



MARCO ANTONIO CASAGRANDE

**O IMPACTO HUMANO GERADO PELA IMPLANTAÇÃO DO
BALANCED SCORECARD (BSC) EM CLÍNICA DE
LABORATÓRIO DE IMAGEM**

Trabalho apresentado ao curso MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getulio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

Londrina – PR

2018

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
PROGRAMA FGV MANAGEMENT
MBA EXECUTIVO EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso, **O impacto Humano Gerado pela Implantação do Balanced Scorecard (BSC) em clínica de laboratório de imagem** elaborado por Marco Antonio Casagrande e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Londrina, 19 de Outubro de 2019

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

DECLARAÇÃO

A empresa SRA CLÍNICA DE DIAGNÓSTICO POR IMAGEM representada neste documento pelo Sr.(a) Marco Antonio Casagrande , Gerente de Recursos Humanos, autoriza a divulgação das informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado (O Impacto humano gerado pela implantação do Balanced Scorecard em clínica de diagnóstico por imagem), realizados pelo aluno Marco Antonio Casagrande, do curso de MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, do Programa FGV Management, com o objetivo de publicação e/ ou divulgação em veículos acadêmicos.

Londrina 19 de Outubro de 2018



Gilberto Miyazaki Otta

Presidente

SRA CLÍNICA DE DIAGNÓSTICO POR
IMAGEM

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Marco Antonio Casagrande, abaixo assinado, do curso de MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG1 - Londrina(1/2016) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 02/12/2016 a 19/08/2018, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado (O impacto humano gerador pela implantação do Balanced Scorecard em clínica de diagnóstico por imagem), é autêntico e original.

Londrina 19 de Outubro de 2018



(Marco Antonio Casagrande)

“Dedico este trabalho primeiramente a Deus, por ser essencial na minha vida, autor do meu destino, meu guia, meu socorro presente nos momentos difíceis, ao meu pai Orlando Casagrande que me ajudou com a ideia de fazer este MBA e minha namorada que sempre me apoiou para superar os desafios do curso”

AGRADECIMENTO

Agradeço a equipe de professores e equipe de coordenação FGV especial, meu orientador Gianfranco Muncinelli.

CASAGRANDE, Marco Antonio. **O Impacto Humano Gerado Pela Implantação do Balanced Scorecard (BSC) em Clínica de Laboratório de Imagem.** 2018. 48 f. MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, (Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização) – Fundação Getulio Vargas - FGV, Londrina-PR, 2018.

RESUMO

O atual mercado competitivo, exige das empresas a implantação de metodologias de gestão que sejam diferenciais perante clientes, fornecedores e sociedade. Estas por sua vez buscam cada vez mais ferramentas que possam auxiliar no processo de gestão estratégica, na tomada de decisão e na construção desses diferenciais positivos. O artigo visa demonstrar a aplicação da ferramenta de gestão estratégica Balanced Scorecard, no setor de saúde na empresa SRA CLÍNICA DE DIANÓSTICO DE IMAGEM, localizada na cidade de Londrina-Pr, utilizando-se como foco do estudo buscar identificar os impactos humanos gerado pela implantação do BSC na organização. Por fim, conclui-se que o Balanced Scorecard apresenta-se como uma ferramenta de gestão inovadora, mas sua implantação pode gerar grande impacto nas pessoas e na dinâmica organizacional.

Palavras-Chave: Gestão Estratégica. Balanced Scorecard. Impacto Humano. Clínica de Imagem.

ABSTRACT

The current competitive market requires companies to implement management methodologies that are differential to customers, suppliers and society. These in turn seek more and more tools that can help in the process of strategic management, decision making and the construction of these positive differentials. The article aims to demonstrate the application of the Balanced Scorecard strategic management tool in the health sector in the company SRA CLÍNICA DIANOSTICO DE IMAGEM, located in the city of Londrina-Pr, using as focus of the study to identify the human impacts generated by the implantation of the BSC in the organization. Finally, it is concluded that the Balanced Scorecard presents itself as an innovative management tool, but its implementation can have a great impact on people and organizational dynamics.

Key-words: Strategic Management. Balanced Scorecard. Human Impact. Image Clinic.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Perspectiva dos Processos Internos.....	16
Figura 02: Tradução da Visão e Estratégia.....	19
Figura 03: Modelo de BSC Proposto para o Grupo Sra.....	26
Figura 04: O Processo de Aplicação da Metodologia BSC para o Grupo Sra.....	27
Figura 05: Exemplo de Dashboard.....	28
Figura 06: Dimensões do Planejamento Estratégico.....	36

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Demonstrativo Modelo Indicador Financeiro EBITDA.....	29
Gráfico 2: Indicador Faturamento Por Convênio.....	30
Gráfico 3: Resultados Globais Pós Implantação do BSC.....	38
Gráfico 4: Pesquisa de Satisfação Motivação.....	39
Gráfico 5: Pesquisa de Satisfação - Estresse no Trabalho.....	40
Gráfico 6: Pesquisa de Satisfação - Comunicação.....	40
Gráfico 7: Comunicação das Metas e Objetivos.....	41
Gráfico 8: Taxa de Rotatividade Antes da Implantação do BSC.....	42
Gráfico 9: Rotatividade Durante Implantação do BSC.....	42

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Descrição do Processo de Pesquisa.....	21
Quadro 2: Mapa Estratégico na Perspectiva Intangível da Empresa.....	25
Quadro 3: Mapa Estratégico da Perspectiva Financeira.....	30
Quadro 4: Mapa Estratégico da Perspectiva de Clientes.....	31
Quadro 5: Mapa Estratégico da Perspectiva de Processos.....	32
Quadro 6: Mapa Estratégico da Perspectiva de Pessoas.....	33
Quadro 7: Formulário - Escopo de Projetos.....	34
Quadro 8: Modelo de Plano de Ação (5w2h).....	35

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
2. REVISÃO DE LITERATURA.....	14
2.1 O Balanced Scorecard	14
2.1.1 Perspectiva Financeira	15
2.1.2 Perspectiva do Cliente.....	15
2.1.3 Perspectiva dos Processos Internos.....	15
2.1.4 Perspectiva de Aprendizagem e Conhecimento.....	16
2.2 Implementação do Balanced Scorecard e seus Impactos	17
3. METODOLOGIA.....	21
4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....	23
4.1 Ambiente Organizacional	23
4.2 O Caso da Implantação do BSC	24
4.2.1 Etapa 1 - Conhecimento da Cultura Organizacional.....	24
4.2.2 Etapa 2 - Conhecimento da Cultura organizacional II	24
4.2.3 Etapa 3 - Concepção Estratégica.....	25
4.2.4 Etapa 4 - Concepção Tática.....	33
4.2.5 Etapa 5 - Validação e Comunicação	35
4.2.5.1 A Intranet como Ferramenta de Apoio.....	36
4.2.5.2 Plataforma de Alinhamento	36
4.2.6 Etapa 6 - Entrega do Projeto e Relatório Para os Sócios Diretores.....	37
4.3 Pontos de Impacto Humano Causados pela Implantação do BSC.....	37
4.3.1 Impacto Humano nos Resultados Organizacionais	37
4.3.2 Impacto na Satisfação dos Colaboradores.....	39
4.4. Relação Entre o Ambiente Organizacional com os Pontos de Impacto.....	43
5. CONCLUSÃO.....	44
6. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS.....	45
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	46

1. INTRODUÇÃO

O atual mercado competitivo, exige que as empresas adotem diferenciais positivos perante clientes, fornecedores e sociedade, demonstrando a valorização pelo atendimento, velocidade e melhoria contínua.

De acordo com Kaplan e Norton (1996), O mercado competitivo exige que as empresas valorizem a capacidade de otimização dos ativos intangíveis, fazendo com que não somente desenvolva novas tecnologias, mas também melhore a qualidade de seus produtos, o relacionamento com os clientes e utilize ainda novas formas de gestão da informação disponível, visando objetivos em longo prazo. Esta visão é diferente da Era Industrial (1850 à 1975), onde as empresas valorizavam apenas a capacidade de gerar novas tecnologias e sistemas financeiros, analisando resultados do ponto de vista passado.

O Balanced Scorecard é uma ferramenta que foi desenvolvida por Kaplan e Norton na década de 1990 para atender as necessidades do mercado competitivo, buscando analisar a empresa através de quatro perspectivas: Financeira, dos Clientes, dos Processos Internos e de Aprendizagem e Crescimento, operacionalizando sua estratégia, de forma que as ações nesta estejam alinhadas com o propósito e visão da empresa, estabelecendo entre si uma cadeia de causa e efeito, na qual o conjunto de ações desenvolvidas busca alcançar um objetivo principal estabelecido. Este processo de implantação constitui-se em tarefa complexa, uma vez que precisa estimular as pessoas a ligar suas ações e objetivos a estratégia da empresa. Trata-se de uma sequência de medidas que devem ser tomadas buscando sempre a visão empresarial.

Especialmente em empresas do ramo de saúde, a preocupação com a gestão do negócio ainda maior, já que a demanda de atendimento cresce exponencialmente. Gerenciar gastos, materiais, processos e manter uma gestão eficiente de ações são essenciais para contribuir com o desenvolvimento social e a qualidade de vida.

Por outro lado, implantação de processos e métodos de gestão nas empresas, o fator humano com toda sua complexidade deve ser considerado, quanto a sua resistência ou aceitação, sendo diretamente ligado ao sucesso ou fracasso de qualquer mudança ou implantação de novos modelos gerenciais. Considerando essas informações e experiências negativas de consultores empresariais, elaborou-se a seguinte questão-problema: Existe impacto humano gerado pela implantação do Balanced Scorecard (BSC) em clínica de laboratório de imagem?

Este trabalho é justificado pela ausência de gestão de indicadores no ramo da saúde, e métodos assertivos na condução de mudança organizacionais, onde as análises poderão contribuir para empresas do ramo de saúde ganhar vantagem competitiva no processo de crescimento com melhor atendimento ao paciente. Ter essas informações pode ajudar os profissionais a superar os impactos nas organizações em período de mudanças de forma mais sustentável com menor ônus na curva de experiência para finalmente sugerir melhores alternativas que minimizam possíveis impactos no processo. Neste contexto, o presente trabalho busca entender a contribuição dessa ferramenta de gestão estratégica tendo como objetivo principal do trabalho analisar possíveis impactos gerados nos colaboradores da empresa durante e pós a implantação do BSC na SRA CLÍNICA DE DIAGNÓSTICO POR IMAGEM localizada na cidade de Londrina-Pr. Para atender o objetivo principal do trabalho foi necessário descrever o ambiente organizacional da clínica, relatar a implantação do BSC, identificar os pontos de impacto humano gerados pela mudança e correlacionar os possíveis pontos de impacto da implantação do BSC com o ambiente organizacional.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 O Balanced Scorecard

De acordo com Kaplan e Norton (1996), o Balanced Scorecard traduz a missão e a estratégia das empresas através de várias medidas de desempenho de quatro perspectivas: Financeira, dos Clientes, dos Processos Internos e de Aprendizagem e Crescimento, na gestão estratégica. A proposta do BSC é traduzir a estratégia para todos os níveis da organização, ou seja, funciona para transmitir a visão, propósito, objetivos e indicadores para que todos saibam o que fazer, e de que forma suas ações impactam no desempenho organizacional. A intenção é canalizar os esforços, evitando a dispersão das ações e recursos disponíveis em prol da implementação da estratégia.

