



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
CENTRO DE TECNOLOGIA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO MECÂNICA
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO MECÂNICA

GABRIELLE MILITÃO ELIAS

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INSTITUCIONAL DE UMA ORGANIZAÇÃO
SOCIAL A PARTIR DA IMPLANTAÇÃO DE INDICADORES: UM ESTUDO DE
CASO NO INSTITUTO CUCA**

FORTALEZA

2017

GABRIELLE MILITÃO ELIAS

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INSTITUCIONAL DE UMA ORGANIZAÇÃO
SOCIAL A PARTIR DA IMPLANTAÇÃO DE INDICADORES: UM ESTUDO DE
CASO NO INSTITUTO CUCA**

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção Mecânica do Departamento de Engenharia de Produção Mecânica da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para a obtenção do Título de Bacharel em Engenharia de Produção Mecânica.

Orientador: Prof. Dr. Heráclito Lopes
Jaguaribe Pontes

FORTALEZA

2017

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

Universidade Federal do Ceará

Biblioteca Universitária

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Ela Elias, Gabrielle.

Avaliação de desempenho institucional de uma organização social a partir da implantação de indicadores: um estudo de caso no instituto cuca e / Gabrielle Militão Elias. – 2017.
71 f.: il. color., enc.

Monografia (Bacharelado em Engenharia de Produção Mecânica) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2017.

Orientação: Prof. Dr. Heráclito Lopes Jaguaribe Pontes.

1. Organização Social. 2. Estratégia Organizacional. 3. Avaliação de Desempenho. 4. Balanced Scorecard. I. Título.

CDD 70

GABRIELLE MILITÃO ELIAS

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INSTITUCIONAL DE UMA ORGANIZAÇÃO
SOCIAL A PARTIR DA IMPLANTAÇÃO DE INDICADORES: UM ESTUDO DE CASO
NO INSTITUTO CUCA

Monografia apresentada para conclusão do
curso de Engenharia de Produção Mecânica da
Universidade Federal do Ceará, como requisito
ao título de Engenheiro de Produção Mecânica

Aprovada em ____/____/____.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Heráclito Lopes Jaguaribe Pontes (Orientador)

Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. Sérgio José Barbosa Elias

Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof.Me.Alysson Andrade Amorim

Universidade Federal do Ceará (UFC)

A Deus.

À minha família, Liduina, Benedito, Flávio e
Luiz Henrique.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, quero agradecer a Deus por ser o meu sustento, a minha a força e a fonte de sabedoria necessária para superar as dificuldades. Que toda honra e glória sejam dadas a Ele.

Ao meu orientador, Prof. Heráclito Jaguaribe, pela oportunidade, ensinamentos, apoio e estímulo ao longo desse projeto.

A todos os meus professores, por todo o conhecimento transmitido, paciência e dedicação para tornar-nos profissionais preparados e capacitados.

Ao Geovane Oliveira e toda a equipe do Instituto CUCA por terem aberto as portas da Organização para o meu trabalho, sempre solícitos e dispostos a ajudar.

À minha mãe, Maria Liduina, meu exemplo de força e caráter, suas palavras de carinho, seu cuidado e sua preocupação foram essenciais na formação da pessoa que sou hoje. Ao meu pai, Benedito Elias, por ser meu exemplo de determinação no qual me espelho tanto no âmbito pessoal como profissional. Aos meus irmãos Flávio Mendes e Luiz Henrique e a minha cunhada Iara Mara, pelos anos de companheirismo e incentivo mútuos.

Aos amigos da engenharia, em especial Rebeca, Larissa, Maiara, Manuelle e Carolina por todas as alegrias e sufocos compartilhados nos corredores da UFC e por terem tornado a graduação mais leve e feliz.

As minhas amigas Juliana, Fernanda, Sara, Thais por essa amizade sólida, por sorrirem comigo nas minhas vitórias e serem ombro amigo nas dificuldades.

Ao Grupo de Crescimento Luz e à Comunidade Cristã Videira, em especial a minhas líderes espirituais Danília e Beatriz, por serem fonte de Deus e inesgotável amor na minha vida.

Lembre-se da minha ordem: “Seja forte e corajoso”! Não fique desanimado, nem tenha medo, porque eu, o SENHOR, seu Deus, estarei com você onde você for!” (Josué 1:9)

RESUMO

As Organizações Sociais representam uma força de trabalho junto ao Estado na resolução de diversas problemáticas sociais. Compreendendo as limitações e as peculiaridades da gestão das organizações em análise, a intenção do presente trabalho é propor um modelo de avaliação de desempenho para organizações sociais fundamentado no *Balanced Scorecard*, buscando contribuir para a melhoria do seu processo de gestão. No intuito de verificar a funcionalidade desse modelo, bem como de demonstrar possíveis dificuldades e limitações no que se refere à sua construção, fez-se uma aplicação no Instituto CUCA. Verificou-se que, apesar das dificuldades observadas na construção de algumas etapas estabelecidas no modelo proposto, sua aplicação é possível e viável. Constatou-se, também, que a inclusão desse modelo possibilitaria que não somente ao CUCA, mas também outras organizações sociais se tornassem mais ativas, no sentido de seu processo de gestão ser orientado por sua missão e visão e não orientadas apenas pela perspectiva financeira.

Palavras-chave: Organização Social, Estratégia Organizacional, Avaliação de Desempenho, *Balanced Scorecard*.

ABSTRACT

The Social Organizations represents a work force with the State in solving several social problems. Understanding the limitations and peculiarities of the management of the organizations under analysis, the intention of the present work is to propose a performance evaluation model for social organizations based on the Balanced Scorecard, seeking to contribute to the improvement of its management process. In order to verify the functionality of this model, as well as to demonstrate possible difficulties and limitations regards to its construction, a CUCA Institute application was made. It was verified that, despite the difficulties observed in the construction of some established stages in the proposed model, its application is possible and viable. It was also verified that the inclusion of this model would enable not only CUCA, but also other social organizations to become more active, in the sense that their management process is guided by their mission and vision and not only oriented by the financial perspective.

Key Words: Social Organization, Organizational Strategy, Performance Evaluations, Balanced Scorecard.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i>	26
Figura 2- Mapa Estratégico	32
Figura 3- Hierarquia das Perspectivas do Modelo.....	33
Figura 4- Estrutura do Modelo BSC para Organizações Sociais.....	34
Figura 5- Etapas da Construção do Scored do BSC	35
Figura 6- Organograma	40
Figura 7- Diretrizes Estratégicas	41
Figura 8- Objetivos Estratégicos	42
Figura 9- Etapas da Pesquisa	44
Figura 10- Modelo Proposto.....	48
Figura 11- Indicadores da Perspectiva Clientes	52
Figura 12- Indicadores da Perspectiva Financeira.....	53
Figura 13- Indicadores da Perspectiva Processos Internos.....	54
Figura 14- Indicadores da Perspectiva Aprendizado e Crescimento.....	55
Figura 15- Metas da Perspectiva Clientes	56
Figura 16- Metas da Perspectiva Financeira.....	56
Figura 17- Metas da Perspectiva Processos Internos.....	57
Figura 18- Metas da Perspectiva Aprendizado e Crescimento.....	57

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Demanda	58
Gráfico 2- Taxa de Evasão	59
Gráfico 3- Média de Público	61
Gráfico 4- Número de Vagas.....	62
Gráfico 5- Qualificação dos Colaboradores	63

LISTA DE QUADROS

Quadro 1-Atividades Desenvolvidas	42
Quadro 2- Metas propostas do Contrato de Gestão 2017/2018.....	45
Quadro 3-Parâmetros de Notas.....	46
Quadro 4- Média Geral.....	46
Quadro 5- Resultados Esperados	64

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BSC - *Balanced Scorecard*

OS - Organização Social

CG - Contrato de Gestão

CUCA's- Centros Urbanos de Cultura, Arte, Ciência e Esporte.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
1.1	Contextualização	16
1.2	Justificativa	17
1.3	Objetivos	18
<i>1.3.1</i>	<i>Objetivo Geral</i>	18
<i>1.3.2</i>	<i>Objetivo Específico</i>	18
1.4	Metodologia de Pesquisa	18
1.5	Estrutura do Trabalho	19
2.1	Organização Social	20
<i>2.1.1</i>	<i>Definição e importância de uma Organização Social</i>	20
<i>2.1.2</i>	<i>Gestão de Organizações Sociais</i>	21
2.2	Avaliações de Desempenho	21
<i>2.2.1</i>	<i>Definição de Avaliação de Desempenho</i>	21
<i>2.2.2</i>	<i>Indicadores</i>	23
<i>2.2.2.1</i>	<i>Indicadores de Avaliação de Desempenho</i>	24
2.3	Balanced Scorecard	25
2.3.1	Perspectiva Financeira	27
2.3.2	Perspectiva Cliente	28
2.3.3	Perspectiva Processos Internos	28
2.3.4	Perspectiva do Aprendizado e Crescimento	29
2.3.5	Relações de Causa e Efeito	30
2.3.6	Mapa Estratégico	31
2.4	Modelo para Organização Social	32
2.5	Método para implantação do BSC em Organizações Sociais	34
<i>2.6.1</i>	<i>Etapa 1 - Definir os Limites da Entidade onde o Modelo será implementado</i>	35
<i>2.6.2</i>	<i>Etapa 2 - Esclarecer ou Definir a Visão e Missão da Unidade Organizacional</i>	35

2.6.3 Etapa 3 – Definir a Estratégia	36
2.6.4 Etapa 4 – Definir os Objetivos Estratégicos	36
2.6.5 Etapa 5 – Identificar e Selecionar os Indicadores	36
2.6.6 Etapa 6 – Estabelecer as Metas	37
2.6.7 Etapa 7 – Analisar os Indicadores	37
2.6.8 Etapa 8 – Plano de Implementação	38
3 ESTUDO DE CASO.....	39
3.1 Caracterização da Empresa	39
3.3 Análise do Atual Sistema de Avaliação de Desempenho.....	44
3.4 Implementação do Modelo	46
3.4.1 Primeira etapa - definir os limites da entidade onde o modelo será implementado.....	47
3.4.2 Segunda etapa - esclarecer a missão e a visão da unidade onde o modelo será aplicado	47
3.4.3 Terceira etapa - Definir a estratégia da unidade	48
3.4.4 Quarta etapa – Definir os objetivos estratégicos	50
3.4.5 Quinta etapa – Escolher os indicadores	51
3.4.6 Sexta etapa - Estabelecer metas	55
3.4.7 Sétima etapa - Analisar os indicadores	57
3.5 Resultados Esperados	63
3.6 Considerações finais.....	65
4 CONCLUSÕES	66
4.1 Conclusão	66
4.2 Recomendações para trabalhos futuros	67
REFERÊNCIAS	68
ANEXO A- ORGANOGRAMA DA DIRETORIA DE ESPORTE, CULTURA E EDUCAÇÃO.	

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo irá abordar uma ideia inicial de todo o estudo, iniciando com uma contextualização do tema do trabalho, seguido dos objetivos gerais e específicos e concluindo com a estrutura determinada para solução do trabalho e alcance dos objetivos propostos.

1.1 Contextualização

Ramos (2017) afirma que era comum organizações sem fins lucrativos, por sua natureza, serem conduzidas por indivíduos abnegados, com pouca ou nenhuma experiência administrativa, que atuavam baseado no voluntariado ou dedicação. Em contrapartida, para Salamon (1998) é cada vez mais notória a constatação da necessidade de gestão profissional nesse ramo, pois com o passar do tempo e o aumento da complexidade dos processos e projetos desenvolvidos por essas organizações, começou a existir a necessidade de conhecimentos e técnicas cada vez melhores para que essas organizações possam trabalhar de forma mais eficiente.

De acordo com Drucker (1992), durante algum tempo, falar em gerência era um absurdo 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) procura 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.

Apesar de não objetivar lucro, é preciso saber se a missão da organização está sendo cumprida, e é preciso criar métodos de gestão que possam garantir isso. Além disso, existe pressão, por parte do Governo e financiadores, para que elas possam apresentar resultados efetivos, mostrar até que ponto os projetos estão sendo realizados de maneira eficiente, e, além disso, avaliar se estão realmente criando algum impacto social positivo, saber se os recursos investidos nessas organizações estão sendo aplicados de forma correta, e se está existindo eficiência nos processos e projetos realizados.

Essa série de fatores tem levado diversas organizações a buscar a melhoria nos seus processos gerenciais, as OS desejam ter condições para avaliar até que ponto os objetivos estratégicos estão sendo realmente alcançados e para obter melhoria constante em sua atuação. No entanto, esse tema ainda não é muito comum, e, se comparados ao setor privado,

os estudos realizados na área ainda são raros.

De acordo com Kaplan e Norton (1997), o *Balanced Scorecard* (BSC) é uma das ferramentas passíveis de ser adotada pelas organizações sociais porque, além de proporcionar foco, motivação e responsabilidade em instituições, permite o alinhamento das unidades da instituição para a implementação da sua estratégia e possibilita a melhor avaliação do seu desempenho, podendo surgir, a partir dessa ferramenta, um quadro de indicadores capaz de ajudar as organizações a avaliar os seus feitos e planejar melhor os próximos passos.

O presente trabalho foi desenvolvido no Instituto CUCA, uma organização social publicada no diário oficial do município desde 2009 e creditada pela Prefeitura Municipal de Fortaleza para gerenciar a Rede CUCA, composta por três unidades: CUCA Barra, Jangurussu e Mondubim.

Para realizar esse trabalho, a metodologia utilizada será a do BSC, ferramenta usada para melhorar o gerenciamento da organização social com o intuito de monitorar o desempenho em várias perspectivas diferentes, por meio da criação de indicadores.

Diante do que foi apresentado, pretende-se analisar como a utilização o BSC pode ser útil para medir o desempenho de uma Organização Social.

1.2 Justificativa

A motivação deste trabalho surgiu do intuito de realizar um trabalho de auxílio a uma organização social, que contribuísse de maneira significativa para o melhor desempenho da organização e conseqüentemente tivesse um impacto social positivo. O trabalho se tornou possível através da oportunidade aberta pelo Instituto CUCA.

As Organizações Sociais, como pessoas jurídicas do direito privado e modelo de organização pública não estatal destinado a absorver atividades públicas, precisam prestar conta dos resultados alcançados, ou seja, precisam comprovar o seu desempenho, para todas as partes interessadas e, por isso, é imprescindível um sistema de avaliação de desempenho. Além disso, diante do corte de gastos em diversos setores da economia, ter uma maior eficiência nas suas atividades é fator primordial para a sustentabilidade de qualquer organização, seja essa social ou não.

Diante disso, notou-se que o Instituto CUCA precisava avaliar e comprovar o desempenho dos diversos projetos e atividades desenvolvidos por ele e para isso sugeriu-se a implantação de indicadores, e para que esses fossem criados, da maneira mais eficiente e equilibrada possível, utilizou-se a metodologia do BSC.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo deste trabalho é demonstrar a aplicação do desenvolvimento de um sistema de avaliação de desempenho, por meio da metodologia BSC adaptado para Organização Social, para a gestão do Instituto CUCA.

1.3.2 Objetivo Específico

1. Ressaltar a relevância das Organizações Sociais no ambiente atual;
2. Evidenciar a importância da utilização do BSC como instrumento de avaliação de desempenho;
3. Demonstrar a viabilidade da utilização do BSC em Organizações Sociais por meio da aplicação piloto em uma entidade selecionada para tal.

1.4 Metodologia de Pesquisa

Segundo Menezes e Silva (2001), existem várias formas de classificar as pesquisas, sendo essas divididas em quatro grandes quesitos: quanto à sua natureza, forma de abordagem do problema, objetivo e procedimentos técnicos.

Quanto à sua natureza, o trabalho em questão classifica-se como aplicado, uma vez que pretende gerar conhecimento através da aplicação de teorias na prática e está voltada para a solução de questões específicas (MENEZES E SILVA, 2001)

De acordo com Gil (1991), caracteriza-se como estudo de caso por envolver o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento. No presente trabalho, analisa-se um conjunto de dados que mostram o objeto da pesquisa que fala sobre o Instituto CUCA.

Em relação ao tipo de pesquisa, classifica-se como Pesquisa Descritiva, pois esta visa descrever as características de determinado fenômeno e o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados, como observação sistemática, assumindo, em geral, a forma de Levantamento (GIL, 1991).

Quanto à abordagem do problema, de acordo com Menezes e Silva (2001, p.20),

Considera-se pesquisa quantitativa toda aquela que pode ser quantificável, ou seja,

significa que se pode traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Por outro lado, também, considera-se que há casos nos quais há relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números, caracterizando a pesquisa como qualitativa.

Segundo Creswell (2010), considera-se que essa pesquisa utiliza métodos mistos (qualitativo e quantitativo), que se vale dos pontos fortes dos métodos quantitativos e qualitativos, empregando esses, ora atribuindo mais peso a um do que a outro, ora iniciando-se com um e concluindo-se com outro.

