

KINAL, Alessandro Paulo; CORSO, Jansen Maia Del; DA SILVA, Wesley Vieira; DOS SANTOS, Daniel FERREIRA. Sistema de avaliação de desempenho organizacional fundamentado no *balanced scorecard* para operadora de saúde de autogestão. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.8, n.3, p.85-114, TRI III 2014. ISSN 1980-7031.

**Sistema de avaliação de desempenho organizacional fundamentado no *balanced scorecard* para operadora de saúde de autogestão**

Alessandro Paulo Kinal  
Mestre em Administração pelo CPGA/UFSC  
*E-mail: danielsantos927@hotmail.com*

Jansen Maia Del Corso  
Doutor em Administração  
Instituição: Pontifícia Universidade Católica do Paraná – PUC-PR  
Endereço: Rua Imaculada Conceição, 1155 - Prado Velho, Curitiba - PR  
CEP - 80215-901  
*E-mail: del.corso@pucpr.br*

Wesley Vieira da Silva  
Doutor em Engenharia da Produção  
Instituição: Pontifícia Universidade Católica do Paraná – PUC-PR  
Endereço: Rua Imaculada Conceição, 1155 - Prado Velho, Curitiba - PR  
CEP - 80215-901  
*E-mail: vieira.wesley@gmail.com*

Daniel Ferreira dos Santos  
Mestre em Administração  
Instituição: Pontifícia Universidade Católica do Paraná – PUC-PR  
Endereço: Rua Imaculada Conceição, 1155 - Prado Velho, Curitiba - PR  
CEP - 80215-901  
*E-mail: danielsantos927@hotmail.com*

**Resumo**

Este trabalho desenvolve um estudo sobre a sistematização da avaliação de desempenho organizacional fundamentada no *balanced scorecard* para uma operadora de saúde de autogestão, incluindo as suas configurações e dimensionamento do processo de alinhamento estratégico dos objetivos organizacionais e do modelo de gestão organizacional. O estudo trabalha os aspectos de direção estratégica das organizações de saúde e o balanceamento dos vetores de desempenho que compõem o sistema de avaliação de desempenho das empresas. Aborda não somente as questões financeiras de desempenho, mas também os aspectos não financeiros em mais três perspectivas: a dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. A tecnologia da informação e o sistema de informações gerenciais balizam e dão suporte prático para a execução da proposta, por meio da integração dos diversos indicadores ao processo de direção estratégica organizacional. O trabalho destaca a evolução do processo administrativo e a administração da saúde no Brasil, bem como o sistema de saúde brasileiro, público e privado. Também se constroem uma base conceitual sobre estratégia empresarial e o *balanced scorecard*, nas suas quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Foi realizada uma pesquisa

KINAL, Alessandro Paulo; CORSO, Jansen Maia Del; DA SILVA, Wesley Vieira; DOS SANTOS, Daniel FERREIRA. Sistema de avaliação de desempenho organizacional fundamentado no *balanced scorecard* para operadora de saúde de autogestão. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.8, n.3, p.85-114, TRI III 2014. ISSN 1980-7031.

caracterizada como participante de abordagem qualitativa, que se desenvolveu por meio de estudo de caso em uma operadora de saúde de autogestão de Curitiba. Conclui-se apresentando a proposta de configuração do sistema de avaliação de desempenho organizacional para uma operadora de saúde de autogestão, bem como o alinhamento estratégico dos objetivos organizacionais ao sistema configurado, além de algumas recomendações para estudos futuros de aprofundamento envolvendo outras abordagens inerentes ao tema.

**Palavras Chaves:** Sistema de avaliação; Balance Scorecard; Planos de saúde.

### **Performance evaluation system organizational reasoned in balanced scorecard for health provider of self-management**

This paper develops a systematic study on the evaluation of organizational performance based on the balanced scorecard for an operator of health self-management, including their settings and sizing process of strategic alignment of organizational goals and organizational management model. The study works aspects of strategic direction of health organizations and balancing the performance drivers that make up the system performance evaluation of companies. It addresses not only the issues of financial performance, but also the non-financial aspects in three perspectives: customer, internal processes and learning and growth. Information technology and management information system guiding and practical support for implementation of the proposal, through the integration of different indicators in the process of organizational strategic direction. The paper highlights the evolution of the administrative and health management in Brazil and the Brazilian health system, public and private. We also construct a conceptual basis about business strategy and balanced scorecard in its four perspectives: financial, customer, internal processes and learning and growth. We conducted a survey participant characterized as a qualitative approach, which was developed through a case study in a wireless health self-management of Curitiba. We conclude by presenting the proposed system configuration assessment of organizational performance for a wireless health self-management, and strategic alignment of organizational objectives to the system set up, plus some recommendations for future studies involving other approaches to deepening inherent theme.

**Key Words:** Evaluation System; Balance Scorecard; health plans.

## **1. INTRODUÇÃO**

O cenário econômico mundial passa por uma grande transformação. As relações econômicas estão mais amplas e são definidas por uma rede política e social que acelera e determina o ritmo das mudanças. A competição pela busca da melhoria de processos administrativos entre as organizações dos diversos países tende a aumentar, uma vez que as fronteiras tornam-se cada vez menos presentes no contexto econômico das nações.

KINAL, Alessandro Paulo; CORSO, Jansen Maia Del; DA SILVA, Wesley Vieira; DOS SANTOS, Daniel FERREIRA. Sistema de avaliação de desempenho organizacional fundamentado no *balanced scorecard* para operadora de saúde de autogestão. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.8, n.3, p.85-114, TRI III 2014. ISSN 1980-7031.

Face ao exposto, os países são forçados a modificarem as suas estruturas internas de apoio e fomento à economia e a indústria de bens e serviços. As indústrias participantes de mercados específicos, passam a ser cúmplices de uma revolução conceitual e perseguem incessantemente as novas técnicas, instrumentos e novos modelos de gestão de negócios. Esta busca acaba por garantir a excelência administrativa às empresas e ocasiona melhoria na qualidade da fabricação de bens e prestação de serviços.

Conseqüentemente, estas transformações apontadas como necessárias afetam sobremaneira as empresas, principalmente na sua estrutura e nas suas relações, tanto interna quanto externamente. Nota-se, tendo em vista esta situação, uma evolução constante das modalidades de administração empregadas pelas organizações.

Muitas das atribuições administrativas relativas ao Estado são abdicadas a favor da iniciativa privada, principalmente pelo nível de investimento exigido a estas entidades e pelo grau de profissionalização da administração, além de aspectos estruturais e de conjuntura política e social envolvidas neste processo.

O mercado da saúde está inserido neste contexto. O Estado por algum tempo deteve o controle da gestão da assistência à saúde da população brasileira. Contudo, devido a constante pressão pela melhoria, implementação e atualização tecnológica e profissional das empresas prestadoras de serviços de saúde, torna-se imprescindível a atuação da iniciativa privada neste cenário.

A divisão de atribuições e responsabilidades do Estado e do setor privado é explicada por Cohn e Elias (1996, p.62) da seguinte forma: a universalização da assistência básica à saúde é atribuição do Estado, produzindo os seus próprios serviços ou fazendo parcerias; e, a assistência especializada e com grande incorporação tecnológica é responsabilidade do setor privado, financiada principalmente pelo seguro-saúde do tipo pré-pagamento de serviços.

De acordo com Cohn e Elias (1996, p.63), a análise de um sistema de saúde deve iniciar-se por desvelar a lógica da sua estruturação e de seu funcionamento, bem como as articulações institucionais que apresenta, tendo-se em mente as qualificações em relação

KINAL, Alessandro Paulo; CORSO, Jansen Maia Del; DA SILVA, Wesley Vieira; DOS SANTOS, Daniel FERREIRA. Sistema de avaliação de desempenho organizacional fundamentado no *balanced scorecard* para operadora de saúde de autogestão. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.8, n.3, p.85-114, TRI III 2014. ISSN 1980-7031.

à população abrangida, modelo assistencial implementado, e principalmente as formas de financiamento adotadas. É neste sentido e com esta lógica que se desenvolve e se estrutura o sistema de saúde brasileiro.