Mesmo nas organizações que já tem o costume de trabalhar com indicadores, o BSC reforça a necessidade de perseguir um conjunto de indicadores com novas propriedades, isto é, que revelem um equilíbrio entre o curto e o longo prazo, entre medidas de ocorrência e de tendência e entre diferentes perspectivas, não destacando somente a perspectiva financeira. É importante destacar que muitas organizações já trabalham com sistemas gerenciais de medidas não financeiras, como satisfação do cliente e qualidade, mas poucas alinham objetivos e as medidas de desempenho com a visão e da estratégia da empresa (KAPLAN; NORTON, 1996).

Segundo os autores Kaplan e Norton (1996) os objetivos e medidas estratégicas do BSC são transmitidas para organização através de vários canais de comunicação como email, vídeos, quadro de avisos. Essa comunicação serve para engajar os colaboradores mostrando os objetivos que devem ser alcançados. Algumas empresas tentam desdobrar as medidas estratégicas para o nível operacional, pois a partir do momento que todos os colaboradores compreendem os objetivos de alto nível, eles tornam-se capazes de estabelecer metas locais que apoiem a estratégia global da organização. Dessa forma a ferramenta inventiva o diálogo entre unidades de negócios e executivos da empresa na formulação e implementação de uma estratégia destinada a produzir desempenho.

O Balanced Scorecard produz maior impacto ao ser utilizado para induzir a mudança organizacional. Os altos executivos deverão estabelecer metas para os objetivos que com três a cinco anos de antecedência, que, se alcançadas, transformarão a empresa.

Todos os colaboradores da empresa devem ter adquirido uma clara compressão das metas de longo prazo da unidade de negócios, bem como da estratégia adequada para alcançá-

las. Indivíduos deverão ter formulado ações locais que contribuirão para os objetivos da unidade de negócios. E todos os esforços e iniciativas organizacionais estarão alinhados com os processos e mudanças necessárias (KAPLAN; NORTON, 1996).

2.1.1 Perspectiva Financeira

Este pilar sustenta e monitora a contribuição da empresa nos processos e resultados financeiros. As metas e indicadores se relacionam em buscar dos objetivos ligados a lucratividade e valor para acionistas. Segundo Kaplan e Norton (2000), nesta perspectiva as empresas trabalham com crescimento de receita e produtividade, onde a primeira irá refletir-se nas outras perspectivas, no sentido de gerar novas fontes de receita provenientes de novos mercados novos produtos ou novos clientes. Já a estratégia de produtividade é efeito de eficiência operacional em apoio aos clientes e redução de custos. De acordo Kaplan e Norton (1996), ao estabelecer metas financeiras, a equipe deve priorizar a receita e o crescimento de mercado, a lucratividade ou a geração de fluxo de caixa.

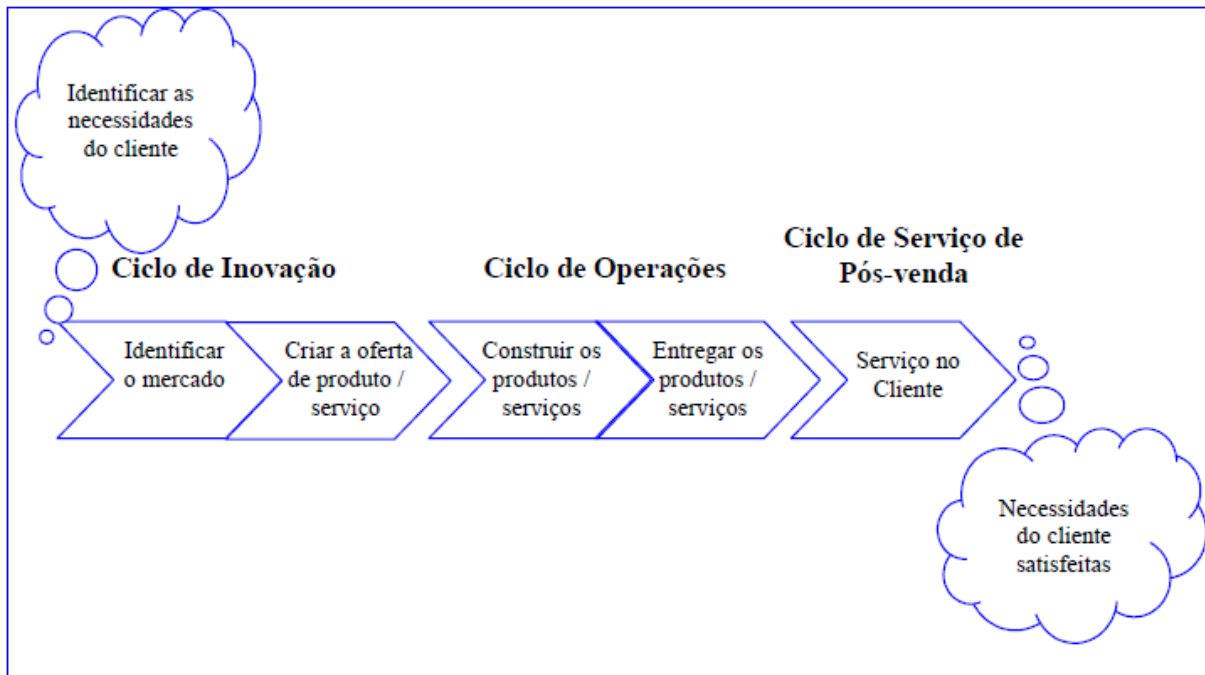
2.1.2 Perspectiva do Cliente

De acordo com Kaplan e Norton (2000) a perspectiva dos clientes sustenta objetivos de mercado e segmentos nos quais a organização deseja competir. A organização deverá traduzir em medidas e métricas específicas e fatores importantes para os clientes. A proposta é monitorar a maneira pela qual a empresa entrega real valor ao cliente certo. Normalmente são definidos indicadores de satisfação e de resultados relacionados aos clientes: satisfação, retenção, captação e lucratividade. A perspectiva do cliente também pode incluir medidas específicas, como tempos de atendimento curtos, entregas no prazo ou a quantidade de novos produtos e serviços, que conduzem a melhorias nas medidas básicas dos clientes.

2.1.3 Perspectiva dos Processos Internos

Os indicadores de perspectiva dos clientes e financeiros devem ser apoiados por processos internos. Nesta perspectiva, as organizações identificam os processos críticos para a realização dos objetivos das duas perspectivas anteriores. Os processos devem criar as condições para que a organização ofereça propostas de valor ao cliente capazes de atraí-lo e retê-lo nos seus segmentos de atuação, e, ao mesmo tempo, criar valor para os acionistas.

O Balanced Scorecard destaca os processos mais críticos para obtenção de um desempenho superior para clientes e financeiro. Em geral, essa identificação revela processos internos nos quais a organização deve buscar excelência para que sua estratégia seja bem-sucedida (KAPLAN; NORTON, 1996).



Fonte: Kaplan; Norton (1996).

Figura 1: Perspectiva dos Processos Internos.

A figura 1 acima reflete o ciclo das operações na perspectiva de processos do Balanced Scorecard. No ciclo de inovação as empresas visam identificar oportunidades de mercado e criar oferta de produtos e serviços. Em seguida, inicia o ciclo operacional na produção e entrega de serviços. Por último o ciclo de pós venda onde foi construído um processo alinhado com os clientes.

2.1.4 Perspectiva de Aprendizagem e Conhecimento

Em seus estudos, Kaplan e Norton (1996), Identificaram que muitas empresas já possuem excelentes indicadores no que se refere a medidas financeiras, a clientes e processos internos. Porém, no que diz respeito à prontidão de capital humano, conhecimento dos funcionários, disponibilidade de informações estratégicas e alinhamento organizacional são praticamente ignorados, não recebendo a atenção necessária, sendo que um dos objetivos mais

importantes para a adoção da ferramenta do BSC é a promoção do crescimento das capacidades individuais e organizacionais.

Existem alguns indicadores chave de performance que suportam a perspectiva de aprendizagem e crescimento como satisfação dos colaboradores, retenção, turnover, horas de treinamento, prontidão de capital humano entre outros.

2.2 Implementação do Balanced Scorecard e seus Impactos

A implementação do Balanced Scorecard envolve muitos esforços para mudanças nas práticas da gestão, não é uma simples opção por um novo sistema de indicadores, pois há o reordenamento em torno da cadeia de valor, o destaque dos ativos intangíveis, o conhecimento e envolvimento da estratégia por todos, isso provoca uma revitalização na estrutura organizacional (REZENDE, 2003).

De acordo com estudos, Kaplan e Norton (1996), a partir da estrutura do Balanced Scorecard apresentada é possível avaliar até que ponto suas unidades de negócio geram valor aos clientes atuais e futuros e como devem melhorar as habilidades internas. Os investimentos necessários na gestão de pessoas visando melhorar o desempenho organizacional a longo prazo. Esta ferramenta viabiliza analisar as necessidades de investimentos no aprendizado e crescimento das pessoas envolvidas no negócio, isso porque por meio do mapa estratégico é possível identificar os gaps e ameaça ao cumprimento da visão e atingimento dos objetivos.

Para iniciar a implementação do Balanced Scorecard, Rezende (2003), indica algumas etapas que têm sido adotadas pelas organizações que tem facilitado na aplicação da ferramenta de gestão. Primeiramente, é desejável a presença de uma equipe treinada com experiência e que seja capaz de passar credibilidade a respeito dos benefícios do seu funcionamento demonstrando o quanto é importante adaptar a estratégia organizacional para obtenção de melhores resultados. Por consequência, o engajamento de todos os envolvidos é imprescindível, bem como o entendimento do valor da utilização da ferramenta de gestão na organização e a partir dessas ações, estimularem um novo modelo de gestão com soluções baseadas no conhecimento para a rotina do dia a dia.

Segundo Kaplan e Norton (1997) o BSC traduz o conhecimento, habilidades e sistemas que os empregados precisarão (Competências Requeridas) para inovar e construir eficiência operacional (processos internos) que entregarão valor específico ao mercado (clientes) e,

eventualmente, proporcionarão aumento do valor aos acionistas e aumento das margens de lucro (financeiro).

