

## BSC no Terceiro Setor: novas ferramentas na gestão social

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

### Resumo

*Companies have historically preferred financial indicators to design and monitor their strategies. In recent years managers have given increasing attention to the importance of strategic measurement systems including both non-financial and financial measures. One of the approaches adopted is that of the Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1997). Balanced Scorecard is more than an ad hoc collection of financial and non-financial measures. It is a management system (not only a measurement system) that enables organizations to clarify their vision and strategy and translate them into action and contains outcome measures and the performance drivers of outcomes, linked together in cause-and-effect relationships. Balanced Scorecard conceptually fits third sector organizations well. This article describes the implementation of a BSC to the one-third-sector organization. It starts with section 1 (introduction and outline of the project undertaken) and 2 (a literature review about BSC key concepts and third sector organization characteristics and management). Sections 3 and 4 analyze the characteristics of the organization and suggest an implementation model of BSC for the organization. Finally (section 5) it closes with some general conclusions and acknowledgements.*

*Palavras-chave: The balanced scorecard, strategy implementation, third sector organization.*

### 1. Introdução

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

Embora tenha havido várias tentativas de desenvolvimento de métodos de implantação de estratégias que incluíssem medidas não-financeiras como: Tableau de Bord, Gerenciamento por Objetivos, Gerenciamento por diretrizes, Gestão da Qualidade Total, esses métodos não apresentavam uma “estrutura lógica que mostrasse como as relações (entre atividades ou entre

processos) interferem no desempenho”. (SILVA, 2003, p. 62).

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

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

O objetivo deste artigo é propor a utilização do Balanced Scorecard adaptado às peculiaridades de uma organização do terceiro setor. Não tem como objetivo prescrever um modelo, mas sim destacar a importância da implantação de um sistema integrado de gestão para profissionalizar a gestão de entidades sem fins lucrativos, e mais do que isso, alinhar de forma operativa os objetivos estratégicos, empenhando em sua consecução – toda a 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) Elaboração do painel de controle: tradução da estratégia em termos operacionais.

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).

Esse artigo não contempla aspectos das mudanças culturais e motivacionais necessárias à implantação desta proposta. Tampouco pretende analisar o modelo de BSc na sua totalidade, apenas a viabilidade de aplicação no ambiente em que se conduz o estudo de caso. O trabalho está dividido em cinco partes. Primeiramente, é apresentada uma breve introdução aos conceitos-chaves da metodologia Balanced Scorecard. Em seguida, caracteriza-se o que são organizações do terceiro setor e a importância da gestão dessas

organizações. Na terceira parte, identifica-se a instituição objeto do estudo de caso. Na quarta parte, relata-se a aplicação da ferramenta do Balanced Scorecard. Por último, na quinta parte, são apresentadas as conclusões e recomendações.

## 2. Uma breve introdução aos conceitos chaves do Balanced Scorecard

O *Balanced Scorecard* é um sistema de gerenciamento – e não apenas um sistema de mensuração de resultados – que permite às organizações clarificarem sua visão e estratégia para todos os seus componentes e traduzi-las em planos de ação. A inovação introduzida pelo BSc foi o reconhecimento da necessidade da adição de outras dimensões para avaliar os contextos, no BSC chamadas perspectivas além da tradicional perspectiva financeira, normalmente usada pelas empresas para medir seu desempenho. Segundo Kaplan e Norton (1997, p.2), 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.

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



Figura 1 – Tradução da Estratégia em Termos Operacionais (Fonte: Kaplan e Norton, 1997, p. 10)

A metodologia do BSC contempla cinco aspectos, conforme demonstrado na figura 1, em quatro perspectivas básicas para mensuração do desempenho empresarial.

### **3 As organizações do terceiro setor**

#### **a) Caracterização**

A expressão Terceiro Setor deriva da idéia de que a sociedade civil é dividida em Primeiro Setor - Estado, Segundo Setor - mercado ou empresas privadas e Terceiro Setor - “um espaço de participação e experimentação de novos modos de pensar e agir sobre a esfera social” (CARDOSO, 1997, p.12).

Para Paes (1999, p. 46) o terceiro setor é formado por um “conjunto de organismos, organizações ou instituições dotados de autonomia e administração própria que apresentam como função e objetivo principal atuar voluntariamente junto à sociedade civil visando ao seu aperfeiçoamento”.

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 gerenciais, 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, p. 197), permite o alinhamento das unidades da instituição para a implementação da sua estratégia e possibilita a melhor avaliação do seu desempenho.

**4- A Rede Salesiana**

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

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

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

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.

