

## Implantação do BSC: estudo de caso em Organização do Terceiro Setor

César Augusto Tejera De Ré (PPGEP/UFSC) [catdere@ea.ufrgs.br](mailto:catdere@ea.ufrgs.br)  
Sergio João Limberger (PPGEP/UFSC) [lssergio@gmail.com](mailto:lssergio@gmail.com)  
Sérgio Murilo Petri (PPGEP/UFSC) [sergio@deps.ufsc.br](mailto:sergio@deps.ufsc.br)  
William Barbosa Vianna (PPGEP/UFSC) [wpwilliam@hotmail.com](mailto:wpwilliam@hotmail.com)

### Resumo

*A gestão nas empresas do terceiro setor é um desafio para os administradores que buscam a maior eficiência nas ações administrativas, gerenciais e projetos desenvolvidos. O Balanced Scorecard, é uma ferramenta que permite o alinhamento da execução da estratégia da instituição do terceiro setor nas suas perspectivas de sociedade, processos internos e aprendizagem e crescimento. A elaboração do mapa estratégico e o detalhamento do painel do BSC, do tema estratégico do aprendizado e crescimento é apresentado neste artigo permitindo comprovar, que a metodologia do BSC se aplica e possui forte aderência também a uma empresa do terceiro setor, comprovado neste estudo de caso, aplicado a Rede Salesiana de Ação Social. Destacou-se o tema estratégico do aprendizado organizacional para ressaltar a sua importância, especialmente nestas organizações, envolvidas com trabalho voluntário, com foco no desenvolvimento das competências individuais dos colaboradores e no compromisso da responsabilidade social.*

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

### 1. Introdução

Kaplan e Norton (1997, p.188) reconhecem a possibilidade do *balanced scorecard* melhorar a administração de empresas públicas e instituições sem fins lucrativos, apesar da ferramenta ser concebida para organizações lucrativas, numa perspectiva econômico-financeira. Ainda que não precisem gerar lucro, as organizações do terceiro setor demandam, cada vez mais, uma gestão profissionalizada, que lhes permita avaliar adequadamente a utilização dos recursos aplicados no alcance de sua missão, especialmente porque estes recursos são, na maioria das vezes, oriundos de doações ou de receitas públicas.

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

Para tanto, optou-se pela realização de um estudo de caso junto a Inspeção Salesiana São Pio X da Rede Salesiana de Ação Social. Os seguintes passos foram seguidos para a aplicação do modelo do BSC: (a) Caracterização da organização, evidenciando seus objetivos e sua estrutura: procedeu-se a análise de documentos da própria entidade; (b) Confirmação dos valores, missão e visão e análise dos pontos fortes e fracos do ambiente interno e das oportunidades e ameaças do ambiente externo. Os dados foram obtidos a partir do documento

“Projeto Educativo-Pastoral Salesiano”; (c) Estabelecimento dos temas estratégicos e das perspectivas: identificação de quais perspectivas poderiam ser utilizadas para evidenciar o direcionamento estratégico da organização; (d) Identificação dos fatores críticos de sucesso: nesta etapa procedeu-se a análise crítica do mapa estratégico e o levantamento dos objetivos e ações que deveriam ser desencadeados para que a Instituição conseguisse cumprir a missão a que se propõe; (e) Elaboração do mapa estratégico para cada perspectiva selecionada; (f) Implantação da ferramenta a partir do mapa de aprendizado organizacional.

O presente trabalho se justifica pela identificação de que há um virtual consenso entre estudiosos e pessoas envolvidas no cotidiano de organizações sem fins lucrativos de que, no Brasil, a deficiência no gerenciamento destas organizações é um dos maiores problemas do setor (FALCONER, 1999). E consideramos como exigência inicial a visão compartilhada do *stakeholders* para a implantação de ferramentas como o BSC .

## **2. As organizações do terceiro setor**

### **a) Caracterização**

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

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

### **b) O desafio da gestão no terceiro setor**

As organizações do terceiro setor, por sua própria natureza tendem a ser conduzidas por indivíduos abnegados, mas com pouca ou nenhuma experiência administrativa, atuando apenas com base em voluntariado e dedicação.