1.5 Estrutura do Trabalho

O presente trabalho obedece às regras de normalização ao qual se submete, e é dividido em quatro capítulos.

O primeiro capítulo faz uma explanação do trabalho como um todo. Através da introdução, apresenta-se a contextualização do trabalho; os objetivos, dividindo-se em geral e específicos; a justificativa; a metodologia adotada e estrutura geral do trabalho.

O segundo capítulo apresenta a revisão bibliográfica, a qual irá expor todos os embasamentos teóricos do trabalho, apresentando as referências aos autores corretamente. Neste capítulo, há todo o referencial bibliográfico necessário para se compreender o processo de criação de um sistema de avaliação de desempenho e todo o estudo de caso. Dentre muitos conceitos que esta parte do trabalho apresentará estão as definições e compreensões acerca de Organização Social, Avaliação de Desempenho, Indicadores e a Metodologia BSC.

O terceiro capítulo apresenta o estudo de caso, o qual irá estudar minuciosamente como é estruturada a Organização, para propor uma solução adequada para o caso proposto. A aplicação das etapas seguidas para a implantação da metodologia consolida o conjunto de informações necessário para propor o sistema de avaliação de desempenho para o Instituto Cuca com o intuito de melhorar a gestão da organização e, conseqüentemente, tornando possível à organização gerar um impacto ainda maior na sociedade.

O quarto capítulo apresenta as conclusões obtidas através da aplicação da pesquisa, como a explanação das limitações encontradas e as sugestões de trabalhos futuros, baseados nos resultados obtidos.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Organização Social

2.1.1 Definição e importância de uma Organização Social

Brasil (1997) define as Organizações Sociais (OS) como um modelo de organização pública não estatal destinado a absorver atividades públicas mediante qualificação específica, uma forma de propriedade pública não estatal, constituída por associações civis sem fins lucrativos, que não são propriedade de nenhum indivíduo ou grupo e estão orientadas diretamente para o atendimento do interesse público.

De acordo com Figueiredo (2003, p.153),

As organizações sociais são pessoas jurídicas privadas, sem fins lucrativos, cujas atividades, no âmbito federal, são dirigidas ao ensino, à pesquisa científica, ao desenvolvimento tecnológico, à proteção e preservação do meio ambiente, à cultura e à saúde, atendido os requisitos previstos na Lei 9637/98.

Rocha (2003) entende que a Organização Social foi criada para receber do Estado serviços públicos por ele prestados, tais como saúde, educação, cultura e pesquisa científica. Destaca que, além dos serviços públicos, essas entidades podem prestar atividades socialmente relevantes, que não sejam competência exclusiva do Estado, quando serão por este incentivadas.

Segundo Brito (1998), as principais características de uma OS são: descentralização, reversão do patrimônio público, finalidade não lucrativa, autonomia administrativa, fomento pelo Estado, controle social, empregados contratados pelo regime da CLT e parceria com o Estado através do contrato de gestão.

Segundo Coutinho (2006) por meio das Organizações Sociais, o Estado tem o intuito de se redimensionar, permitindo maior atuação das iniciativas da sociedade civil, descentralizando seu poder e tornando-se mais eficiente. Ou seja, a atividade desempenhada pela Organização Social deve ser feita com ênfase no cidadão, que necessita da prestação deste serviço, e de forma clara, transparente e objetiva.

De acordo com Brasil (1997), analisando essas características, nota-se que com as OS, torna-se mais fácil e direto o controle social e, ao mesmo tempo, favorece seu financiamento via compra de serviços e doações por parte da sociedade, obtendo-se uma autonomia administrativa muito maior do que aquela possível dentro dos aparelhos do Estado. Em compensação, seus dirigentes são chamados a assumir uma responsabilidade

maior, em conjunto com a sociedade, na gestão da instituição e na melhoria da eficiência e da qualidade dos serviços, atendendo melhor o cidadão-cliente a um custo menor.

2.1.2 Gestão de Organizações Sociais

Brasil (1997, pág. 20) afirma que:

Para que uma organização cumpra com efetividade sua missão, é imprescindível que suas ações decorram de um planejamento organizado e permanente, baseado nas políticas e diretrizes públicas às quais a organização se vincula, no conhecimento das expectativas de clientes e usuários, e levando em conta as condições e meios de que dispõe. É preciso abandonar a cultura do planejamento ocasional, para adotar o planejamento como um exercício permanente e sistemático.

Figueiredo (2003) expõe que as Organizações Sociais não fazem parte da Administração Pública porque, como expresso em seu conceito, tratam-se de pessoas jurídicas de direito privado, ou seja, são “organizações particulares”.

De acordo com Brasil (1997), seguindo essa condição, as Organizações Sociais têm a tendência de assimilar características de gestão cada vez mais próximas das praticadas no setor privado, o que deverá representar, entre outras vantagens: a contratação de pessoal nas condições de mercado, a adoção de normas próprias para compras e contratos e ampla flexibilidade na execução do seu orçamento, podendo aprimorar seus serviços e utilizar com mais responsabilidade e economicidade os recursos públicos.

2.2 Avaliações de Desempenho

2.2.1 Definição de Avaliação de Desempenho

De acordo com Freitas (2015), o termo avaliação é empregado no intuito de atribuir-se valor no sentido qualitativo (importância) ou quantitativo (mensuração ou quantificação). O termo desempenho está relacionado à realização de uma atividade ou de um conjunto de atividades.

Para Catelli (1999), a expressão avaliação de desempenho pode assumir vários significados, irá depender do sentido atribuído ao termo avaliação, por exemplo, avaliar o desempenho pode ser um meio para se tomar decisões adequadas.

Segundo Freitas (2015, pág. 87)

A avaliação de desempenho requer o estabelecimento de expectativas e

padrões que fazem parte do processo de planejamento e definição da mensuração das atividades. Envolve uma comparação entre o padrão e o real, concluindo o processo com atribuição de conceitos sobre níveis de eficácia e eficiência desse desempenho. A implementação da avaliação de desempenho no contexto organizacional requer que esta seja concebida como um de gestão, sendo útil, contribuindo para que sejam atingidos os resultados desejados.

De acordo com Brasil (1997), a avaliação é a comparação dos resultados alcançados (descritos pelos indicadores de desempenho) com o desempenho pretendido (descrito pelos objetivos estratégicos e metas definidos). Com a avaliação, é possível analisar as causas e os efeitos dos desvios entre o programado e o realizado, de forma que os gestores possam recomendar mudanças e ações corretivas.

Segundo a FNQ (2012), um sistema de avaliação de desempenho organizacional é o conjunto de indicadores estruturados, apoiados por práticas, métodos e ferramentas visando à coleta, descrição e representação de dados voltados para a geração de informações de desempenho. Essa definição corrobora o conceito de que indicadores não podem ser escolhidos de forma isolada e aleatória pelos departamentos. Reforça, também, que os indicadores devem fazer diferença na execução de projetos e atividades, e na capacidade de gerar resultados e alcançar objetivos decorrentes das práticas de gestão. Caso contrário, se não fizerem diferença, deve-se analisar o sistema de medição para aprimorá-lo.

Segundo Freitas (2005), quando associada ao sistema de gestão, a avaliação de desempenho é um meio auxiliar na tomada de decisões. Avalia-se os resultados gerados pelas atividades sob responsabilidade dos gestores e, com isso, espera-se que ela estimule a conformidade de objetivos entre os interesses individuais, representados pelos gestores e os da organização como um todo, o que favorece um gerenciamento eficaz desses desempenhos. Essas avaliações devem ser realizadas em estágios intermediários, que servirão para alertar sobre possíveis desvios e pontos de melhoria, existindo, dessa maneira, uma diferença entre avaliação como ferramenta de gerência dinâmica e apenas como avaliação anual de resultados, quando já é tarde para se tomar qualquer providência que seja necessária.

Segundo Beuren (1998), os sistemas de avaliação de desempenho são úteis para prover informações que possam contribuir para melhorar a qualidade de futuras decisões e balizar as tomadas de decisões no período corrente.

Brasil (1997) afirma que na construção de um sistema de avaliação de desempenho é fundamental a participação de todos, dos níveis operacionais até a alta direção, de forma que os dados sobre o desempenho atual possam ser amplamente utilizados para a melhoria em

direção ao desempenho desejado. Um sistema de avaliação deve ser parte de um plano de melhoria do desempenho que possa ser entendido e valorizado por todos os envolvidos e onde se estabeleçam relações de causa e efeito.

De acordo com a FQN (2012), um sistema de medição de desempenho tem como intuito: apoiar a busca de novos caminhos estratégicos para a organização; analisar problemas estratégicos de forma proativa, antes que os desvios ocorram; apoiar a tomada de decisão; apoiar o aprendizado da organização; reconhecer a dedicação coletiva e comunicar as estratégias e as prioridades da alta direção e dos gestores.

De acordo com Freitas (2005), não sendo dada a devida importância aos valores relacionados com avaliação de resultados, poderá ser gerada nos gestores uma falta de interesse pelos planos e estratégia, entretanto, se há um sistema de controle de resultados, seguido de atribuição de responsabilidades, favorecendo a ação dos gestores com autoridades compatíveis, haverá o fortalecimento da cultura de avaliação pela disseminação desses valores em todos os níveis da organização.

2.2.2 Indicadores

De acordo com Ferreira, Cassiolato e Gonzalez (2009), o indicador é uma medida, de ordem quantitativa ou qualitativa, dotada de significado particular e utilizada para organizar e captar as informações relevantes dos elementos que compõem o objeto da observação. É um recurso metodológico que informa empiricamente sobre a evolução do aspecto observado.

Pessoa (2000) afirma que um indicador pode ser definido como um parâmetro que medirá a diferença entre a situação desejada e a situação atual, ou seja, ele poderá indicar um problema. Dessa maneira, são instrumentos importantes para controle da gestão não apenas na administração privada, mas também, e principalmente, na administração pública, por aumentarem a transparência na gestão e facilitarem o diálogo entre os mais diversos grupos sociais organizados.

Conforme Tadachi e Flores (2005), indicadores são formas de representação quantificáveis das características de produtos e processos. São utilizados pela organização para controlar e melhorar a qualidade e o desempenho dos seus produtos e processos ao longo do tempo. Os indicadores da qualidade estão associados às características da qualidade do produto ou serviço julgadas pelo cliente. Em contrapartida, os indicadores do desempenho estão associados às características do produto e do processo desdobradas pelo

processador a partir das características da qualidade.

Segundo Rua (2004), os indicadores são grandezas que expressam ou quantificam um insumo, um resultado, uma característica ou o desempenho de um processo, serviço, produto ou organização.

De acordo com Magalhães (2004), indicadores são parâmetros representativos ou abstrações sintéticas, de fácil interpretação e obtenção, usados para estampar as características principais de determinado objeto de análise.

Segundo Soares e Runte (2012), o objetivo de se utilizar indicadores é conseguir informações para as tomadas de decisão. Com os dados obtidos, decisões melhores podem ser alcançadas. Estes sistemas de medição de desempenho possibilitam a criação das condições para que os resultados sejam monitorados, os objetivos gerenciados e as melhorias realizadas.

2.2.2.1 Indicadores de Avaliação de Desempenho

De acordo com Brasil (1997), indicadores de desempenho devem ser utilizados para medir o grau de atingimento de um objetivo ou de uma meta e, portanto, devem ser expressos em unidades de medida que sejam as mais representativas para aqueles que vão utilizá-los, seja para realizar avaliações seja para assistir tomadas de decisão com base na informação por eles geradas.

Essa classificação possui maior ênfase na avaliação dos recursos alocados e dos resultados alcançados. Segundo essa ótica, de acordo com TCU (2000), os indicadores podem ser de:

- **Economicidade:** medem os gastos envolvidos na obtenção dos insumos necessários às ações que produzirão os resultados planejados. Visa minimizar custos sem comprometer os padrões de qualidade estabelecidos e requer um sistema que estabeleça referenciais de comparação e negociação;

- **Eficiência:** essa medida possui diminuta relação com produtividade, ou seja, o quanto se consegue produzir com os meios disponibilizados. Assim, a partir de um padrão ou referencial, a eficiência de um processo será tanto maior quanto mais produtos forem entregues com a mesma quantidade de insumos, ou os mesmos produtos e/ou serviços sejam obtidos com menor quantidade de recursos;

- **Eficácia:** aponta o grau com que uma organização atinge as metas e objetivos planejados, ou seja, uma vez estabelecido o referencial e as metas a serem alcançadas,

utilizam-se indicadores de resultado para avaliar se estas foram atingidas ou superadas;

- **Efetividade:** mede os efeitos positivos ou negativos na realidade que sofreu a intervenção, ou seja, aponta se houve mudanças socioeconômicas, ambientais ou institucionais decorrentes dos resultados obtidos pela política, plano ou programa.

2.3 *Balanced Scorecard*

De acordo com Kaplan e Norton (2001), o BSC surgiu com o propósito de resolver problemas de avaliação de desempenho, contudo, o método mostrou-se hábil tanto na avaliação de desempenho como também na implementação de estratégias em empresas dos mais diversos ramos.

O BSC, segundo Atkinson e Epstein (2000), representa um método de avaliação de desempenho com foco nos objetivos da empresa, na coordenação do processo de tomada de decisão e que proporcionasse o aprendizado organizacional.

Moura (2010) ressalta que esta metodologia de gestão se sustenta sobre ativos tangíveis e intangíveis. Quando estabelecem indicadores de desempenho relativos a essas duas dimensões, o BSC é capaz de traduzir e desdobrar as estratégias organizacionais em objetivos, medidas, metas e iniciativas. As medidas representam o equilíbrio entre indicadores externos voltados para acionistas e clientes e as medidas internas dos processos críticos de negócios, financeiras e aprendizado e crescimento.

De acordo com Freitas (2005), o BSC não é somente uma lista de indicadores, mas sim uma estrutura para a implementação e para o alinhamento de programas complexos de mudança, ou seja, para o gerenciamento de organizações voltadas para a estratégia.

Conforme Olve, Roy e Wetter (2001), o BSC é uma ferramenta de gestão que avalia a organização com base em indicadores financeiros e não financeiros, possibilitando uma gestão voltada à eficiência de longo prazo, traduzindo a estratégia organizacional em objetivos operacionais que devem ser cumpridos por todos os envolvidos no processo. Esses objetivos passam a ser explicitamente medidos pela organização, facilitando a compreensão de sua estratégia por todos e motivando as pessoas a se envolverem em seu alcance.

Segundo Kaplan e Norton (2004) um dos principais motivos do sucesso do *Balanced Scorecard* é a precisão que o modelo estabelece entre as relações de causa-efeito e os objetivos estratégicos traçados pela organização e a promoção de vínculos coerentes entre esses objetivos estratégicos traçados pela organização e os indicadores, as metas e as ações necessárias para alcançá-los.

Segundo Basaglia *et al.* (2010), essa mudança em relação à avaliação do desempenho se deu pelo fato de que a ênfase excessiva em resultados financeiros concentra as atividades em soluções exclusivamente imediatistas e de curto prazo. Ao desprezar os cenários de longo prazo, as organizações comprometem seu desenvolvimento futuro e o sucesso organizacional. Dessa forma, para obter diferencial no acirrado mercado global, é necessário avaliar o desempenho organizacional sob várias perspectivas e não mais apenas sob a financeira.

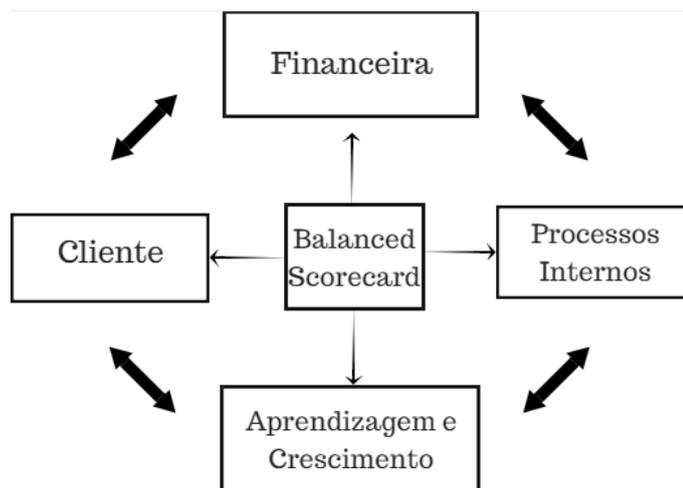
Freitas (2005) afirma que o principal efeito dessa metodologia é a sua eficácia em possibilitar aos gerentes a capacidade de medir quase tudo. O fato de a maioria das organizações fazer a gestão a partir de valores históricos ou puramente financeiros dão ao *Balanced Scorecard* perspectivas diferentes, pois ele abriga, no seu conceito, a dimensão de avaliação de eventos não financeiros, fazendo com que, na organização, seja possível medir os mais diversos processos.