A partir deste ponto, percebe-se uma preocupação tanto do Estado como da iniciativa privada em manter equilibrado e saudável o mercado da saúde brasileiro. Esta preocupação vem de encontro as demandas da população em exigir acesso amplo e irrestrito, além da qualidade e da efetividade na prestação dos serviços de saúde.

Para tanto, todas as instituições inseridas neste contexto buscam modalidades e instrumentos de gestão organizacional que monitorem o desempenho e a atuação destas empresas para a manutenção das políticas de assistência à saúde brasileira.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Inicialmente, aborda-se o novo paradigma da administração da saúde brasileira, a qual aborda a história do pensamento administrativo, a migração do sistema público de atenção à saúde para o sistema privado e a evolução, em etapas, da administração da saúde no Brasil.

### **2.1. NOVO PARADIGMA DA ADMINISTRAÇÃO DA SAÚDE NO BRASIL**

Em quase todos os países do mundo, senão todos nos dias atuais, tem-se dado ênfase à desproporção entre as necessidades mínimas da sociedade e os recursos disponíveis para atendê-la. A área da saúde se constitui num exemplo onde a busca do atendimento ao que se considera o mínimo necessário tem gerado muitas discussões em nível da sociedade como um todo.

Nesta perspectiva, novos modelos de gestão surgem para atenuar as diferenças existentes no atendimento das necessidades básicas de saúde.

Como se pode acompanhar a seguir, a gestão da saúde, no Brasil, passou por vários estágios até o momento atual. Houve uma evolução natural e de migração da responsabilidade administrativo-financeira plena do governo federal para a iniciativa

KINAL, Alessandro Paulo; CORSO, Jansen Maia Del; DA SILVA, Wesley Vieira; DOS SANTOS, Daniel FERREIRA. Sistema de avaliação de desempenho organizacional fundamentado no *balanced scorecard* para operadora de saúde de autogestão. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.8, n.3, p.85-114, TRI III 2014. ISSN 1980-7031.

privada, em garantir acesso ao sistema de saúde, onde atualmente, estes dois sistemas dividem a responsabilidade pela atenção à saúde no Brasil.

### **2.1.1. Evolução da gestão organizacional**

A preocupação com o desempenho organizacional sempre esteve presente na história administrativa, desde o início da sua existência. Uma das primeiras teorias da administração, a Teoria da Administração Científica, surgiu, em parte, pela necessidade em se aumentar a produtividade, afirmam Stoner e Freeman (1995, p.24).

Seguindo a evolução da história da administração, a escola comportamental da administração trouxe uma revolução ao pensamento administrativo, resgatando o ser humano como coadjuvante principal no processo produtivo. Mais uma vez percebe-se a atenção voltada ao desempenho organizacional, tendo em vista as freqüentes quedas de produção no período clássico da administração. A partir desta evolução de conceitos e atividades inerentes à administração e, no que diz respeito às necessidades do mercado de assistência à saúde brasileiro, no item seguinte, apresenta-se a história da administração da saúde no Brasil.

### **2.1.2. Administração da saúde no Brasil**

A partir de 1930, de acordo com Cohn e Elias (1996, p.15), tem início uma significativa mudança no perfil do sistema previdenciário brasileiro, com a intervenção mais sistemática do Estado nessa área, para contrapor-se ao período anterior, caracterizado por elevadas despesas decorrentes, em grande parte, da amplitude da assistência oferecida.

Em 1974, há uma reestruturação governamental nessa área e é criado o Instituto Nacional de Assistência Médica da Previdência Social (INAMPS), voltado para a prestação de assistência médica, e o Instituto da Administração Financeira da Previdência e Assistência Social (IAPAS), que vai cuidar de toda a atividade financeira do sistema previdenciário.

KINAL, Alessandro Paulo; CORSO, Jansen Maia Del; DA SILVA, Wesley Vieira; DOS SANTOS, Daniel FERREIRA. Sistema de avaliação de desempenho organizacional fundamentado no *balanced scorecard* para operadora de saúde de autogestão. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.8, n.3, p.85-114, TRI III 2014. ISSN 1980-7031.

Esta modalidade de negócio determina, definitivamente, a participação e o envolvimento da iniciativa privada, tanto financeiro quanto estrutural, no sistema de assistência à saúde brasileiro. A seguir, ilustra-se o modelo de assistência à saúde no Brasil; como este modelo está configurado e qual a participação das esferas pública e privada na assistência à saúde da população brasileira.

## 2.2. ASSISTÊNCIA À SAÚDE NO BRASIL

Após a retirada estratégica do financiamento governamental, muitas empresas passaram a oferecer por conta própria assistência médica a seus empregados, principalmente ambulatorial. Como encontrou dificuldades, contratou uma empresa de seguros para administrar a assistência à saúde aos funcionários.

### 2.2.1. O sistema brasileiro de assistência à saúde

Antes de iniciar a apresentação de como está configurado o sistema brasileiro de assistência à saúde, cabe discutir a diferença existente entre prevenção e assistência à saúde. Nota-se a importância das políticas governamentais relacionadas a este segmento, pois aproximadamente 72% da população brasileira é assistida pelo sistema público de saúde e apenas 28% pelo sistema privado de assistência à saúde.

Destaca-se também a responsabilidade na decisão das empresas em elaborar mecanismos de controle para o cuidado da saúde dos seus empregados ou até mesmo criar sistemas de autogerenciamento da saúde dos seus empregados para a assistência e a garantia de acesso destes ao sistema de saúde brasileiro.

No campo da assistência à saúde, a autogestão é a modalidade em que a própria organização administra, sem finalidade lucrativa, a assistência à saúde dos beneficiários a ela vinculados. Uma das questões fundamentais e de extrema importância para a regulação e estabilidade do mercado de saúde brasileiro é a de verificar constantemente como está o desempenho das operadoras de saúde participantes deste segmento, tanto no sistema público quanto privado. Para tanto, faz-se necessário conhecer alguns dos modelos de sistemas de avaliação de desempenho organizacional que estão presentes nas organizações de saúde. Estas considerações sobre os modelos servem de base para

KINAL, Alessandro Paulo; CORSO, Jansen Maia Del; DA SILVA, Wesley Vieira; DOS SANTOS, Daniel FERREIRA. Sistema de avaliação de desempenho organizacional fundamentado no *balanced scorecard* para operadora de saúde de autogestão. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.8, n.3, p.85-114, TRI III 2014. ISSN 1980-7031.

o entendimento e a construção do modelo de sistema de avaliação de desempenho organizacional, objeto do trabalho que ora se apresenta.

### 2.3. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

O processo administrativo, definido pela abordagem neoclássica da administração, é um processo cíclico, dinâmico e interativo. O controle, traduzido pela avaliação do desempenho organizacional, leva a empresa a estar orientada em relação à sua missão e aos seus objetivos organizacionais, alinhando as suas estratégias às práticas diárias.

#### 2.3.1. Modelos de avaliação de desempenho organizacional

A avaliação de desempenho possui diversas finalidades e objetivos, dentre os quais destacam-se: monitoramento de processos de trabalho, controle estratégico, verificação de eficiência do sistema e mensuração da eficácia organizacional. O estabelecimento de padrões de controle para a mensuração da eficácia e da eficiência organizacional pode ser considerada uma forma de se avaliar desempenho.

Não existe um padrão de sistema de avaliação de desempenho, nota-se que cada empresa adota o modelo de avaliação de desempenho que mais lhe convém. Pode-se destacar alguns modelos de sistemas de avaliação de desempenho utilizados pelas empresas. São eles: sistema contábil, indicadores econômico-financeiros, sistema de custos, indicadores de qualidade, entre outros. Os novos sistemas de avaliação de desempenho tratam não somente de aspectos financeiros mas, também de outros aspectos ligados a operação da empresa.