De acordo com Kaplan e Norton (2000), muitas empresas encontram dificuldades na implementação do BSC, e não alcançam os resultados desejados, mesmo utilizando significativos recursos humanos e financeiros. O autor anuncia que desenvolver e implementar um sistema de gerenciamento BSC em uma empresa é um desafio para muitos. Um dos problemas mais frequente está relacionado ao envolvimento de líderes que devem delegar e compartilhar toda a estratégia do processo de implementação ao nível hierárquico operacional. Muitas vezes os colaboradores de funções operacionais não estão preparados para entender a estratégia não tendo nem autoridade nem o conhecimento dos processos necessários para o sucesso da implementação. Além disso, muitos executivos têm resistência ao ter que dividir a estratégia com todos, ou seja, o autor destaca a respeito da divisão de responsabilidades: “tirar a estratégia da mão de 10 e passar para 10 mil” evitando isolamento.

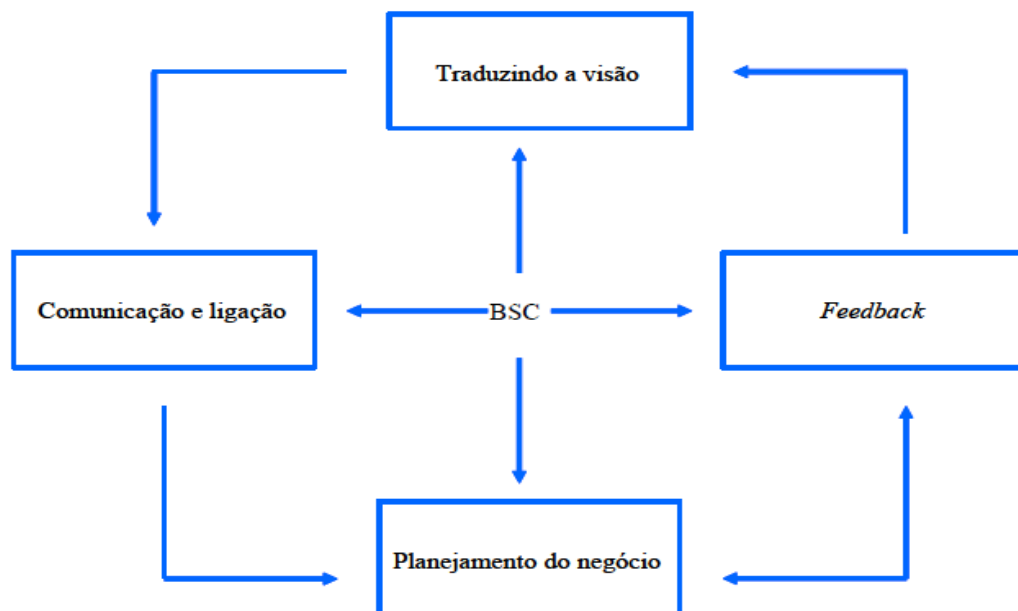
Para alcançar o propósito da empresa como um todo, Kaplan e Norton (2000) sugere definir os Scorecards da empresa gradualmente, distribuindo o esforço da implementação e também ajustando e refinando os objetivos e necessidades em todos os setores da empresa. Segundo autores, uma parte significativa do conjunto total de indicadores do BSC não está disponível no início da implementação da ferramenta. Contudo, isso não deve ser considerado um verdadeiro problema. Em vez de se deterem em detalhes sem fim na busca de um começo perfeito, as empresas deveriam começar pela utilização de medidas de BSC e promover uma contínua melhoria dessa abordagem.

Hauser e Katz (1998) alertam sobre alguns riscos durante a implementação de sistemas de indicadores de desempenho: evitar que a baixa capacidade de empregados e gestores de diversificar riscos afete a escolha de projetos, em razão do uso de métricas não claras que permitam a escolha pelo menor risco, comprometendo as probabilidades de resultados de longo prazo. Essa situação pode criar um custo de risco com potencial de levar a empresa a se desviar de seus objetivos e visão de longo prazo. De acordo com Kaplan e Norton (1996), o *benchmarking* pode ser usado como uma importante ferramenta para incorporar as melhores práticas de mercado e verificar se as metas internas não aprisionam a unidade de negócios num nível aceitável de desempenho estratégico.

Depois de construírem seu primeiro Balanced Scorecard, as empresas devem logo incluí-lo no seu modelo de gestão. Segundo Kaplan e Norton (1996), os executivos descobriram que o *scorecard* lhes permite fechar a lacuna que antes existia antes em suas organizações. As

dificuldades são causadas por barreiras pelos sistemas de gestão tradicionais para criar estratégia, alocar recursos, definir metas para departamentos e o *feedback* para pessoas.

Para Kaplan e Norton (1996), divergências acontecem na execução da estratégia e da visão organizacional. Muitas vezes os executivos e sua equipe não conseguem chegar a um consenso quanto ao que a visão e a estratégia realmente significam. Na falta de consenso e clareza na comunicação, os departamentos seguem agendas diferentes segundo suas próprias interpretações de visão e estratégia. Essas barreiras acontecem pelo fato dos executivos de recursos humanos não agirem como facilitadores do alinhamento das metas dos indivíduos e equipes aos objetivos da organização como um todo.



Fonte: Kaplan; Norton (2000, p.36).

Figura 2: Tradução da Visão e Estratégia

A figura 2 demonstra o caminho da implementação do BSC na organização por meio do estabelecimento e tradução a visão e a estratégia, comunicação e associação dos objetivos e medidas estratégicas, planejamento do negócio e quantificação dos resultados e *feedback* para possíveis mudança de rotas.

Além das barreiras mencionadas, é imprescindível aplicação de metodologias e processos durante a implantação da ferramenta de gestão BSC. Kaplan (1999b, p.5) afirma: “o scorecard não é um evento único – é um processo de gerenciamento contínuo”. Carvalho e Laurindo (2003) alertam ainda para o fato de que a implementação do BSC anda junto com o gerenciamento por processos. Se a empresa ainda não mapeou seus processos críticos, vai demorar para estabelecer as métricas nessa perspectiva. Outro ponto importante é quando

consultores externos ficam responsáveis pela implementação do BSC. Em tal circunstância, há um alto risco de se produzir um sistema sofisticado, mas que não prioriza as necessidades de gestão do executivo sênior. Portanto, do ponto de vista de Kaplan (1999, p. 5-6) “[...] sistema e tecnologia são extremamente importantes [...] mas os sistemas e tecnologias aplicados devem vir após a gestão ter finalizado seu trabalho estratégico inicial, e irão criar os objetivos, medidas, metas, iniciativas e scorecard interligados por toda empresa.”

Em resumo a equipe responsável pela implementação do BSC é de extrema importância. As pessoas envolvidas na condução do projeto BSC devem compor uma equipe estrategicamente posicionada, multifuncional e integrada, para analisar em detalhes a estratégia e os valores da empresa como um todo. De acordo com Ram Charan (2008) para fechar a lacuna entre estratégia e resultados é necessário práticas voltadas para execução através da integração de pessoas a estratégia e operação. Liderar esses processos é o verdadeiro trabalho da gerência – não apenas formular uma “visão”, deixando a tarefa de torná-la realidade para os outros. É imprescindível o diálogo sobre pessoas estratégia e operações na durante a implementação da estratégia.

3. METODOLOGIA

Neste trabalho utilizou-se como estratégia um levantamento bibliográfico, pesquisa de campo e estudo de caso aplicado a empresa SRA CLÍNICA DE DIANÓSTICO DE IMAGEM de pequeno porte do setor de saúde. Neste tópico estão apresentados os procedimentos metodológicos que foram utilizados na pesquisa.

O levantamento bibliográfico consiste na leitura, análise de informações disponíveis, publicações de outros artigos, com objetivo de conhecer diferentes trabalhos científicos sobre o tema.

No caso da pesquisa de campo, está relacionada a observação de situações e fatos em tempo real, a coleta de dados, interpretação das informações com base no referencial teórico objetivando atender os objetivos gerais e específicos. Tais informações podem ser adquiridas por meio de observação, questionário e entrevistas com os colaboradores.

O estudo de caso também foi adotado como estratégia de pesquisa deste trabalho, pois a ferramenta do Balanced Scorecard foi implementada em uma organização com objetivo de analisar os impactos humano gerado pela modelo de gestão. O estudo de caso pode contribuir com aprofundamento do conhecimento dos fenômenos coletivos, sociais, políticos e individuais (DENZIN; LINCOLN, 2011).

De acordo com Yin (2001), o estudo de caso é método de investigação que funciona para compreender, analisar, e descrever acontecimentos e contextos envolvidos com diversos fatores. A descrição do processo de pesquisa de estudo de caso está no quadro abaixo:

1º – DEFINIÇÃO DO OBJETIVO DE ESTUDO
2º - COLETA DE INFORMAÇÕES
3º - APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO
4º - CONCLUSÕES

Fonte: produzido pelo autor.

Quadro 1: Descrição do Processo de Pesquisa

O primeiro passo para a realização do trabalho conforme quadro 1 foi definir e limitar os objetivos gerais e específicos. Neste momento foi definido o escopo de pesquisa e análise, sendo o objetivo principal analisar os impactos humanos gerado pela implantação do Balanced Scorecard na clínica de diagnóstico.

Para suportar o trabalho foi necessário realizar pesquisas bibliográficas apoiada em livros, monografias, artigos, pesquisas via internet, além de informações sobre a clínica de diagnóstico por imagem. Este processo foi crítico para consolidar o conhecimento e informações sobre o assunto.

Posteriormente foi descrito o ambiente organizacional da clínica de diagnóstico por imagem através de informações disponíveis na empresa e entrevistas nas unidades de negócios com os funcionários e diretoria; relato da implantação do BSC feito pelo gerente de recursos humanos e gerente de projetos; identificação dos pontos de impactos gerados pela implantação do BSC através de relatórios de resultados, dados e informações; correlação do ambiente organizacional com os pontos de impacto humano através do parecer de recursos humanos e projetos.

Para identificar os pontos de impacto humano foi necessário a utilização de relatórios sistêmicos que produzem indicadores de resultados, e pesquisas quantitativa e descritiva de satisfação e engajamento. O tratamento de dados das pesquisas ocorreu por meio de *software* específico e posteriormente a análise de dados foi transferida para o Microsoft Excel para melhor visualização dos resultados.

Para correlacionar os pontos de impacto humano após implantação do modelo gerencial com o ambiente organizacional, foi necessário utilizar análise objetiva da área de engenharia de processos e indicadores e análise intangível do departamento recursos humanos.

Por fim foram realizadas as análises e conclusões, de acordo com os propósitos iniciais deste trabalho.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

4.1 Ambiente Organizacional

O Grupo SRA iniciou suas atividades em 2008 com uma pequena clínica na cidade de Apucarana onde dois médicos, três técnicos e quatro recepcionistas prestavam serviços de radiologia. Desde então, a empresa investe em tecnologia, aliada a um corpo clínico médico qualificado e especializado em suas áreas de atuação. Afinal, o segmento de diagnóstico por imagem exige máxima precisão tanto na realização de exames quanto na emissão de laudos.