Berton (1998) ressalta que o BSC permite à organização analisar e refletir sobre os efeitos das decisões nas organizações bem como a avaliação destas decisões.

Conforme apresentado na Figura 1 e de acordo com Freitas (2005, pág. 92):

Este conjunto abrangente de medidas serve de base para o sistema de medição e gestão estratégica através do qual o desempenho organizacional é mensurado de maneira equilibrada sob quatro perspectivas: financeira, processos internos, clientes e aprendizado e crescimento. Desta forma, o *Balanced Scorecard* contribui para que as organizações acompanhem o desempenho financeiro, monitorando, ao mesmo tempo, o progresso na construção de capacidades e na aquisição dos ativos intangíveis necessários para seu crescimento futuro.

Figura 1- Perspectivas do *Balanced Scorecard*



Fonte: Adaptado Kaplan e Norton (2004)

Kaplan e Norton (2004) afirmam que uma das principais razões do sucesso do

Balanced Scorecard deriva da precisão do modelo em estabelecer relações de causa-efeito entre os objetivos estratégicos traçados pela organização e em promover vínculos coerentes entre esses objetivos estratégicos e os indicadores, as metas e as ações necessárias para alcançá-los.

Em relação à implementação, Kaplan e Norton (2004) afirmam que a primeira fase de um projeto do BSC é a construção do modelo estratégico: a escolha dos objetivos, sua tradução nas quatro perspectivas (financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento), o desenho das relações de causa e efeito entre eles, o estabelecimento das metas a serem atingidas e a definição das ações e iniciativas que devem ser executadas para sua realização. A segunda fase é a da implementação, na qual se deve fazer com que tudo o que foi definido no modelo ganhe vida e seja efetivamente incorporado ao cotidiano da organização.

De acordo com Freitas (2005), a implementação envolve a comunicação da estratégia para os vários níveis hierárquicos, a definição dos grupos de permissão de acesso às informações, os métodos de cálculo dos indicadores, bem como a definição de suas fontes de dados, dos procedimentos de atualização e de sua periodicidade. A metodologia do BSC tem uma vasta área de aplicações, podendo ser implementada tanto em grandes quanto em micro e pequenas organizações. Não há distinção se a organização é Pública ou Privada, com ou sem fins lucrativos.

2.3.1 Perspectiva Financeira

Olve, Roy e Wetter (1999) afirmam que a perspectiva financeira deve ser criada de uma forma que seja apta a identificar os resultados de curto prazo subsequentes das escolhas estratégicas feitas nas outras perspectivas e, além disso, deve estar atenta para os objetivos de longo prazo, responsáveis pelo desempenho futuro da organização.

De acordo com Freitas (2005), através da perspectiva financeira, além de um esforço no desempenho em curto prazo, o BSC revela também os valores que garantirão resultados financeiros e desempenho competitivo em longo prazo. A perspectiva financeira permite medir e avaliar resultados que o negócio proporciona e necessita para o seu crescimento e desenvolvimento, assim como para a satisfação dos seus acionistas.

De acordo com Kaplan e Norton (1997), na maioria das organizações, indicadores financeiros, como, aumento de receita, melhoria dos custos e da produtividade, incremento da utilização dos ativos e redução dos riscos serve de base para integralizar as quatro

perspectivas do *scorecard*. Eles também argumentam que os objetivos financeiros servem de foco para os objetivos e as medidas das outras três perspectivas, pois qualquer medida selecionada deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que findam com a melhoria do desempenho financeiro.

Segundo Nair (2004), para encontrar os indicadores financeiros adequados, três perguntas devem ser feitas: Quais são os objetivos financeiros? O que influencia estes objetivos? Qual tipo de lucro ou receita deve-se alcançar?

2.3.2 Perspectiva Cliente

Kaplan e Norton (1997) ressaltam que a organização deve determinar seu segmento de clientes específicos e negócios e organizar um conjunto de medidas essenciais para esses segmentos. As medidas essenciais envolvem os seguintes aspectos: participação, retenção, captação, satisfação e lucratividade. Além disso, é preciso identificar o que os clientes do segmento-alvo valorizam e criar uma proposta de valor para esses clientes. Ao elaborar os indicadores dessa perspectiva, devem-se considerar os atributos de funcionalidade, qualidade, preço, experiência de compra, relações pessoais, imagem e reputação.

Olve, Roy e Wetter (2001) explicam que a perspectiva do cliente descreve as formas de criação do valor para a clientela, como a demanda do cliente deve ser satisfeita e o motivo pelo qual o cliente vai querer pagar pelo valor criado.

Campos (1998) afirma que a perspectiva dos clientes possibilita não apenas alinhar as medidas de avaliação da satisfação, fidelidade, retenção, captação e rentabilidade para os mercados e clientes alvo, como também permite identificar e medir as principais vertentes de indicadores do mercado que irão possibilitar à organização desenvolver soluções de valor para os seus clientes.

Nair (2004) enfatiza que, de acordo com esta perspectiva, antes de definir metas é preciso responder a seis perguntas: Qual é seu mercado alvo? Quem são seus clientes? Como se chamam nossos clientes? Com quem eu devo competir para ganhar clientes? Qual valor o cliente atual percebe? Se a organização desaparecesse, quem iria notar?

2.3.3 Perspectiva Processos Internos

Em relação à perspectiva dos processos internos da organização, os gestores devem identificar os processos mais críticos para a realização dos objetivos dos clientes e

acionistas. Afirmam Kaplan e Norton (1997) que na perspectiva dos processos internos são identificados os processos críticos em que se busca a excelência, visando atender aos objetivos financeiros e dos clientes. Destacam a inclusão nessa perspectiva do processo de inovação, que consiste na análise de mercado e desenvolvimento de novos produtos e processos. Além disso, a organização deve preocupar-se com seu processo operacional e com serviços de pós-venda, identificando as características de custo, qualidade, tempo e desempenho, visando à oferta de produtos e de serviços de qualidade superior.

Conforme Kopittke (2006), citado por Faria (2009, p. 40):

Processos são os meios para a criação de valor ao cliente e ao acionista. Assim, a perspectiva do processo engloba a identificação dos processos necessários para atingir os objetivos financeiros e do cliente. Para fornecer a estrutura necessária para essa perspectiva, uma cadeia de valores de processo é definida. A cadeia de valores do processo é composta por três processos: o processo de inovação, o processo de operações e o processo de serviços pós-vendas.

Olve, Roy e Wetter (2001) enfatizam que, em um BSC, a perspectiva dos processos internos envolve o detalhamento de todos os processos da companhia com base na análise das necessidades do cliente por meio da entrega do produto e ou serviço, utilizando-se da cadeia de valor.

Kaplan e Norton (1997) advertem que, principalmente, as organizações de serviços devem discernir os defeitos de seus processos internos que possam afetar negativamente os custos, a capacidade de resposta ou o nível de satisfação dos clientes para poder desenvolver ações que permitam ofertar produtos e serviços de qualidade superior ao de seus concorrentes.

Nair (2004) aponta duas perguntas necessárias para a identificação de indicadores para a perspectiva dos processos internos: em quais processos devemos ser os melhores para ganhar clientes? Que atividades internas são indispensáveis para manter nossas competências?

2.3.4 Perspectiva do Aprendizado e Crescimento

A perspectiva do aprendizado e crescimento, de acordo com Kaplan e Norton (1997), é dividida em três partes: funcionários, sistemas e alinhamento organizacional. Os autores consideram que os vetores de resultado dessa perspectiva são mais universais e menos desenvolvidos do que das outras perspectivas.

Segundo Olve, Roy e Wetter (2001), esta perspectiva permite à organização assegurar

sua capacidade de renovação no longo prazo, algo fundamental na economia do conhecimento para a sobrevivência da organização no decorrer do tempo.

Kaplan e Norton (1997) afirmam que os indicadores do BSC, sob a perspectiva de aprendizado e crescimento, podem ser classificados em três esferas do capital: Capital humano, que são as habilidades, o talento e o conhecimento dos empregados; capital da informação que são os bancos de dados, sistemas de informação, redes e infraestrutura tecnológica; e o capital organizacional que é tudo relacionado à cultura, liderança, alinhamento dos empregados, trabalho em equipe e gestão do conhecimento.

De acordo com Nair (2004), durante essa etapa, é preciso que a organização se faça três perguntas: No que precisamos ser ótimos e como treinar nossos funcionários para tal? Qual clima/cultura organizacional possibilita crescimento? Como devemos desenvolver e treinar nossos funcionários para alcançar nossos objetivos?

2.3.5 Relações de Causa e Efeito

De acordo com Barcellos (2002) e Kaplan e Norton (2001), as relações de causa e efeito são responsáveis por interligar os indicadores das quatro perspectivas, respeitando a estratégia e a visão estabelecidas durante a elaboração do planejamento estratégico, então elas se tornam o ponto principal do BSC, desde que essas relações permitam que o sistema de medição tenha transparência quanto ao gerenciamento e controle de todos os indicadores.

A ênfase na construção de relações de causa e efeito no BSC, segundo Kaplan e Norton (1997), possibilita a existência de um pensamento sistêmico, permitindo que os indivíduos nos diversos âmbitos da organização compreendam como os elementos se ligam e como o seu trabalho influencia o trabalho de outras pessoas. Além disso, facilita o estabelecimento dos vetores de desempenho e as iniciativas relacionadas, que, além de medir as mudanças, também as nutrem. Com isso, o estudo da dinâmica do negócio é realizado de forma a aumentar a capacidade da organização de aprender, de trabalhar em processos que efetivamente incluem valor e de planejar o futuro. As relações de causa e efeito apresentam-se como um diferencial entre os diversos sistemas de indicadores de desempenho e, como forma de apresentar os objetivos estratégicos da organização, interligados nas quatro perspectivas, numa relação de causa e efeito. Pode-se ilustrar o BSC com a construção de mapas estratégicos.

2.3.6 Mapa Estratégico

De acordo com Silva Neto *et al.* (2006), a criação dos Mapas Estratégicos do BSC, possibilita que a organização tenha a tradução da estratégia em objetivos, metas, indicadores, medidas e iniciativas que possibilitam a conformidade dos esforços de todos os colaboradores à estratégia organizacional. Sua criação teve como base a ratificação de que não se pode mensurar o que não se consegue descrever e medir.

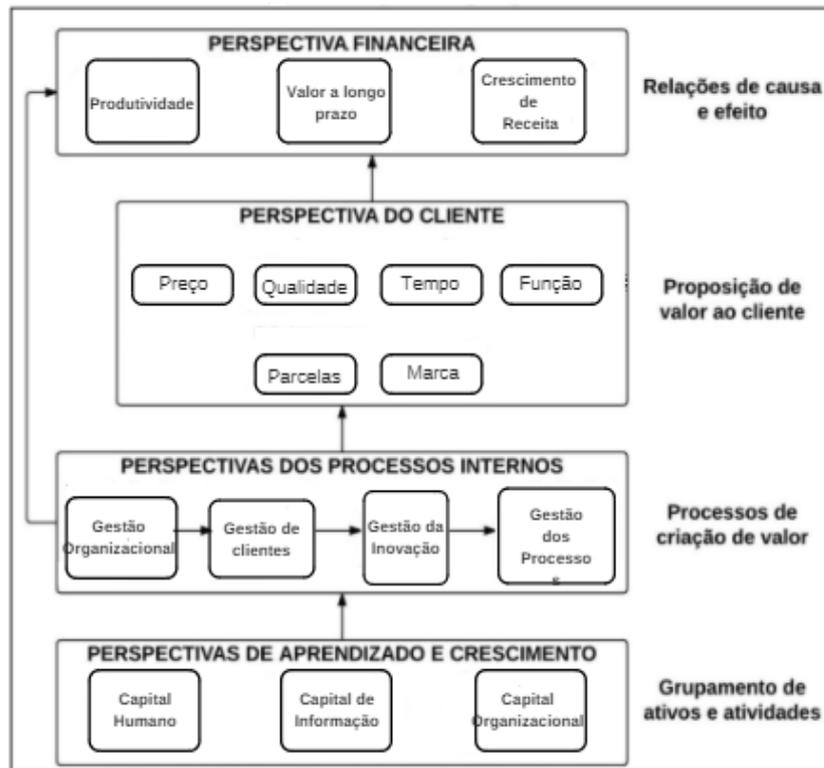
Kaplan e Norton (2004) afirmam que a construção do mapa estratégico, por meio das relações de causa e efeito, conecta as quatro perspectivas e força a organização a esclarecer o raciocínio de como e para quem ela criará valor. Esse processo de criação de valor difere quanto à agregação de valor por meio de ativos intangíveis ou gestão de ativos intangíveis. Dessa maneira, as perspectivas financeiras e do cliente representam os resultados que se espera atingir com a execução da estratégia, e ambas apresentam indicadores de resultado. Por outro lado, a perspectiva de aprendizado e crescimento define os ativos intangíveis necessários, respaldando a excelência dos processos internos de criação de valor, proporcionando a assistência aos pilares da estratégia.

Segundo Kaplan e Norton (2004, pág. 55):

“Cada empresa adapta o mapa estratégico ao seu conjunto específico de objetivos. Contudo, de maneira geral, a função do mapa estratégico é evidenciar a relação entre os indicadores e fornecer, claramente, a estratégia da empresa para qualquer funcionário que o observar, facilitando a compreensão da estratégia da organização. Compreende-se, portanto, que “o mapa estratégico descreve a lógica da estratégia, mostrando com clareza os objetivos dos processos internos críticos que criam valor e os ativos intangíveis necessários para respaldá-los”

Fernández (2001) complementa essa concepção mencionando que o mapa estratégico contribui para englobar ou priorizar objetivos e que o processo de sua elaboração proporciona um grande aprendizado no trabalho em equipe. Um modelo genérico de mapa estratégico é apresentado na Figura 2.

Figura 2- Mapa Estratégico



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2004).

2.4 Modelo para Organização Social

De acordo com Kaplan e Norton (1997), a chance da aplicação do BSC aperfeiçoar a gestão de entidades sem fins lucrativos, no caso de uma organização social, é maior do que em outras organizações.

Olve, Roy e Wetter (2001) ratificam essa visão, alegando que, como a ideia fundamental do BSC é que as medidas financeiras nem sempre capturam o que é importante, o modelo é particularmente apropriado para organizações onde o lucro não é o principal objetivo.

Quando se trata de uma organização social, Kaplan e Norton (2000) destacam que a missão deve ser ponderada no nível mais alto do *Scorecard* e é a ela que deverão estar ligados os objetivos estratégicos. Considerando que o sucesso financeiro não é o principal objetivo dessas organizações e que os indicadores financeiros isoladamente não comprovam que a organização está cumprindo sua missão, é preciso reformular a estrutura do BSC.

Freitas (2005) considera o fato de que as Organizações Sociais enfrentam dificuldades com a arquitetura original do BSC, na qual a perspectiva financeira é colocada

no topo da hierarquia. Então, propõe-se um modelo que considere que o sucesso financeiro não é o principal objetivo, pois ele não comprova se as entidades estão cumprindo sua missão. Dessa maneira, é possível reestruturar a arquitetura e colocar os clientes no alto da pirâmide, uma vez que a prestação de serviços eficazes aos clientes explica a própria razão de existir da organização social. A partir dessa reformulação, mostrada na Figura 3, as outras perspectivas a serem consideradas na arquitetura do modelo deverão guardar, na definição de seus objetivos e medidas, uma relação de causa e efeito que possibilite indicar uma melhoria na perspectiva dos clientes.

Figura 3- Hierarquia das Perspectivas do Modelo



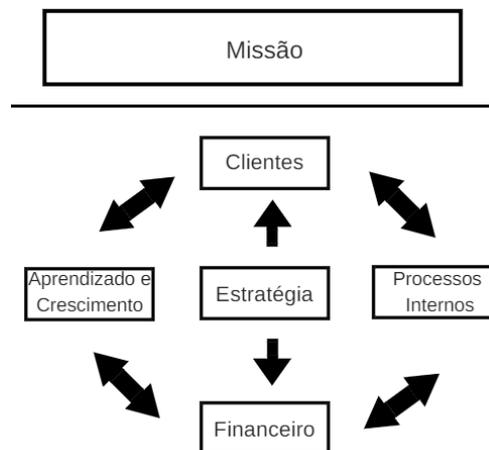
Fonte: Adaptado de Pessoa (2000)

Freitas (2005) afirma que, em Organizações Sociais, a perspectiva financeira é uma limitação e não um objetivo, pois manter-se dentro dos limites orçamentários estabelecidos para o exercício e até mesmo se reduzir os gastos, obtendo superávits, não é uma garantia que a organização atuou de maneira eficaz ou eficiente no cumprimento da sua missão.

