

# Constatações sobre a construção de mapas estratégicos: um estudo de caso no terceiro setor

Rafaela da Silva Bezerra Penha (PEP/UFRN-RN/Brasil) - rafbezerra@gmail.com  
• UFRN, Centro de Tecnologia, S/N, BR 101, 59072-970, Natal - RN, fone: (55) 84 3608-4629 / 8836-5742  
José Alfredo Ferreira Costa (PEP/UFRN-RN/Brasil) - alfredo@ufrnet.br

**RESUMO** O atual contexto de gestão de negócios estimula a renovação constante das ações, em busca da sobrevivência organizacional. Para instituições do Terceiro Setor, a estratégia está associada à sustentabilidade e a relação com seus financiadores geralmente faz parte de suas ações. O objetivo deste estudo é identificar fatores e constatações sobre o processo de construção de mapas estratégicos, para entidades do Terceiro Setor, baseando-se em comparações de um estudo de caso com outros relatos da literatura. Para isso, foi desenvolvida uma pesquisa bibliográfica, para embasar o estudo de caso, com observação participante. A pesquisa tem uma abordagem qualitativa e seu objetivo caracteriza-se pela descrição de fatos para posterior interpretação. Entre as constatações identificadas na pesquisa, ressalta-se a influência da postura da equipe formada para mobilizar recursos para a construção do mapa institucional, levantando e aprofundando conhecimentos para identificar as perspectivas que melhor definem a proposta de atuação da entidade.

**Palavras-chave** Gestão Estratégica; Mapa Estratégico; Terceiro Setor.

**ABSTRACT** *The current context of business management encourages the constant renewal of initiatives in pursuit of organizational survival. For Third Sector institutions, strategy is associated with sustainability and the relationship with their lenders is usually part of their strategic initiatives. The aim of this study is to identify findings regarding the process of building strategy maps based on comparisons of a case study with other literature reports for Third Sector entities. For this, it was performed a literature to base the case study with a participant observation. The research has a qualitative approach and its objective is characterized through the description of various facts for subsequent interpretation. Among the findings identified during the research, the study highlights the influence of the team posture in order to mobilize resources to build the institutional map, raising and deepening knowledge to identify the perspectives that best describe the entity's proposed performance.*

**Keywords** *Strategic Management; Strategic Map; Third Sector.*

## 1. INTRODUÇÃO

As atuais necessidades do mercado proporcionam oportunidades para organizações de todos os tipos. Para se beneficiar dessas oportunidades, as empresas precisam estar preparadas e alinhadas com objetivos futuros.

As organizações que fazem parte do terceiro setor, parcela do mercado voltado para ações sociais, sem interesses lucrativos, são levadas a procurar meios de sobreviver numa realidade onde o governo nem sempre ajuda, o setor privado às vezes aproveita para subsidiar ações e melhorar a imagem perante a sociedade, e as fontes de recursos são escassas (VOLTOLINI, 2003).

Segundo Drucker (1996, p.134), as organizações sem fins lucrativos aprenderam que precisam de gerenciamento tanto ou mais que as organizações privadas, exatamente pela falta de disciplina dos lucros, pois a necessidade de “organização e liderança, responsabilidade, desempenho e resultados”, exige o gerenciamento inteligente dos recursos, em torno da missão institucional.

Assim sendo, é necessário se revestir de estratégias, conforme utilizadas em momentos críticos da história mundial, como no pós segunda guerra mundial, pois aparentemente, só após essas experiências, o mundo acadêmico reconheceu a importância das ações planejadas para se alcançar o objetivo almejado pelas organizações, gerando conceitos que são aperfeiçoados desde então (VOLTOLINI, 2003).

Dentre os conceitos gerados, pode-se comentar o surgimento da missão, visão, objetivos estratégicos, análise do ambiente interno e do ambiente externo, entre outros, compilando-os na necessidade de integração entre todos eles, para a eficiência estratégica.

A preocupação com a estratégia, no terceiro setor, caracteriza-se pela busca de suas organizações por missões elevadas, que desconsideram a compensação financeira como resultado de sucesso, e, por isso, exigem adaptações do mapa e do planejamento estratégico para a sua realidade (NIVEN, 2005). Nesse caso, o aspecto financeiro subsidia as ações dessas instituições, sendo um recurso fundamental para cumprir sua missão. A diferença no tratamento desse recurso é que, diferentemente das empresas privadas, nas instituições do terceiro setor, o “excesso” não é compartilhado entre seus sócios e, sim, reinvestido.

Para as organizações de serviços de saúde que atuam neste setor, o processo se torna ainda mais complexo, pois se trata de empresas que buscam excelência na manutenção de serviços fundamentais, perante o aumento da necessidade. Essa responsabilidade faz com que os hospitais sejam cobrados pela sociedade, quanto à atualização tecnológica dos serviços oferecidos, gerando alta dependência das fontes de financiamento.

Para combater, no entanto, esses problemas e sobreviver nesse mundo competitivo e globalizado, as organizações que buscam excelência devem ressaltar a função do planejamento, visando aprimorar o processo de tomada de decisão para o alcance dos objetivos preestabelecidos. O planejamento estratégico propõe, então, o processo administrativo, que sustenta um modelo, para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela organização.

Associado ao planejamento estratégico, a ferramenta auxiliar de gestão, denominada *Balanced Scorecard – BSC*, propõe a tradução da missão e estratégia organizacionais em objetivos, dispostos em um mapa estratégico, que apresenta a relação de causa e efeito entre eles.

A construção do mapa estratégico exige alto envolvimento dos gestores e requer uma reflexão amadurecida em torno da atuação organizacional e sua proposta de sustentabilidade, para que a estratégia seja bem representada nessa estrutura de perspectivas e objetivos estratégicos.

Este artigo faz uma abordagem, a partir de revisão bibliográfica e aplicação prática, descrevendo o processo de construção do mapa estratégico de um hospital filantrópico e discutindo suas fases e resultados com outros casos da literatura, a partir da seguinte questão:

- Como se caracteriza a construção do mapa estratégico de um hospital filantrópico, considerando suas particularidades?

Com base nessa discussão, foram estabelecidas algumas constatações que se espelham e, ao mesmo tempo, complementam a pesquisa bibliográfica realizada.

## 2. PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

A pesquisa bibliográfica apresenta-se, aqui, como um embasamento teórico do assunto tratado, abordando conceitos em torno do terceiro setor e suas particularidades, gestão e planejamento estratégico, voltados para a construção do mapa estratégico, conteúdo fundamental para a interpretação do caso analisado neste artigo.

### 2.1. Terceiro Setor

O terceiro setor é um conceito designado para as empresas que não se encaixam nas características governamentais nem privadas e muita polêmica ainda existe em torno desse termo. No entanto, a intenção, aqui, é apresentar a sua definição e o seu papel para a sociedade.