Durante os anos de 2009 até 2014 o Grupo SRA inaugurou outras cinco unidades de negócios e em 2015, uma nova conquista. O grupo investiu na aquisição da empresa Alphasonic, em Curitiba. Uma clínica tradicional, com mais de 30 anos de atuação na capital, cultivando os mesmos conceitos que marcam o Grupo SRA.

Ao longo do tempo, a empresa tornou-se a maior em seu segmento no Paraná em número de exames realizando mais de 50 mil exames mês como: Densitometria óssea, ecocardiograma, mamografia digital, radiologia digital, ressonância magnética, tomografia computadorizada, biopsias e ultrassonografia. Para realização desses exames as clínicas contam com mais de 100 equipamentos de última geração. É a única com uma rede de clínicas distribuídas pelo estado, com unidades em Apucarana, Araucária, Arapongas, Cambé, Cornélio Procopio, Curitiba, Jacarezinho, Londrina e Paranaguá com 200 colaboradores em seu quadro de pessoal sendo 5% estratégico, 20% tático e 75% operacional. O Grupo SRA conta com centrais de laudos a distância em Londrina, onde são realizados atendimentos e emitidos laudos para clínicas próprias, e também parceiras, em outros municípios do Paraná (Londrina, Ivaiporã, Telêmaco Borba, Maringá, Bandeirantes e Guarapuava) e em outros estados – Divinópolis (MG), Castanhal (PA), Guanambi (BA) e Recife (PE).

As empresas do Grupo SRA são geridas pela confiança nos colaboradores com ausência de dados, informações e controles como suporte da gestão. As informações necessárias para gerir o negócio estão concentradas nas pessoas com ausência de processos e sistemas de gestão.

4.2 O Caso da Implantação do BSC

Em 2016 foi iniciado o controle financeiro para se obter previsões de algumas ações na área financeira como faturamento, contas a receber e pagar, e contabilidade sustentando o projeto de expansão. Primeiramente, foi feito um trabalho com a administração da clínica, onde foi abordada a importância de se possuir um sistema de integrado que possa garantir confiabilidade e agilidade nas informações e ganho de eficiência operacional.

Os mecanismos de controle da Clínica eram praticamente inexistentes, uma vez que não era feito um controle gerencial de sua contabilidade. A contabilidade da empresa se limitava à emissão de guias de impostos e não se tinha uma preocupação em gerar informações que pudessem auxiliar a administração da empresa para a tomada de decisão.

Para realização deste trabalho foi contratado uma equipe de projetos com 2 engenheiros de processos e sistemas, 1 profissional de controladoria e 1 psicólogo para gerenciar o departamento de gente e gestão do grupo SRA. O trabalho teve algumas etapas iniciais:

4.2.1 Etapa 1 - Conhecimento da Cultura Organizacional

Nessa etapa inicial realizou-se mediante agendamento prévio, entrevistas individuais com os gestores das unidades de negócios para avaliação da percepção da equipe quanto às prioridades bem como pontos fortes e fracos do negócio. Também se realizou visitas presenciais em todas as unidades do grupo com intuito de colher dados sobre a estrutura, processos e pessoas. Nessa etapa entrevistas com a Diretoria/sócios completou a etapa de coleta de dados quanto às expectativas e cultura de gestão.

4.2.2 Etapa 2 - Conhecimento da Cultura organizacional II

Nessa etapa para aprofundar o entendimento quanto aos pontos de melhoria, realizou-se a pesquisa de engajamento em todas as unidades por meio de ferramenta web. O estudo apontou diversos pontos de melhoria sobretudo na percepção do colaborador. Também foram realizadas reuniões de alinhamento e sensibilização na forma de treinamento junto aos colaboradores da empresa na busca de preparação à realização dos projetos e motivação. Junto

à Diretoria e sócios também ocorreram encontros expositivos e de alinhamento da identidade organizacional e priorização por meio das Diretrizes.

Sendo assim, a clínica em sua formação se preocupou em organizar sua estratégia formulando suas premissas de existência, com sua visão, propósito, valores e direcionadores de comportamento conforme ilustrado no quadro 2.

<p>PROPÓSITO:</p> <p>Oferecer aos clientes soluções de qualidade em medicina diagnóstica com foco na melhoria contínua</p>
<p>VISÃO:</p> <p>Ser o maior grupo de medicina diagnóstica do sul do país</p>
<p>VALORES:</p> <p>Respeito ao cliente</p> <p>Inovação</p> <p>Empatia</p> <p>Gente que cuida de gente</p> <p>Paixão pelo que faz</p>

Fonte: produzido pelo autor

Quadro 2: Mapa Estratégico na Perspectiva Intangível da Empresa

4.2.3 Etapa 3 - Concepção Estratégica

Foram realizadas várias reuniões de trabalho com diretoria e gestores para sensibilização, alinhamento e construção do escopo do planejamento estratégico. Nessa etapa foi trabalhado as propostas de identidade organizacional e ligação com os objetivos estratégicos. Em consonância a administração da Clínica começou-se a traduzir a visão, a missão e os valores da empresa em objetivos estratégicos, focalizando as quatro perspectivas-chave do Balanced Scorecard. As estratégias da empresa foram divulgadas a todos os funcionários e colaboradores, com o intuito de promover a compreensão da estratégia e a interação de todos conforme abaixo na figura 3:

Perspectiva	Conceito-Chave	Conjunto “equilibrado” de Indicadores			
Financeira	Desempenho Financeiro	Objetivos	Medidas	Alvos	Iniciativas
		a.			
		b.			
		c.			
Clientes	Satisfação Plena	Objetivos	Medidas	Alvos	Iniciativas
		a.			
		b.			
		c.			
Processos Internos	Eficiência das Operações	Objetivos	Medidas	Alvos	Iniciativas
		a.			
		b.			
		c.			
Know-How / Pessoas	Conhecimento (Aquisição+Aplicação) e Estrutura	Objetivos	Medidas	Alvos	Iniciativas
		a.			
		b.			
		c.			

Fonte: Consultoria Fundação Dom Cabral (2016).

Figura 3: Modelo de BSC Proposto para o Grupo Sra.



Fonte: Consultoria Fundação Dom Cabral (2016).

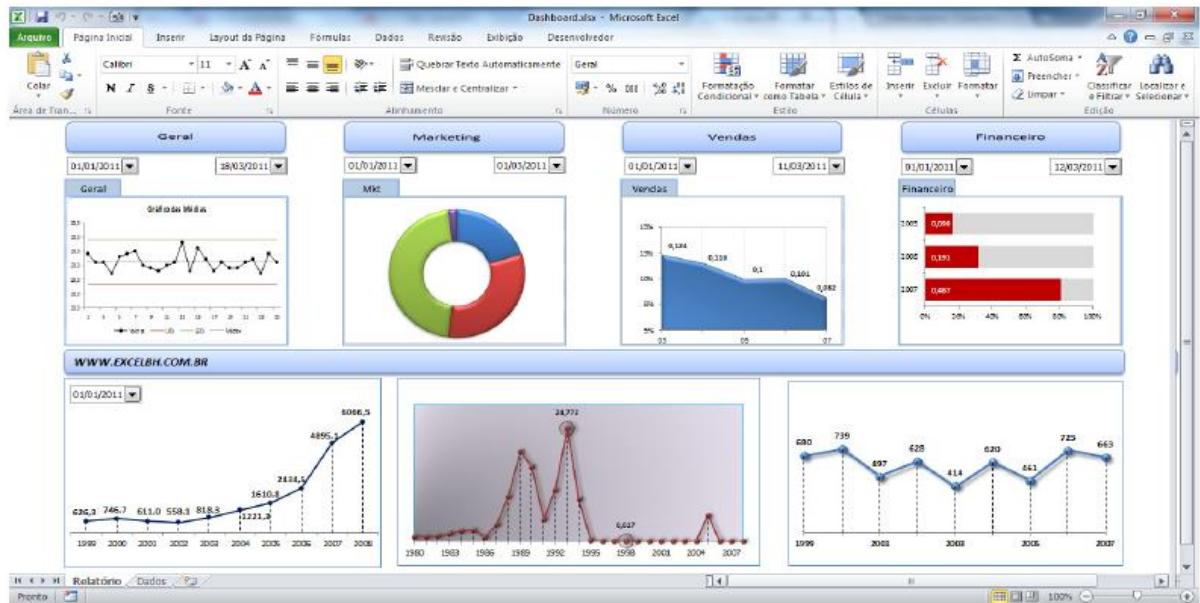
Figura 4: O Processo de Aplicação da Metodologia BSC para o Grupo Sra.

A figura 4 reflete a implementação do BSC nas clínicas com apoio ao material fornecido pela consultoria Dom Cabral para o Gerente de Recursos Humanos do grupo. Todo processo iniciou com a preparação do projeto mobilizando a liderança; definição estratégica com painel de indicadores de desempenho; plano de comunicação; monitoramento e análise das iniciativas; e ações de melhoria.

Para sustentar a estratégia, a coordenador de projetos se reunia diariamente via remoto com a liderança para discutir e desenhar processos críticos do negócio e possíveis indicadores para medição de desempenho organizacional. Nesta fase não existiam metas a serem contratadas, e sim, itens de controle e verificação para sustentar a gestão de indicadores. Durante o trabalho, foi realizado treinamento com liderança através de livros como suporte de gerenciamento da rotina do dia a dia onde estimulou a liderança a analisar com dados e fatos os eventuais problemas da organização

Na ocasião foi apresentado o relatório consolidado da Pesquisa de Engajamento e apontamentos de melhorias a serem implementadas para avançar na positividade da performance da equipe. Além disso, um dos objetivos da pesquisa é medir a aceitação da liderança no projeto, pois o novo modelo causou uma mudança na agenda dos gestores na transição do operacional para o estratégico. Alguns líderes tiveram resistência na primeira etapa, contudo a equipe de projeto agendou algumas reuniões para apresentação dos indicadores sem definição e contratação das metas e planos de ações com objetivo de apresentar o benefício da mudança para os gestores.

Em resumo os indicadores de desempenho foram construídos de acordo com os objetivos, valores, propósito e visão da organização garantindo a ligação e o vínculo entre estratégia e cultura organizacional.



Fonte: produzido pelo autor.