De acordo com Pessoa (2000), na construção desse modelo, as perspectivas dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento garantem o suporte necessário para que os objetivos financeiros sejam alcançados. Dessa maneira, no final, todos os objetivos e medidas dessas três perspectivas deverão estar associados ao êxito de um ou mais objetivos na perspectiva financeira. Então, na estrutura do BSC, os objetivos e medidas financeiras desempenham o papel de definir o desempenho financeiro esperado da estratégia e de servir de meta principal para os objetivos e medidas das outras três perspectivas. Por fim, o modelo proposto possui a estrutura apresentada na Figura 4.

Ainda segundo Pessoa (2000), verifica-se que para o problema apresentado neste trabalho, o enfoque dado por Kaplan e Norton às quatro perspectivas básicas do *BSC* deve ser alterado, visto que os objetivos de uma OS estão voltados a questões de caráter social e não à maximização de lucro. Enquanto nas empresas com fins lucrativos os objetivos financeiros servem de foco para os objetivos e medidas das outras perspectivas do *BSC*, nas empresas sem fins lucrativos a perspectiva financeira representa uma restrição e não um objetivo. Essas organizações devem limitar seus gastos a orçamentos específicos. Portanto, em organizações sociais, o papel desempenhado pela perspectiva financeira será favorecedor ou inibidor, mas esporadicamente será o objetivo básico.

Figura 4- Estrutura do Modelo BSC para Organizações Sociais

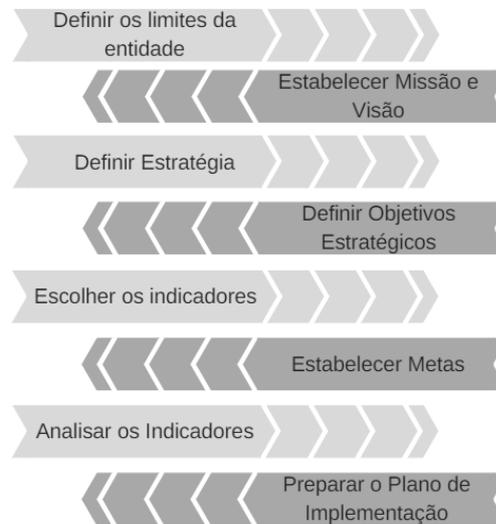


Fonte: Adaptado de Pessoa (2000).

2.5 Método para implantação do BSC em Organizações Sociais

A metodologia do modelo proposto abaixo é composta por 8 etapas mostradas na figura 5.

Figura 5- Etapas da Construção do Scorecard do BSC



Fonte: Adaptado de Pessoa (2000).

2.6.1 Etapa 1 - Definir os Limites da Entidade onde o Modelo será implementado

De acordo com Freitas (2005), a primeira etapa para a construção do *scorecard* é seleção da Unidade Organizacional adequada que deverá atender aos requisitos anteriormente mencionados. Em se tratando de uma Organização Social, a precaução é válida, uma vez que tais entidades, mesmo possuindo recursos e serviços corporativos que atendem às suas diversas unidades organizacionais, possuem objetivos distintos que não seriam facilmente agregadas em um *scorecard* único. No entanto, cada entidade deverá avaliar suas peculiaridades e decidir sobre a abrangência de implementação do modelo.

Ainda segundo Freitas (2005), uma vez que uma unidade organizacional é escolhida, deve-se identificar todas as relações com as outras unidades, de modo que os objetivos individuais não sejam restrições para a organização como um todo. Dessa forma, as limitações e oportunidades da unidade selecionada tornam-se claras e o papel da corporação é estabelecer as diretrizes gerais a partir das quais cada unidade estabelecerá seus objetivos.

2.6.2 Etapa 2 - Esclarecer ou Definir a Visão e Missão da Unidade Organizacional

Segundo Freitas (2005), a segunda etapa existe para esclarecer ou definir a visão e a missão da unidade organizacional. Para o modelo em estudo, define-se visão como a situação desejada pela unidade, identificando como quer ser conhecida em um determinado período de tempo. Missão compreende a razão de ser da unidade ou entidade, devendo delimitar o campo de ação da gestão. Muitas vezes, alguns elementos da missão e da visão

são combinados para atender aos propósitos, às metas e aos valores da organização, podendo algumas vezes ser sinônimos. Durante essa etapa, deve ser lembrado de manter a total ligação entre a visão e missão da unidade com a da Organização.

2.6.3 Etapa 3 – Definir a Estratégia

De acordo com Freitas (2005), a terceira etapa existe para definir a estratégia da unidade selecionada para implementação do modelo. A estratégia é o entendimento comum, o consenso de como fazer a transformação. O *Balanced Scorecard* prediz o meio de transformar a visão de futuro em um conjunto de objetivos. Esses objetivos se transformam em um sistema de medidas de desempenho que comuniquem o enfoque estratégico das organizações de maneira clara. Definida ou identificada a estratégia, a última etapa da fase inicial de implementação, ou fase preparatória, o modelo passa à fase operacional.

2.6.4 Etapa 4 – Definir os Objetivos Estratégicos

De acordo com Freitas (2005), a quarta etapa do processo e primeira da fase operacional é a definição dos objetivos estratégicos. Os objetivos devem estar alinhados nas quatro perspectivas sugeridas no modelo proposto.

- a) a primeira indagação deve ser encaminhada à perspectiva dos clientes;
- b) a segunda indagação dirige-se à perspectiva dos fornecedores de recursos ou financeira;
- c) conhecendo as perspectivas dos clientes e dos fornecedores de recursos (ou financeira), necessita-se conhecer como as entidades sem fins lucrativos irão detectar quais processos de negócios precisam ter excelência, no sentido de atender às necessidades já identificadas nas questões a e b;
- d) ao final deve-se perguntar “Quais objetivos de aprendizado e crescimento poderão contribuir para que a entidade atenda às expectativas dos clientes, dos fornecedores de recursos e de melhoria dos seus processos internos?”.

2.6.5 Etapa 5 – Identificar e Selecionar os Indicadores

Os indicadores, segundo Pessoa (2000), tem o intuito de comunicar da melhor

maneira o significado da estratégia formulada. A seleção desses indicadores compreende a sua associação a cada um dos objetivos definidos anteriormente, buscando captar e comunicar a intencionalidade do objetivo a que se refere. A identificação da fonte de informação para a obtenção dos indicadores é crucial, pois deve ser acessível e de fácil obtenção. Outro ponto relevante nessa etapa do desenho do *scorecard* é a identificação das relações entre os indicadores de cada perspectiva, bem como das quatro perspectivas entre si, buscando verificar como uma medida influencia a outra.

Como conclusão dessa etapa, de acordo com Pessoa (2000, pág.201):

Tem-se como produtos:

- (1) Descrição dos indicadores selecionada para cada objetivo;
- (2) Informação de como cada indicador poderá ser quantificada;
- (3) Identificação da inter-relação dos indicadores em cada perspectiva e entre as demais perspectivas do modelo em uma cadeia de relações de causa e efeito.

2.6.6 Etapa 6 – Estabelecer as Metas

Segundo Freitas (2005), nessa etapa, são estabelecidas as metas a serem atingidas para determinados períodos de tempo. A maioria das organizações tem adotado o princípio de que as metas dos quadros de indicadores devem ser fixadas pelos gestores que estarão envolvidos no projeto.

2.6.7 Etapa 7 – Analisar os Indicadores

Freitas (2005) afirma que um grande desafio na definição de indicadores-chave é estimular e desenvolver a cultura de avaliação de desempenho estratégico. O objetivo essencial da seleção de indicadores específicos para o BSC é a identificação dos indicadores que melhor comuniquem o significado da estratégia. Como cada estratégia é única, cada *scorecard* deve ser único e conter vários indicadores únicos (KAPLAN E NORTON, 1997).

De acordo com Freitas (2005), essa etapa também objetiva a definição de planos de implementação para indicadores cujos dados ainda não existem na organização. É necessário, nesta etapa, que cada indicador seja detalhado para que sua medição siga um critério único e padronizado ao longo do tempo. Como características do detalhamento, destacam-se: nome, descrição do indicador, escalas, *benchmarks*, frequência de mensuração, fontes de dados, etc.

2.6.8 Etapa 8 – Plano de Implementação

Freitas (2005) afirma que para finalizar a construção do modelo, um plano de implementação deverá ser elaborado. Nesse plano, a equipe deve incluir a maneira como os indicadores se ligam aos bancos de dados e sistema de informação, comunicando o BSC a toda a organização.

3 ESTUDO DE CASO

3.1 Caracterização da Empresa

O Instituto de Cultura, Arte, Ciência e Esporte – Instituto CUCA é pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, de interesse coletivo, e com autonomia administrativa, operacional e financeira, qualificado pela Prefeitura Municipal de Fortaleza como organização social (OS) por meio do Decreto Nº 12.587 de 23 de outubro de 2009 que estabeleceu, em seu Art. 1º: “É qualificado como Organização Social o Instituto de Cultura, Arte, Ciência e Esporte – Instituto CUCA, (...) cujo objetivo é apoiar, incentivar, assistir, desenvolver e promover atividades de formação, lazer e entretenimento nas áreas de cultura, arte, ciência e esporte em Fortaleza”.

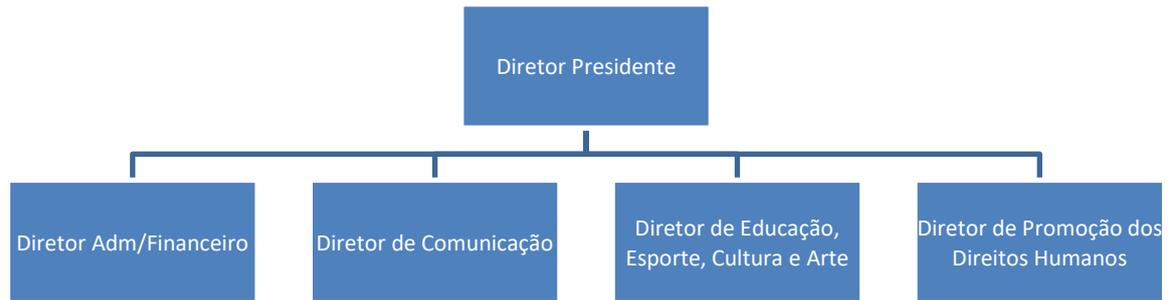
Este decreto rege a organização social, que também está submetida à toda a legislação aplicável, especialmente a Lei nº 8.666/93, art. 24, XXIV, a Lei Municipal nº 8.704, de 13 de maio de 2003, e ainda o parecer nº 309/2010 da ASSEJUR-GP, aprovado pela Procuradoria Geral do Município, por meio de despacho seu Procurador Geral, datado do dia 22 de maio de 2012, constante no Processo Administrativo nº 1705123816184/2012-PMF.

O instituto CUCA é responsável pela gestão da Rede Cuca, contando com três equipamentos localizados na Barra do Ceará, Mondubim e Jangurussu. Os funcionários são regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), são definidos como Agentes Públicos, pois são responsáveis pela execução de uma política pública de garantia de direitos para a juventude, regidos pelo Estatuto da Juventude, que determinam quais são os direitos dos jovens que devem ser garantidos e promovidos pelo Estado brasileiro. Ao definir como jovens as pessoas com idades entre 15 e 29 anos, o Estatuto contempla cerca de 51 milhões de brasileiros, de acordo com o Censo de 2010 do IBGE.

A Rede CUCA, oferece, nos três equipamentos, uma média de cinco mil vagas em cursos, oficinas e práticas esportivas gratuitas. Atuando em diversas áreas, oferecendo oportunidades de formação, esporte, saúde, orientação profissional e entretenimento, funcionando de terça a sábado de 08:00h às 22:00h e domingo de 14h às 18:00h, pois segunda é o dia de planejamento interno, ou seja, não é aberto ao público.

O Instituto CUCA é composto pela Presidência, Diretoria Administrativo-Financeira, Diretoria de Esporte, Educação e Cultura, Diretoria de Promoção dos Direitos Humanos e Diretoria da Comunicação, como pode ser observado na Figura 6 no organograma abaixo.

Figura 6- Organograma



Fonte: Autor (2017)

De acordo com o Estatuto do Instituto, compete ao Diretor Presidente, cumprir o Estatuto e as decisões do Conselho de Administração e da Diretoria, dirigir as atividades do Instituto Cuca, presidir as reuniões da Diretoria, assinar acordos e convênios, representar o Instituto ativa e passivamente, encaminhar ao órgão supervisor o relatório de execução do contrato de gestão e de atividades elaboradas pela Diretoria Executiva, responsabilizar-se pela captação de recursos junto às instituições públicas e privadas, entre outras atividades.

Já ao Diretor Administrativo Financeiro, compete gerir administrativamente e financeiramente todos os contratos de gestão, contratos, convênios e outros instrumentos firmados pelo Instituto; nomear, remover, promover o pagamento e cobrança das obrigações; autorizar despesas e promover o pagamento e cobranças das obrigações; responsabilizar-se pela captação de recursos junto às instituições públicas e privadas; acompanhar e dar suporte as auditorias internas e externas; supervisionar todas as unidades administrativas do Instituto entre outras atividades.

A Diretoria de Promoção dos Direitos Humanos é responsável pela execução de todos os programas projetos e atividades relacionadas ao protagonismo juvenil, economia criativa e oportunidade e psicossocial e promoção de saúde.

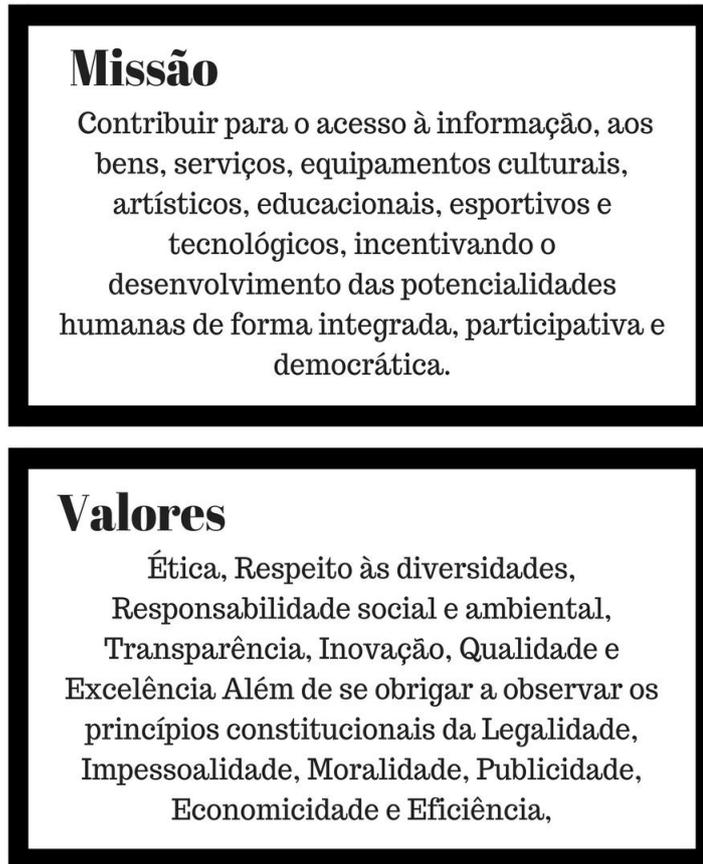
A Diretoria de Esporte, Educação e Cultura é responsável por todas as atividades relacionadas a práticas esportivas, bibliotecas, práticas pedagógicas e culturais, como cinema e teatro.

A diretoria de Comunicação é responsável pela comunicação institucional e pela comunicação comunitária.

Em relação às diretrizes estratégicas, a missão, deixa claro a todos os envolvidos com a organização social o seu verdadeiro propósito e para quem a organização se destina, e os valores guiam a conduta de uma organização quando os planos da Missão e da Visão entram

em ação e são inegociáveis ditando comportamentos e atitudes no funcionamento de toda a estrutura organizacional, dando suporte às formas de relacionamentos dos colaboradores entre si e dos colaboradores com os clientes. A missão e os valores Instituto estão apresentados na Figura 7.

Figura 7- Diretrizes Estratégicas



Fonte: Autor (2017)

O Cuca foi pensado, por seus idealizadores, como um lugar no qual os jovens pudessem viver e desfrutar da sua juventude. Nos espaços dos equipamentos, eles têm total liberdade para utilizar os espaços, seja para um ensaio de apresentação seja para conversar ou realizar um curso. Dessa maneira, o Instituto tem como objetivos apoiar, incentivar, assistir, desenvolver e promover atividades de educação, formação, produção e difusão cultural como vetores fundamentais na geração de oportunidades, de emprego e de renda, nas áreas de cultura, arte, ciência, educação e esporte nos termos do seu Estatuto. Os objetivos específicos: estabelecer parcerias, estabelecer relações integradas com o PIPPIJ, promover o empreendedorismo e promover a disseminação de novas tecnologias, estão detalhados na figura 8.