O termo terceiro setor tem sua origem nos Estados Unidos, e “é construído a partir de um recorte do social em esferas: o Estado (‘primeiro setor’), o mercado (‘segundo setor’) e a ‘sociedade civil’ (‘terceiro setor’)”. No entanto, apesar de afirmar o conceito acima, na mesma obra, Montañó (2007) discorre sobre as questões inerentes desse conceito, apontando algumas debilidades em caráter reflexivo.

De acordo com Cavalcanti (2006, p.198), as organizações filantrópicas podem ser assim definidas:

As organizações sem fins lucrativos e não governamentais constituem o que se denomina Terceiro Setor. Nem Estado, nem mercado. São organizações públicas privadas, porque estão voltadas não à distribuição de lucros para acionistas ou diretores, mas à realização de interesses públicos.

Por outro lado, Mestriner (2005) comenta que, tradicionalmente, no Brasil, o poder público é o último a dar um retorno às necessidades sociais, se responsabilizando apenas por subsidiar as iniciativas privadas, através de convênios e reconhecimentos, formalizando uma parceria, onde sua participação se caracteriza como uma co-produção, transferindo, assim, para a sociedade, as maiores responsabilidades e executando apenas ações emergenciais.

Sendo assim, Burke (2008) cita, como característica das organizações do terceiro setor:

- Realização da sua missão, acima de tudo;
- Atuação sem intenção de lucro;
- Comprometimento em não distribuir os ativos para benefício próprio;
- Uso exclusivo de todo recurso recebido na promoção de sua missão, com finalidade filantrópica.

Hudson (1999) afirma que a relação entre as organizações do terceiro setor, o setor público e o setor privado são difíceis de definir, pois algumas são tipicamente filantrópicas, outras compartilham os valores e outras, ainda, se parecem com instituições privadas ou públicas.

O principal desafio dessas organizações, contudo, consiste em sobreviver a partir de doações, pois os recursos são cada vez mais escassos e a competitividade para obter fundos não para de crescer, obrigando as organizações a aprimorarem também a maneira de captar recursos, buscando, assim, aproximar o relacionamento com doadores (pessoas ou empresas) que se identificam com a proposta filantrópica da instituição, sendo o Segundo Setor um aliado (TACHIZAWA, 2007).

De acordo com Drucker (1996, p.134):

Como regra geral, as organizações sem fins lucrativos são mais conscientes que as empresas em relação ao dinheiro. Elas comentam e se preocupam a respeito de dinheiro grande parte do tempo, porque ele é muito difícil de ser levantado e sua disponibilidade está sempre muito abaixo das necessidades. Mas as organizações sem fins lucrativos não baseiam sua estratégia no dinheiro, nem fazem dele o centro de seus planos, como fazem muitos executivos.

Ao comparar a atuação das organizações do Segundo e do Terceiro Setores, Foster *et al.* (2009) comentam que uma das dificuldades é que nas organizações sem fins lucrativos, os beneficiários não podem ser considerados clientes como nas organizações privadas. Sendo assim, as ações traçadas para agregar valor para o beneficiário não geram obrigatoriamente um retorno financeiro.

Portanto, a relação entre o terceiro e o segundo setores pode e deve ser explorada, para que ambos possam atender às suas respectivas missões, individuais ou sociais, associando o recurso privado, advindo dos indivíduos que usufruem e mantêm as empresas privadas, às ações sociais que retornam para os mesmos indivíduos de forma indiscriminada.

Por outro lado, o Setor Público, que compõe o primeiro setor, deve reconhecer a importância das ações sociais, por parte de organizações sem fins lucrativos, como complemento das ações de responsabilidade pública e atuar cada vez mais próximo a elas, sustentando de forma digna os serviços básicos para a sociedade.

Por fim, constata-se que, apesar do Terceiro Setor ser caracterizado por organizações diferentes das privadas e públicas, e ter suas particularidades na gestão, há uma relação estreita entre os setores, para que as organizações sem fins lucrativos cumpram seu papel de forma continuada.

## 2.2. Mapas estratégicos

O gerenciamento das ações organizacionais, com foco no futuro, não é novidade. No entanto, a importância dessa percepção tem crescido a cada dia, perante a acirrada concorrência e luta pela sobrevivência organizacional, em mercados cada vez mais competitivos.

De acordo com Kaplan e Norton (1997), a proposta do BSC é reunir um conjunto de informações necessárias para controlar o rumo das ações, assim como um piloto de avião precisa de informações detalhadas das condições de voo. Essas informações dividem-se em áreas, denominadas perspectivas, que, a partir de ações relacionadas, criam valor para a organização.

Os autores propõem, ainda, a construção de um mapa estratégico com essas perspectivas e seus objetivos, descrevendo a “lógica da estratégia”, mostrando graficamente os ativos intangíveis que irão subsidiar a criação de valor dos processos internos para os clientes e para o financeiro da empresa, elegendo, assim, as quatro perspectivas básicas do mapa.

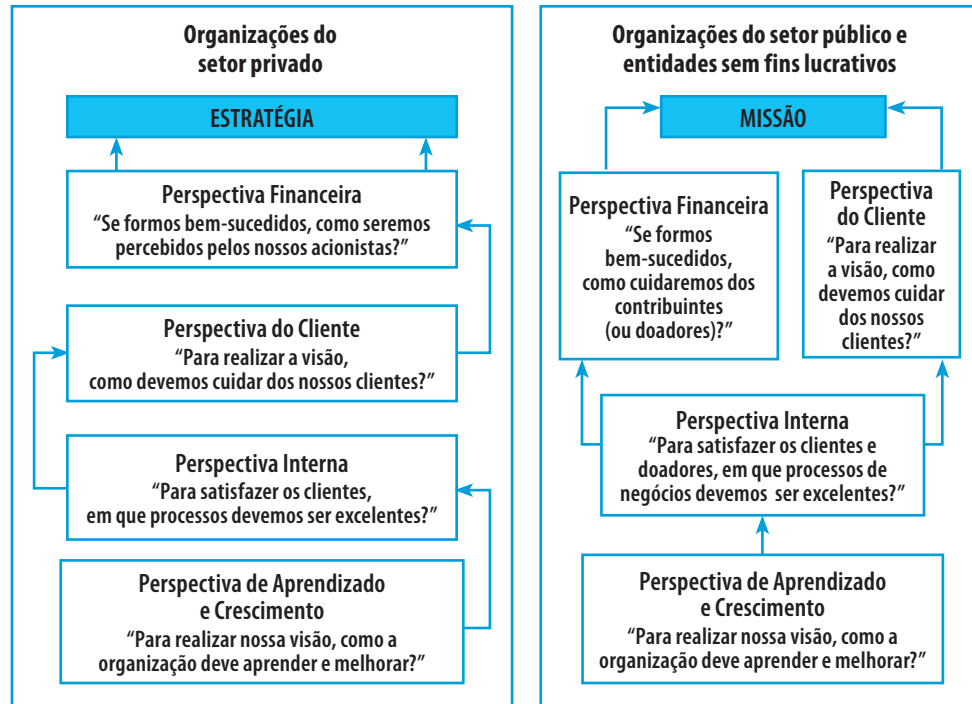
A partir da representação gráfica, o BSC traduz os objetivos que compõem essas perspectivas em indicadores e metas, que, por sua vez, serão alcançados a partir de um conjunto de “iniciativas estratégicas”, que criarão condições para que se realizem as metas de todos os indicadores (KAPLAN; NORTON, 2004).