#### 2.3.2. O sistema de informação gerencial voltado à avaliação de desempenho

Catelli (1999, p.212) define avaliação de desempenho como “um recurso por meio do qual se procura obter um gerenciamento eficaz das atividades do processo administrativo, visando à otimização de suas contribuições, em termos de resultados, à eficácia empresarial”. Esta eficácia empresarial citada pelo autor será realidade quando

KINAL, Alessandro Paulo; CORSO, Jansen Maia Del; DA SILVA, Wesley Vieira; DOS SANTOS, Daniel FERREIRA. Sistema de avaliação de desempenho organizacional fundamentado no *balanced scorecard* para operadora de saúde de autogestão. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.8, n.3, p.85-114, TRI III 2014. ISSN 1980-7031.

existir um sistema tal que disponibilize as informações dos diversos setores da empresa aos seus dirigentes.

É neste ponto que o sistema de informação gerencial deve ser eficiente e participar do processo de gestão organizacional.

Vale ressaltar neste ponto, a diferença existente entre tecnologia da informação e sistema de informações. O modelo final, denominado *balanced scorecard*, caracterizado por relacionar os indicadores de desempenho da organização, traduzidos em perspectivas é definido por Kaplan e Norton (1997, p.8) como sendo composto por quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento.

Para um melhor entendimento, no item seguinte define-se o pensamento estratégico e as suas implicações e relações com a gestão organizacional, bem como a avaliação do seu desempenho e a consecução dos objetivos determinados.

O objetivo principal da formulação da estratégia é criar mecanismos que amenizem esta pressão sofrida pela empresa e garantam a sobrevivência no mercado competitivo. A definição da estratégia é fundamental para a construção do *balanced scorecard*, pois a partir desta, as relações entre estratégias e ações empresariais começam a ser realizadas por meio das quatro perspectivas.

### **2.3.3. Objetivos do *balanced scorecard***

O *balanced scorecard* coloca no centro das suas inter-relações a estratégia e a visão da organização, fazendo com que o controle desempenhe o papel de medidor de desempenho em relação à consecução dos objetivos e validação das estratégias propostas. Os indicadores, na forma de controle gerencial, destinam-se a congregar as pessoas em busca da visão geral e dos objetivos estratégicos propostos pela organização.

Observa-se que o *balanced scorecard* pode estar integrado ao sistema de gestão organizacional, servindo fundamentalmente como sistema de avaliação do desempenho da empresa frente às estratégias definidas. A seguir, são detalhados os aspectos

KINAL, Alessandro Paulo; CORSO, Jansen Maia Del; DA SILVA, Wesley Vieira; DOS SANTOS, Daniel FERREIRA. Sistema de avaliação de desempenho organizacional fundamentado no *balanced scorecard* para operadora de saúde de autogestão. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.8, n.3, p.85-114, TRI III 2014. ISSN 1980-7031.

principais da operacionalização e da integração do *balanced scorecard* à estratégia empresarial.

#### **2.3.4. Operacionalização e integração do *Balanced scorecard* à estratégia**

A operacionalização e a integração do *balanced scorecard* de uma empresa à sua estratégia está ligada a três princípios, conforme Kaplan e Norton (1997, p.155): relações de causa e efeito; resultados e vetores de desempenho; e relação com os fatores financeiros.

A partir desta definição pode-se entender a relação existente entre cada perspectiva constituinte do *balanced scorecard* e a importância da sua dependência à estratégia. Os resultados, como princípio para a operacionalização e integração do *balanced scorecard* à estratégia da empresa são de suma importância para o controle e o monitoramento das ações e dos processos das organizações. Contudo, eles devem estar ligados aos vetores de desempenho, pois estes poderão, além de produzir os resultados que servirão de base à mensuração dos níveis de alcance da estratégia, indicar a forma e as tendências de comportamentos da organização em relação aos objetivos e à estratégia proposta. Um bom *balanced scorecard* deve ser uma combinação adequada de resultados (indicadores de ocorrências) e impulsionadores de desempenho (indicadores de tendências) ajustados à estratégia da unidade de negócios, afirmam Kaplan e Norton (1997, p.156).

O processo de operacionalização e integração do *balanced scorecard* à estratégia tem seqüência com a definição das perspectivas que contemplam e definem as relações da causa e efeito estudados.

#### **2.3.5. Perspectivas do *Balanced scorecard***

De acordo com Kaplan e Norton (1997, p.25), o *balanced scorecard* traduz a missão e estratégia em objetivos e medidas, organizados segundo quatro perspectivas diferentes: financeiras, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. As medidas essenciais de cada uma das perspectivas são elaboradas

KINAL, Alessandro Paulo; CORSO, Jansen Maia Del; DA SILVA, Wesley Vieira; DOS SANTOS, Daniel FERREIRA. Sistema de avaliação de desempenho organizacional fundamentado no *balanced scorecard* para operadora de saúde de autogestão. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.8, n.3, p.85-114, TRI III 2014. ISSN 1980-7031.

conforme as características da empresa. Cada uma delas desempenham relevante papel na configuração do sistema de avaliação de desempenho organizacional.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste item descreve-se a metodologia utilizada para a consecução dos objetivos do presente trabalho.

As perguntas da pesquisa, que direcionaram o presente estudo, relativas a proposta de implantação de um sistema de avaliação de desempenho organizacional, são as seguintes:

- a) Qual o sistema de avaliação de desempenho utilizado pela operadora de saúde com autogestão?
- b) Quais são os indicadores para as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*, a partir das estratégias definidas na operadora de saúde com sistema de autogestão?
- c) Como alinhar as quatro perspectivas ao sistema de avaliação de desempenho organizacional atual, para a configuração do sistema de avaliação de desempenho com base no *Balanced Scorecard*?

Segundo Barros e Lehfeld (2000, p.38), a realidade científica é uma realidade construída e que tem significado à medida que oferece características objetivas, quantitativamente mensuráveis e/ou qualitativamente observáveis e controladas.

O nível de análise da pesquisa é organizacional, onde o campo de estudo é limitado pela empresa pesquisada. As unidades específicas de análise correspondem às áreas da organização envolvidas e que influenciam na avaliação de desempenho desta organização.

Assim o estudo de caso foi realizado para conhecer o sistema de avaliação de desempenho organizacional adotado pelo Instituto Curitiba de Saúde (ICS), que tem sede no município de Curitiba/PR e, a partir deste, propor a configuração de um sistema de avaliação de desempenho fundamentado no *balanced scorecard*. A empresa investigada é caracterizada como uma operadora de saúde do segmento de autogestão.

KINAL, Alessandro Paulo; CORSO, Jansen Maia Del; DA SILVA, Wesley Vieira; DOS SANTOS, Daniel FERREIRA. Sistema de avaliação de desempenho organizacional fundamentado no *balanced scorecard* para operadora de saúde de autogestão. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.8, n.3, p.85-114, TRI III 2014. ISSN 1980-7031.

E também é apresentado as limitações do presente estudo, onde a primeira das limitações da pesquisa referiu-se a diversidade das operadoras de saúde de autogestão existentes no Brasil, onde encontram-se diferentes formas de composição e estruturação das atividades, levando cada uma delas a definirem sistemas de avaliação de desempenho com finalidades distintas.

Outra limitação da pesquisa referiu-se ao desconhecimento do assunto pesquisado, por parte dos entrevistados, tendo em vista que alguns dos dirigentes não possuem formação na área administrativa, dificultando o entendimento da proposta e dos questionamentos realizados.

#### **4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO**

Neste item descrevem-se aspectos da empresa estudada, desde a sua estrutura organizacional até os modelos e instrumentos de gestão empregados na administração da empresa. A partir daí, são demonstrados aspectos do sistema de avaliação de desempenho utilizado, procurando de uma forma simples evidenciar as principais características de tal sistema. Após, apresenta-se o planejamento estratégico da empresa, seus objetivos, metas e produtos definidos pela equipe diretiva. Anteriormente, estas duas atividades, no município de Curitiba, eram geridas pela mesma empresa, o Instituto de Previdência e Assistência dos Servidores do Município de Curitiba (IPMC). O Instituto Curitiba de Saúde (ICS) existe há aproximadamente 2 anos e atualmente é a maior operadora de saúde no seu segmento (autogestão) em Curitiba e ocupa a terceira posição no ranking das maiores operadoras de saúde do Paraná, ficando atrás somente da UNIMED Curitiba (cooperativa) e da Clinihauer (medicina de grupo), conforme publicação da Associação das Entidades Paranaenses de Autogestão em Saúde (ASSEPAS/PR).