Figura 8- Objetivos Estratégicos

Objetivos Estratégicos	
<ul style="list-style-type: none"> • Promover a articulação de um conjunto de atores e ações centrados no desenvolvimento integral das juventudes, em especial relativos aos projetos do Programa Integrado de Políticas Públicas de Juventude- PIPPJ. • Promover a inserção das juventudes, em experiências comunitárias inovadoras, que busquem qualidade de vida e um desenvolvimento integral • Estabelecer uma relação de integração com os objetivos do PIPPJ, criando as condições necessárias ao entrosamento entre o Instituto Cuca e o Programa, de modo a atender as obrigações e responsabilidades determinadas neste contrato. • Promover o empreendimento cultural, esportivo, científico e artístico afirmando essas áreas como fator de desenvolvimento social da população jovem em fortaleza • Prover a infraestrutura necessária para a realização de programas de formação, lazer, entretenimento e difusão. • Promover a disseminação de novas tecnologias, através da implantação, produção e difusão de conteúdos a elas relacionados. • Estabelecer parcerias a fim de criar oportunidades de formação, difusão, geração de estágios, emprego, renda, dentre outras. 	

Fonte: Autor (2017)

Para cumprimento de seus objetivos estratégicos, o INSTITUTO CUCA poderá, conforme definido pelo Conselho de Administração, realizar as seguintes atividades, contidos no quadro 1 abaixo:

Quadro 1- Atividades Desenvolvidas

ATIVIDADES	
Manter e/ou administrar equipamentos destinados a promoção e valorização da EDUCAÇÃO, CULTURA, ARTE, CIÊNCIA E ESPORTE;	Proporcionar e incentivar o intercâmbio cultural, artístico, esportivo e científico regional, nacional e internacional;
Realizar eventos e ações culturais e esportivas direcionadas para jovens e adultos;	Promover atividades de produção, em caráter experimental e com finalidades pedagógicas, sem fins lucrativos, em diferentes áreas;

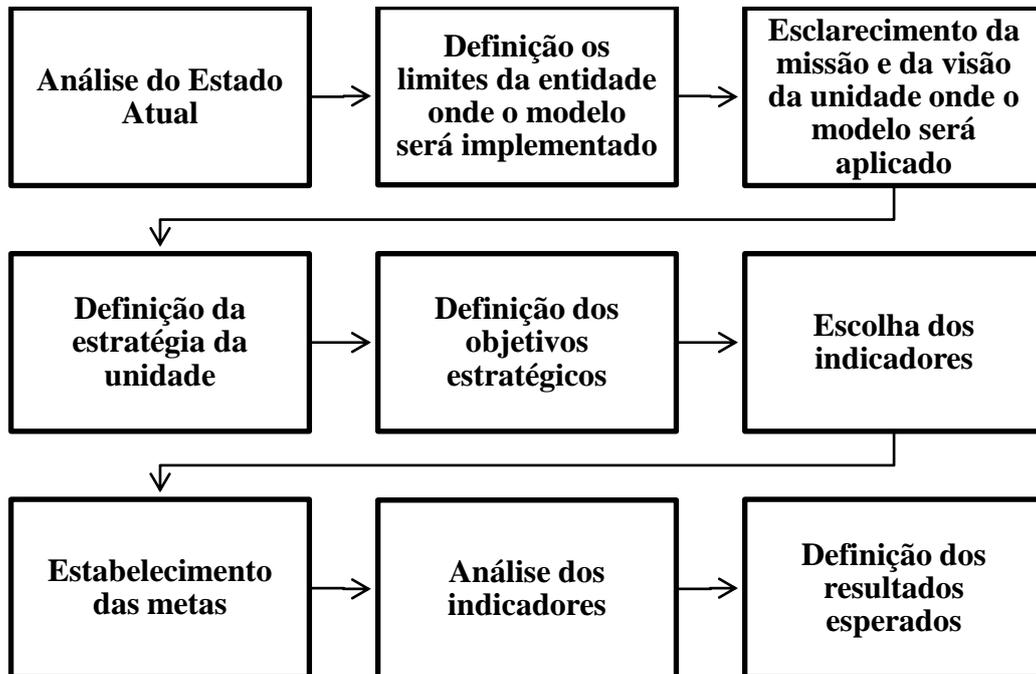
Promover cursos de formação para jovens e adultos em educação, cultura, arte, ciência, comunicação e esporte;	Promover e realizar a capacitação e formação profissional inicial e técnica de jovens e adultos com a finalidade de consolidar e fortalecer as indústrias criativas e de bens culturais;
Desenvolver programas de incentivo à formação de plateias para jovens e adultos;	Difundir a cultura, a arte, a ciência e o esporte, disponibilizando espaços nos Cucas para apresentações, mostras e exposições dos trabalhos e das atividades resultantes dos Programas;
Promover ações de visibilidade, valorização e reconhecimento da cultura local, estimulando a participação do segmento juvenil em eventos locais e nacionais;	Instituir ações de estímulo relacionadas com os campos de atuação dos Centros Urbanos de Cultura, Arte, Ciência e Esporte (CUCA'S) podendo estabelecer prêmios e outras formas de reconhecimento;
Desenvolver campanhas, realizar estudos e pesquisas, divulgar e distribuir informações, dados, trabalhos, documentos, entre outras atividades relacionadas com seus objetos;	Realizar administração e gerenciamento dos espaços dos CENTROS URBANOS DE CULTURA, ARTE, CIÊNCIA E ESPORTE (CUCA'S), negociando, de acordo com os valores praticados pelo mercado, o recebimento de receitas quando da utilização, cessão ou empréstimo dos espaços, dentro de condições predefinidas e pelo estabelecimento de regras de uso e ocupação;
Colaborar ou participar de programas governamentais, de entidades privadas ou da associação civil que afetem, ou seja, afins às suas áreas de atuação, podendo, inclusive, tomar assento em Comitês, Câmaras, Fóruns, Redes e outros;	Realizar administração e gerenciamento dos espaços dos CENTROS URBANOS DE CULTURA, ARTE, CIÊNCIA E ESPORTE (CUCA'S), negociando, de acordo com os valores praticados pelo mercado, o recebimento de receitas quando da utilização, cessão ou empréstimo dos espaços, dentro de condições predefinidas e pelo estabelecimento de regras de uso e ocupação;
Constituir Fundo de Capital e outros, caso necessário, para os CENTROS URBANOS DE CULTURA, ARTE, CIÊNCIA E ESPORTE (CUCA'S), a ser composto por doações, contribuições, recursos governamentais, eventuais excedentes financeiros e outros;	Incentivar, promover e proporcionar à comunidade cearense atividades esportivas, científicas e artístico-culturais, sobretudo nas seguintes áreas: artes visuais, plásticas, cênicas, literárias, musicais, audiovisual, fotográficas, comunicativas e patrimoniais;
Fomentar a criação de espaços de expressão e produção artística e intelectual que contribuam para a promoção da cidadania, do acesso à cultura, ao lazer, ao esporte e às artes em geral;	Desenvolver ações que visem a integração ao mercado de trabalho e a inclusão social por meio da difusão e do ensino das artes, da ciência e do esporte;
Desenvolver atividades de produção e difusão cultural;	Difundir o repertório cultural e artístico dos jovens;
Promover ações voltadas para o acesso de alunos e docentes das escolas públicas às atividades nas áreas de EDUCAÇÃO, CULTURA, ARTE, CIÊNCIA E ESPORTE;	Promover o empreendedorismo cultural afirmando a área da cultura como fator de desenvolvimento social da população jovem de Fortaleza;

Fonte: Contrato de Gestão Instituto Cuca (2017)

3.2 Etapas da Pesquisa

As etapas do desenvolvimento da pesquisa encontram-se detalhadas na figura 9. O presente trabalho foi estruturado baseando-se em 9 etapas principais. Primeiramente, analisou-se o estado atual, ou seja, o sistema atual de avaliação de desempenho da organização, as sete etapas seguintes (definição dos limites da entidade, esclarecimento da missão e da visão, definição da estratégia da unidade, definição dos objetivos estratégicos, escolha e análise dos indicadores) foram realizadas de acordo com o modelo definido na revisão bibliográfica do presente trabalho, e para finalizar, descreveram-se os resultados esperados da aplicação desse estudo de caso.

Figura 9 - Etapas da Pesquisa



Fonte: Autor (2017)

3.3 Análise do Atual Sistema de Avaliação de Desempenho

Atualmente, o sistema de avaliação de desempenho existente no Instituto Cuca é dividido por metas genéricas, e o desempenho é avaliado mediante ao cumprimento de tais metas.

No entanto, eles afirmam que a avaliação de desempenho do Instituto CUCA deve adotar indicadores capazes de refletir o alcance das metas propostas no contrato de gestão, apresentadas no quadro 2.

Quadro 2- Metas propostas do Contrato de Gestão 2017/2018

METAS	PESO
Meta 01 - Possibilitar 288.000 atendimentos, prioritariamente a jovens, incluindo portadores de necessidades especiais, em todas as atividades realizadas no cuca e disponibilizar gratuitamente espaços do cuca para encontros, reuniões e outros, advindos de demandas externas, assim como captar imagens e vídeos e formular estratégias de comunicação para devido registro e divulgação das atividades da rede cuca e das juventudes da cidade a fim de estimular a participação juvenil e maior engajamento nos projetos realizados.	
Meta 02 - Instituir controle de gestão informatizado e profissionalizado, dando acesso a equipe da contratante, com indicadores de resultados para cada área de atuação, com foco na otimização e eficiência dos serviços, apresentando relatório mensal de resultados com análise de despesas e sugestões para racionalização dos gastos e melhoria dos serviços ofertados.	
Meta 03 – Certificar, no mínimo 60% dos jovens inscritos em cursos em seus níveis básicos, intermediários e avançado, em cursos livres, formação continuada e em qualificação profissional, priorizando as culminâncias e o empreendedorismo para encaminhamento e inserção dos jovens nas diversas áreas de trabalho.	
Meta 04 – Ofertar, no mínimo, 48.000 (quarenta e oito mil) vagas em diversas práticas desportivas e matricular, no mínimo, 60% das vagas ofertadas.	
Meta 05 – Apoiar e/ou realizar em 12 meses, no mínimo, 432 (quatrocentas e trinta e dois) projetos e/ou grupos de discussão para a promoção dos direitos da juventude, direitos humanos e proteção social envolvendo a comunidade e as famílias dos jovens atendidos nas atividades e práticas da rede cuca, bem como atividades transversais por meio de propostas de segmentos internos ou externos, priorizando a igualdade de gênero.	
Meta 06 – Realizar, no mínimo, 130 (cento e trinta) apresentações de espetáculos de teatro, dança , música e/ou circo de artistas, grupos ou coletivos de diversos gêneros, assim como de grupos profissionais ou amadores na rede cuca em 12 meses.	
Meta 07 - Realizar a criação de uma TV web com programação diária dos jovens mostrando, prioritariamente, atividades da juventude de fortaleza, especialmente da rede cuca e de uma rádio web para a rede cuca com programação unificada para os 03 (três) cucas e mapear, relacionar e realizar parcerias de difusão e formação com as rádios comunitárias, bem como a criação de material gráfico para divulgação das ações da rede cuca.	
Meta 08 - Realizar campeonato de futebol não profissional com, no mínimo, 450 times para promover o intercâmbio sócio-esportivo entre os jovens dos bairros da cidade através do esporte utilizando, prioritariamente, as areninhas com foco na inclusão social, estimulando a economia criativa das comunidades e a promoção de oportunidades através do futebol.	
Meta 09 – Realizar no mínimo, 30 atividades de formação, culturais, esportivas, recreativas, de lazer, em praças de uso reconhecido pela juventude, prioritariamente as praças da juventude, promovendo articulação comunitária entre jovens e suas comunidades.	
Meta 10 – Realizar, no mínimo, 10 eventos anuais nas áreas de atuação da rede cuca para fomentar e dar visibilidade às culminâncias das atividades realizadas pela equipe ou por demandas dos jovens que possam fortalecer e demonstrar suas habilidades e talentos e congregar as comunidades.	

Fonte: Contrato de Gestão do Instituto Cuca (2017)

Para cada indicador avaliado será atribuída uma nota de 0 (zero) a 10 (dez), conforme a relação entre o resultado observado e a meta (parâmetros) acordada no Contrato de Gestão, seguindo a escala apresentada no quadro 3.

Quadro 3 - Parâmetros de Notas

RESULTADO COMPROVADO	NOTA ATRIBUÍDA
85 a 100%	10
66 a 84%	8
46 a 65%	6
Abaixo de 45%	2

Fonte: Contrato de Gestão do Instituto Cuca (2017)

O somatório dos pontos dividido pelo somatório dos pesos corresponderá à pontuação média global do Instituto CUCA. A média geral obtida está associada aos conceitos, abaixo especificados no quadro 4.

Quadro 4- Média Geral

RESULTADO COMPROVADO	NOTA ATRIBUÍDA
8,5 a 10,0 pontos	Muito Bom – Atingiu a totalidade ou quase a totalidade das metas compromissadas
6,6 a 8,4 pontos	Bom – Atingiu grande parte das metas compromissadas e seu desempenho pode melhorar
4,6 a 6,5 pontos	Regular – Atingiu parte das metas compromissadas e o resultado foi regular
Abaixo de 4,5 pontos	Insuficiente – não atingiu as metas compromissadas

Fonte: Contrato de Gestão do Instituto Cuca (2017)

Analisando esse sistema proposto no contrato de gestão, nota-se claramente que o Instituto necessita de indicadores e esses indicadores precisam ser definidos de maneira extremamente equilibrada para que realmente consigam representar a realidade do Cuca, e que, dessa maneira, a Organização possa ser avaliada de maneira eficiente e possibilite as melhores tomadas de decisão para os próximos anos.

Assim, o modelo proposto nesse trabalho faz-se extremamente útil para a definição dos indicadores exigidos pelo sistema de medição de desempenho proposto no contrato de gestão da organização. Para isso, foram aplicadas as etapas para a implementação do modelo e essas serão apresentadas na seção seguinte.

3.4 Implementação do Modelo

De acordo com a proposta apresentada no referencial teórico, a aplicação do modelo de avaliação de desempenho fundamentada no *Balanced Scorecard* compreende oito etapas, distribuídas em fase preparatória – etapas de 1 a 3 e fase operacional – etapas de 4 a 8.

3.4.1 Primeira etapa - definir os limites da entidade onde o modelo será implementado

Para a implementação desse modelo decidiu-se pela Diretoria de Esporte, Educação, Cultura (DEEC), pois o trabalho desenvolvido por essa diretoria representa cerca de 60% de todas as atividades e projetos realizados pelo CUCA. O anexo A mostra o organograma dessa diretoria.

A diretoria Escolhida é responsável por todos os campeonatos e todas as modalidades de esporte, todas as atividades de cultura, danças, apresentação de teatro, sala de cinema, responsável por todos os cursos de formação sejam esses de informática, línguas estrangeiras ou empreendedorismo e também as bibliotecas e a gestão dessas.

3.4.2 Segunda etapa - esclarecer a missão e a visão da unidade onde o modelo será aplicado

Definir a missão e visão do Instituto CUCA faz-se imprescindível, pois é partindo dela que se sabe o que a organização se propõe a fazer, devendo ser trabalhada de maneira coerente para a execução dos objetivos organizacionais, sem que haja conflitos de propósitos. A definição da missão, que é a razão da existência da organização, permite que seja moldado seu futuro, como também a prospecção de caminhos e segmentos.

O instituto CUCA tem como contribuir para o acesso à informação, aos bens, serviços, equipamentos culturais, artísticos, educacionais, esportivos e tecnológicos, incentivando o desenvolvimento das potencialidades humanas de forma integrada, participativa e democrática.

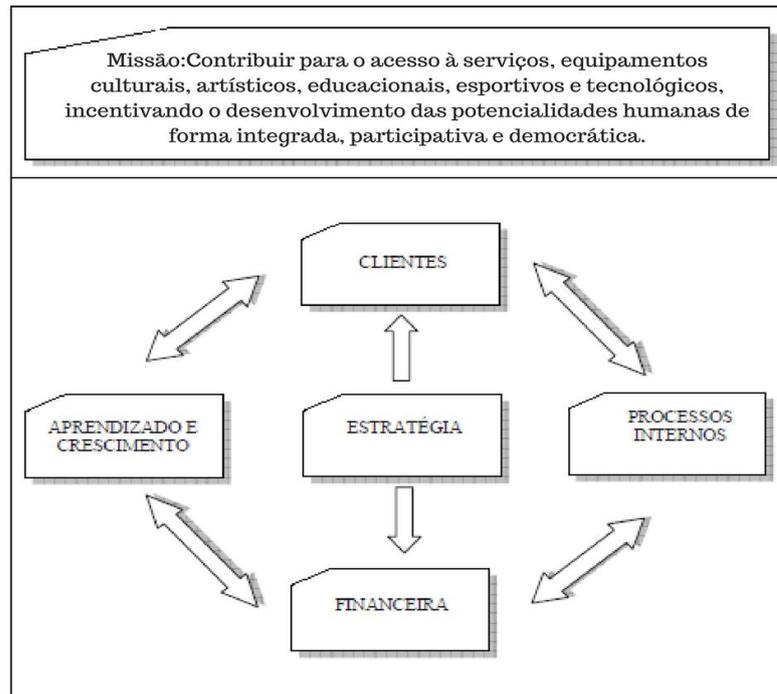
A visão do instituto CUCA é se tornar uma organização referência em execução de atividades e projetos e em boas práticas de gestão para todas as Organizações Sociais.