A partir das experiências de elaboração de mapas estratégicos, foram criados modelos genéricos, representados na Figura 1, que podem ser adotados por qualquer empresa, em qualquer setor de atividade, embora cada um tenha suas particularidades (KAPLAN; NORTON, 2004).

A diferença entre esses modelos está na finalidade das empresas do setor público e sem fins lucrativos, pois os resultados buscados por elas não é financeiro. O recurso financeiro é um meio e não um fim. A finalidade financeira é substituída pela busca da conquista de missões nobres, que têm foco em melhorias sociais, elevando, assim, a função da missão e dos clientes e alterando a estrutura do mapa (NIVEN, 2005).

Sendo o mapa uma representação da estratégia adotada pela empresa, os autores da ferramenta ressaltam que os objetivos estratégicos não devem ser otimizados individualmente em cada perspectiva. É importante que eles sejam integrados e alinhados, para que se cumpra a proposição de valor da estratégia organizacional (KAPLAN; NORTON, 2004).

Figura 1 – Mapas estratégicos – modelos genéricos.



Fonte: KAPLAN e NORTON, 2004.

Considerado isto, o próximo passo é definir quantas e quais perspectivas traduzem a estratégia e apresentam uma proposta de criação de valor para a organização. Sempre baseada na estratégia adotada pela empresa, as perspectivas devem dividir a estratégia em partes a serem desenvolvidas individualmente e, ao mesmo tempo, integradas.

A influência de uma perspectiva sobre as outras deve ser clara, para que se entenda o alinhamento da proposta de cada perspectiva com a estratégia organizacional, formando um conjunto de relações de causa e efeito, para a realização do propósito organizacional.

Sendo assim, Niven (2005) resalta que as perspectivas propostas pelos criadores devem ser consideradas como um modelo e não como obrigação, para a montagem do mapa estratégico.

Segundo o autor, a escolha das perspectivas "deve basear-se, sobretudo, no que é necessário para contar a história de sua estratégia e criar vantagem competitiva para sua organização", livrando-se de amarras da teoria (NIVEN, 2005, p.120).

Ainda conforme o autor, a escolha das perspectivas deve responder às seguintes perguntas:

- Que proposta de valor garantirá que os clientes estão satisfeitos e leais?
- Em que processos devemos nos destacar, para dar a essa clientela proposta de valor e que técnicas nossos funcionários devem possuir?

Essas questões são coerentes com os elementos da cadeia de valor que devem ser considerados importantes pelos criadores da ferramenta.

Niven (2005) ressalta, portanto, que a partir das perspectivas, o mapa deve contar a história da estratégia e demonstrar o seu plano de execução, sendo breve na sua demonstração, contemplando os principais interessados dentro da organização e descrevendo como atenderá a cada um deles, proporcionando uma implementação bem sucedida da estratégia proposta.

Essas perspectivas são compostas por objetivos estratégicos que, segundo Kaplan e Norton (2004), são conectados para criar e cumprir a proposição de valor da organização e sustentar os resultados almejados.

Para a formulação dos objetivos estratégicos, Niven (2005) indica o uso de um verbo de ação no início, para que represente o dinamismo dos objetivos no ambiente das estratégias, garantindo que esses objetivos possam motivar ações e respondam de que forma a estratégia será executada.

Além disso, complementa Niven (2005), cada objetivo deve ser justificado a partir de uma afirmação que esclareça ou descreva o seu significado de forma autêntica, porém breve, para não desestimular sua leitura.

Com base no que foi colocado, entretanto, o processo de construção do mapa estratégico pode ser descrito numa sequência de quatro etapas básicas:

1. Definição da estratégia;
2. Identificação das perspectivas necessárias para desenvolver a estratégia;
3. Definição dos objetivos estratégicos a serem alcançados em cada perspectiva;
4. Vinculação de causa e efeito entre as perspectivas/objetivos.

Não se pode, contudo, eliminar a necessidade de uma equipe que coordene essas ações, bem como as reflexões em torno da atuação organizacional, para se executar as etapas supracitadas com eficiência.

Além disso, esse processo pode variar entre as organizações, indicando o respeito às particularidades de cada uma, para a eficiência do processo como um todo.

Por fim, constata-se a importância de desenvolver um mapa estratégico que traduza a estratégia escolhida, com um processo voltado para posicionar-se de forma competitiva, sendo necessário alinhar as ações à proposta de atuação da organização, num conjunto de perspectivas e objetivos estratégicos conectados numa relação de causa e efeito.

### 3. MÉTODO DE PESQUISA

A apresentação do método utilizado na realização da pesquisa é fundamental para que seja compartilhado com o leitor os procedimentos e intenções adotados no estudo. Nessa seção, apresenta-se a descrição dos métodos utilizados na presente pesquisa, de acordo com os objetivos propostos.

Do ponto de vista da sua natureza, essa pesquisa baseia-se num processo de interpretação de acontecimentos, formando um elo entre o mundo real e o objeto da pesquisa que não pode ser traduzido em números, sendo o ambiente natural uma das fontes de coleta de dados (SILVA, 2005).

O levantamento de dados para embasar a pesquisa foi realizado individualmente, por uma única pesquisadora, na vida real, pois contou com a análise da construção do mapa estratégico do Hospital Dr. Luiz Antônio, de modo participante, sendo a pesquisadora parte integrante do objeto a ser explorado (RODRIGUES, 2006).

Para isso, a pesquisadora se fez parte do grupo, numa observação sistemática e individual, participando de reuniões gerenciais, opinando nas diretrizes e auxiliando o desenvolvimento das atividades descritas e analisadas para obter os resultados apresentados.

Para tal, foram utilizadas fontes de informações digitais, *sites*, periódicos, revistas, livros, anais de congressos e outras bases de dados disponíveis na *internet*, livros adquiridos e livros disponíveis em bibliotecas, além de dados fornecidos pelo sistema de informação da organização em análise e qualquer material da literatura pertinente ao tema.

Além desses, inclui-se ainda o procedimento de estudo de caso que, segundo Goldenberg (2003, p.33), busca reunir “o maior número de informações detalhadas, por meio de diferentes técnicas de pesquisa, com o objetivo de apreender a totalidade de uma situação e descrever a complexidade de um caso concreto”.