O modelo de gestão de saúde, empregado atualmente no Instituto Curitiba de Saúde, é alvo de referências elogiosas em todos os segmentos do mercado da saúde paranaense e nacional.

KINAL, Alessandro Paulo; CORSO, Jansen Maia Del; DA SILVA, Wesley Vieira; DOS SANTOS, Daniel FERREIRA. Sistema de avaliação de desempenho organizacional fundamentado no *balanced scorecard* para operadora de saúde de autogestão. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.8, n.3, p.85-114, TRI III 2014. ISSN 1980-7031.

#### 4.1. SISTEMA DE AUTOGESTÃO DA EMPRESA

Atualmente, o Instituto Curitiba de Saúde conta com aproximadamente 500 funcionários, a maioria funcionários públicos municipais cedidos ao Instituto Curitiba de Saúde (ICS) pela Secretaria Municipal de Recursos Humanos (SMRH).

O contrato de gestão tem por objetivo estabelecer as bases da execução das atividades relacionadas a gestão do Programa de Serviços de Assistência Médico-hospitalar e Afim, integrante do Sistema de Seguridade Social dos Servidores do Município de Curitiba. Ressalte-se que os objetivos estratégicos definidos no planejamento estratégico da empresa foram balizados pelas metas do contrato de gestão celebrado entre a Prefeitura Municipal de Curitiba e o Instituto Curitiba de Saúde.

A cada semestre estes planos são apresentados para análise e acompanhamento da diretoria e do Conselho de Administração da empresa.

As estratégias da empresa estão definidas com foco no relacionamento cliente x empresa. Tais estratégias estão pautadas na satisfação do cliente, comunicação e na garantia da assistência à saúde dos participantes do programa.

#### 4.2. O SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA EMPRESA

No sentido de conhecer o atual sistema de avaliação de desempenho organizacional do Instituto Curitiba de Saúde (ICS), procurou-se levantar todos os instrumentos utilizados pelo corpo diretivo da organização para realizar tal avaliação.

Como se pode perceber, todos os três sistemas de avaliação de desempenho empregados pela empresa estão alicerçados em medidas ou indicadores financeiros extraídos dos relatórios contábeis de acompanhamento. Todos os relatórios são elaborados a partir da coleta de dados pelos sistemas de informação e disponibilizados na forma de relatórios ao corpo diretivo da empresa e aos conselhos de administração e fiscal.

KINAL, Alessandro Paulo; CORSO, Jansen Maia Del; DA SILVA, Wesley Vieira; DOS SANTOS, Daniel FERREIRA. Sistema de avaliação de desempenho organizacional fundamentado no *balanced scorecard* para operadora de saúde de autogestão. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.8, n.3, p.85-114, TRI III 2014. ISSN 1980-7031.

Por meio destes instrumentos de avaliação, mensalmente são realizadas reuniões para o acompanhamento das atividades e discussão do desempenho da organização frente aos objetivos estratégicos definidos e, as metas e indicadores constantes do contrato gestão.

#### **4.2.1 Elementos da avaliação de desempenho organizacional do ICS**

A avaliação de desempenho organizacional do Instituto Curitiba de Saúde (ICS) estava fundamentada, na data da pesquisa, em três elementos: sistema contábil, sistema de custos e indicadores econômico-financeiros.

Cada um dos três elementos de desempenho pesquisados possui limitações e deficiências em relação às estratégias e objetivos propostos pela organização. Nota-se que as metas e os indicadores previstos, tanto no contrato de gestão quanto no planejamento estratégico da empresa, tem relação não somente com os aspectos econômico-financeiros mas, também, com aspectos ligados à satisfação do usuário, a satisfação do funcionário e a melhoria de processos e atividades de trabalho da empresa. Estas podem ser algumas das limitações identificadas no sistema de avaliação de desempenho da organização.

#### **4.2.2 Indicadores de avaliação de desempenho das gerências da empresa**

Constatou-se que as seis gerências, tanto da Diretoria de Assistência à Saúde quanto da Diretoria Administrativa Financeira, possuíam indicadores de desempenho. Cada indicador é projetado e acompanhado pela gerência que o instituiu, diariamente, quinzenalmente ou mensalmente, dependendo da aplicação deste e do grau de importância para o processo de gestão da empresa.

#### **4.2.3 Tecnologia da informação de suporte no ICS**

O sistema de gestão de saúde foi concebido para controlar todas as atividades referentes aos procedimentos de assistência à saúde do ICS, assim como os processos administrativo-financeiros advindos de tal prática.

KINAL, Alessandro Paulo; CORSO, Jansen Maia Del; DA SILVA, Wesley Vieira; DOS SANTOS, Daniel FERREIRA. Sistema de avaliação de desempenho organizacional fundamentado no *balanced scorecard* para operadora de saúde de autogestão. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.8, n.3, p.85-114, TRI III 2014. ISSN 1980-7031.

Desde a sua criação o ICS investiu na transformação dos dados em informação que pudesse subsidiar as decisões da equipe diretiva.

O sistema de gestão de saúde ICS está dividido em dois módulos: o sistema de gestão de saúde (SGS) propriamente dito e, o sistema administrativo-financeiro (SAF). Os públicos contemplados no referido sistema estão dimensionados da seguinte forma: beneficiário, fornecedor e funcionário. Cada um deles alimenta com dados e informações uma parte do sistema. Praticamente todas as informações relativas aos indicadores podem ser extraídas do sistema de gestão de saúde, permitindo um acompanhamento diário e em tempo real do desempenho das áreas operacionais e estratégicas da empresa.

#### **4.2.4 Operacionalização da avaliação de desempenho no ICS**

Para o controle estratégico dos resultados e avaliação do desempenho organizacional foram definidos os seguintes indicadores: percentual de usuários satisfeitos; grau de satisfação dos usuários, contratados, fornecedores e colaboradores; percentual dos servidores ativos, inativos e pensionistas com conhecimento sobre as coberturas do ICS; e número e tipo de produtos ofertados por períodos.

Apesar de existirem relatórios e acompanhamentos gerenciais que estejam atentos ao desenvolvimento e cumprimento dos objetivos estratégicos e das metas definidas no planejamento estratégico da empresa, não foi observado nenhuma ligação entre eles, no sentido de constituir um sistema em que houvesse a integração ou o relacionamento das atividades de levantamento e acompanhamento dos indicadores.

Do exposto inferes-se que os aspectos financeiros não são ponto principal na definição das estratégias de empresas como o Instituto Curitiba de Saúde.

Entretanto, devem integrar as estratégias da empresa para que se proceda o controle adequado com vistas à garantir a continuidade da empresa.

Enfim, constatou-se não existir nenhuma relação entre os sistemas de avaliação de desempenho organizacional e as estratégias definidas pela empresa. Este fato,

KINAL, Alessandro Paulo; CORSO, Jansen Maia Del; DA SILVA, Wesley Vieira; DOS SANTOS, Daniel FERREIRA. Sistema de avaliação de desempenho organizacional fundamentado no *balanced scorecard* para operadora de saúde de autogestão. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.8, n.3, p.85-114, TRI III 2014. ISSN 1980-7031.

concernente aos objetivos desse artigo e as intenções do Instituto Curitiba de Saúde proporcionou suporte técnico para a configuração de um sistema de avaliação de desempenho fundamentado no *balanced scorecard*, cujo conteúdo e forma serão apresentados a seguir.