Na opinião de Drucker (1992), durante algum tempo a expressão gerência era um palavrão nas organizações sem fins lucrativos, pois gerência significava “negócios” e elas não eram empresas. Na verdade, em sua maioria elas acreditavam que não necessitavam de qualquer coisa que pudesse ser chamada de “gerência”, pois afinal, elas não tinham “lucros”. Collins (2005) tem procurado combater essa posição, alertando que as organizações sociais precisam de metodologia de gestão para o adequado planejamento, a administração de pessoas e a alocação de recursos. Ainda que não gerem lucros, elas têm que criar uma sistemática de gestão que lhes permita alcançar com sucesso sua missão. Além disso, a imagem externa da organização tem um papel essencial na captação de recursos por essas organizações, pois é a reputação da instituição que leva as pessoas a apoiá-la.

Tudo isto tem levado estas instituições a buscar a melhoria de seus processos

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

**2. A Rede Salesiana**

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

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

A estrutura organizacional é formada por Inspetorias Regionais e Casas de Atendimento. A figura 1 representa graficamente essa estruturação. No Brasil, existem 6 Inspetorias Regionais, sendo este trabalho desenvolvido na Regional Brasil Porto Alegre, que engloba os estados de Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná.

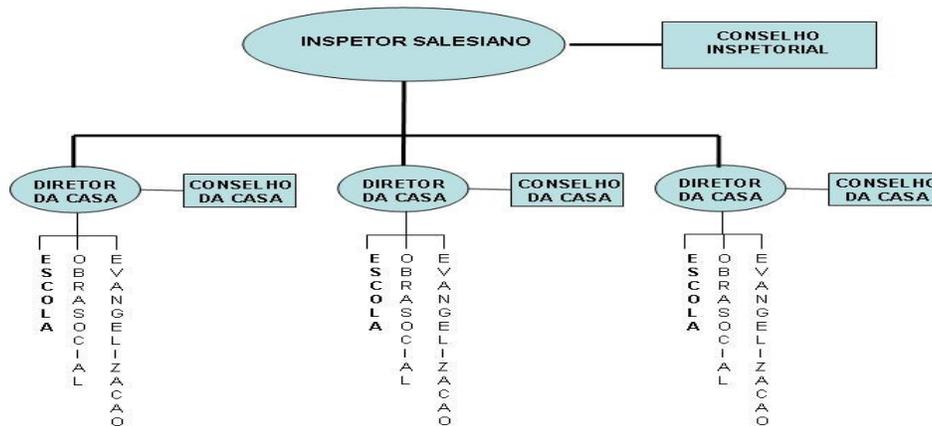


Figura 1 – Organização da Inspetoria Salesiana (Fonte: Elaborada pelos autores)

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

O POI compreende os campos de ação prioritários para os próximos anos, os critérios operativos que devem guiar os vários planos e projetos, as presenças a que dar atenção, as linhas gerais para a preparação do pessoal e o desenvolvimento econômico e estrutural, respondendo às urgências atuais e às previsões futuras emersas a partir da análise interna e externa. Entretanto, não basta conceber o planejamento estratégico. É necessário que todos os esforços sejam alinhados à estratégia definida. Com este intuito e para garantir a coesão de esforços, foi desenvolvido um modelo de aplicação do BSC à Rede Salesiana de Ação Social.

### **3. O Estudo de caso do BSC na Rede Salesiana**

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

As RSAS têm como alvo adolescentes em situação de vulnerabilidade social. Percebe-se que elas conseguem traduzir a sua visão de tal forma que estabelece claramente as iniciativas estratégicas a serem realizadas. Para a definição das perspectivas do BSC das RSAS foram levadas em consideração as especificidades do terceiro setor. Neste segmento, temos o cidadão como cliente das organizações que provêm políticas sociais. Embora os termos "cliente" e "usuário", sejam bastante difundidos e enfatizados por metodologias gerenciais como a qualidade total, não se mostram adequados à realidade das organizações não governamentais, visto que não incorporam o conceito de cidadania à formulação, implantação e avaliação de políticas sociais (TENÓRIO, 1997). Por isso, os autores, ao invés de utilizarem a perspectiva cliente previsto no modelo original do BSC, optaram pelo uso da perspectiva sociedade, que retrata melhor o beneficiário das ações das RSAS.