Sua abordagem é qualitativa, isto é, interpreta uma situação e atribui significados para cada uma delas (SILVA, 2005). Nesse caso, a pesquisa interpreta o processo de construção do mapa estratégico do Hospital Dr. Luiz Antônio, atribuindo significados com base no levantamento bibliográfico realizado.

A partir do seu objetivo, esse estudo toma forma de uma pesquisa descritiva, pois descreve características de uma situação, buscando relação entre as variáveis, sem as manipular, constatando e relatando os desafios do processo estudado, à medida que as variáveis se manifestam (RODRIGUES, 2006).

## 4. RESULTADOS E ANÁLISES

A partir desse ponto, segue-se a apresentação dos dados a serem analisados na pesquisa. Para expor tudo que é necessário para alcançar o objetivo da pesquisa, apresenta-se, a seguir, a caracterização da empresa e da sua atuação, seguido de todas as etapas cumpridas e elementos envolvidos para a construção do mapa estratégico e, por fim, a análise e discussão de todos esses dados, aliados à base teórica que foi tratada anteriormente.

### 4.1. Caracterização da empresa

No final da década de 1940, foi fundada a Liga Norte Riograndense Contra o Câncer (Liga), com o intuito de oferecer atendimento e tratamento aos pacientes vítimas de câncer, bem como amparo e orientação aos seus parentes. Os esforços eram concentrados em minimizar os sintomas dos pacientes, com os poucos equipamentos disponíveis e profissionais não-especializados. Desde então, a dedicação é a principal marca da Liga.

Atualmente, ela é composta por 4 unidades de atendimento, uma casa de apoio, que recebe os pacientes carentes e seus parentes em atendimento na Liga, e por um departamento de pesquisa e ensino, que mantém parceria com universidades locais.

Nessa pesquisa, o desenvolvimento do planejamento estratégico e seus componentes foram acompanhados no Hospital Dr. Luiz Antônio (HLA), que foi a primeira sede da instituição. Essa unidade oferece consultas em diversas especialidades médicas e mantém capacidade média para mais de 3.000 (três mil) atendimentos por mês.

Toda essa estrutura é amparada por aproximadamente 257 funcionários, divididos em atividades administrativas, técnicas e clínicas, sendo todos com vínculo empregatício com a Liga e, ainda, médicos cedidos pelo Estado, que cumprem a carga horária nas dependências do HLA.

Nos registros do Instituto Nacional de Câncer (INCA), o HLA é o único Centro de Assistência de Alta Complexidade em Oncologia (CACON), ou seja, é a única unidade hospitalar do Estado que possui “condições técnicas, instalações físicas, equipamentos e recursos humanos adequados à prestação de assistência especializada de alta complexidade, para o diagnóstico definitivo e tratamento de todos os tipos de câncer”, ressaltando a importância da sua atuação na região (INCA, 2008).

Essa representatividade também pode ser expressa em números, conforme dados retirados do sistema de informação do hospital, que registrou, nos últimos dois anos, aproximadamente 36.700 atendimentos entre consultas e retornos para as suas especialidades médicas, sendo pelo menos 80% desses para pacientes encaminhados pelo SUS.

No mesmo período, foram realizadas mais de 7.000 cirurgias no HLA, todas para o Sistema Único de Saúde (SUS); dos tratamentos e exames realizados, 65% foram oferecidos para pacientes encaminhados pelo SUS, caracterizando o órgão como principal financiador dessa unidade.

## 4.2. Construção do mapa estratégico

Como já foi mencionado na revisão teórica, a construção do mapa estratégico deve envolver vários elementos organizacionais, atores desse processo e bases fundamentais, como missão, visão e valores. A partir desse ponto, relata-se como se deu esse processo no HLA, quem foram os envolvidos e o papel de cada elemento no resultado final.

### 4.2.1. Equipe de planejamento

Para iniciar um trabalho de planejamento estratégico, em uma empresa que está buscando profissionalizar o desempenho da sua atuação estratégica, é importante que haja pessoas capacitadas para direcionar o processo e alcançar êxito. Essa equipe traça as ações, convida e orienta os envolvidos, analisa e refina os resultados alcançados a cada etapa.

No HLA, essa equipe foi formada por três membros, sendo o diretor geral da unidade, a gerente de recursos humanos da Liga e uma pesquisadora, autora dessa pesquisa, que atuou como membro participante de todo o processo. Assim, uniram-se o conhecimento teórico com a experiência e conhecimento institucionais.

Dessa forma, a equipe traçou passos para a elaboração do mapa estratégico, iniciando pela mobilização dos gestores no aprofundamento das ferramentas a serem aplicadas, seguida pela análise do ambiente de atuação do hospital.

Em seguida, os elementos foram analisados pela equipe de planejamento e membros convidados e, por fim, refinados para formulação do mapa, conforme descrito nas seções a seguir.

Para guiar todas as ações, a missão do HLA foi definida como “Oferecer o melhor atendimento em oncologia aos pacientes do sistema único de saúde”, em consonância com sua atuação e como parte integrante da Liga, o que forneceu apoio ao desenvolvimento das ações de planejamento.

### 4.2.2. Mobilização dos gestores

Pra amadurecer a reflexão do planejamento estratégico, foram selecionados gestores que formaram um conselho administrativo, reunindo-se semanalmente para discutir assuntos operacionais e estratégicos do HLA.

Ao serem convidados a participarem da implementação da gestão estratégica no HLA, os membros desse conselho concentraram-se em aprofundar os conhecimentos em torno do BSC e da proposta dessa ferramenta.

O embasamento teórico era discutido na reunião semanal, de forma a compartilhar a pesquisa individual e dar consistência na gestão estratégica que ora se iniciava. Essa troca proporcionava o envolvimento dos membros do conselho e o desenvolvimento de ações em prol de um objetivo comum, assim como sugere a teoria de organizações.

A fase de preparação e mobilização dos gestores para a gestão estratégica durou aproximadamente cinco meses e foi fundamental para traçar o diagnóstico do ambiente que sucedeu esse momento.

### 4.2.3. Objetivos e perspectivas

No intuito de aproveitar a experiência dos gestores e aprimorar a opinião em torno das decisões estratégicas do HLA, a direção reuniu toda a equipe gerencial, em um *workshop* de planejamento estratégico, realizando uma análise do ambiente interno e externo da organização.

Toda a dinâmica desse evento teve como base teórica a proposta da análise SWOT, que busca identificar as oportunidades e ameaças, forças e fraquezas do ambiente organizacional.



Segundo Tonini *et al.* (2007), essa ferramenta é peça importante no planejamento estratégico, pois busca atualizar os planos periodicamente, para maximizar as variáveis positivas e eliminar ou minimizar o impacto daquelas negativas.