## **5. PROPOSTA DE SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO FUNDAMENTADO NO *BALANCED SCORECARD***

Apresenta-se a configuração de um sistema de avaliação de desempenho organizacional fundamentado no *balanced scorecard*, por meio da construção de um modelo relacionado à gestão da informação e do desempenho. Esta proposta compõe-se do modelo de gestão organizacional; do *balanced scorecard* como suporte à gestão organizacional com as perspectivas financeira, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento; da estrutura proposta do sistema de avaliação de desempenho organizacional; e, por fim, do alinhamento estratégico dos objetivos organizacionais.

A proposta de sistema de avaliação de desempenho está alicerçada nos conceitos de um novo modelo de sistema de informações e de execução das estratégias formuladas. O objetivo principal do modelo proposto é alinhar e focalizar as estratégias definidas pela empresa às equipes gerenciais e as atividades necessárias para a consecução dos objetivos organizacionais. Kaplan e Norton (2000, p.12) afirmam que as oportunidades para a criação de valor estão migrando da gestão de ativos tangíveis para a gestão de estratégias baseadas no conhecimento, que exploram os ativos intangíveis da organização. Este deve permitir angariar tais informações para o processo de decisão e controle, com vistas à avaliação do desempenho da organização em relação aos seus objetivos estratégicos.

O sistema a ser utilizado pode ser adaptado ao sistema já existente na empresa, utilizando-se dos recursos de tecnologia e de equipamentos disponíveis. Isto se faz necessário, pois, a partir da implantação do *balanced scorecard*, a empresa deve estar focalizada e alinhada com as estratégias organizacionais definidas.

KINAL, Alessandro Paulo; CORSO, Jansen Maia Del; DA SILVA, Wesley Vieira; DOS SANTOS, Daniel FERREIRA. Sistema de avaliação de desempenho organizacional fundamentado no *balanced scorecard* para operadora de saúde de autogestão. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.8, n.3, p.85-114, TRI III 2014. ISSN 1980-7031.

Adotando-se o *balanced scorecard*, como parte integrante do modelo de gestão da empresa, algumas mudanças tendem a ocorrer na forma de gerir a empresa e de avaliar os seus processos e as suas atividades.

## 5.1. ADEQUAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* AO MODELO DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

Administrar significa tomar decisões, ou seja, realizar escolhas em relação ao planejamento, organização, direção e controle da empresa, com os recursos disponíveis, sejam estes humanos, materiais, tecnológico, para a consecução dos objetivos definidos.

Cada organização define o modelo de gestão que irá garantir o cumprimento da missão definida, sendo este modelo o responsável pela operacionalização dos processos e atividades, bem como a adequação da utilização dos recursos disponíveis.

Por intermédio do modelo de gestão desenvolve-se um sistema de gestão capaz de garantir a continuidade da empresa, operacionalizando e controlando os planos estratégicos e táticos da empresa, além dos recursos, concebidos pelo sistema físico-operacional. O objetivo da presente proposta é adequar o *balanced scorecard* ao modelo de gestão organizacional vigente, integrando e redirecionando os conceitos e os processos de trabalho da empresa à consecução dos objetivos organizacionais, por meio da operacionalização das estratégias definidas pela empresa. Para tanto, é imprescindível identificar algumas das barreiras especificadas que impedem a implementação eficaz da estratégia. Neste modelo denota-se a relação de integração e as relações entre as atividades estratégicas e operacionais da empresa.

Após a adequação do *balanced scorecard* ao modelo de gestão organizacional faz-se necessário elaborar os indicadores das perspectivas financeira, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento.

## 5.2. INDICADORES DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Como apresentado anteriormente, as perspectivas do *balanced scorecard* preconizadas são quatro: financeira, dos clientes, dos processos internos e do

KINAL, Alessandro Paulo; CORSO, Jansen Maia Del; DA SILVA, Wesley Vieira; DOS SANTOS, Daniel FERREIRA. Sistema de avaliação de desempenho organizacional fundamentado no *balanced scorecard* para operadora de saúde de autogestão. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.8, n.3, p.85-114, TRI III 2014. ISSN 1980-7031.

aprendizado e crescimento. Estas perspectivas, uma vez relacionadas, integram o modelo de gestão organizacional e orientam a consecução das estratégias organizacionais definidas para o cumprimento da missão da empresa.

A partir deste ponto, após a adequação do modelo de gestão para a recepção e a integração das perspectivas e dos indicadores ou vetores de desempenho do *balanced scorecard*, faz-se necessário definir os indicadores que irão compor o conjunto de indicadores de desempenho que traduzirão a estratégia de uma empresa de autogestão em saúde.

Percebe-se que há uma distribuição isonômica entre os vetores de desempenho das perspectivas envolvidas no *balanced scorecard*, com exceção da perspectiva interna.

A maioria das empresas de autogestão em saúde do Brasil (80% das empresas), conforme pesquisa divulgada pelo CIEFAS (2000, p.12), estão enquadradas no regime de assistência à saúde patrocinada. Este sistema determina que a entidade patrocinadora realize o aporte financeiro necessário à entidade gestora do plano para a sua sobrevivência, fazendo com que o sucesso financeiro da empresa seja preterido pela qualidade do serviço ofertado e a satisfação do beneficiário participante do programa de assistência à saúde.

Considerando que o sucesso financeiro não é o principal objetivo da maioria dessas organizações, particularmente também é o caso da empresa objeto de estudo, é possível reformular a arquitetura do *balanced scorecard* para colocar os clientes ou constituintes no alto da pirâmide, conforme preconizam Kaplan e Norton (2000, p.146).

### 5.3. CONFIGURAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

O processo administrativo é definido, conforme Lacombe e Heilborn (2003, p. 43), pelas atividades de planejamento, organização, direção e controle. A estratégia de como a empresa atingirá os objetivos propostos e realizará a sua missão é de fundamental importância para a gestão da empresa moderna.

A partir do exposto até o presente momento e levando-se em consideração que se trata também de pesquisa participante em uma empresa de autogestão em saúde,

KINAL, Alessandro Paulo; CORSO, Jansen Maia Del; DA SILVA, Wesley Vieira; DOS SANTOS, Daniel FERREIRA. Sistema de avaliação de desempenho organizacional fundamentado no *balanced scorecard* para operadora de saúde de autogestão. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.8, n.3, p.85-114, TRI III 2014. ISSN 1980-7031.

permite-se representar o sistema de avaliação de desempenho organizacional fundamentado no *balanced scorecard*. Assim, apresenta-se na Figura 1 o sistema de avaliação de desempenho organizacional configurado para uma empresa de autogestão em saúde, representado pelo modelo de mapa estratégico.

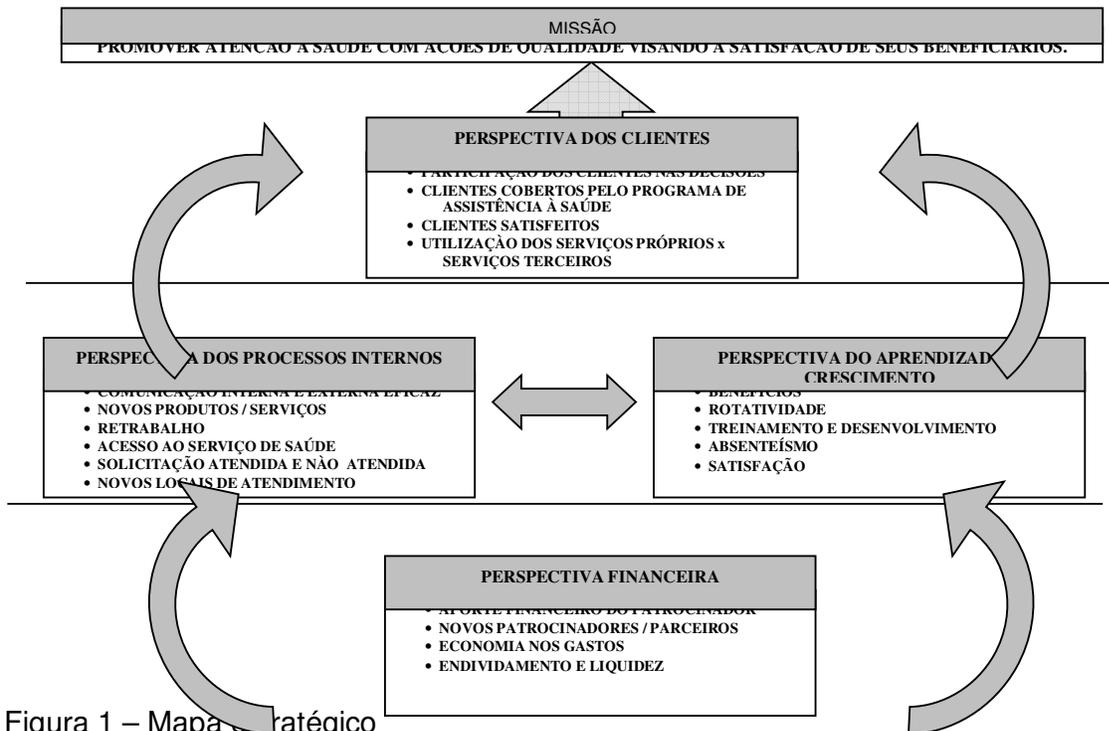


Figura 1 – Mapa Estratégico  
 Fonte: elaborado pelos autores (2013)