Considerando-se as características da instituição, também se deixou de utilizar a perspectiva financeira. As perspectivas de Processos Internos e de Aprendizado e Crescimento foram mantidas inalteradas. Com base no POI, foram levantadas as principais estratégias definidas para o próximo ciclo da sua gestão (seis anos), de forma a subsidiar a elaboração do mapa estratégico e os painéis referentes às três perspectivas da elaboração do mapa estratégico. Na figura 2, estão representadas as estratégias selecionadas e definidas pela organização.

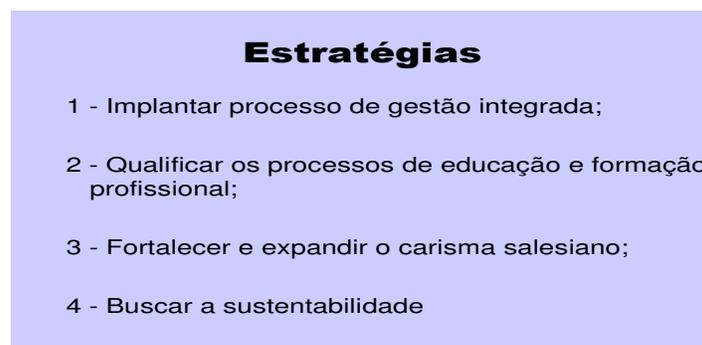


Figura 2 – Estratégias da Organização Salesiana (Fonte: Elaborado pelos autores)

Considerando que um dos grandes problemas de gestão de entidades do terceiro setor é a busca de sustentabilidade, para assegurar sua sobrevivência no longo prazo, na elaboração do mapa estratégico (figura 3) foi selecionada como estratégia principal o item Sustentabilidade, dentre as estratégicas definidas no POI. Falconer (1999) entende sustentabilidade, para estes contextos, como sendo a capacidade de captar recursos – financeiros, materiais e humanos – de maneira suficiente e continuada, e utilizá-los com competência, para perpetuar a organização e permiti-la alcançar os seus objetivos.