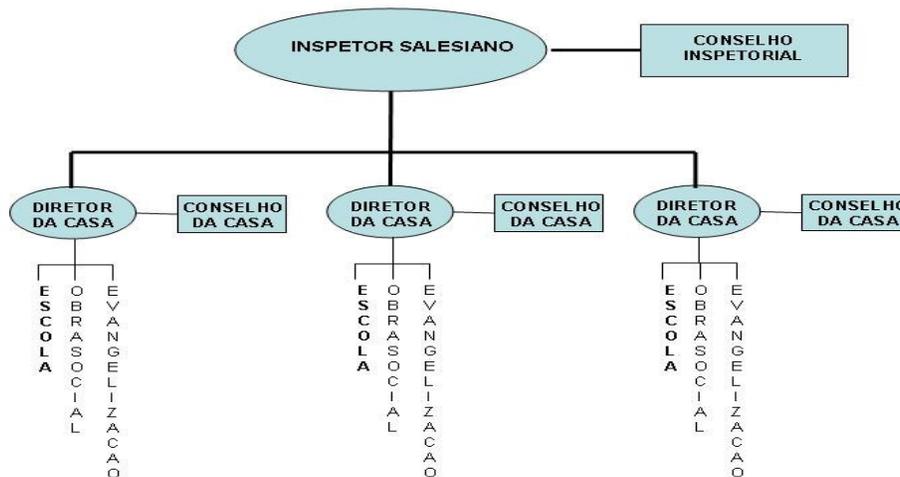


Figura 2 – Organização da Inspetoria Salesiana (Fonte: Elaborada pelos autores)

Com este intuito e para garantir a coesão de esforços, foi desenvolvido um modelo de aplicação do BSC à Rede Salesiana de Ação Social.

### **5- O Estudo de caso do BSC na Rede Salesiana**

A Rede Salesiana de Ação Social – RSAS define sua Missão como sendo a de: “Acolher, educar e evangelizar, preferencialmente adolescentes e jovens, em situação de vulnerabilidade social, na vivência do Sistema Preventivo de Dom Bosco”. A Visão, por sua vez, é: “Ser uma Instituição crescente e de referência na educação e evangelização dos jovens, com uma gestão competente, na vivência do carisma salesiano”. Os valores assumidos pela RSAS são o Seguimento de Jesus Cristo, a Vida Comum e Fraterna, 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 3, estão representadas as estratégias selecionadas e definidas pela organização.

- 1 - Implantar processo de gestão integrada;
- 2 - Qualificar os processos de educação e formação profissional;
- 3 - Fortalecer e expandir o carisma salesiano;
- 4 - Buscar a sustentabilidade

Figura 3 – Estratégias da Organização Salesiana (Fonte: Elaborado pelos autores)

Considerando que um dos grandes problemas de gestão de entidades do terceiro setor

## SEGET 2006

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

é a busca de sustentabilidade, para assegurar sua sobrevivência no longo prazo, na elaboração do mapa estratégico (Figura 4) foi selecionada como estratégia principal o item Sustentabilidade, dentre as estratégias 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.

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.



Figura 4 – Mapa estratégico – alinhamento dos indicadores de desempenho (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.

Os objetivos estabelecidos na perspectiva de processos internos visam uma melhoria dos processos de gestão das unidades das RSAS e aumentar a utilização dos ativos, bem como a consolidação de uma política de alianças e parcerias (vide figura 9)

## SEGET 2006

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

Objetivos	Indicadores	Situação Atual	Meta	Iniciativa
Aumentar a satisfação dos alunos e família	Renda média per capita familiar dos egressos.	R\$ 149,00	R\$ 160,00	Visitar as empresas empregadoras verificando se estão assinando carteira de trabalho dos menores aprendizes.
Dar visibilidade as ações sociais	Número de inserções na mídia no último ano.	6	Obter 12 inserções gratuitas na mídia local ao ano	Gerar releases das ações desenvolvidas e enviá-las aos órgãos de mídia.
Ser reconhecida como referência em Educação Social	Número de indicações para concorrer ao prêmio "bem eficiente", em nível regional	3	Obter o número de indicações suficientes para concorrer ao prêmio "bem eficiente".	<ul style="list-style-type: none"><li>•Divulgar entre os colaboradores as regras do prêmio "bem eficiente".</li><li>•Estimular os colaboradores para o atendimento dos requisitos do programa</li></ul>

Figura 5– Painel BSC – Sociedade (Fonte: Elaborado pelos autores)

Por último, na perspectiva sociedade foram propostos objetivos que permitam a consolidação da imagem externa da instituição, que reforçarão o carisma salesiano e contribuirão para sua sustentabilidade. (vide Figura 5).

## 6- Conclusões e Recomendações

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 já mapeadas no POI, puderam ser identificados aqueles que estavam ausentes. Durante este processo verificou-se a capacidade do BSC de sinalizar as falhas de implementação da estratégia escolhida. A utilização da ferramenta permitiu não somente preencher estas lacunas, mas, também, integrar as ações da organização oferecendo uma estrutura mais sólida para a criação e implantação do planejamento estratégico na organização.

Desta forma, o BSC revelou-se uma ferramenta de gestão estratégica muito útil para as organizações do terceiro setor, principalmente por permitir a ligação entre a estratégia e a ação, a qual é uma fase em que muitas organizações encontram empecilhos e dificuldades.

Além disso, o BSC propicia um mecanismo de mensuração que permite às organizações, a partir de análises sobre o desempenho, desencadear medidas de ajuste ou de mudança de curso de ação.

## SEGET 2006

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

No caso específico deste estudo, os benefícios vislumbrados com a utilização desta ferramenta de gestão estratégica foram: (1) Esclarecimento e obtenção de consenso sobre quais eram as ações fundamentais para a realização dos objetivos traçados no POI; (2) Comunicação da estratégia para toda a organização, de forma a envolver seus membros na sua execução; (3) Identificação e alinhamento das iniciativas estratégicas, direcionando os esforços da organização num mesmo sentido.

### 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 Paulo: Foco, 1997.
- 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.