Verificam-se os indicadores ou vetores de desempenho indicados para uma empresa de autogestão em saúde, sem fins lucrativos. Estes indicadores foram escolhidos conforme os objetivos e metas estratégicas definidos pela empresa.

Observa-se, também uma inversão na disposição das perspectivas em relação ao modelo tradicional do *balanced scorecard*, que é utilizado para empresas privadas com fins lucrativos. Esta diferença se dá principalmente entre a perspectiva financeira e a dos clientes. É possível reformular a arquitetura do *Balanced scorecard* para colocar os clientes no alto da pirâmide, pois o objetivo financeiro não é o objetivo da maioria deste tipo de empresas, conforme Kaplan e Norton (2000, p.147-148).

KINAL, Alessandro Paulo; CORSO, Jansen Maia Del; DA SILVA, Wesley Vieira; DOS SANTOS, Daniel FERREIRA. Sistema de avaliação de desempenho organizacional fundamentado no *balanced scorecard* para operadora de saúde de autogestão. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.8, n.3, p.85-114, TRI III 2014. ISSN 1980-7031.

A análise do mapa estratégico pode ser realizada de baixo para cima, onde percebe-se que a sustentação do sistema de gestão da empresa está fundamentalmente alicerçada na perspectiva financeira. Esta perspectiva possibilitará desenvolver as pessoas do seu quadro profissional e ao mesmo tempo realizar implementações nos processos internos da empresa para que o cliente fique plenamente satisfeito.

Inicia-se a apresentação do mapa estratégico pela perspectiva financeira, base do sistema, onde se destaca quatro vetores de desempenho: aporte financeiro do patrocinador; novos parceiros ou patrocinadores; economia nos gastos e índices de liquidez e endividamento. A partir destes indicadores permite-se que as demais perspectivas possam ser operacionalizadas em termos de atividades estratégicas.

A perspectiva dos processos internos é a mais importante no sentido de traduzir as atividades da empresa. Os vetores de desempenho escolhidos para esta perspectiva foram: comunicação interna e externa eficaz; novos produtos e serviços; retrabalho; acesso aos serviços de saúde oferecidos; solicitação de atendimento atendida e não atendida e novos locais de atendimento. Por meio destes processos internos e com o apoio financeiro desenvolve-se a perspectiva do aprendizado e crescimento.

Por meio da perspectiva do aprendizado e crescimento, aspectos como: benefícios aos funcionários, rotatividade, absenteísmo, treinamento e desenvolvimento e satisfação quanto ao clima organizacional, podem ser acompanhados e avaliados estrategicamente. Pois, tais indicadores, somados aos demais indicadores, são responsáveis pela garantia da qualidade do atendimento ao cliente.

Os vetores de desempenho da perspectiva dos clientes aproximam-se do objetivo final da organização, que é o de prestar serviços de saúde de qualidade, promovendo a satisfação do cliente. São eles: participação dos clientes nas decisões; clientes cobertos pelo programa de assistência à saúde; clientes satisfeitos e utilização pelos clientes dos serviços próprios e terceiros.

Portanto, o mapa estratégico desenhado pode ser definido como um sistema da avaliação de desempenho organizacional, fundamentado nas perspectivas do *balanced*

KINAL, Alessandro Paulo; CORSO, Jansen Maia Del; DA SILVA, Wesley Vieira; DOS SANTOS, Daniel FERREIRA. Sistema de avaliação de desempenho organizacional fundamentado no *balanced scorecard* para operadora de saúde de autogestão. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.8, n.3, p.85-114, TRI III 2014. ISSN 1980-7031.

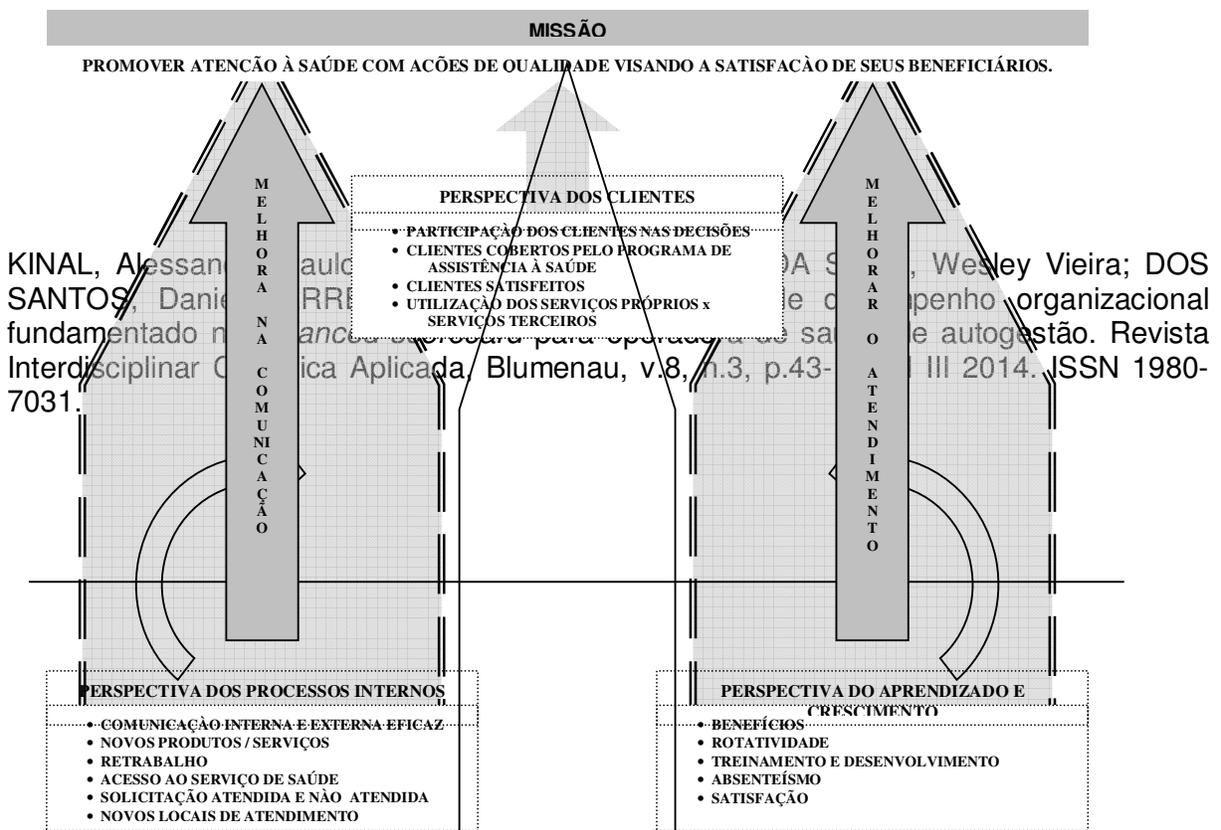
scorecard. Este sistema pode ser aplicado em uma empresa de autogestão em saúde e aprimorado à medida que alterações forem requeridas.