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

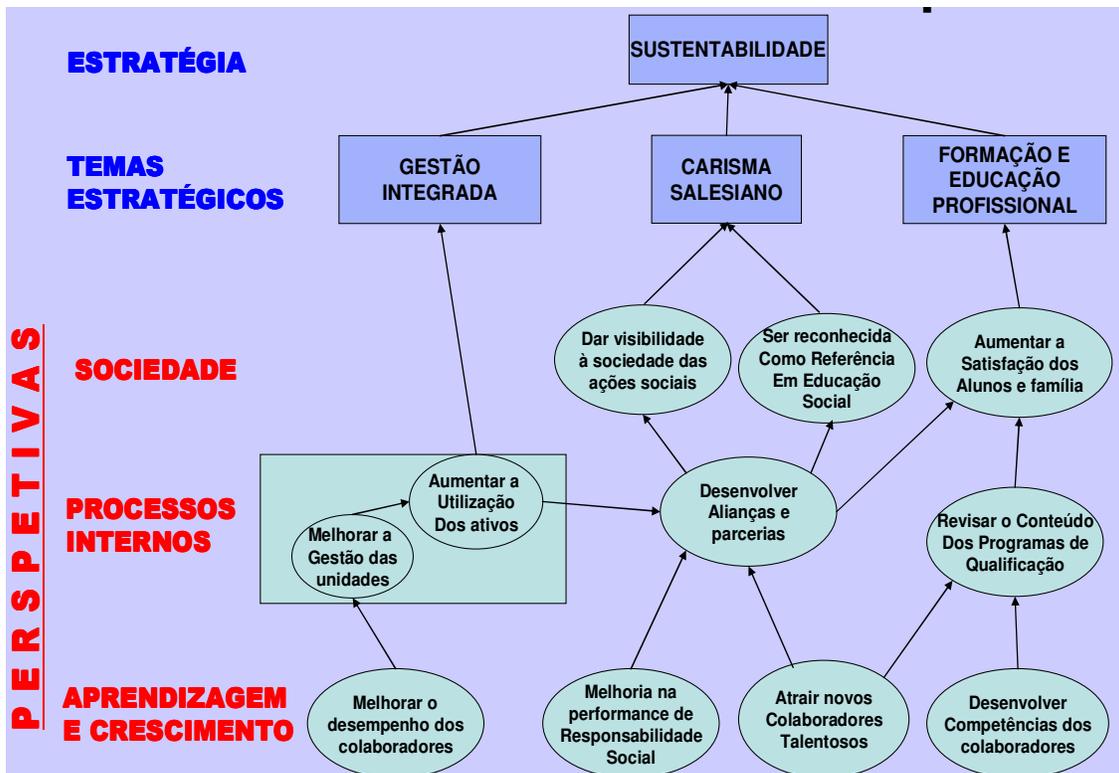


Figura 3 – Mapa estratégico – alinhamento dos indicadores de desempenho (Fonte: Elaborado pelos autores)

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

## SEGET 2006

III Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia  
16, 17 e 18 de outubro de 2006

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

Figura 4 – Painel BSC – Aprendizado e Crescimento (Fonte: Elaborado pelos autores)

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

#### 4. O efeito casata do *Balanced Scorecard* a partir do aprendizado

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

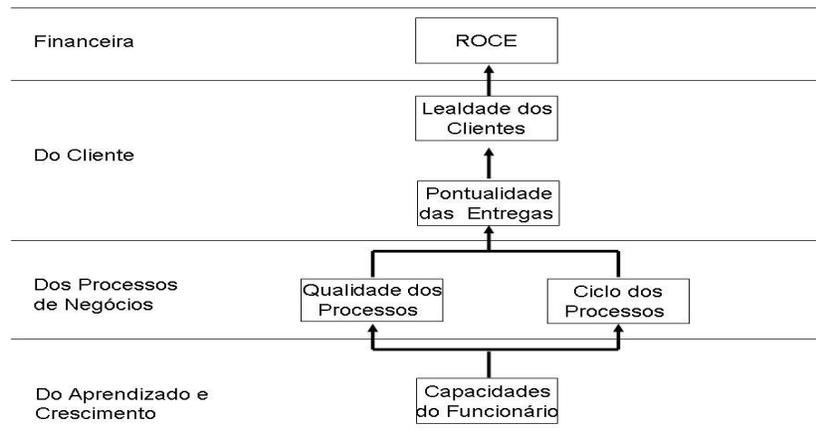


Figura 5 – Perspectivas do BSC (Fonte: Kaplan e Norton, 1997, p. 31)

Sublinhamos a necessidade de mudanças culturais e motivacionais como pré-requisitos à implantação da proposta de BSC numa organização do terceiro setor, considerando suas diferenças sócio-culturais-ambientais e econômicas, bem como insumos e produtos intangíveis compondo seu sistema produtivo e forte presença de voluntariado.

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

## 5. Considerações Finais

Na implantação de seu Planejamento Orgânico Inspetorial – POI, os Salesianos têm se deparado com algumas dificuldades para acompanhar o cumprimento dos objetivos estratégicos fixados para suas Casas. Através do processo de construção de um *Balanced Scorecard*, procurou-se esclarecer os objetivos estratégicos e identificar os processos críticos que podem influenciar diretamente a atuação das Casas junto à sociedade e que, até então, não eram evidenciados. Através da análise dos objetivos e das iniciativas estratégicas, puderam ser identificados aqueles que estavam ausentes. Durante este processo verificou-se a capacidade do BSC de sinalizar as falhas de implementação da estratégia escolhida.

## SEGET 2006

III Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia  
16, 17 e 18 de outubro de 2006

A utilização da ferramenta permitiu não somente preencher estas lacunas, mas, também, integrar as ações da organização. Desta forma, o BSC revelou-se uma ferramenta de gestão estratégica muito útil para as organizações do terceiro setor, principalmente por permitir a ligação entre a estratégia e a ação, a qual é uma fase em que muitas organizações encontram empecilhos e dificuldades. Além disso, o BSC propicia um mecanismo de mensuração que permite às organizações, a partir de análises sobre o desempenho, desencadear medidas de ajuste ou de mudança de curso de ação.

