drucker: o homem. Nobel**, São Paulo, 2001.
- FALCONER, A. P. **A promessa do Terceiro Setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão**. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999. Disponível: <http://www.icd.org.uy/mercosur/informes/2000/falconer1.html>. Acessado em: 08/05/2006.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, IBGE, **As Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil 2002**, Rio de Janeiro, 2004.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: *Balanced Scorecard***. Rio de Janeiro: Câmpus, 1997.
- PAES, J. E. S. **Fundações e entidades de interesse social**. 2 ed. Brasília: Brasília Jurídica. 1999.
- PETRI, S. M. **Modelo para apoiar a avaliação das abordagens de gestão de desempenho e sugerir aperfeiçoamentos: sob a ótica construtivista**. 2005. 235 f. Tese de Doutorado (Doutorado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.
- SALAMON, L. A emergência do Terceiro Setor: uma revolução associativa global. In: **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: 33(1): 5-11, janeiro-março, 1998.
- SILVA, L. C. da. **O *Balanced Scorecard* e o Processo Estratégico**. Caderno de Pesquisa em Administração, São Paulo, v. 10, n° 4, pp.61-73, out-dez 2003.
- TENÓRIO, F. G. (Coord.) **Gestão social :metodologia e casos**. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1999.
- _____. **Gestão de ONGs - principais funções gerenciais**. 7ª ed. Rio de Janeiro, Editora FGV, 2003.
- VIANNA, B.W.; DE RÉ, T.C.; LIMBERGER,S.; PETRI, S. **Implantação do BSC: estudo de caso em Organização do Terceiro Setor**. Anais III SEGET (Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia) in Administração Estratégica. ISSN: 1807-409X. Resende, Rio de Janeiro, 2006.