A partir desta configuração deve-se integrar e alinhar os objetivos e temas estratégicos da empresa ao mapa estratégico proposto. Este alinhamento é comentado no item que se segue.

#### 5.4. ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DOS OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS DA EMPRESA

O alinhamento estratégico dos objetivos organizacionais formulados pela empresa é uma etapa importante do processo de configuração do sistema de avaliação de desempenho organizacional, pois é nesta etapa que os objetivos, metas e temas estratégicos, já definidos pela organização, devem ser integrados ao sistema de gestão da estratégia.

Fundamentado nas perspectivas do balanced scorecard, apresenta-se na Figura 2 o alinhamento dos temas estratégicos definidos pela empresa com o mapa estratégico. Este mapa é a base do sistema de avaliação de desempenho organizacional da empresa de autogestão em saúde.



KINAL, Alessandro Paulo; CORSO, Jansen Maia Del; DA SILVA, Wesley Vieira; DOS SANTOS, Daniel FERREIRA. Sistema de avaliação de desempenho organizacional fundamentado no *balanced scorecard* para operadora de saúde de autogestão. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.8, n.3, p.85-114, TRI III 2014. ISSN 1980-7031.

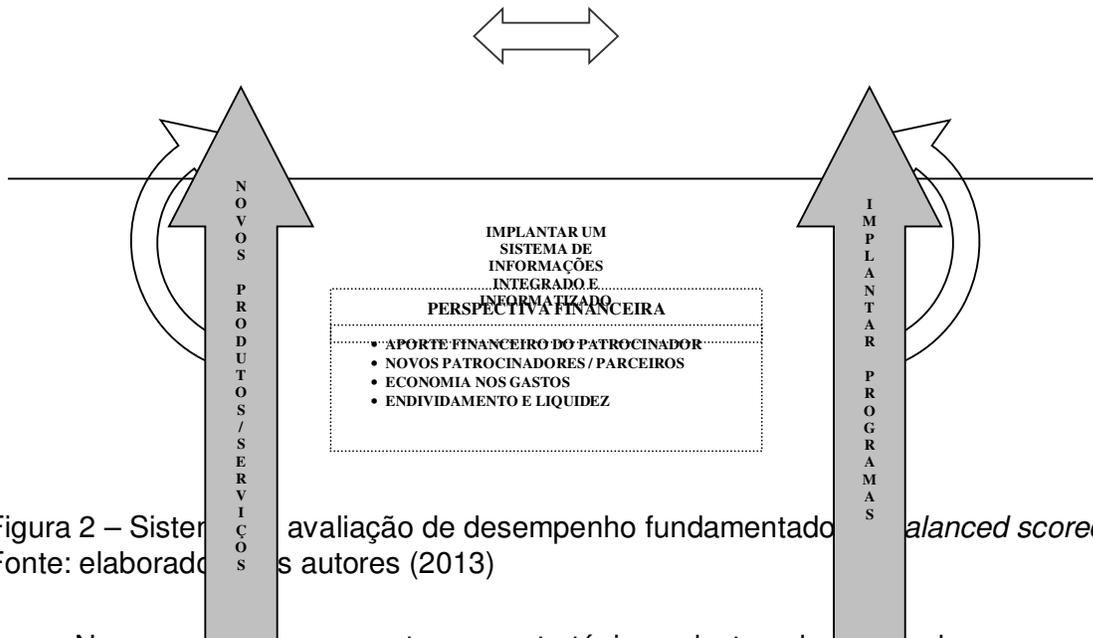


Figura 2 – Sistema de avaliação de desempenho fundamentado no *balanced scorecard*  
 Fonte: elaborado pelos autores (2013)

No que concerne aos temas estratégicos destacados, percebe-se a presença destes em praticamente toda a extensão do mapa. As setas representam os objetivos estratégicos definidos pela empresa e que são parte integrante do planejamento estratégico.

Tais objetivos podem ser considerados vetores de desempenho do sistema de avaliação de desempenho organizacional e estão relacionados diretamente com os indicadores escolhidos para compor o presente mapa estratégico.

Os novos produtos ou serviços e a implantação de programas de saúde são temas estratégicos definidos pela empresa. Observa-se que estes saem da perspectiva financeira em direção à perspectiva de processos internos e do aprendizado e crescimento, respectivamente. Para realizar o acompanhamento do desempenho deste objetivo estratégico foram definidos indicadores, como: aporte financeiro de patrocinador, novos patrocinadores ou parceiros, liquidez, além de novos produtos/serviços e novos locais de atendimento e treinamento e desenvolvimento.

A melhoria na comunicação está ligada aos indicadores de desempenho da perspectiva dos processos internos, tendo como indicadores fundamentais a comunicação interna e externa eficaz, acesso aos serviços de saúde e solicitações atendidas e não atendidas.

KINAL, Alessandro Paulo; CORSO, Jansen Maia Del; DA SILVA, Wesley Vieira; DOS SANTOS, Daniel FERREIRA. Sistema de avaliação de desempenho organizacional fundamentado no *balanced scorecard* para operadora de saúde de autogestão. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.8, n.3, p.85-114, TRI III 2014. ISSN 1980-7031.

A melhoria no atendimento, como tema estratégico, depende dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Ela é sustentada pela perspectiva financeira.

O sistema de informações gerenciais, como tema estratégico é de extrema importância para a empresa, sendo sustentado pela perspectiva financeira e passando por todo o sistema até a perspectiva do cliente.

Por meio do mapa estratégico alinhado às perspectivas do *balanced scorecard* tem-se a configuração do sistema de avaliação de desempenho organizacional fundamentado no *balanced scorecard* para uma operadora de saúde de autogestão.

## **6. CONCLUSÕES**

O objetivo geral deste artigo foi o de configurar um sistema de avaliação de desempenho organizacional, fundamentado no *balanced scorecard*, para operadora de saúde com autogestão. A construção deste trabalho iniciou-se pela apresentação do sistema de assistência à saúde no Brasil. Propôs-se desnudar a faceta ainda misteriosa do segmento da saúde brasileiro, desde a sua criação até os dias atuais. Ficou evidente que o sistema de avaliação de desempenho organizacional da empresa é baseado essencialmente em medidas financeiras, sustentado pelo sistema contábil tradicional. Observou-se que outros indicadores, além dos financeiros, são utilizados, como avaliadores do desempenho da organização, contudo estes são controlados individualmente e estão limitados aos departamentos que os produzem, sem nenhuma ligação com os objetivos estratégicos definidos pela empresa. Percebeu-se também que atenção maior da empresa, em relação ao seu desempenho, é dada aos aspectos financeiros, produzindo um efeito reativo e de curto prazo.

Assim, em relação ao objetivo geral deste artigo, conclui-se que o trabalho desenvolvido, que se substancia em uma proposta de sistema de avaliação de desempenho organizacional fundamentado no *balanced scorecard* para operadora de saúde de autogestão, considerando todas as adequações realizadas e as modificações estruturais ocorridas, pode servir de base para outras operadoras de saúde com autogestão, na árdua tarefa da consecução dos objetivos e metas e, conseqüentemente, na busca dos resultados, sejam eles aos clientes ou acionistas.

KINAL, Alessandro Paulo; CORSO, Jansen Maia Del; DA SILVA, Wesley Vieira; DOS SANTOS, Daniel FERREIRA. Sistema de avaliação de desempenho organizacional fundamentado no *balanced scorecard* para operadora de saúde de autogestão. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.8, n.3, p.85-114, TRI III 2014. ISSN 1980-7031.

## REFERÊNCIAS

ADIZES, Ichak. **Gerenciando as mudanças**: o poder da confiança e do respeito mútuos. São Paulo: Pioneira, 1998.

ANSOFF, H. Igor e McDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e análise de balanços**: um enfoque econômico-financeiro. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

BARROS, Aidil J. S. B. e LEHFELD, Neide A. S. **Fundamentos da metodologia científica**: um guia para a iniciação científica. 2ª ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

BEUREN, Ilse Maria. **Gerenciamento da Informação**: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

BIO, S. Rodrigues. **Sistemas de informação**: um enfoque gerencial. São Paulo: Atlas, 1996.