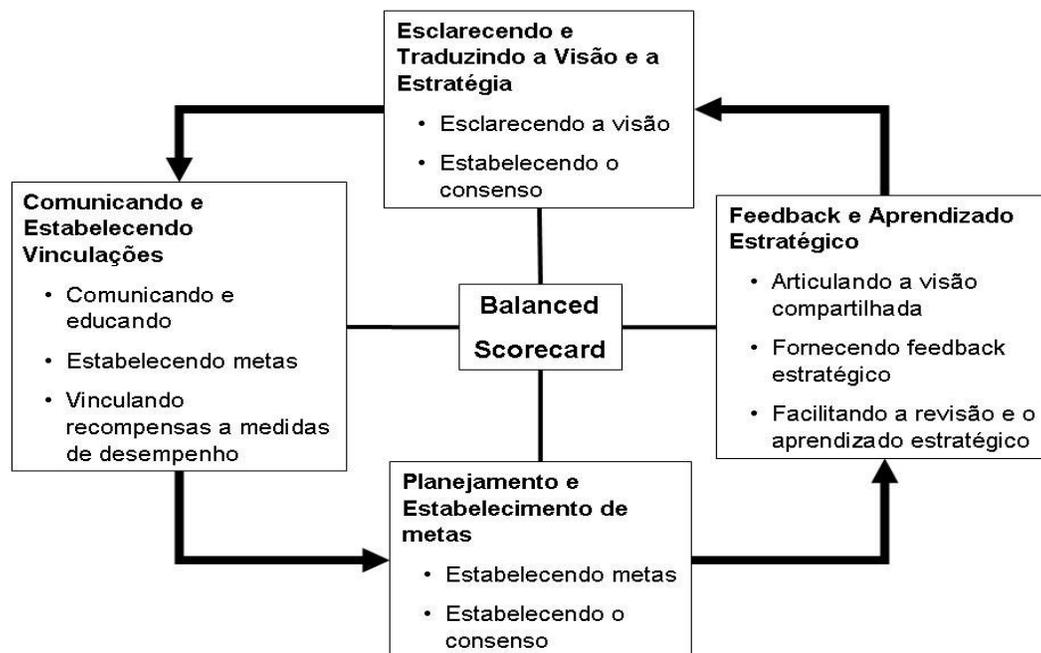


Figura 6 – O BSC como Estrutura para Ação Estratégica (Fonte: Kaplan e Norton, 1997, p. 12)

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

## Referências

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

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

**DRUCKER, Peter F.** Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século. São

## SEGET 2006

III Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia  
16, 17 e 18 de outubro de 2006

Paulo:

**FALCONER, A. P.** A promessa do terceiro setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999. Disponível: <http://www.icd.org.uy/mercosur/informes/2000/falconer1.html>. Acessado em: 08/05/2006

**INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, IBGE,** As Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil 2002, Rio de Janeiro, 2004.

**KAPLAN, Robert S. & NORTON, David P.** A estratégia em ação: balanced scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997. Livraria Pioneira Editora, 1992.

**PAES, J. E. S.** Fundações e entidades de interesse social. 2 ed. Brasília: Brasília Jurídica. 1999.

**PETRI, Sérgio Murilo.** Modelo para apoiar a avaliação das abordagens de gestão de desempenho e sugerir aperfeiçoamentos: sob a ótica construtivista. 2005. 235 f. Tese de Doutorado (Doutorado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

**PORTER, Michael.** A nova era da estratégia. HSM Management, edição especial, p. 18 - 28, mar – abr, 2000.

**PUTNAM, R. D.** Comunidade e Democracia – a experiência da Itália moderna. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2002.

**SILVA, Leandro Costa da.** O Balanced Scorecard e o Processo Estratégico. Caderno de Pesquisa em Administração, São Paulo, v. 10, nº 4, p.61-73, out-dez 2003.

**TENÓRIO, Fernando Guilherme** (Coord.) Gestão social :metodologia e casos. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 2000.

**ZINGALES, F.; O'ROURKE, A.; HOCKERTS, K.** *Balanced Scorecard and sustainability.* State of the art review. INSEAD working paper. Fontaineblau (France), 2002, p. 1-86.