Sendo assim, após apresentação da dinâmica da análise, foram feitas avaliações individuais e em grupos, que foram formados considerando-se as habilidades de cada um para o melhor aproveitamento dos resultados e utilizando os membros do Conselho Administrativo como guia em cada grupo. Ao final, cada grupo apresentou uma análise consensual em torno das visões individuais sobre o ambiente em que está inserida a organização.

A partir desse ponto, a equipe de planejamento agrupou os elementos, de acordo com as perspectivas sugeridas pelo BSC. No entanto, a classificação de alguns elementos não era condizente com nenhuma das perspectivas, o que levou à criação de uma nova classe e à variação de denominação de outra.

Sendo assim, chegou-se à conclusão de que as perspectivas que melhor representavam a estratégia do HLA e contemplavam seus objetivos de atuação, seriam Aprendizado e Crescimento (A&C), Governo, Processos Internos, Sociedade e Financeiro.

#### 4.2.4 Relações de causa e efeito

De posse dos objetivos estratégicos e das perspectivas que resumem as áreas de atuação, foco do HLA, foi iniciado o processo de montagem do mapa estratégico, considerando as relações de causa e efeito que justificam a importância dessa visualização.

Assim, o mapa está sustentado pela perspectiva Governo, que, com a sua importância reconhecida, influencia todo o funcionamento do hospital. Na perspectiva de A&C do HLA, a parceria com o governo influencia diretamente no desenvolvimento de pesquisas que aprimorem a atuação dos profissionais.

Para a perspectiva Financeira, a relação com o governo contribui com a ampliação de recursos, critério fundamental para a auto-sustentação do hospital. Já para a perspectiva Processos Internos, o governo influencia na atualização tecnológica dos equipamentos necessários para o funcionamento do HLA.

Ainda na base do mapa do HLA, encontra-se a perspectiva A&C, que influencia diretamente os processos internos e a relação com a sociedade.

No primeiro, os objetivos da A&C contribuem para a promoção da integração operacional e, conseqüentemente, para o alcance da eficiência operacional. No segundo, o crescimento profissional humanizado é fundamental para garantir um atendimento com qualidade, para a comunidade que precisa de tratamento oncológico.

No centro do mapa, foi alocada a perspectiva de Processos Internos, que influencia as perspectivas que estão no topo do mapa: Sociedade e Financeiro. Para ampliar a sua atuação e oferecer atendimento com qualidade, a eficiência operacional é fundamental e influencia diretamente esses objetivos.

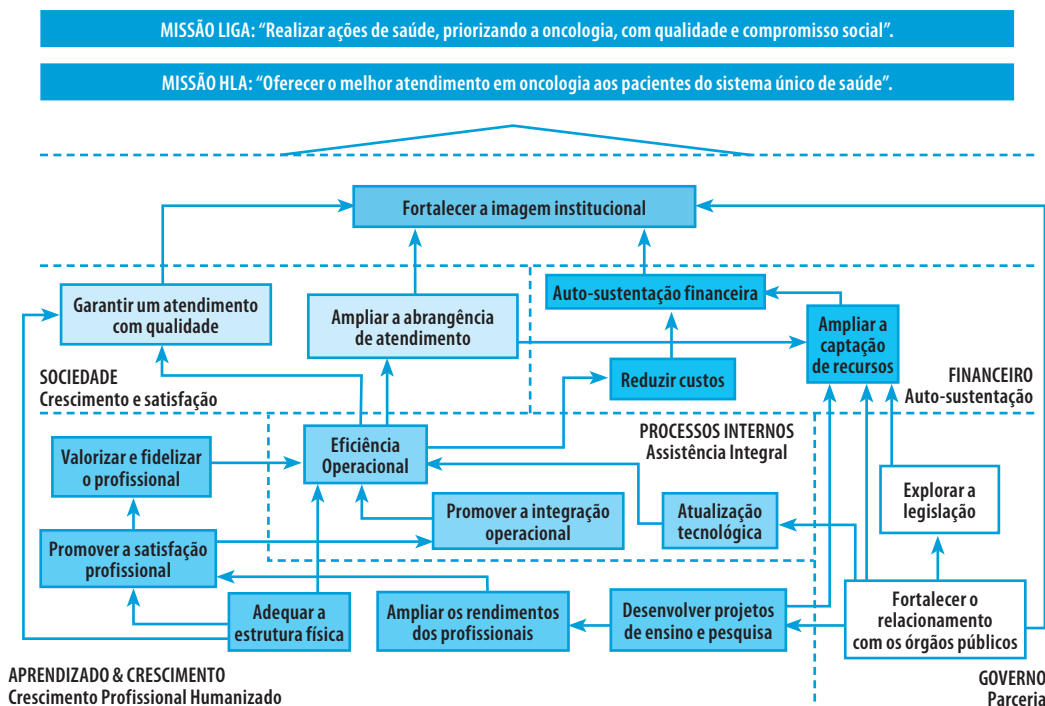
Já para a perspectiva Financeira, acredita-se que a eficiência operacional contribui para a redução de custos, objetivo que se equilibra com a ampliação de recursos para possibilitar a auto-sustentação financeira.

Apesar de estar no mesmo nível da perspectiva Financeiro, acredita-se que a perspectiva Sociedade também contribui para a ampliação da captação de recursos, no momento que amplia a abrangência do atendimento do hospital.

Por fim, as perspectivas Sociedade e Financeiro contribuem diretamente para a realização da estratégia organizacional, voltada para o fortalecimento da imagem institucional, que por sua vez, apóiam as missões do HLA e da Liga.

Essas ações resultaram no mapa estratégico apresentado na Figura 2, com as perspectivas e seus objetivos.

Figura 2 – Mapa Estratégico do Hospital Dr. Luiz Antônio.



Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

#### 4.2.5. Mapa estratégico

A dependência financeira do HLA foi ponto marcante na construção do mapa, pois, enquanto a bibliografia orienta que não se deve ser “refém” do recurso financeiro, percebe-se que a necessidade induz a considerar essa perspectiva como estratégica para a sobrevivência do HLA.

Esse posicionamento, no entanto, é sustentado por Tajra (2006, p.38), que afirma que “se o hospital sobrevive de recursos financiados pelo SUS, muito provavelmente a estratégia que necessitará desenvolver será focada no custo”.

O artigo 196 da Constituição Brasileira de 1988 (BRASIL, 2003, p. 137) institui que:

A saúde é direito de todos e dever do Estado, garantido mediante políticas sociais e econômicas que visem à redução do risco de doença e de outros agravos e ao acesso universal e igualitário às ações e serviços para sua promoção, proteção e recuperação.