BULGACOV, Sergio. **Manual de gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 1999.

CATELLI, Armando. **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica – GECON. São Paulo: Atlas, 1999.

CERTO, Samuel C. e PETER, J. Paul. **Administração estratégica**: planejamento e implementação da estratégia. São Paulo: Makron Books e McGraw Hill, 1993.

CHIAVENATTO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 4ª ed. São Paulo: Campus, 2001.

CIEFAS. **Pesquisa nacional CIEFAS**. São Paulo: CIEFAS – Comitê de Integração de Entidades Fechadas de Assistência à Saúde, 2000.

CIEFAS [vários organizadores]. **A história da autogestão em saúde no Brasil**. São Paulo: CIEFAS – Comitê de Integração de Entidades Fechadas de Assistência à Saúde, 2000.

KINAL, Alessandro Paulo; CORSO, Jansen Maia Del; DA SILVA, Wesley Vieira; DOS SANTOS, Daniel FERREIRA. Sistema de avaliação de desempenho organizacional fundamentado no *balanced scorecard* para operadora de saúde de autogestão. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.8, n.3, p.85-114, TRI III 2014. ISSN 1980-7031.

COHN, Amélia e ELIAS, Paulo Eduardo. **Saúde no Brasil**: políticas e organização de serviços. São Paulo: Cortez, 1996.

COLLINS, James e PORRAS, Jerry. **Feitas para durar**: práticas bem sucedidas de empresas visionárias. 4ª ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

CREPALDI, Silvio A. **Curso básico de contabilidade**: resumo da teoria, atendendo às novas demandas da gestão empresarial, exercícios e questões com resposta. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de processos**: como inovar na empresa através da tecnologia da informação. 5 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DRUCKER, Peter. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

FUNDAÇÃO INSTITUTO DE PESQUISAS CONTÁBEIS, ATUARIAIS E FINANCEIRAS - FIPECAFI. **Manual de contabilidade das sociedades por ações**: aplicável às demais sociedades. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

GIBSON, Rowan. **Repensando o futuro**. São Paulo: Makron Books, 1998.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GOLDRATT, Eliyahu e COX, Jeff. **A meta**. São Paulo: Claudiney Fullman, 1993.

GUBMAN, Edward. **Talento**: desenvolvendo pessoas e estratégias para obter resultados extraordinários. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

HAMEL, Gary e PRAHALAD, C. R. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: *Harvard Business School Press* e Ed. Campus, 1995.

HERNANDEZ PEREZ JÚNIOR, José et al. **Gestão estratégica de custos**. São Paulo: Atlas, 2001.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira**: uma abordagem prática: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, análise, planejamento e controle financeiro. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

KINAL, Alessandro Paulo; CORSO, Jansen Maia Del; DA SILVA, Wesley Vieira; DOS SANTOS, Daniel FERREIRA. Sistema de avaliação de desempenho organizacional fundamentado no *balanced scorecard* para operadora de saúde de autogestão. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.8, n.3, p.85-114, TRI III 2014. ISSN 1980-7031.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade comercial**. São Paulo: Atlas, 2000.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade introdutória**. 9ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Curso de contabilidade para não contadores**. 2ª ed.. São Paulo: Atlas, 1999.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Análise de balanços**. 5ª ed.. São Paulo: Atlas, 1988.

KAPLAN, Robert S. e COOPER, Robin. **Custo e desempenho**: administre seus custos para ser mais competitivo. São Paulo: Futura, 1998.

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. **O *balanced scorecard***: medidas que impulsionam o desempenho. *Boston: Harvard Business Review*, 1992.

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. **Colocando em funcionamento o *balanced scorecard***. *Boston: Harvard Business Review*, 1993.

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P.. **A estratégia em ação: *balanced scorecard***. 3ª ed.. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P.. **Organização orientada para a estratégia**. 2ª ed.. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KING, W. R, GROVER, V. e HUFNAGEL, E. Using information technology for sustainable competitive advantage: some empirical evidence. **Information and management**, v. 17, n.2, p. 87 – 93, sep. 1989.

KOTLER, Philip. e ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1993.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 1999.

KOTTER, John P. **Liderando mudanças**: um plano de ação para fazer as coisas acontecerem. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KINAL, Alessandro Paulo; CORSO, Jansen Maia Del; DA SILVA, Wesley Vieira; DOS SANTOS, Daniel FERREIRA. Sistema de avaliação de desempenho organizacional fundamentado no *balanced scorecard* para operadora de saúde de autogestão. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.8, n.3, p.85-114, TRI III 2014. ISSN 1980-7031.

LACOMBE, F. J. M. e HEILBORN, G. L. J. **Administração**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.

LONGARAY, André A. **Reengenharia de processos**: os casos da Tintas Renner S.A. e do Grupo Gerda. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 1997.

LUZ, Ricardo Silveira. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

McGEE, James V. e PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento estratégico da informação**: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MARION, José Carlos. **Contabilidade empresarial**. 9ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MATARAZZO, Dante. **Análise financeira de balanços**: abordagem básica. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1993.

MELLO, Joamel B.e CAMARGO, Marlene O. **Qualidade na saúde**: práticas e conceitos. Normas e ISO nas áreas médico-hospitalar e laboratorial. São Paulo: Best-Seller, 1998.

McKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento**: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

MINTZBERG, Henry. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOLLER, Claus. **Employeeship**: como maximizar o desempenho pessoal e organizacional. São Paulo: Pioneira, 1996.

MOLLER, Claus. **O lado humano da qualidade**: maximizando a qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento das pessoas. 9ª ed. São Paulo: Pioneira, 1995.

KINAL, Alessandro Paulo; CORSO, Jansen Maia Del; DA SILVA, Wesley Vieira; DOS SANTOS, Daniel FERREIRA. Sistema de avaliação de desempenho organizacional fundamentado no *balanced scorecard* para operadora de saúde de autogestão. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.8, n.3, p.85-114, TRI III 2014. ISSN 1980-7031.

MOSCOVICI, Fela. **Renascença organizacional**. 6ª ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1996.

MOSCOVICI, Fela. **Renascença organizacional**. 6ª ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1996.

NAKAGAWA, Masayuki. **Gestão estratégica de custos**: conceitos, sistemas e implementação. São Paulo: Atlas, 1991.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organização e métodos**: uma abordagem gerencial. 12ª ed.. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas de informações gerenciais**: estratégicas, táticas, operacionais. 5ª ed.. São Paulo: Atlas, 1998.

PAGNOCELLI, Dernizo e VASCONCELLOS, P. F. **Sucesso empresarial planejado**. Rio de Janeiro: Quality Mark, 1992.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

RICHERS, Raimar. **Marketing**: uma visão brasileira. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

ROCHA, Augusto C. B. **Configuração de um sistema de avaliação de desempenho alicerçado no *balanced scorecard* para um indústria de confecções de porte médio**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

SENGE, Peter. **A dança das mudanças**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SILVA, César Augusto Tibúrcio. **Contabilidade básica**. São Paulo: Atlas, 2000

SIMCSIK, Tibor. **OSM**: organização, sistemas e métodos. São Paulo: Futura, 2001.

SIMONS, Robert. **Performance measurement & control systems for implementing strategy**. New Jersey: Prentice-Hall, 2000.

STONER, James e FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1985.

KINAL, Alessandro Paulo; CORSO, Jansen Maia Del; DA SILVA, Wesley Vieira; DOS SANTOS, Daniel FERREIRA. Sistema de avaliação de desempenho organizacional fundamentado no *balanced scorecard* para operadora de saúde de autogestão. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.8, n.3, p.85-114, TRI III 2014. ISSN 1980-7031.

WYSK, R. B. **Métodos de planejamento de sistemas de informação**. Rio de Janeiro: UFRJ, 1980.

WRIGHT, Peter L.; KROLL, Mark J.; e PARNELL, John. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.