A Coordenadoria de Juventude juntamente com a Diretoria do Instituto Cuca objetiva transformar o Instituto CUCA em uma Organização Social que seja exemplo a ser seguido como modelo de excelência de gestão, que assim, poderá dotá-lo de maior capacidade operacional, maior eficiência e eficácia, promovendo a maximização da sua contribuição à sociedade e proporcionando o cumprimento de sua missão.

Tendo em vista os pressupostos organizacionais, a Diretoria de Educação, Esporte e Cultura - DEEC tem como missão “contribuir para o acesso a serviços, equipamentos culturais, artísticos, educacionais, esportivos e tecnológicos, incentivando o desenvolvimento das potencialidades humanas de forma integrada, participativa e democrática”. Como visão, a

diretoria definiu “Tornar-se referência na realização de atividades educativas, esportivas e culturais”. A Figura 10 representa a estrutura do modelo proposto, fundamentado no *Balanced Scorecard* para o Instituto CUCA, na Diretoria de Esporte, Educação e Cultura.

Figura 10- Modelo Proposto



Fonte: Adaptado de Pessoa (2000)

3.4.3 Terceira etapa - Definir a estratégia da unidade

A estratégia da DEEC deve estar alinhada com a estratégia do Instituto CUCA. Portanto, deve ser conhecida a estratégia da organização como um todo para se chegar à estratégia da Unidade selecionada para aplicação do modelo.

Como estratégia, o Instituto CUCA poderia adotar as seguintes iniciativas:

- A. Identificação dos fatores que interferem na execução e qualidade das ações e propor medidas que contribuam para o aperfeiçoamento do projeto;
- B. Monitoramento e avaliação da qualidade pedagógica das ações desenvolvidas;
- C. Identificação e avaliação dos impactos sociais dos programas e projetos desenvolvidos no âmbito do Instituto Cuca para os usuários envolvidos no projeto;
- D. Identificação da existência de integração das ações com as demais políticas públicas;

- E. Oferecimento de suporte técnico operacional para desenvolvimento das ações de acompanhamento, supervisão, monitoramento e avaliação das ações;
- F. Estabelecimento de rotinas de comunicação entre todas as áreas da Organização a fim de homogeneizar as informações, evitando os desencontros e melhorando a imagem da entidade;
- G. Identificação dos fatores que interferem na execução e qualidade das ações e propor medidas que contribuam para o aperfeiçoamento do projeto;
- H. Avaliação da regularidade dos processos;
- I. Avaliação da estrutura de controles internos;
- J. Elaboração de pesquisa junto aos alunos para mensurar a qualidade dos serviços ofertados;
- K. Firmação convênios com outras instituições a fim de reduzir gastos;
- L. Criação de um setor de captação de recursos com editais e parcerias a fim de aumentar as receitas da Organização;
- M. Elaboração de ações de marketing e divulgação do trabalho realizado pela Organização.

A DEEC, para o cumprimento de sua missão e visando tornar-se referência na realização de atividades educativas, esportivas e culturais, deve solucionar alguns problemas, adotando um conjunto de iniciativas que formam a sua estratégia. Deverá buscar as melhores alternativas para resolver os principais entraves encontrados na realização das suas atividades, como por exemplo, o alto número de alunos que evadem dos cursos, e os problemas encontrados nos cumprimentos de atividades de rotina. Deve também qualificar os colaboradores, oferecendo treinamentos em relação a melhores práticas de gestão, aumentando, assim, a qualidade e superando as expectativas dos jovens que fazem uso da Organização.

O Instituto CUCA necessitará passar por uma mudança cultural, passando a enxergar claramente conceitos de eficiência e reestruturação organizacional. Criar um setor específico de marketing para que a Organização tenha maior divulgação, conseqüentemente maior procura e maior eficiência nas suas atividades. Focar esforços na captação de recursos de outras fontes, podendo tornar a instituição autossustentável. Deve, também, qualificar seus profissionais, oferecendo serviços de alta qualidade.

3.4.4 Quarta etapa – Definir os objetivos estratégicos

Existem alguns meios de se traduzir a estratégia para a Organização. Uma delas é traduzir a estratégia em termos operacionais, identificando os objetivos estratégicos, vinculando e alinhando a entidade com a estratégia.

Para a perspectiva dos clientes, que abrange toda a sociedade, mesmo focando nos Jovens, em particular o DEEC, deve considerar como objetivo básico:

- a) Aumentar o envolvimento dos clientes em relação aos serviços e diminuir a taxa de evasão;
- b) Aumentar o nível de satisfação dos clientes em relação aos serviços prestados;
- c) Aumentar o número de projetos desenvolvidos e o número de jovens envolvidos nesses;
- d) Conseguir maior visibilidade pelos projetos e atividades realizados;
- e) Ser referência na realização de atividades para Jovens.

Na perspectiva financeira, a DEEC deve selecionar os seguintes objetivos:

- a) Aumentar a captação de receita;
- b) Melhorar a eficiência dos gastos.

A perspectiva dos processos internos busca a excelência a fim de atender aos objetivos dos clientes. Para essa perspectiva, devem ser selecionados os seguintes objetivos:

- a) Aumentar a eficiência dos processos logísticos;
- b) Aumentar a exposição positiva do Instituto;
- c) Desenvolver principais processos internos com base na qualidade nas comunicações entre os setores;
- d) Padronizar todos os processos desenvolvidos.

Na perspectiva de aprendizado e crescimento, o DEEC deve selecionar os seguintes objetivos:

- a) Capacitar e qualificar os colaboradores;
- b) Obter satisfação dos colaboradores;
- c) Desenvolver trabalhos em equipe.

Para que a estratégia e objetivos sejam executados com êxito, devem ser traduzidos

de forma que toda a Organização possa compreender. Devem ser identificados quais os principais objetivos a serem alcançados a médio e longo prazo, sob as quatro perspectivas do modelo proposto, alinhando-as em uma relação de causa e efeito, o que possibilita uma melhor comunicação e acompanhamento.

3.4.5 Quinta etapa – Escolher os indicadores

Foram escolhidos indicadores para cada objetivo estratégico relacionado às perspectivas do modelo. Tem-se, a seguir, a descrição dos indicadores selecionados.

Para integrar a comunicação da intenção do objetivo definido na perspectiva dos clientes, foram selecionados os seguintes indicadores:

- a) Demanda dos Cursos, Espetáculos de Teatro, Sessão de Cinema, entre outros serviços ofertados pela DEEC;
- b) Índice de satisfação dos alunos;
- c) Taxa de evasão;
- d) Taxa de alunos novos ingressantes no Cuca.

Para os objetivos da perspectiva financeira, foram selecionados os indicadores:

- a) Percentual de aumento da receita;
- b) Receita ano corrente/Jovens atendidos no ano corrente e Receita ano anterior/Jovens atendidos ano anterior;
- c) Número de convênios realizados;
- d) Número de editais ganhos.

Para a perspectiva de processos internos, foram selecionados os seguintes objetivos:

- a) Atrasos e erros dos relatórios;
- b) Número de pessoas por seção;
- c) Número de vagas ofertadas;
- d) Percentual crescimento de inserções na mídia;
- e) Percentual de processos padronizados/processos realizados pela Diretoria.

Os indicadores selecionados para a perspectiva de aprendizado e crescimento foram:

- a) Índice de satisfação dos colaboradores;
- b) Número de cursos de aperfeiçoamento para professores/colaboradores realizado

durante o ano;

c) Índice de qualificação dos professores/colaboradores.

A figura 11 apresenta os indicadores da Perspectiva Clientes, tendo em vista que o estudo de caso está sendo realizado em uma organização social, todos os esforços são focados para os clientes, no caso, os jovens atendidos pelo CUCA.

O principal objetivo é atingir mais jovens e oferecê-los os melhores serviços, fazendo com que estejam cada vez mais envolvidos nas atividades e percebam o valor agregado a eles por meio das atividades e serviços oferecidos pela Rede, pois dessa maneira, a missão e os objetivos principais do Instituto serão cumpridos e um número maior de jovens será alcançado pelas políticas públicas e terão a sua vida influenciada positivamente, podendo garantir um futuro diferente para todos os aqueles que buscam e são atendidos pelo CUCA.

Figura 11- Indicadores da Perspectiva Clientes

Perspectiva Clientes			
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	QUANTIFICAÇÃO	FONTE
Aumentar o envolvimento dos clientes	Demanda dos Cursos e Atividades	(N° de Matrículas)/ (N° de Vagas)	Sala de Matrícula; Coordenadores de Atividades
Aumentar o nível de satisfação dos clientes	Índice de satisfação dos alunos	Resultado de aplicação de pesquisa de satisfação	Coordenadores da Diretoria
Aumentar o envolvimento dos clientes em relação aos serviços e diminuir a taxa de evasão	Taxa de Evasão	(N° de Certificados)/ (N° de Matrículas)	Coordenadores da Diretoria
Ser referência na realização de atividades para Jovens	Número de alunos novos ingressantes no CUCA	(N° de Alunos Novos)/(Total de ALunos)	Sala de Matrícula

Fonte: Autor (2017)

A figura 12 apresenta os indicadores da perspectiva Financeira, e no modelo aplicado, esse não é o foco da organização, pois o lucro não é o maior objetivo do Instituto, no entanto, sem bons resultados financeiros o CUCA acabará fracassando na sua missão e podendo até mesmo perder seus financiamentos, então essa perspectiva também é de extrema importância. A Prefeitura do município é responsável pelo financiamento dos projetos do Instituto, porém, mediante o contexto atual do País e do mundo, é notório que todos os processos e projetos precisam ser mais eficientes, é preciso fazer mais com menos

recursos, e esse é também um desafio do CUCA. Por conta disso, melhorar a eficiência dos gastos é um dos indicadores.

Outro aspecto que foi avaliado no modelo é o Instituto se tornar cada vez mais independente da prefeitura, e tendo uma maior sustentabilidade, buscando concorrer e ganhar mais editais de outros fundos de verba. Realizar convênios com empresas privadas ou com outros órgãos da administração pública são objetivos que em conjunto possibilitam uma maior saúde financeira para o CUCA.

Figura 12 - Indicadores da Perspectiva Financeira

Perspectiva Financeira			
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	QUANTIFICAÇÃO	FONTE
Aumentar a captação de receita	Número de convênios realizados	Total de convênios realizados	Execução Financeira e Jurídica
	Número de editais ganhos	Total de Editais Ganhos	Execução Financeira e Jurídica
	Percentual de aumento da receita	(Receita Atual)/(Receita Antigo)	Execução Financeira
Melhorar a eficiência dos gastos	Receita ano corrente/Número de atendimentos contrato corrente (Índice 1) e Receita ano anterior/Número de atendimento contrato anterior (Índice 2)	(Índice 1)/(Índice 2)	Execução Financeira e Central de Relatórios

Fonte: Autor (2017)

Analisando, essa perspectiva, percebem-se claramente relações de causa e efeito, como por exemplo, entre o indicador de melhoria na eficiência de gastos e o número de jovens atendidos na perspectiva dos clientes. Percebe-se também, entre os números de editais ganhos e convênios realizados e a maior eficiência dos processos internos.

A figura 13 apresenta os indicadores da perspectiva dos processos internos, que foram escolhidos analisando os processos mais críticos e que influenciavam mais diretamente os clientes. O objetivo desses indicadores é buscar a excelência para atender e ter boas relações de causa e efeito com as perspectivas Financeiras e dos Clientes, como a média de público por seção, que melhora diretamente a eficiência dos gastos, ou o número de vagas ofertadas que é diretamente proporcional ao número de jovens que tem acesso ao

CUCA.

Figura 13- Indicadores da Perspectiva Processos Internos

Perspectiva Processos Internos			
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	QUANTIFICAÇÃO	FONTE
Aumentar a eficiência dos processos	Média de público por sessão (Cinema, Teatro, Oficinas)	(N° de participantes)/(Total de Sessões)	Coordenação da Diretoria
	Número de vagas ofertadas	Número de vagas ofertadas	Coordenação da Diretoria
Aumentar a exposição positiva do Instituto	Número de inserções na mídia	Número de vezes que o Instituto recebeu destaque na mídia.	Diretoria de Comunicação
Desenvolver principais processos internos com base na qualidade da comunicação entre os setores	Atrasos e erros dos relatórios	Número de atrasos e erros dos relatórios recebidos	Sala de relatórios
Padronizar todos os processos desenvolvidos	Percentual de processos padronizados/processos realizados pela Diretoria	(Processos Padronizados)/(N° total de Processos)	Coordenações da Diretoria

Fonte: Autor (2017)

A figura 14 apresenta os indicadores da perspectiva de Aprendizado e Crescimento, focando nos colaboradores, criando-se as melhores estratégias para garantir que o capital humano seja desenvolvido da melhor maneira possível. Com esses indicadores, busca-se medir os treinamentos e cursos, analisar o clima organizacional, e analisar todas as melhores alternativas a fim de fazer com que todos os funcionários estejam focados nos objetivos do Instituto.

Figura 14- Indicadores da Perspectiva Aprendizado e Crescimento

Perspectiva Aprendizado e Crescimento			
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	QUANTIFICAÇÃO	FONTE
Capacitar e qualificar os colaboradores	Índice de qualificação dos professores/colaboradores.	Nível de qualificação (Graduação, Ensino Médio) dos professores/colaboradores	Execução RH
	Número de cursos de aperfeiçoamento para professores/colaboradores realizado durante o ano	Número de cursos por profissional	Execução RH
Obter a satisfação dos colaboradores;	Índice de satisfação dos colaboradores;	Resultado de aplicação de pesquisa de satisfação	Execução RH

Fonte: Autor (2017)

3.4.6 Sexta etapa - Estabelecer metas

Com os indicadores definidos, o próximo passo, é estabelecer quais as metas a serem atingidas para determinados períodos de tempo.

Abaixo se apresentam as metas estabelecidas referentes ao período de 12 meses, que é o período do Contrato de Gestão, que deve ser cumprido pelo Instituto Cuca e conseqüentemente pela DEEC. Optou-se por adotar como metas aquelas definidas para o período de junho/2017 até junho/2018.

As metas foram definidas de acordo com o Contrato de Gestão do Instituto buscando analisar quais eram as metas gerais que deveriam ser cumpridas no final do período, então como Diretoria que integra o Instituto, todas as metas devem estar limitadas e baseadas nessas. Além das metas, definiu-se também a frequência de medição, variando entre os indicadores, pois se entende que os indicadores são diferentes entre si e alguns precisam ser medidos mensalmente, outros trimestralmente e outros anualmente.

A figura 15, 16, 17 e 18 apresentadas abaixo mostram as metas e frequência de medição para cada uma das perspectivas.