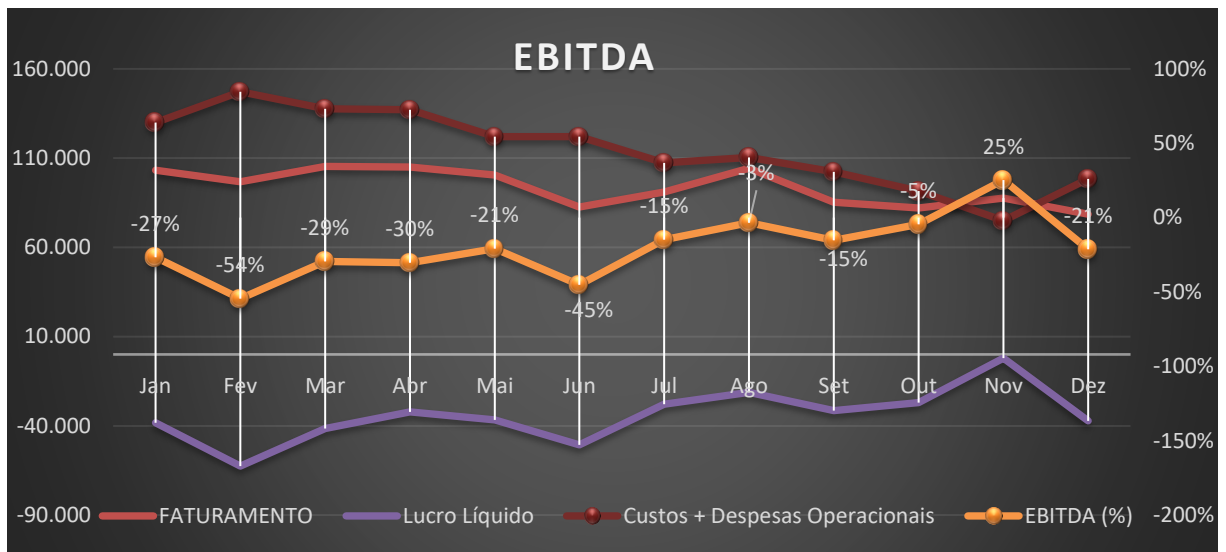
Figura 5: Exemplo de Dashboard.

A figura 5 reflete a ferramenta de Dashboard bastante utilizada para monitoramento de indicadores e resultados das clínicas. Este dashboard é uma ferramenta inteligente que organiza e apresenta informações de modo que seja fácil de interpretação.

O sistema é utilizado para com objetivo de agregar valor no desempenho futuro da organização, visando comunicar, informar e aprender. Trata-se de uma ferramenta que foi implementada para projeção, avaliação de tendências e simulação de efeitos dos planos de ação da equipe de projetos e demais lideranças.

Os desdobramentos dos objetivos e indicadores são apresentados no quadro 2. As metas do departamento financeiro serão definidas e contratadas através dos objetivos e indicadores do quadro abaixo. Os indicadores chave de performance financeira estão relacionados ao objetivo de crescimento apresentado pelos sócios do Grupo SRA. Para isso acontecer vários fundos de investimentos solicitaram indicadores como EBITDA (lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização) para determinar o valor da empresa. Outros indicadores como prazo médio de recebimento e pagamento funciona para equilibrar o caixa durante período de construção do EBITDA e para sobrevivência do grupo conforme gráfico 1. O fluxo de caixa é extremamente necessário para segurança da empresa no período de captação

de recursos bancários ou de novos entrantes no quadro societário. Indicadores de previsão de recebimento é utilizado para diminuir a inadimplência que muitas vezes prejudicou o plano de expansão de forma sustentável. Por este e outros motivos, os fundos e bancos exigiram tais indicadores na perspectiva financeira. Os indicadores financeiros ligados a manutenção de máquinas é para reduzir custos com este setor que representa 40% da saída do caixa. Os Indicadores aparecem no gráfico 1 e quadro 3.



Fonte: Produzido pelo autor.

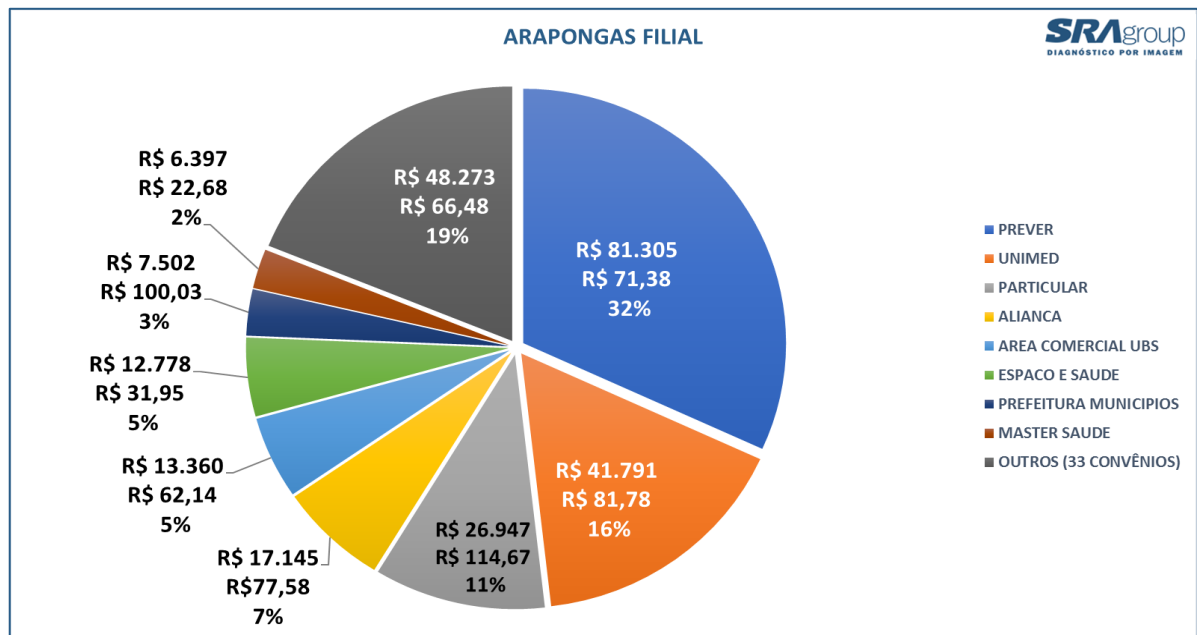
Gráfico 1: Demonstrativo Modelo Indicador Financeiro EBITDA.

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	INDICADORES
FINANCEIRA	-REDUZIR CUSTOS -AUMENTAR LUCRATIVIDADE -AUMENTAR RECEITA -MAXIMIZAR O USO DOS ATIVOS	-EBIDTA -REDUÇÃO DE DESPESAS -MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO -PRODUÇÃO, FATURAMENTO E TICKET MÉDIO -PRAZO MÉDIO DE PAGAMENTO E RECEBIMENTO -PREVISIBILIDADE DE CAIXA -CUSTO TOTAL DE MANUTENÇÃO POR FATURAMENTO DAS MAQUINAS E % DE UTILIZAÇÃO

Fonte: Produzido pelo autor.

Quadro 3: Mapa Estratégico da Perspectiva Financeira

Os desdobramentos dos indicadores na perspectiva de clientes estão relacionados aos objetivos de fortalecer os relacionamentos com clínicas e convênios solicitantes dos exames; Satisfação e retorno dos clientes; aumento da participação de mercado.



Fonte: Produzido pelo autor.

Gráfico 2: Indicador Faturamento Por Convênio

Os indicadores para atender os objetivos nessa perspectiva já estavam disponíveis na organização. A empresa percebeu que o custo do processo para construir algumas medidas de performance era maior do que o seu real benefício da métrica, ou seja, ficaria mais caro criar a métrica do que os resultados da mesma. Portanto os indicadores chave de performance que estavam disponíveis são: % de faturamento por convenio; % de satisfação do cliente; número de reclamações; % de retorno do cliente conforme ilustrado no quadro 4 abaixo.

CLIENTE	-FORTALECER RELACIONAMENTOS COM CLÍNICAS E CONVENCIOS SOLICITANTES DOS EXAMES	-%DE FATURAMENTO POR CONVENIO -%DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE -NÚMERO DE RECLAMAÇÕES -%DE RETORNO DO CLIENTE
	-AUMENTAR SATISFAÇÃO E RETENÇÃO DOS CLIENTES	
	- AUMENTAR PARTICIPAÇÃO DE MERCADO	
	-DESENVOLVER IMAGEM DA MARCA	

Fonte: Produzido pelo autor.

Quadro 4: Mapa Estratégico da Perspectiva de Clientes

Os indicadores da perspectiva dos processos internos são apresentados no quadro 4. Tais indicadores visam atender padrões de qualidade, automatizar e desburocratizar os processos e disponibilizar as informações sistêmicas para os gestores para agilizar e garantir segurança nos processos gerenciais e operacionais.

Foi contratado uma equipe de engenheiros para mapear os processos críticos da organização visando atingir a visão da organização. A equipe foi responsável em otimizar o

tempo das operações, manter o funcionamento correto das atividades da empresa prevenindo retrabalhos e outros gargalos operacionais.

Além do mapeamento de processos, foi implantado sistema ERP da área da saúde para evitar controles paralelos garantindo eficiência e eficácia operacional. A empresa investiu mais de 2 milhões em sistemas e tecnologia para controle, preparando o *back office* para suportar o plano de expansão do grupo. Mais de 150 processos improdutivos foram extintos através de uma análise da engenharia de processos conforme ilustrado no quadro 5.

PROCESSOS	- ATENDER PADRÕES DE QUALIDADE	-NÚMERO DE NÃO CONFORMIDADES NOS PROCESSOS
	-AUTOMATIZAR E DESBUROCRATIZAR OS PROCESSOS	-TEMPO DE ATENDIMENTO E REALIZAÇÃO DOS EXAMES
	-DISPONIBILIZAR INFORMAÇÕES	-TEMPO DO PACIENTE DENTRO DA CLIENTE
	SISTEMICA DE FORMA A AGILIZAR E GARANTIR SEGURANÇA NOS PROCESSOS GERENCIAIS E OPERACIONAIS	-NÚMERO DE MANUTENÇÕES PREVENTIVAS E CORRETIVAS -NÚMERO DE PERDAS DE LIGACOES PARA AGENDAMENTO

Fonte: Produzido pelo autor.

Quadro 5: Mapa Estratégico da Perspectiva de Processos

Os indicadores na perspectiva de aprendizado e conhecimento são apresentados no quadro 5.

Os indicadores foram criados para atender objetivos estratégicos de pessoas visando menor índice de rotatividade; elevação do nível de gestão visando prontidão de capital humano; fortalecimento da cultura e comunicação organizacional.

No período de crescimento do grupo, os colaboradores estavam muito desmotivados, pois não suportavam a carga de trabalho, e não recebia orientações sobre a rotina através dos gestores. A comunicação organizacional estava comprometida, pois os gestores não conseguiam alinhar os canais e não garantiam a assertividade no processo. Por isso foi necessário criar programas de treinamento com liderança para elevar o nível de gestão com medição de horas de treinamento, nível de eficácia, e ROI sobre treinamentos. Para corrigir o

problema da rotatividade, o departamento de gente achou necessário criar indicadores de turnover por motivo e por motivo.