Este artigo é ainda complementado por outros, que determinam as atribuições do governo para a saúde pública, sendo essa assistência livre à iniciativa privada, desde que estejam subordinadas a um Sistema Único de Saúde (SUS). Dessa forma, o sistema público de saúde é composto por uma rede própria, as unidades públicas de atendimento à saúde e uma rede privada credenciada (ou não) ao SUS, que também oferece serviços de saúde à população, de forma suplementar ao serviço público.

O HLA faz parte dessa rede credenciada, mais especificamente da Rede Câncer, como único Centro de Assistência de Alta Complexidade em Oncologia (CACON) do Estado do Rio Grande do Norte (RN), nos registros do Instituto Nacional de Câncer (INCA), o que justifica a estreita relação e dependência dessa unidade com o SUS (INCA).

É importante esclarecer, contudo, que a intenção do HLA não é obter lucro a partir do desenvolvimento dos objetivos que compõem as demais perspectivas e, sim, alcançar a auto-sustentação financeira da unidade, o que contribui significativamente para a sobrevivência da mesma e da Liga como um todo.

Outra observação importante refere-se às consequências da perspectiva do Governo para as demais, se relacionando com quase todas, o que demonstra a dependência da organização e do sucesso de sua atuação com a parceria com órgãos públicos, visto o seu foco de atuação voltado aos pacientes oriundos do sistema público de saúde.

Por fim, a relação de causa e efeito entre os objetivos apresenta a finalidade de fortalecimento da imagem institucional, considerando a importância da atuação do HLA para a Liga, sustentando as missões de ambas as partes.

Collins (2005 *apud* VIANA *et al.*, 2009) ressalta que a imagem institucional tem um papel essencial na obtenção de recursos, pois a reputação da entidade influencia no comportamento das pessoas, no sentido de apoiar e financiar a sua causa.

Assim, a visualização da estratégia do HLA, apresentada na Figura 2, conseguiu traduzir a sua estratégia, buscando minimizar suas fraquezas e utilizar as suas potencialidades para alcançar a sustentabilidade do negócio.

### 4.3. Análise e discussão dos resultados

Após a apresentação do processo de planejamento desenvolvido pelo HLA e caracterização de suas etapas, essa seção apresenta a comparação com outras situações semelhantes, ao mesmo tempo que realiza uma análise crítica do caso estudado, com base no embasamento teórico.

#### 4.3.1. Equipe e Mobilização

A mobilização dos gestores é parte fundamental para o desenvolvimento de ações estratégicas no âmbito organizacional. A dedicação em compor o conhecimento em torno da proposta de aplicação da gestão estratégica é incontestável no HLA.

De acordo com Viana *et al.* (2009), a competência dos recursos humanos e a capacidade de mobilizá-los são fatores decisivos para a visão compartilhada da missão institucional, característica das organizações que compõem o Terceiro Setor.

Soma-se a isto, o empenho da diretoria da unidade, patrocinadora oficial da ideia, que abriu o espaço, motivou as ações e apoiou as mudanças, oferecendo as ferramentas e estrutura necessárias para a execução.

No caso do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial do Rio Grande do Norte (SENAC-RN), relatado por Lima (2009), somam-se ao empenho dos colaboradores o apoio da diretoria regional e do SENAC Nacional, que inseriu um membro na equipe de planejamento para auxiliar o processo.

Ao analisar o alinhamento estratégico em três unidades de uma entidade educacional do terceiro setor, Moysés *et al.* (2008) relataram que as unidades desenvolveram alguns elementos próprios e adotaram alguns elementos institucionais, considerando esse comportamento adequado para o desdobramento da estratégia pelas diferentes unidades.

De acordo com os relatos do HLA, a diretoria propôs uma missão para a unidade, que foi aperfeiçoada pelo conselho administrativo e alinhou as ações aos demais elementos institucionais. Ou seja, definiu uma missão própria e alinhou todas as ações à missão, visão e valores da Liga.

### 4.3.2. Objetivos e Perspectivas

Apesar dos esforços individuais dos membros do Conselho Administrativo em preparar-se para a gestão estratégica, angariando conhecimento teórico em torno desta, a dificuldade observada na análise SWOT sugere que essa preparação poderia ter sido estendida aos demais gestores, tornando-os aptos para o processo.

Observa-se que a divisão dos membros que já tinham conhecimento básico em meio aos que ainda não haviam se preparado, possibilitou o aprimoramento do que já havia sido discutido nas reuniões semanais e o fortalecimento do papel disseminador desses atores.

O apoio de uma consultoria pode auxiliar no processo de disseminação de conhecimento específico, facilitando o desenvolvimento das atividades, assim como relata Lima (2009), no caso do SENAC-RN. De acordo com o autor, além da consultoria, também investiu-se em curso de capacitação e treinamento específico para os membros da equipe de planejamento.

A definição de perspectivas costuma seguir o padrão sugerido pelos autores do BSC. No entanto, a preservação da identidade organizacional, na representação de sua estratégia, é ponto fundamental para a aceitação do mapa estratégico.

No caso do HLA, as perspectivas foram escolhidas sob a influência da literatura e da percepção da equipe de planejamento, considerando a realidade vivenciada pela organização e seus objetivos, sem, portanto, ignorar a missão da instituição como um todo.

É possível encontrar casos semelhantes na literatura, onde organizações renomearam algumas perspectivas ou inseriram outras, de forma a apresentar um instrumento fiel à sua atuação estratégica.

Moysés *et al.* (2008) inseriram a perspectiva “Regulatória” no mapa de uma instituição educacional, para representar a submissão legal da entidade. Essa perspectiva assemelha-se à do Governo adotada pelo HLA, visto que em ambos os casos as organizações estão submetidas a uma legislação específica e mantêm relação estreita com os órgãos reguladores.

Ao definirem as perspectivas do mapa estratégico de um hospital público, Garcia e Oliveira (2007, p.7) adicionaram a perspectiva “Comunidade”, para “avaliar o envolvimento do Hospital com a comunidade”.

Semelhante a essa está a perspectiva “Sociedade”, no mapa do HLA, pois em ambos os casos é reconhecido que o cliente da entidade é qualquer grupo de pessoas que necessite dos serviços oferecidos.

Já na elaboração do mapa estratégico municipal, sugerido pelo Governo do Paraná (Brasil), a perspectiva cliente é nomeada como “Perspectiva dos Cidadãos” e a perspectiva financeira como “Perspectiva de Desempenho Financeiro”, voltando-se para a atuação pública que visa à “melhoria da qualidade de vida da população” (DIAS *et al.*, 2007, p.4).

Nesse caso, a intenção da última perspectiva assemelha-se à financeira do HLA, pois, assim, como se procura a auto-sustentação, o foco está voltado para o desempenho financeiro, em busca de um equilíbrio que justifique a sobrevivência da organização.

A fim de controlar os atendimentos efetuados pelo corpo de voluntários de uma associação que administra um hospital filantrópico, Castro *et al.* (2005) inseriram a perspectiva “Social”, mantendo a perspectiva cliente voltada para a avaliação do relacionamento com o cliente.