Figura 15- Metas da Perspectiva Clientes

Perspectiva Clientes			
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	META	FREQUÊNCIA
Aumentar o envolvimento dos clientes	Demanda dos Cursos e Atividades	80%	Mensal
Aumentar o nível de satisfação dos clientes	Índice de satisfação dos alunos	90%	Mensal
Aumentar o envolvimento dos clientes em relação aos serviços e diminuir a taxa de evasão	Taxa de Evasão	Máximo 30%	Mensal
Ser referência na realização de atividades para Jovens	Número de alunos novos ingressantes no CUCA	250 novos alunos	Mensal

Fonte: Autor (2017)

Figura 16- Metas da Perspectiva Financeira

Perspectiva Financeira			
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	META	FREQUÊNCIA
Aumentar a captação de receita	Número de convênios realizados	5 convênios	Anual
	Número de editais ganhos	3 Editais	Anual
	Percentual de aumento da receita	10%	Anual
Melhorar a eficiência dos gastos	Receita ano corrente/Número de atendimentos contrato corrente (Índice 1) e Receita ano anterior/Número de atendimento contrato anterior (Índice 2)	90%	Anual

Fonte: Autor (2017)

Figura 17- Metas da Perspectiva Processos Internos

Perspectiva Processos Internos			
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	META	FREQUÊNCIA
Aumentar a eficiência dos processos	Média de público por seção (Cinema, Teatro, Oficinas)	Variável de acordo com o serviço oferecido	Mensal
	Número de vagas ofertadas	5000 vagas	Mensal
Aumentar a exposição positiva do Instituto	Número de inserções na mídia	10 inserções	Mensal
Desenvolver principais processos internos com base na qualidade da comunicação entre os setores	Atrasos e erros dos relatórios	Máximo 3	Mensal
Padronizar todos os processos desenvolvidos	Percentual de processos padronizados/processos realizados pela Diretoria	70%	Anual

Fonte: Autor (2017)

Figura 18- Metas da Perspectiva Aprendizado e Crescimento

Perspectiva Aprendizado e Crescimento			
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	META	FREQUÊNCIA
Capacitar e qualificar os colaboradores	Índice de qualificação dos professores/colaboradores.	80%	Anual
	Número de cursos de aperfeiçoamento para professores/colaboradores realizado durante o ano	2 cursos para cada colaborador	Anual
Obter a satisfação dos colaboradores;	Índice de satisfação dos colaboradores;	70% Graduação	Anual

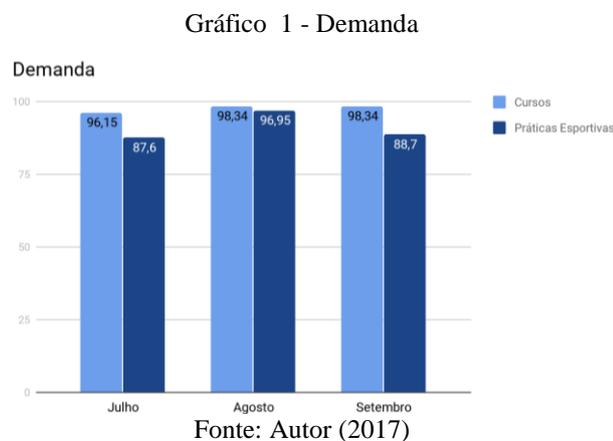
Fonte: Autor (2017)

3.4.7 Sétima etapa - Analisar os indicadores

Nessa etapa do modelo, os indicadores são analisados e é verificado até que ponto a

estratégia poderá funcionar. Como visto na seção anterior, existem indicadores que tem frequência de medição mensal e anual. Os indicadores com frequência mensal e que os dados já eram coletados anteriormente, foram analisados e expostos nessa seção do trabalho. Aqueles que têm frequência anual ou os dados não eram coletados anteriormente, ficaram como proposta de análise e implementação.

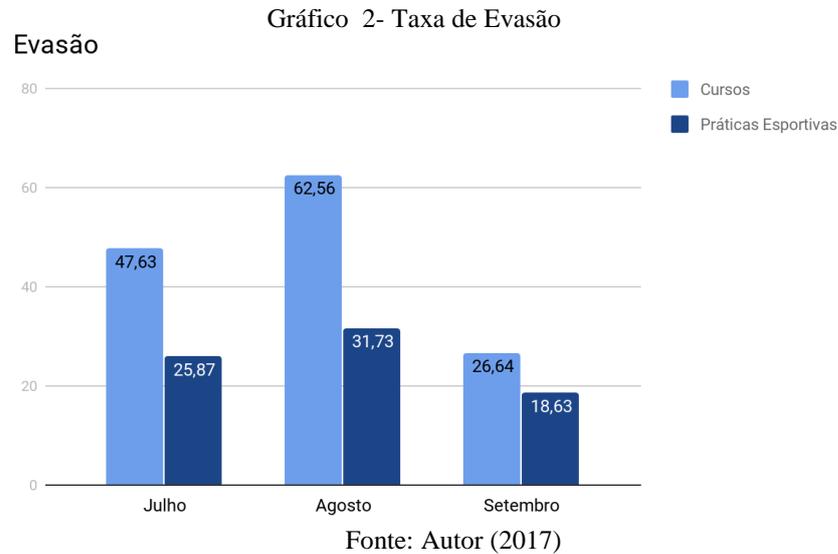
Na Perspectiva Clientes, o indicador de Demanda dos Cursos e Atividades, divide-se em cursos e práticas esportivas. No gráfico 1, estão disponíveis os resultados dos meses de Julho, Agosto e Setembro.



Analisando o gráfico 1, é possível notar que a demanda é bastante parecida com a quantidade de vagas ofertadas, no entanto ainda sobram vagas, o que representa um ponto de oportunidade de melhoria, durante os três meses analisados, nos dois quesitos restou um total de 1278 vagas das 16528 ofertadas, representando um percentual de 7,73 %.

Atualmente, não são feitas pesquisas de satisfação junto aos alunos, então não existiam dados para analisar o indicador de satisfação dos clientes, no entanto foi lançada junto a Diretoria a implementação dessas pesquisas junto aos usuários da rede CUCA.

Em relação à taxa de evasão, os números encontrados durante os três meses analisados, estão detalhados no gráfico 2.



Analisando esses dados, percebe-se que a evasão dos cursos nos dois primeiros meses, foi bastante alta, chegando a ser mais que o dobro da meta no mês de Agosto, no entanto, medidas corretivas a fim de diminuir esse percentual foram tomadas pela diretoria e, com isso, em setembro foi possível bater a meta. Em relação às práticas esportivas, a taxa de evasão é bem menor, no entanto, em Agosto também ficou maior que a meta, o que significa que é preciso tomar bastante cuidado e criar o maior número de mecanismos a fim de garantir que os jovens se inscrevam e terminem todas as atividades, para que a DEEC e o Instituto possa cumprir a sua missão.

Em relação aos alunos novos, esse dado também não era controlado, e foi dado e aceito como sugestão junto a Diretoria, a fim de controlar esse número e criar mecanismos para atrair mais jovens a participar das atividades oferecidas pela DEEC, a fim de aumentar a eficiência, já que existiriam mais jovens sendo atendidos. Um exemplo de ideia é incentivar todos os jovens a trazer o seu “Mais 1”, que seria o incentivo para sempre convidar um amigo a participar das atividades do Instituto.

Em relação a perspectiva financeira, os indicadores são anuais, então não foi possível fazer a análise ainda, no entanto, o que se nota em relação a perspectiva financeira, considerando que o Instituto é financiado pela Prefeitura, é que o Indicador de aumento de receita, está diretamente ligado ao Indicador de Editais ganhos. Então, analisando a situação atual da DEEC, é preciso unir esforços para desenvolver projetos que possam concorrer a editais específicos destinados à OS. Então a proposta sugerida para a Diretoria foi a criação de um “Setor de Captação de Recursos”, na qual a equipe iria reunir esforços buscando

Editais e outros meios de captar recursos alternativos.

O indicador de número de convênios está diretamente ligado a conquista de parceiros e apoiadores para a DEEC, por exemplo, realizar um convênio com a Secretaria de Saúde, e conseguir médicos para realizar os atestados necessários para realização das práticas esportivas. Ou então, conseguir parceria com empresas que desejem fazer divulgação dentro do Instituto ou uma companhia de Teatro que desejasse utilizar o espaço do Instituto. Outro exemplo claro de convênio é a Lei Rouanet, que possibilita empresas privadas a receberem isenção fiscal para apoiar certos tipos de projetos, nos quais os da DEEC se encaixam.

O indicador de Receita X Atendimento, é um indicador clássico de custo efetividade, no qual se busca analisar quanto foi gasto por cada pessoa que utilizou o serviço e, a partir dessas análises, busca-se as alternativas para melhorar esses resultados, ou diminuindo os custos ou aumentando o número de atendimentos e, dessa maneira, torna-se a Diretoria mais eficiente. A ideia principal é ter um número geral de todos os atendimentos realizados pela DEEC, no entanto, foi conversado e visto que é preciso, também, indicadores que ajudem a tomar decisões para atividades específicas, por exemplo, o Cinema, a fim de verificar se os gastos para a realização das seções de cinema estão sendo distribuídos de forma eficiente, devido ao número de Jovens que assistem aos filmes, podendo, dessa maneira, saber quais os horários com maior demanda e gastar o mesmo valor, no entanto atendendo um número maior de Jovens.

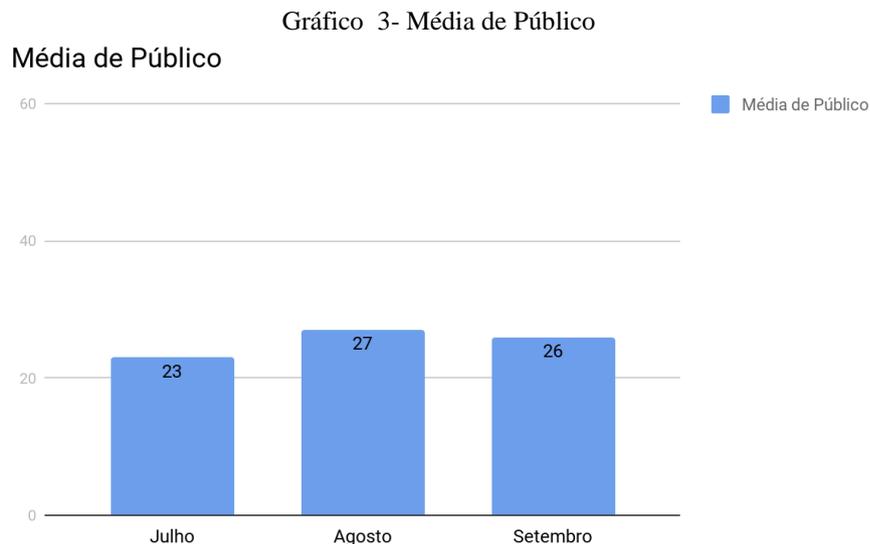
Relacionado aos Processos Internos, o indicador de processos padronizados foi criado com o intuito de medir o processo de padronização. Considerando o fato de que essa é uma meta anual, no decorrer dos meses será feito o levantamento, o mapeamento e a padronização dos principais processos da DEEC, buscando atingir a meta proposta de padronizar 70% desses. Esse indicador foi desenvolvido com o intuito de aumentar eficiência e eficácia das atividades e reter conhecimento para a Organização

O número de atrasos dos relatórios foi um indicador criado analisando a realidade da Organização, que tinha uma cultura de que relatórios eram apenas formulários sem a mínima importância, o que acabava fazendo com que os relatórios fossem todos feitos meses depois do período avaliado e impedia a análise imediata. Então, com a nova fase de avaliação de desempenho da instituição, ter esses dados é de suma importância para os indicadores e consequentemente, para a organização. Por isso, criou-se junto à sala de relatórios, o padrão de anotar todos os atrasos e erros dos relatórios, assim, com esses esforços, esse indicador poderá ser avaliado nos próximos meses.

O indicador de Inserção na mídia foi criado pois durante a análise do estado atual do

Instituto notou-se que o trabalho realizado muitas vezes não é divulgado, já que dentro da cidade de Fortaleza, e até mesmo dentro dos bairros no quais os Cucas estão inseridos, existem muitos jovens que afirmam desconhecer o Instituto. Como esse quesito não era analisado, não existem dados para analisar os meses anteriores, no entanto, esforços foram focados para aumentar essa divulgação e bater a meta proposta.

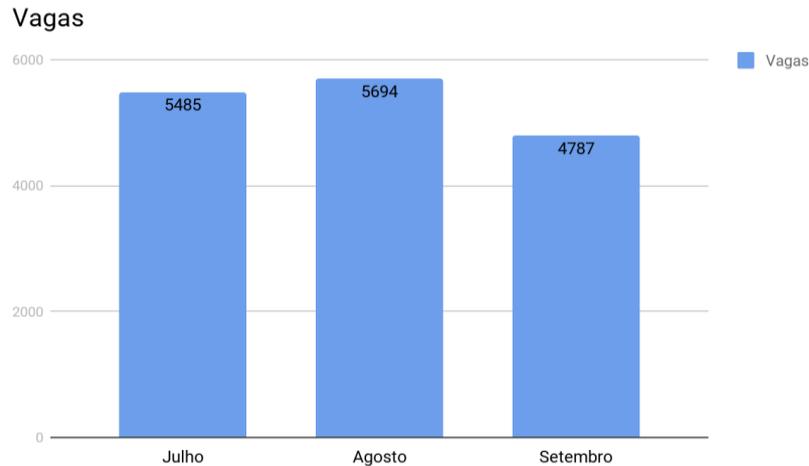
O indicador de Média de público foi criado porque as atividades exigem um grande dispêndio de recursos e suspeitava-se que existisse uma subutilização da capacidade dos espaços. No gráfico 3 abaixo, é possível analisar a atividade “Cinema” e notar que realmente a média por sessão é baixa, pois não conseguiu bater a meta, e é preciso unir esforços a fim de reverter essa situação. Para isso vão ser feitas outras análises, como os horários e dias mais lotados.



Fonte: Autor (2017)

Entende-se que o número de vagas ofertadas é diretamente proporcional a organização dos processos da Diretoria, então, o número de vagas é acompanhado mensalmente, a fim de sempre analisar e estudar os melhores meios para sempre ter mais oportunidades para atender mais jovens. Em relação a esse indicador, nos meses de julho e agosto, a DEEC conseguiu bater a meta, no entanto no mês de setembro, ficou abaixo da média, como pode ser observado no gráfico 4.

Gráfico 4- Número de Vagas



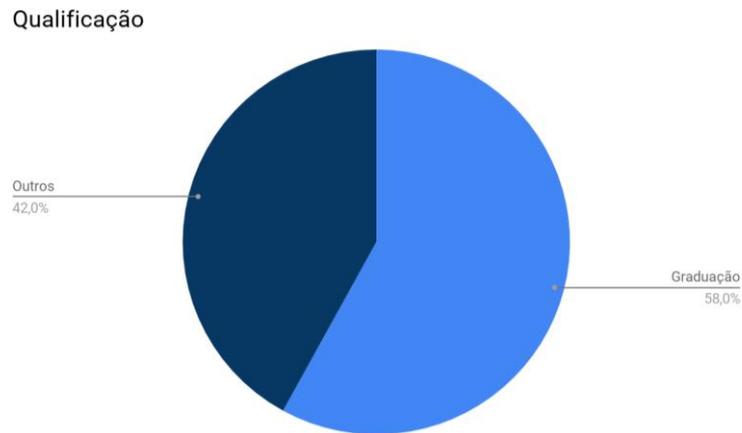
Fonte: Autor (2017)

Em relação à perspectiva de Aprendizado e Crescimento, a DEEC tem total consciência de que para se tornar uma Organização modelo para outras, que é a sua visão, o primeiro passo é ter profissionais qualificados para realizar todas as atividades propostas pela diretoria, cada profissional dentro das limitações exigidas pela sua função. Além de profissionais qualificados, é preciso ter profissionais satisfeitos, por isso foi criado o indicador de índice de satisfação dos colaboradores, no entanto, ainda não existem dados para explorar desse indicador, pois esse tipo de pesquisa não era feito anteriormente, mas a pesquisa será providenciada a fim de ter os dados do trimestre em questão.

O número de cursos e treinamentos realizados também não era controlado e avaliado pelo Instituto, o que acabava deixando esse quesito em segundo plano, não dando toda a importância merecida. Após o estudo, foram marcados dois cursos para a alta direção buscando modificar a cultura de todos e colocar todos em uma mesma visão a fim de alcançar os objetivos estratégicos. Então, com a existência desse indicador, espera-se que os diretores e coordenadores concentrem esforços para capacitar constantemente a sua equipe.

Em relação ao índice de qualificação, a DEEC conta com 93 funcionários, entre Professores, Coordenadores, Auxiliares de biblioteca e de palco, e Supervisores. No gráfico 5, está exposto o percentual desses profissionais, o que mostra que caso o cenário se mantenha, a meta desse indicador não será batida, o que mostra a necessidade de focar na melhoria da qualificação dos profissionais.

Gráfico 5- Qualificação dos Colaboradores



Fonte: Autor (2017)

3.5 Resultados Esperados

Buscando uma análise conjunta dos indicadores, percorrendo as quatro perspectivas, podem ser feitas as seguintes constatações:

a) Considerando a hierarquia das perspectivas do modelo proposto, todas as ações deveriam estar voltadas para a consecução dos objetivos estratégicos definidos para a perspectiva dos clientes. Entretanto, verificou-se que algumas metas não foram atingidas nessa perspectiva.

b) Em relação às perspectivas financeiras, uma vez que as metas eram anuais, não foi possível inferir com certeza a realidade dessas, porém com as medidas de ação que foram propostas, o esperado é que o Instituto esteja cada vez mais saudável financeiramente e autossustentável, a fim de que as perspectivas dos clientes que está no topo da pirâmide sejam totalmente alcançadas.

c) Com essa análise pode-se considerar que as falhas na perspectiva dos Processos Internos foram cruciais para comprometer as estratégias da entidade de atendimento pleno aos clientes, evidenciando que a utilização do modelo proposto poderá contribuir para apontar onde ocorreu o problema, facilitando a busca de soluções.

d) Quanto à base da pirâmide, ou seja, na perspectiva do Aprendizado e Crescimento verificou-se um descuido da entidade em relação às metas definidas para o período, pois o indicador que foi medido não conseguiu atingir a meta, e os outros indicadores ainda não tinham dados para serem analisados.