Para corrigir o problema de produtividade, dimensionamento de quadro e sentimento de injustiça dos funcionários, a equipe de projetos implantou vários sistemas de medição de produtividade por funcionário e remuneração variável para recompensar a alta performance, estabelecendo uma cultura meritocrática conforme ilustrado no quadro 6.

<p>APRENDIZAGEM E CONHECIMENTO</p>	<p>- REDUZIR TURNOVER</p> <p>-AUMENTAR O NÍVEL DE CAPITAL HUMANO PARA PRONTIDÃO ESTRATÉGICA</p> <p>-FORTALECER A CULTURA DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL</p>	<p>- % TURNOVER POR MOTIVO E POR PEDIDO</p> <p>-NÚMERO DE HORAS DE TREINAMENTO E DE LIDERES PREPARADOS PARA ASSUMIR POSICOES CHAVES</p> <p>- % DE SATISFAÇÃO NO CLIMA ORGANIZACIONAL E ENGAJAMENTO</p> <p>-% DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL NA FOLHA DE PAGAMENTO</p>
---	--	--

Fonte: Produzido pelo autor.

Quadro 6: Mapa Estratégico da Perspectiva de Pessoas

4.2.4 Etapa 4 - Concepção Tática

Reunião com gerentes, analistas e equipe para desdobramento das metas e elaboração do portfólio de projetos do Planejamento Estratégico (escopo tático). Nessa etapa foi apresentada a proposta do Mapa Estratégico e o desdobramento dos projetos em Planos de ação e sistema de controle das entregas por meio de um aplicativo. Nessa ocasião também foi aplicado o treinamento de Canvas de Projetos para servir de base e alinhamento das entregas conforme demonstrativo no quadro 7.

<p>1. OBJETIVO DO PROJETO</p> <p>[Descreva o motivo pelo qual esse documento será usado] Descrever de forma clara qual trabalho deverá ser realizado e quais entregas serão produzidas.</p>						
<p>2. JUSTIFICATIVA DO PROJETO</p> <p>Passado, onde está. Descreva a situação atual e o que motivou a realização do projeto.</p>						
<p>3. OBJETIVOS SMART</p> <p>Futuro, onde quer chegar. Descreva os benefícios esperados do projeto detalhando de forma clara.</p>						
<p>4. ESCOPO DO PRODUTO</p> <p>Requisitos e características do produto ou serviço a ser entregue pelo projeto.</p>						
<p>5. RESTRIÇÕES</p> <p>Restrições adotadas para o projeto. Lista e descreve as restrições específicas associadas com o escopo que limitam as opções da equipe.</p>						
<p>6. PREMISSAS</p> <p>Relacione as <u>premissas do projeto</u>, ou seja, fatores considerados verdadeiros sem prova <u>para fins de planejamento</u>.</p>						
<p>7. RISCOS</p> <p>Descrever os possíveis riscos considerados na execução do projeto.</p>						
<p>8. CRONOGRAMA</p> <p>Prazos, entregas e tempo</p>						
<p>9. CUSTOS</p> <p>Custos do projeto e retorno sobre investimento</p>						
<p>10. EQUIPE</p> <table> <thead> <tr> <th>Nome</th> <th>Cargo</th> <th>Setor</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>	Nome	Cargo	Setor			
Nome	Cargo	Setor				
<p>11. VALIDAÇÃO</p>						

Fonte: Produzido pelo autor.

Quadro 7: Formulário - Escopo de Projetos

Mensalmente as equipes de trabalho apresentam o controle dos indicadores, metas, plano de ação, projetos e plano de ação para melhoria contínua para a diretoria. O encontro é chamado como “Gerenciamento de Rotina” onde gestores aplicam 80% do tempo em problemas que estão relacionados as metas da organização.

Para resolução desses problemas os gestores utilizam o modelo abaixo para planejar ações (5w2h) conforme demonstrado no quadro 8 abaixo:

O QUE (WHAT)	PARA QUE (WHY)	QUEM (WHO)	QUANDO (WHEN)	ONDE (WHERE)	QUANTO CUSTA (HOW MUCH)	COMO (HOW)
Necessidade de atuação (Ação)	Justificativa / benefícios	Responsável	Prioridade	Qual área	Recursos financeiros necessários	Como realizar a atividade

Fonte: Produzido pelo autor.

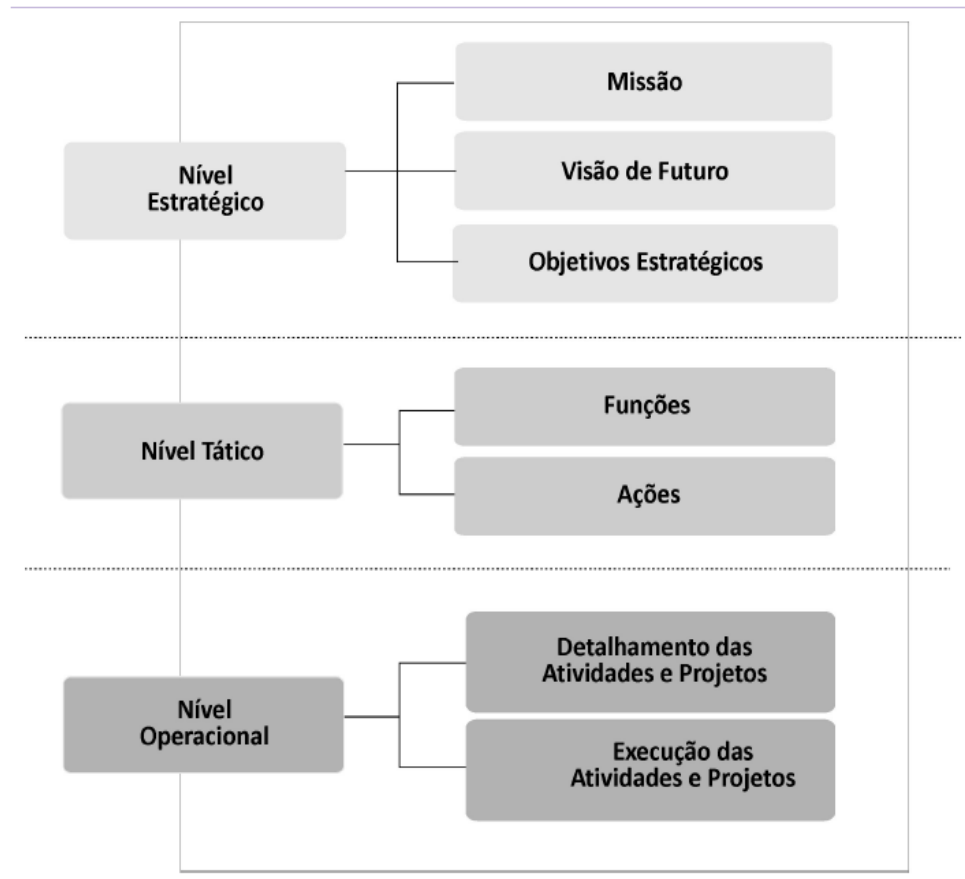
Quadro 8: Modelo de Plano de Ação (5w2h).

4.2.5 Etapa 5 -Validação e Comunicação

Reunião de finalização do Planejamento, integração do Mapa estratégico das Unidades e da Sede e comunicação dos cronogramas e etapas. Apresentou-se ainda nessa etapa a proposta de comunicação realizada pela empresa de marketing em parceria com o departamento de recursos humanos visando integração e disseminação da estratégia aos colaboradores e sinergia entre departamentos.

A parceria entre as áreas de recursos humanos e marketing também tinha como objetivo a familiarização dos colaboradores com as condutas e diretrizes da cultura organizacional possibilitando participação ativa de todos os colaboradores com os objetivos tangíveis e intangíveis.

Por este motivo o RH incluiu alguns processos e ferramentas para suportar a estratégia de comunicação conforme figura 6:



Fonte: Planejamento Estratégico SRA diagnóstico por imagem.

Figura 6: Dimensões do Planejamento

4.2.5.1 A Intranet como Ferramenta de Apoio

Foi contratado é uma rede corporativa com acesso permitido somente aos seus funcionários. O objetivo foi interligar unidades e departamentos, informar treinamentos, divulgar produtos e serviços e aumentando a produtividade dos funcionários. O sistema intranet será utilizado para que todos os colaboradores tenham acesso a uma mensagem padronizada e de fácil alcance.

4.2.5.2 Plataforma de Alinhamento

Foi implantado pelo departamento de recursos humanos uma plataforma para produzir resultados nos projetos. Ela funciona como meio de ação imediata, alinhamento, e segurança na tomada de decisão da equipe de projeto. Trata-se de uma fonte para encontrar ideias e melhor canal para receber *feedback* de qualquer colaborador da organização facilitando a identificação

de padrões culturais e alinhamento em busca de alto desempenho organizacional. A plataforma foi projetada para o usuário participar através de pesquisas, votações, questionários e avaliações através de um *smartphone*, *tablet* ou computador.

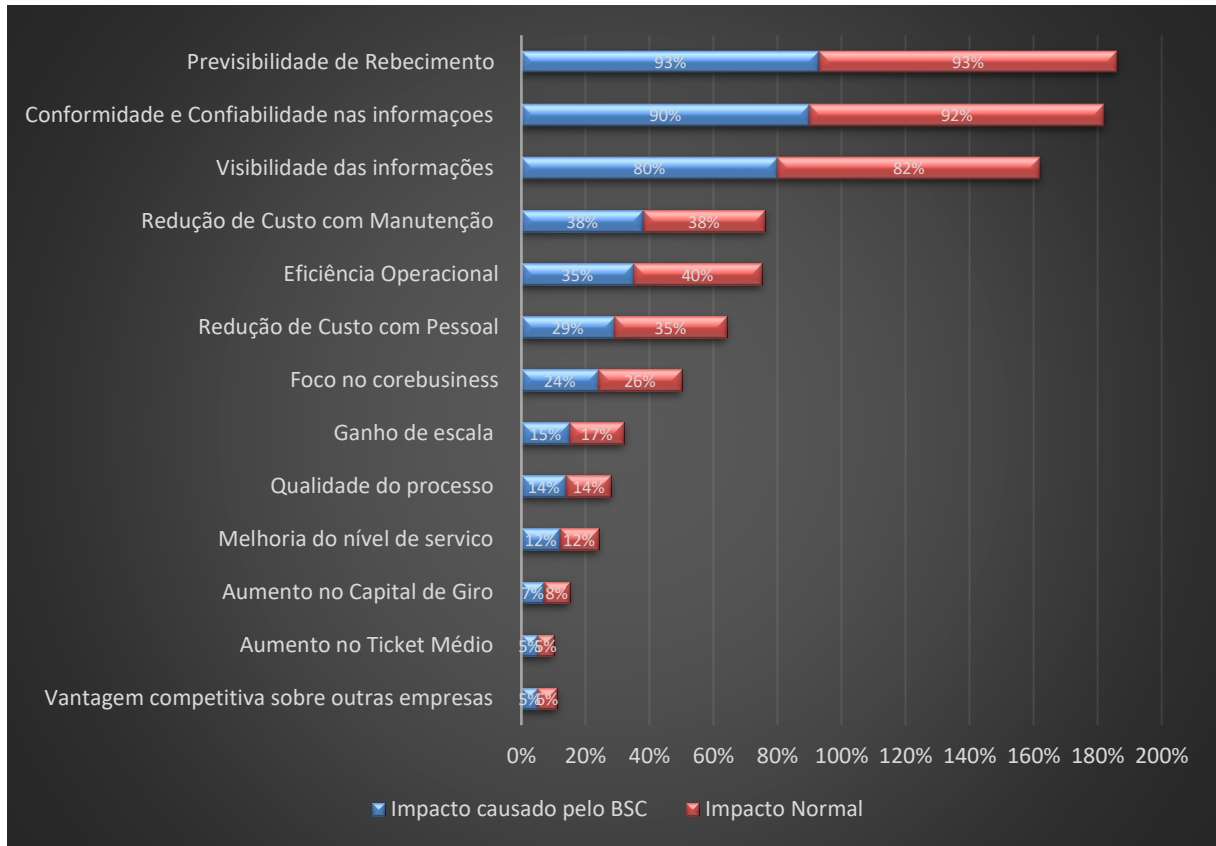
4.2.6 Etapa 6 -Entrega do Projeto e Relatório Para os Sócios Diretores.