Apesar de ser nomeada de forma muito parecida com a perspectiva Sociedade do HLA, a finalidade do outro hospital é bem diferente, pois o HLA não contempla a atuação voluntária no seu planejamento estratégico. Isso, porque o controle do voluntariado é feito pela Liga de forma centralizada.

Ressalta-se, no entanto, que ao desenvolver uma estratégia voltada para a imagem institucional, o HLA pode estar contribuindo para o aumento da participação voluntária na entidade.

### 4.3.3. Relações de causa e efeito

Após definir os objetivos estratégicos e alocá-los em perspectivas, cabe à instituição definir as relações de causa e efeito que umas exercem sobre as outras, principalmente quando os esforços concentram-se em fazer do mapa uma representação fiel da estratégia da instituição, sem seguir exatamente modelos teóricos.

Ao analisar a implantação do BSC em organizações sem fins lucrativos, Batista *et al.* (2007, p.7) apresentam o mapa estratégico do Instituto Terra, onde a perspectiva de clientes é apoiada pela financeira, considerando que “os recursos financeiros são associados à sustentabilidade das iniciativas e oportunidades criadas pelo Instituto, na medida em que as favorece numa perspectiva de longo prazo.”

Ressalta-se, no entanto, que a perspectiva Financeira foi contemplada no mapa do HLA, pela necessidade de auto-sustentabilidade do hospital, para a continuidade dos seus serviços para a comunidade, assim como foi considerado na elaboração do mapa estratégico da Rede Salesiana de Ação Social, que estipulou a busca pela sustentabilidade como principal estratégia, visto que esse é um dos principais problemas das entidades do Terceiro Setor (VIANA *et al.*, 2009).

Concomitante a esse raciocínio, Gomes e Liddle (2009, p.7) alocaram a perspectiva Financeira no topo da estratégia da Fundação Artur Bernardes, estipulando como objetivo “Garantir fluxo de caixa suficiente para suportar o funcionamento da Fundação por um ano inteiro”, atendendo à necessidade de sobrevivência da instituição.

Da mesma forma, o mapa estratégico do SENAC-RN contempla a perspectiva Financeira como finalidade estratégica, voltando-se para o aumento da receita e aumento da rentabilidade (LIMA, 2009).

A esse caso cabe a ressalva da característica dessa instituição que, apesar de receber receita básica compulsória, tem sofrido forte pressão do Estado, para reduzir o repasse financeiro. Por isso, a busca pela rentabilidade está diretamente relacionada à sustentabilidade da instituição dentro de um novo cenário (LIMA, 2009).

Para compor o planejamento estratégico da Associação Feminina de Combate ao Câncer, referência na prevenção e combate ao câncer no Brasil, a direção da instituição optou por cinco perspectivas, sendo a principal, a perspectiva social, apoiada pela financeira, seguida por clientes, processos internos e A&C, respectivamente (CASTRO *et al.*, 2005).

Neste caso, na perspectiva financeira, a intenção de satisfazer os “acionistas” volta-se para o governo e a sociedade. O primeiro, por ser considerado um patrocinador da instituição, pela imunidade tributária concedida e o segundo, por ser o público que recebe os serviços.

Assim, a instituição entende que “somente com a geração de resultados econômicos a missão institucional será cumprida na totalidade”, reforçando que esse resultado deve ser reinvestido na organização, atendendo aos princípios das organizações sem fins lucrativos (CASTRO *et al.*, 2005, p.10).

Para o HLA, a relação com governo é fundamental para sua sobrevivência e sua importância foi contemplada na criação de uma perspectiva exclusivamente para o relacionamento com os órgãos governamentais, que regem o seu funcionamento.

Na instituição educacional analisada por Moysés *et al.* (2008), a relação com o governo também foi considerada importante, gerando uma perspectiva voltada para os órgãos reguladores, conforme comentário anterior.

Neste caso, a intenção da instituição está voltada para o atendimento da demanda e continuidade do regime de supervisão delegada, ao qual está submetida, considerando essa perspectiva o resultado almejado por sua estratégia de atuação.

Já a instituição educacional analisada por Lima (2009, p.76), apesar de admitir a estreita relação com o Estado, o mapa estratégico foi elaborado com as perspectivas básicas voltadas para o mercado, sob o tema estratégico “Excelência na Educação Profissional”.

O HLA agiu com cautela ao criar uma perspectiva que contemplasse órgão regulador, pois, apesar de ser importante em sua atuação, a estratégia traçada pelo hospital entende que o governo deve auxiliar a continuidade do seu atendimento e não aparecer como alvo de seus esforços.

Dessa forma, o Hospital atende aos interesses do governo, para fornecer serviços de saúde especializado em oncologia para a sociedade e obter a auto-sustentabilidade financeira almejada para a sobrevivência da instituição como um todo. Mais ainda, fortalece a sua imagem perante seus beneficiários e alcança a estratégia definida como principal para permanência da entidade.

Da mesma forma, a Fundação Artur Bernardes considera importante a imagem institucional, direcionando uma de suas diretrizes para o planejamento estratégico, a fim de tornar a entidade uma referência na sua área de atuação (GOMES e LIDDLE, 2009).

Conclui-se, portanto, que o Hospital Dr. Luiz Antônio incorporou características intrínsecas da sua realidade na elaboração do seu mapa, bem como pode ser observado nos casos citados nessa seção, onde cada entidade atribui valores institucionais para o seu funcionamento e mantém o foco no serviço a ser prestado para a sociedade.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Organizações do terceiro setor, em geral, sobrevivem em ambiente impreciso, numa realidade atípica das empresas públicas ou privadas. A escassez de recursos é o principal atenuante, mas não se deve ignorar o papel do Estado na elaboração de amparos legais e até financiamento das organizações que complementam os seus deveres.

Objetivos como a sustentabilidade face às contínuas mudanças do ambiente, têm impulsionado gestores a utilizarem ferramentas que justifiquem as ações empresariais e, ao mesmo tempo, amparem o crescimento de suas respectivas empresas.

Nesse contexto, esta pesquisa buscou descrever a construção do mapa estratégico de um hospital filantrópico e comparar esse processo com casos semelhantes, citados na literatura, para averiguar algumas propostas de resultados sugeridas pela revisão bibliográfica.

O Hospital Dr. Luiz Antônio faz parte do complexo de atendimento para tratamento de câncer da Liga Norte-Riograndense Contra o Câncer, sendo a única unidade habilitada a realizar procedimentos de alta complexidade, no Rio Grande do Norte e que tem como principal público os paciente encaminhados pelo Sistema Único de Saúde, setor público de saúde no Brasil.