A proposta desse modelo, reconhecendo o Instituto Cuca como uma Organização

Social, levou os clientes, ou seja, os jovens, os colaboradores, as organizações e pessoas em geral, como foco de convergência dos diversos objetivos da entidade. Ao mesmo tempo, teve-se cuidado de colocar objetivos considerando as quatro perspectivas propostas relacionadas aos principais integrantes do Instituto Cuca (perspectiva dos clientes, financeira, perspectivas dos processos internos e aprendizado e crescimento) de forma a que, ao se trabalhar conjuntamente os diversos interesses envolvidos, se pudessem desenvolver, programar e acompanhar as políticas necessárias a um desenvolvimento harmonioso de toda a organização.

Verificou-se que, se o Instituto Cuca viesse a utilizar uma ferramenta orientada para a estratégia e utilizasse metodologias como avaliação de desempenho e processo de melhoria contínua, o modelo proposto teria resultados satisfatórios. Para isso, se faz necessário uma mudança profunda na forma de gestão e treinamento de todo o quadro funcional, para que os colaboradores passassem a ter visão de futuro, conhecendo a funcionalidade do Cuca.

Na Gerência Administrativa e Financeira, percebeu-se a necessidade reformular as dimensões nos processos, como: sistema de monitoramento de contratos e convênios, sistema de prestação de conta, sistema de inventário, redesenho dos processos operacionais e administrativos do Instituto Cuca, interligação dos sistemas de apoio operacional com os sistemas contábil e financeiro. No entanto, essas medidas já começaram a ser tomadas, e o sistema está em implementação.

Para que o Instituto Cuca implemente totalmente esse modelo, deverá passar por uma reformulação principalmente cultural, mas também, estrutural, como, por exemplo, gestão de processos operacionais, compreendendo integralização do processo de trabalho, que envolva todas as áreas, gestão de eventos, relação melhor com os jovens e gerenciamento de parcerias. Os resultados esperados para o Instituto CUCA a partir da implementação desse modelo estão descritos no quadro 5 apresentado abaixo.

Quadro 5- Resultados Esperados

Resultados Esperados	
Perspectiva Clientes	-Diminuição da Evasão -Aumentar o número de Jovens Atendidos - Medir e controlar o índice de satisfação dos jovens
Perspectiva Financeira	- Aumento do número de Editais ganhos - Aumento do número de Convênios oficializados - Melhorar eficiência dos gastos (Mais jovens atendidos com o mesmo recurso ou diminuição dos gastos para o mesmo número de jovens atendidos)

Perspectiva Processos Internos	<ul style="list-style-type: none"> - Padronização dos processos - Aumento do marketing do Cuca - Aumento do número de vagas ofertadas - Diminuição dos erros e retrabalhos nos processos internos entre setores
Perspectiva Aprendizagem e Crescimento	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento do número de cursos e treinamentos - Medir e controlar o índice de satisfação dos colaboradores - Aumentar o nível de qualificação dos colaboradores

Fonte: Autor (2017)

3.6 Considerações finais

A aplicação do BSC na organização em questão demonstrou que a execução dessas metodologias em Organizações Sociais não é uma utopia, mas sim plenamente possível de ser aplicada. De fato, observou-se a expressividade desta ferramenta através do presente trabalho, pois por meio desta, a organização poderá alcançar melhores resultados de gestão, impactando positivamente a sociedade.

4 CONCLUSÕES

Este capítulo tem como finalidade esclarecer os resultados percebidos bem como abordar as recomendações para futuros trabalhos e considerações finais.

4.1 Conclusão

O objetivo do presente trabalho foi propor um modelo de avaliação de desempenho que pudesse ser utilizado por Organizações Sociais, fundamentado no BSC, buscando contribuir para a melhoria da gestão dessas entidades.

Cada um dos três objetivos específicos do presente trabalho foi alcançado através da fundamentação teórica e da aplicação do modelo proposto nesse trabalho.

O primeiro objetivo específico foi ressaltar a relevância das Organizações Sociais, e concluiu-se, pelas atividades desenvolvidas por essas no cenário nacional, que é inquestionável a importância dessas entidades, tendo em vista a sua participação no atendimento às demandas da sociedade, auxiliando o Estado nas áreas sociais, bem como na geração de riquezas e de empregos. Esse entendimento norteou o desenvolvimento do trabalho, considerando que melhorar a gestão dessas entidades irá refletir na qualidade dos serviços por elas prestados à sociedade.

O segundo objetivo específico foi evidenciar a importância da utilização do BSC como instrumento de avaliação de desempenho, e apesar do BSC não trazer uma gama de conceitos novos, fez a Organização Social repensar temas antigos, chamando a atenção para pontos que estavam esquecidos ou mal compreendidos, mostrando a vinculação entre pontos vitais que não estavam claramente articulados. Ele mostra, assim, como esses conhecimentos estabelecidos podem ser aplicados aos tempos modernos para atender às exigências impostas pelo ambiente mais competitivo para as organizações.

Concluiu-se que um modelo de mensuração de desempenho fundamentado no BSC poderia contribuir para a melhoria da gestão de uma Organização Social, considerando-se como pressupostos que a utilização de um modelo dessa natureza possibilita a compreensão do estado atual da organização, e a busca de tomada de decisão mais adequada tanto no presente quanto no futuro, auxiliando uma melhor orientação estratégica.

O terceiro objetivo específico do presente estudo foi demonstrar a viabilidade da

utilização do BSC em uma OS, por meio do modelo de avaliação de desempenho proposto e aplicado em uma entidade selecionada para tal fim.

Para verificar a viabilidade da aplicação do modelo, assim como mostrar as possíveis dificuldades e limitações, foi realizada a aplicação no Instituto Cuca. Sendo o Instituto uma Organização que está estruturando um plano estratégico, aplicou-se o modelo proposto em uma unidade de negócio, a Diretoria de Educação, Esporte e Cultura- DEEC.

A aplicação do modelo seguiu as etapas definidas na proposta apresentada. Foi uma tarefa árdua, tendo em vista que a DEEC não tinha um planejamento estratégico definido anteriormente. Além disso, a cultura organizacional vigente encontra-se intrínseca de tal forma que acabou dificultando um pouco a implementação de novos indicadores e metas, levando em consideração que, anteriormente, as metas eram vistas como apenas números a serem colocados em relatórios, e os relatórios apenas como números para prestação de contas.

No entanto, concluiu-se a viabilidade do modelo proposto, pois, apesar das dificuldades e limitações encontradas, sua aplicação apresentou resultados que poderão contribuir para melhorar a gestão de Organizações conforme objetivou o presente trabalho.

4.2 Recomendações para trabalhos futuros

Como recomendação para trabalhos futuros, sugere-se a aplicação do modelo em outras unidades de negócios do próprio Instituto, a fim de ter toda a organização coberta e centrada nessa metodologia, a fim de e melhorar a gestão e os resultados dessa OS.

Ainda, como outra sugestão, pode-se estudar e aplicar metodologias para avaliação dos Projetos realizados pela Organização, tendo em vista, que nesse trabalho foi analisado o desempenho institucional, deixando em aberto inúmeras possibilidades de outros modelos de avaliação, como, avaliações de impacto.

REFERÊNCIAS

- ATKINSON, A. A; EPSTEIN, M. J. **Measure for Measure** – Realizing the Power of The *Balanced Scorecard*. CMA Management, 23 – 28, Canada. Setember, 2000.
- BASAGLIA, M. M.; OLIVEIRA, L. T. S.; NASCIMENTO; M. R.; PERIOTTO, A. J. **Alinhamento da metodologia Balanced Scorecard ao planejamento estratégico de uma empresa de consultoria**. In: Congresso Internacional de Administração, 2010, Ponta Grossa. Anais. Ponta Grossa, 2010.
- BARCELLOS, P. F. P. **Estratégia empresarial**. In: SCHMIDT, Paulo (Org.). *Controladoria: agregando valor para a empresa*. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- BERTON, L. H. **Balanced Scorecard: uma nova ferramenta de gestão**. Revista da FAE. Curitiba, n.1/2, p.17-23, jan./dez., 1998.
- BEUREN, I. M. **Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 1998.
- BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado /Secretaria da Reforma do Estado Organizações sociais. / Secretaria da Reforma do Estado. Brasília: Ministério da Administração e Reforma do Estado, 1997.74 p. (Cadernos MARE da reforma do estado; v. 2)
- BRITO. F. D. **Reinventando as Instituições**. In Revista do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, nº01, maio /98, p. 14-21.
- CATELLI, Armando (Coord.). **Controladoria**. São Paulo: Atlas, 1999.
- COLLINS, J. **Good to great and the social sectors: a monograph to accompany good to great**. Boulder (USA): Collins, 2005.
- COUTINHO, N, N. **As organizações sociais e o contrato de gestão**. Revista de Direito Público, Londrina, V. 1, N. 2, p. 25-40, maio/ago. 2006.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**; Tradução Magda Lopes. 3 ed., Porto Alegre: Artmed, 2010.
- DRUCKER, P. F. **Administrando para o futuro: os Anos 90 e a virada do século**. Trad. Nivaldo Montigelli Jr. São Paulo: Editora Pioneira, 1992.
- FERNÁNDEZ, A. **El balanced scorecard: ayudando a implantar la estrategia**. Revista de Antiguos Alumnos, IESE, marzo-2001.
- FERREIRA, HELDER; CASSIOLATO, MARTHA; GONZALEZ, ROBERTO. **Uma experiência de desenvolvimento metodológico para avaliação de programas: o modelo lógico do Programa Segundo Tempo**. Brasília:Ipea, 2009.
- FIGUEIREDO, L. V. **Curso de Direito Administrativo**. 7. ed. São Paulo: Malheiros, 2003. p. 153-154.
- FREITAS, M. M. M. **O Balanced Scorecard em entidades sem fins lucrativos: um estudo**

de caso no Centro de Treinamento e Desenvolvimento - CETREDE. 2005. 166 f. :Dissertação (mestrado) - Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado, Fortaleza-CE, 2005.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Indicadores de Desempenho – Estruturação do Sistema de Indicadores Organizacionais.** 3. ed. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2012.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1991.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização Orientada para a Estratégia.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas Estratégicos: Convertendo Ativos Intangíveis em resultados tangíveis (Strategy Maps).** Trad. Afonso Celso de Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: *balanced scorecard*.** Rio de Janeiro: Campus, 1997. Livraria Pioneira Editora, 1992.

MAGALHÃES, M. T. Q. **Metodologia para desenvolvimento de sistemas de indicadores: uma aplicação no planejamento e Gestão da política nacional de transportes.** (Dissertação Mestrado) - Universidade de Brasília. Brasília, 2004.

MARRAS, J. P. **Avaliação de Desempenho Humano.** Elsevier Brasil, 2012.

MOURA, L. L. **Proposta de elaboração do *Balanced Scorecard* em uma empresa da construção civil.** Porto Alegre: UFRGS, 2010. 53 p. Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação – Escola de Administração, Departamento de Ciências Administrativas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul-UFRGS, Porto Alegre, 2010

NAIR, M. **Essentials of the *balanced scorecard*.** New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2004.

OLVE, N. G.; ROY, J.; WETTER, M. **Condutores da performance: um guia prático para o uso do *Balanced Scorecard*.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

PESSOA, M. N. M. **Gestão das Universidades Federais Brasileiras – um modelo fundamentado do *Balanced Scorecard*.** Tese (doutorado) – Programa de pósgraduação em engenharia de produção. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

RAMOS, Márcia Maria Gil. **Gestão Estratégica e Inovação Social: Um Estudo de Caso em Uma Organização da Sociedade Civil.** 2017. 112f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade do Sul de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.

ROCHA, Silvio Luis da. **Terceiro Setor.** São Paulo: Editora Malheiros, 2003.

RUA, M. G. **Desmistificando o problema: uma rápida introdução ao estudo dos indicadores.** Mimeo, Escola Nacional de Administração Pública, Brasília, 2004.

SALAMON, L. **A emergência do terceiro setor - uma revolução associativa global.** Revista de Administração da USP, São Paulo, v. 33, n.1, p.5-11, jan./mar. 1998.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação.** 4.ed.Florianópolis:UFSC,2005. Disponível em: <

https://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia_de_pesquisa_e_elaboracao_de_teses_e_dissertacoes_4ed.pdf> Acesso em: Setembro de 2017.

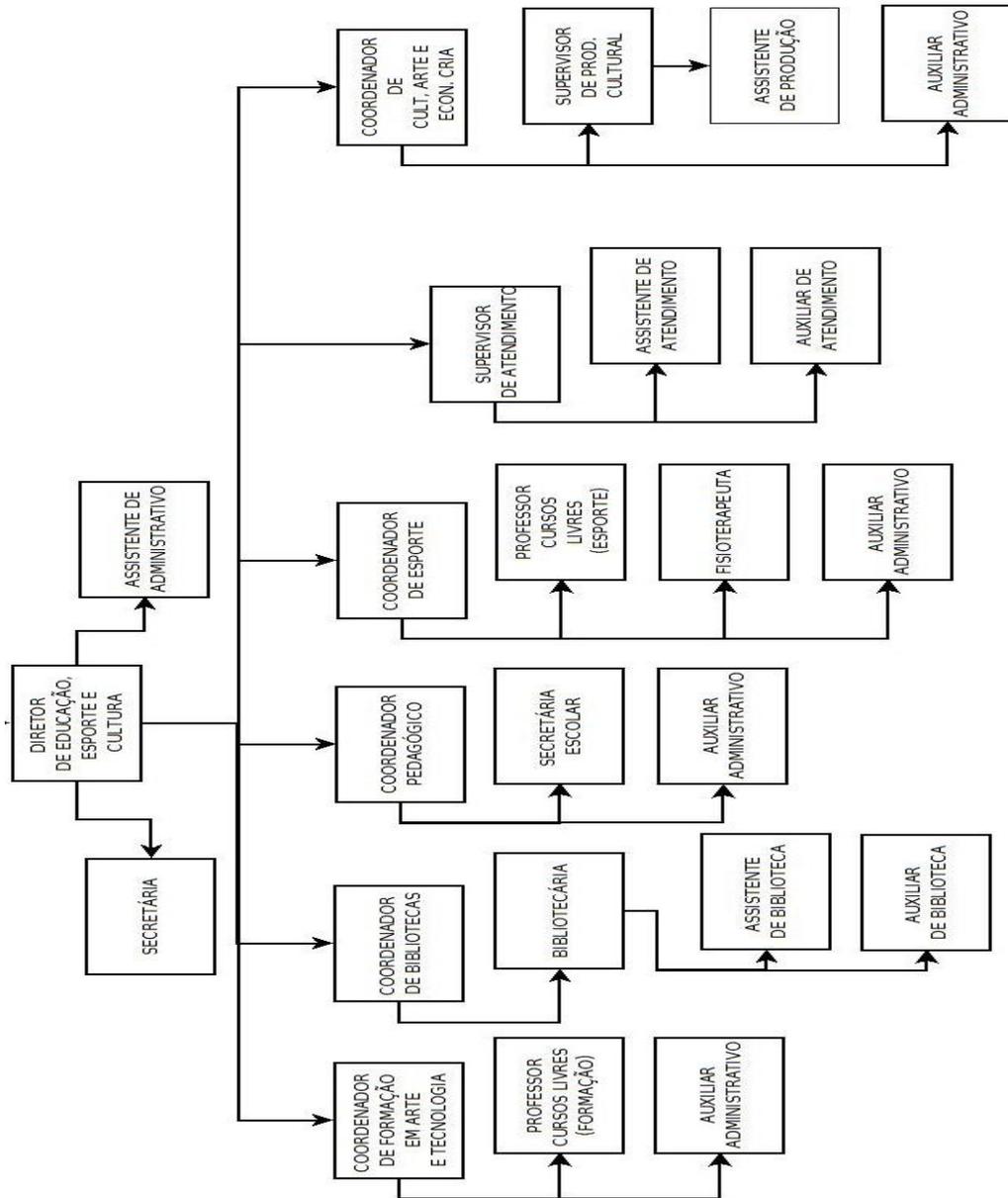
SILVA NETO, J. M.; MELO, R. P.; PEREIRA, S. A. **Resultados Notáveis na Administração Pública: Avaliação de Programas Utilizando Mapas Estratégicos e o *Balanced Scorecard***. In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 30; 2006, Salvador. Anais. Salvador: XXX ENANPAD, 2006.

SOARES, C. C. B.; RUNTE, G. F. C. **Aplicação da metodologia do *balanced scorecard* numa estrutura de centro de serviços compartilhados**. 2012. 86 f. TCC (Graduação) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2012.

TADACHI, N. T.; FLORES, M. C. X. **Indicadores da qualidade e do desempenho: como estabelecer metas e medir resultados**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

TCU. **Técnica de Auditoria - Indicadores de Desempenho e Mapa de Produtos**. Brasília, 2000.

ANEXO A- ORGANOGRAMA DA DIRETORIA DE ESPORTE, CULTURA E EDUCAÇÃO.



Fonte: Autor (2017)