Entrega do relatório final do projeto para sócios, acionistas e conselho de administração.

4.3 Pontos de Impacto Humano Causados pela Implantação do BSC

4.3.1 Impacto Humano nos Resultados Organizacionais

Segundo observações dos departamentos de recursos humanos, projetos e diretoria do grupo SRA DIAGNÓSTICO POR IMAGEM, a implantação do Balanced Scorecard trouxe resultados positivos para a empresa. O gráfico 2 demonstra os resultados globais após implantação do Balanced Scorecard. As informações foram geradas através de sistemas gerenciais desenvolvido pela equipe de projetos, e pesquisas aplicadas de forma contínua pelos gestores de negócios.



Fonte: Produzido pelo autor.

Gráfico 3: Resultados Globais Pós Implantação do BSC.

A previsibilidade de recebimento foi o resultado mais rápido causado pela implantação do Balanced Scorecard, onde a equipe do departamento financeiro teve ótima aceitação na medição de processos e parametrizações sistêmicas. A empresa passava por período de altas taxas de inadimplência percebido pela diretoria, contudo sem medir através de indicadores tangíveis. A redução das taxas de inadimplência influenciou no aumento de 7% no capital de giro dando segurança para o plano de expansão e investimentos.

Outro resultado significativo foi o ganho de 90% na confiabilidade e conformidade nas informações com a extinção de controles no excel. Com maior visibilidade nas informações foi possível reduzir os custos com manutenção de maquinas em 38%; e redução de custos com pessoal em 29%; garantindo 35% de ganho de eficiência operacional.

Após redução de custos e ganho de eficiência, a empresa focou em trabalhar os indicadores das áreas de marketing, vendas e operações com objetivo de aumentar a receita e margem líquidas. Os resultados foram no percentual no ticket médio dos serviços; qualidade no processo de atendimento; ganho de 24% no *corebusiness* que provocou 5% de vantagem nas análises consolidada sobre os concorrentes. Todas informações constam no gráfico 3.

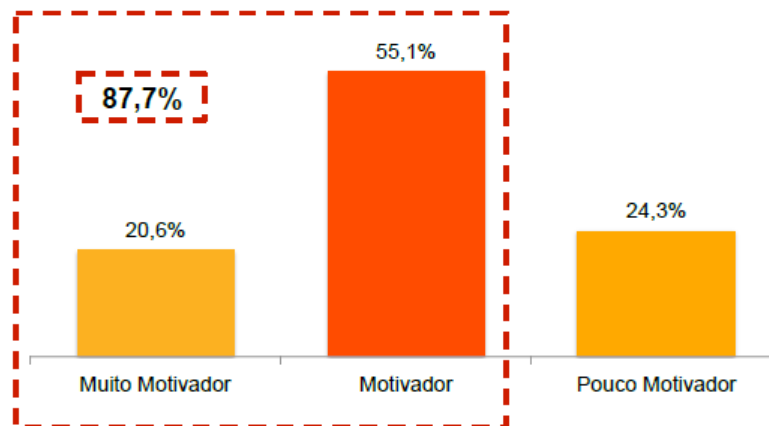
4.3.2 Impacto na Satisfação dos Colaboradores

Foi realizado pesquisas para medir a satisfação dos colaboradores durante e pós implantação do novo modelo gerencial do grupo. A pesquisa avaliou diversos atributos que compõem as relações internas da empresa. A empresa não possuía processos de medição da satisfação dos colaboradores, liderança, comunicação organizacional, benefícios e índice de felicidade como suporte a tomada de decisões do nível estratégico. Contudo a área de gente percebeu que durante a implantação do Balanced Scorecard muitos líderes foram dispensados e outros pediram demissão. Devido a alto índice de rotatividade no nível gerencial, o departamento de recursos humanos iniciou uma serie de pesquisas de satisfação conforme demonstrações nos gráficos 4,5,6, e 7.

Aspectos Gerais

O QUANTO VOCÊ CONSIDERA SEU TRABALHO MOTIVADOR

Base 107 entrevistados



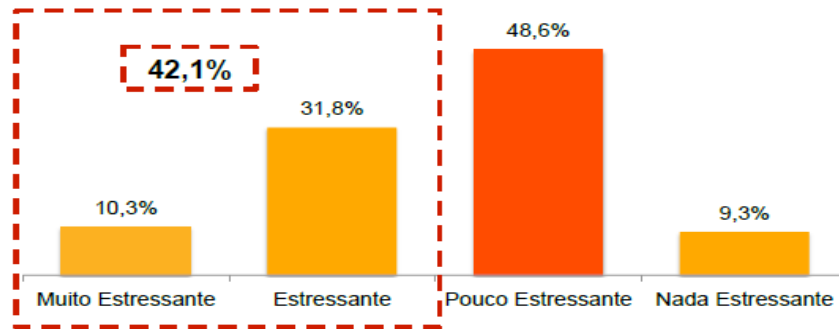
Fonte: Produzido pelo autor.

Gráfico 4: Pesquisa de Satisfação Motivação.

Dos 107 colaboradores entrevistados 87,7% responderam que estão motivados no trabalho, sendo 20,6% muito motivador e 55,1% motivador, 24,3% estão desmotivados. Entre os 24,3% desmotivados, 70% são líderes da empresa. A pesquisa foi aplicada após o desligamento de alguns gestores.

O QUANTO VOCÊ CONSIDERA O SEU TRABALHO ESTRESSANTE?

Base 107 entrevistados



Fonte: Produzido pelo autor.

Gráfico 5: Pesquisa de Satisfação - Estresse no Trabalho.

Dos 107 entrevistados 42,1% consideram o trabalho estressante; 48,6% responderam que o trabalho é pouco estressante e 9,3% nada estressante. Dos 42,1% que consideram o trabalho estressante tem representatividade de 70% de liderança.

COMUNICAÇÃO

Base 107 entrevistados

ASPECTOS	Concordo Totalmente	Concordo	Não Concordo / Nem Discordo	Discordo	Discordo Totalmente	Não sabe avaliar	Média
Sempre mantenho o foco nas necessidades dos clientes do GRUPO SRA/ULTRAMED	42,1%	51,4%	3,7%	0,9%	0%	1,9%	4,4
Minha compreensão sobre as necessidades dos clientes é boa	41,1%	50,5%	6,5%	0%	0%	1,9%	4,4
Minha definição sobre clientes incluem os clientes internos (colaboradores)	33,6%	49,5%	12,1%	0,9%	0%	3,7%	4,2
Sinto-me bem informado sobre o que acontece no GRUPO SRA/ULTRAMED	5,6%	34,6%	28,0%	22,4%	6,5%	2,8%	3,1
Recebo as informações necessárias para realização do meu trabalho no GRUPO SRA/ULTRAMED	15,9%	43,9%	27,1%	8,4%	2,8%	1,9%	3,6

Fonte: Produzido pelo autor.

Gráfico 6: Pesquisa de Satisfação – Comunicação.

Os resultados das pesquisas de comunicação foram negativos no ponto de vista da diretoria. Embora o grupo investiu em tecnologia e em processos para alinhar comunicação organizacional 38,3% dos colaboradores responderam que não recebem as informações necessárias para execução dos trabalhos e 57% não se sentem informados sobre os acontecimentos no grupo.

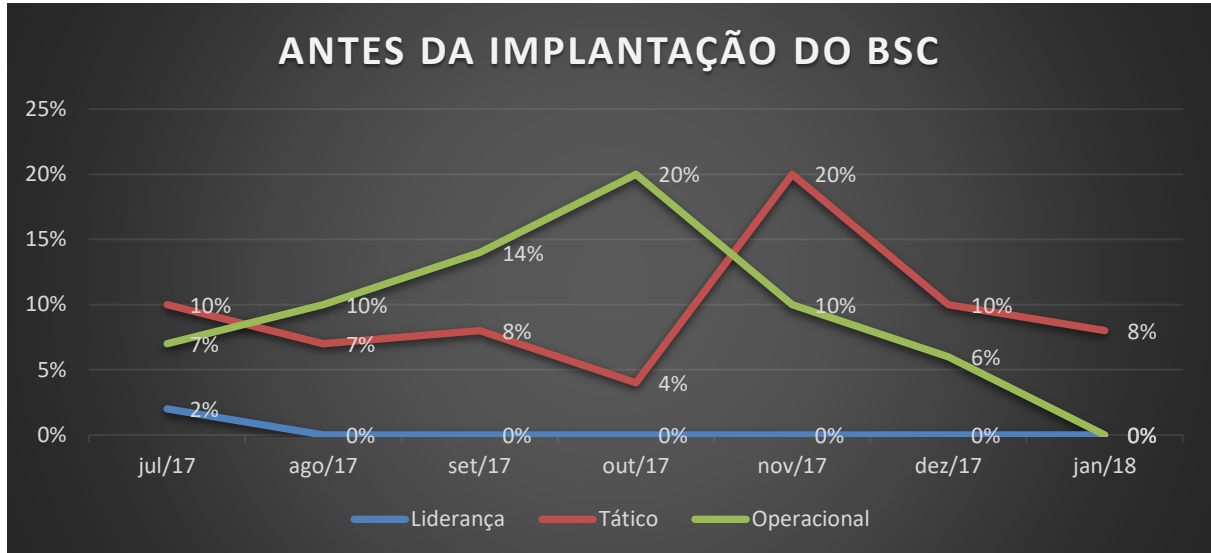
OBJETIVOS / METAS E RESULTADOS							
Base 107 entrevistados							
ASPECTOS	Concordo Totalmente	Concordo	Não Concordo / Nem Discordo	Discordo	Discordo Totalmente	Não sabe avaliar	Média
Percebo que as ações do setor contribuem para o planejamento estratégico	21,5%	55,1%	12,1%	5,6%	0,9%	4,7%	4,0
Minha área determina objetivos para a realização de suas atividades e projetos	15,9%	56,1%	15,0%	4,7%	0,0%	8,4%	3,9
Minha área reconhece as melhorias nos resultados da empresa e do setor relacionadas aos nossos esforços	16,8%	53,3%	15,9%	5,6%	1,9%	6,5%	3,8
Existe acompanhamento necessário na implementação dos projetos da minha área	12,1%	35,5%	29,0%	15,0%	0,9%	7,5%	3,5
Os projetos conduzidos/realizados na minha área contribuem para a empresa atingir seus resultados	30,8%	55,1%	7,5%	3,7%	0,0%	2,8%	4,2

Fonte: Produzido pelo autor.