O processo de construção do mapa estratégico, traçado pelo HLA, contemplou a formação de uma equipe, uma análise do ambiente envolvendo os gestores da unidade, o levantamento de objetivos e perspectivas e, por fim, a identificação das relações de causa e efeito, que resultou na montagem do mapa estratégico da organização.

A experiência descrita e comparada com outros casos, sugere algumas constatações alinhadas com a pesquisa bibliográfica realizada. São elas:

- a. É imprescindível a formação de uma equipe com capacidade de guiar o processo numa postura proativa;
- b. O apoio da alta administração da entidade não é ponto facultativo, pois influencia a credibilidade da ferramenta e o comportamento dos membros participantes;
- c. A realização de um evento exclusivamente para definir pontos estratégicos é positiva e favorece resultados mais consistentes da análise do ambiente, dados básicos para a definição da estratégia;
- d. A definição da estratégia deve contemplar a postura da instituição perante o mercado, seja ela qual for, e pode ser elaborada em conjunto ou proposta pela equipe; no entanto, não pode deixar de ser compartilhada;
- e. Os objetivos estratégicos devem contemplar todas as esferas da estratégia organizacional e podem ser definidos em grupo;

- f. A nomenclatura das perspectivas e as relações de causa e efeito são sugestivas, mas podem ser renomeadas, excluídas ou inseridas, de acordo com a percepção da entidade;
- g. O mapa estratégico deve refletir a proposta de atuação da organização, respeitando suas características intrínsecas.

Na comparação com outros casos, a constatação é a de descompromisso com a teoria, indicando que em cada situação, a organização se orienta pela teoria para adaptar o processo à sua realidade. No entanto, o que prevalece é o objetivo de traduzir a estratégia em ações, com os recursos disponíveis e adaptações pertinentes.

Assim, considera-se que a construção do mapa estratégico do Hospital Dr. Luiz Antônio representa o caminho para se percorrer a estratégia definida pela instituição, considerando suas peculiaridades e necessidades para estabelecer uma atuação sustentável.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BATISTA, P. C. S.; MATTOS, P. H. W.; CAVALCANTE NETO, J.; ALMEIDA, F. E. B. Análise da implantação do balanced scorecard em organizações sem fins lucrativos. *In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, 27, 2007. **Anais do XXVII ENEGEP: Foz do Iguaçu/PR**, 2007, 10p.

BRASIL, **Constituição 1988**. Constituição da República Federativa do Brasil. 13. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2003, .

BURKE, T. N. Nonprofit service organizations: fidelity with strategic plans for financial survival – critical roles for chief executive officers. **Journal of Human Behavior in the Social Environment**, v. 18(2), p. 204-223, 2008, 21p.

CASTRO, M. L.; SILVA, C. L. M.; FREIRE, H. V. L. Balanced scorecard: um estudo de sua aplicação no setor hospitalar filantrópico. *In: Congresso USP Controladoria e Contabilidade*, 5, 2005. **Anais do 5º Congresso USP Controladoria e Contabilidade**. São Paulo/SP, 2005, 15p.

CAVALCANTI, M. (Org). **Gestão social, estratégias e parcerias: redescobrimo a essência da administração brasileira de comunidades para o terceiro setor**. São Paulo: Saraiva, 2006, 321p.

DIAS, S. I. S.; MUKAI, H.; FEIBER, F. N.; LEZANA, Á. G. R. Avaliação de desempenho de ações municipais planejadas, nos princípios do BSC. *In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, 27, 2007. **Anais do XXVII ENEGEP: Foz do Iguaçu/PR**, 2007, 10p.

DRUCKER, P. F. **Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1996, 242p.

FOSTER, W. L.; KIM, P.; CHRISTIANSEN, B. Ten nonprofits funding models. **Stanford Social Innovation Review**, p. 32-39, 2009.

GARCIA, R. B.; OLIVEIRA, L. A utilização do “balanced scorecard”: uma pesquisa-ação em hospital público. *In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, 27, 2007. **Anais do XXVII ENEGEP: Foz do Iguaçu/PR**, 2007.

GOLDENBERG. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais**. 7. ed. Rio de Janeiro: Record, 2003, 112p.

GOMES, R. C.; LIDDLE, J. The balanced scorecard as a performance management tool for third sector organizations: the case of the Arthur Bernardes Foundation, Brazil. **Brazilian Administration Review**, v. 6, n. 4, art. 5, p.354-366, 2009.

HUDSON, M. **Administrando organizações do terceiro setor**. São Paulo: Makron Books, 1999, 332p.

INCA. Desenvolvido pelo Instituto Nacional de Câncer. Disponível em: <<http://www.inca.gov.br>>. Acesso: 16 dez. 2008.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997, 360p.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas estratégicos – Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004, 324p.

LIGA – Desenvolvido pela Liga Norte-Riograndense Contra o Câncer. Disponível em: <<http://www.liga.org.br>>. Acesso em Acesso: 16 dez. 2008.

LIMA, J. E. D. R. **Construção e implementação do balanced scorecard em uma organização educacional: o caso do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial do Rio Grande do Norte – SENAC RN**. 108 f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2009, 108p.

MESTRINER, M. L. **O Estado entre a filantropia e a assistência social**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2005, 320p.

MONTAÑO, C. **Terceiro setor e a questão social: crítica ao padrão emergente de intervenção social**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2007, 288p.

MOYSÉS, G. L. R.; TCHEOU, H.; BERNARDES, R. A aplicação de um modelo teórico-empírico de alinhamento estratégico em uma instituição educacional: um estudo qualitativo. *In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, 28, 2008. **Anais do XXVIII ENEGEP**: Rio de Janeiro/RJ, 2008, 15p.

NIVEN, P. R. **Balanced scorecard passo-a-passo: elevando o desempenho e mantendo resultados**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005, 403p.

RODRIGUES, A. J. **Metodologia Científica**. São Paulo: Avercamp, 2006, 224p.

SILVA, E. L. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005, 121p.

TACHIZAWA, T. **Organizações não governamentais e terceiro setor: criação de ONSs e estratégias de atuação**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007, 352p.

TAJRA, S. F. **Gestão estratégica na saúde: reflexões e práticas para uma administração voltada para excelência**. São Paulo: Iátria, 2006, 240p.

TONINI, A. C.; SPÍNOLA, M. M.; LAURINDO, F. J. B. A análise SWOT: uma nova perspectiva para a aplicação do seis sigma no desenvolvimento de software. *In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, 27, 2007. **Anais do XXVII ENEGEP**: Foz do Iguaçu/PR, 2007, 10p.

VIANA, W. B.; GIFFHORN, E.; ENSSLIN, L. Proposal to adjust the balanced scorecard (BSC) for social organizations – case of an educational entity. *In: International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, 15, 2009. **Anais do XV ICIEOM**: Salvador/BA, 2009, 10p.

VOLTOLINI, R. (Org). **Terceiro setor: planejamento e gestão**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003, 223p.