Gráfico 7: Comunicação das Metas e Objetivos.

Em relação a satisfação dos colaboradores em relação a metas objetivos do planejamento estratégico, a diretoria classificou como razoável os resultados da pesquisa, uma vez que 44,9% dos colaboradores entendem que não existe acompanhamento necessário para implementação dos projetos das áreas; Por outro lado 76% dos entrevistados percebem que as ações do setor contribuem para o planejamento estratégico, e 70% responderam que reconhecem as melhorias nos resultados da empresa e do setor relacionados as ações da equipe. 86% responderam que os projetos conduzidos e realizados nas áreas contribuem para a empresa atingir os resultados.

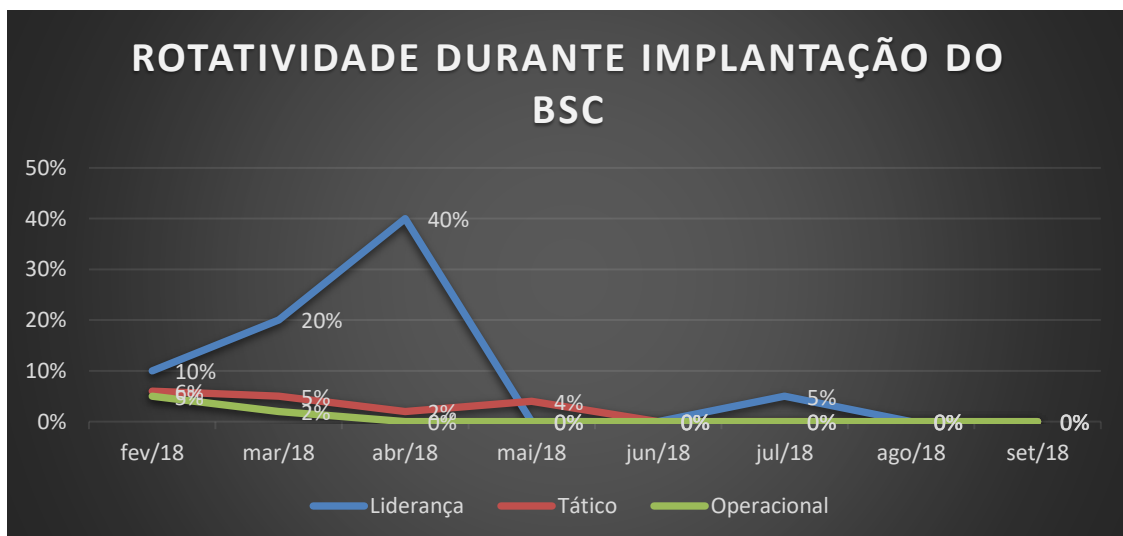
Além dos indicadores de satisfação e engajamento, o departamento de recursos humanos iniciou a medição de rotatividade com classificação dos índices de liderança, operacional e tático para corrigir rotas no processo de mudança conforme demonstrativo abaixo:



Fonte: Produzido pelo autor.

Gráfico 8: Taxa de Rotatividade Antes da Implantação do BSC.

No gráfico 8 observa-se altas taxas de rotatividade de funcionários que compõem as estruturas operacional e tática da organização. A medição de turnover foi realizada de forma retroativa com base histórico após a implantação do BSC. Observa-se que o quadro de liderança é pouco rotativo mantendo uma média abaixo de 1%.



Fonte: Produzido pelo autor.

Gráfico 9: Rotatividade Durante Implantação do BSC.

No gráfico 9 observa-se uma queda no turnover no quadro operacional e tático de aproximadamente 10% e um aumento no indicador de rotatividade da liderança no início da implantação. A rotatividade no time de liderança foi de 1% no segundo semestre de 2017 e cresceu para 10% de fevereiro, 20% em março e 40% em abril.

O motivo da rotatividade não foi medido, pois a equipe de projeto mediu o indicador de forma retroativa com objetivo de corrigir a falha no processo de mudança.

4.4. Relação Entre o Ambiente Organizacional com os Pontos de Impacto

As empresas do Grupo SRA eram geridas com base na confiança nos colaboradores sem utilização de dados, informações e controles como suporte da gestão. As informações necessárias para gerir o negócio estavam concentradas apenas nas pessoas com ausência de processos e sistemas de gestão.

Após a implantação do BSC, os resultados começaram a ser medidos de acordo com processos e informações possibilitando planejamento e realização de ações visando o alcance das metas organizacionais. Através dos indicadores de desempenho a empresa obteve excelentes resultados tangíveis e intangíveis.

Fazendo outras correlações entre o ambiente organizacional e os pontos de impacto humano causados pela implantação do BSC, observa-se que as taxas de rotatividade de liderança aumentaram no início do projeto devido pressão do time de projeto para com a gestão. Durante a implantação do BSC o time de liderança tinha a responsabilidade de medir processos que antes eram transmitidos pela confiança. Através deu uma comparação subjetiva entre ambiente organizacional e pontos de impacto, prevalece a análise de que várias lideranças pediram demissão devido a resistência ao modelo de gestão adotado durante implantação.

Outros impactos humanos foram considerados em relação ao ambiente organizacional que não possuía indicadores para focar em resultados. No antigo ambiente organizacional a empresa não conseguia medir os resultados através de estratégia, processos, sistemas e pessoas. Após implantação do BSC o grupo teve alguns impactos humanos sobre o ganho de produtividade e eficiência operacional; reduziu custos operacionais; obteve melhor previsibilidade de caixa, ganho de escala com maior ticket médio e vantagem competitiva em relação ao mercado.

5. CONCLUSÃO

Este trabalho procurou analisar os possíveis pontos de impacto humano gerado pela implantação do Balanced Scorecard na clínica de laboratório de imagem. Os resultados das análises estatísticas, informações disponíveis através de relatórios fornecidos pela empresa, e observações realizadas pelo departamento de recursos humanos indicaram que a medida em que se deseja implementar novos processos na organização como foi no caso do Balanced Scorecard no grupo SRA, é necessário considerar tanto a estrutura organizacional como as pessoas envolvidas na mudança.

Assim, quando realizar o planejamento estratégico, com objetivos, indicadores, metas e projetos, é importante contemplar o uso de ferramentas de pesquisas de engajamento, clima e satisfação dos colaboradores no processo de mudança visando integração entre estratégia da diretoria e execução dos demais colaboradores. Além disso, é necessário construir alinhamento nos processos de comunicação da estratégia garantindo melhores resultados como os que foram alcançados pelo grupo SRA. Tais processos garantem o reconhecimento dos impactos humano positivo e negativo para as empresas durante o processo de mudança organizacional.

De acordo com o trabalho desenvolvido, foi identificado os pontos de impacto humano nos resultados tangíveis através de análise de indicadores e relatórios gerenciais. Além dos resultados baseados na gestão de medidas de performance, foram identificados impactos intangíveis relacionados ao estresse, motivação e engajamento.

Portanto para o estudo em questão, é possível afirmar que existe impacto humano gerado pela implantação do Balanced Scorecard (BSC) em clínica de laboratório de imagem.

6. POSSIVEIS DESDOBRAMENTOS

Este trabalho proporciona oportunidades para profissionais que atuam em processos de mudança organizacional especialmente em empresas do ramo de saúde em fase de expansão. Gerenciar gastos, materiais, processos e manter uma gestão eficiente de ações são essenciais para contribuir com o desenvolvimento organizacional. A proposta do trabalho dará auxílio para consultores, gestores e líderes de projetos na administração dos impactos humanos gerados pela implantação do balanced scorecard (BSC).

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AHN, H. **Applying the Balanced Scorecard concept: an experience report.** USA: Long Range Planning, v.34, 2001.

AXSON, D. **CEO Perspectives: scorecards – balanced or biased?** Disponível em: <www.portfoliomgt.org>. Acesso em: 10 set. 2018.

CHARAN, Ram. **O líder criador de líderes.** Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2008.

CARVALHO, M. M.; LAURINDO, F. J. B. **Estratégias para competitividade.** São Paulo: Futura, 2003. 254 p.

COSTA, Ana Paula Paulino da. **Balanced Scorecard: conceitos e guia de implantação.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 2008. **Fundação Getúlio Vargas-FGV.** Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. **The SAGE Hand book of Qualitative Research.** 4. ed. Los Angeles: SAGE, 2011.

HAUSER, J.; KATZ, G. **Metrics: you are what you me a sure!** European Management Journal, v. 16, n. 5, p. 517-528, 1998.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **The Balanced Scorecard: translating strategy into action.** USA: Harvard Business School Publishing Corporation, Boston, 1996.

_____. **Can bad things happen to good scorecards?** Part II of implementati on pitfalls. Harvard Business School Press: Balanced Scorecard: Insight, experience and ide as for strategy-focused organization report. Article, 1999.

_____. **Organização orientada para Estratégia:** como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. **A estratégia em ação:** Balanced Scorecard. Tradução Luiz Euclides T. F. Filho. 24. reimp. São Paulo: Saraiva, 2003.

LARRY, Bossidy, RAM, Charan. **Execução:** A disciplina para atingir resultado. São Paulo: Campus, 2010.

REZENDE, José Francisco de Carvalho. **Balanced Scorecard e a gestão do capital intelectual:** alcançando a performance balanceada na economia do conhecimento. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais.** São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, S. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 1997.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. ZATTA, Fernando Nascimento; MATTOS, Aliomar Lino; CAMPOS, Fernando Celso de. **Implantação do BSC Numa Clínica Odontológica. XXXI Encontro Nacional De Engenharia**

De Produção - Inovação Tecnológica e Propriedade Intelectual: Desafios da Engenharia de Produção na Consolidação do Brasil no Cenário Econômico Mundial, Belo Horizonte - MG, Brasil, 04-07 out. 2011. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2011_TN_STO_141_891_19284.pdf>. Acesso em: 10 set. 2018.

