



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA
COORDENADORIA ACADÊMICA
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 1/2020

JANAÍNA BRAGA DE OLIVEIRA, Cap QOFarm

Balanced Scorecard: uma ferramenta de gestão para o Laboratório de Análises
Clínicas do Esquadrão de Saúde de Barbacena

Rio de Janeiro

2020

ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA
DIVISÃO DE ENSINO
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 1/2020

JANAÍNA BRAGA DE OLIVEIRA, Cap QOFarm

Balanced Scorecard: uma ferramenta de gestão para o Laboratório de Análises
Clínicas do Esquadrão de Saúde de Barbacena

Trabalho de conclusão de curso apresentado
no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da
Aeronáutica como requisito parcial para
aprovação no Curso de Pós-graduação em
Gestão Pública com ênfase em Projetos e
Processos.

Área de Concentração: Administração Militar
Orientador: Major QOInt Susan Kelly Prado
Andrade

Rio de Janeiro
2020

JANAÍNA BRAGA DE OLIVEIRA, Cap QOFarm

Balanced Scorecard: uma ferramenta de gestão para o Laboratório de Análises
Clínicas do Esquadrão de Saúde de Barbacena

Trabalho de conclusão de curso apresentado
no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da
Aeronáutica.

Aprovado por:

Susan Kelly Prado Andrade Maj QOInt
EAOAR

Alexandre Fontoura da Silva Maj QOInf
EAOAR

Antonio Pereira Damasceno Neto Cap QOAv
EAOAR

Rio de Janeiro
Junho 2020

RESUMO

A execução de um planejamento estratégico a fim de garantir a qualidade do atendimento, a segurança do paciente, a manutenção dos custos dentro de um orçamento e o acompanhamento das atuais tecnologias apresenta-se primordial para a orientação ao avanço científico e tecnológico no Laboratório de Análises Clínicas. A fim de contribuir para esse planejamento, a tese defendida neste ensaio é que a utilização do *Balanced Scorecard* (BSC) na gestão do Laboratório de Análises Clínicas (LAC) do Esquadrão de Saúde de Barbacena (ES-BQ) torna assertiva a tomada de decisão, ou seja, favorece satisfatoriamente as decisões no âmbito institucional. Isso se justifica porque, primeiramente, o BSC permite uma visão global da organização através de suas quatro perspectivas: aprendizado e crescimento, processos internos, clientes e financeiras. Em segundo lugar, o monitoramento contínuo dos indicadores, considerando uma relação de causa e efeito entre eles, será o amparo para as decisões que definem o cumprimento da missão, através da aplicação de medidas corretivas com vistas à melhoria dos processos. Assim, o LAC do ES-BQ deve esforçar-se na implementação de novos avanços teóricos com fulcro na otimização dos resultados bem como no reconhecimento institucional pela excelência dos serviços ofertados aos usuários do SISAU e, desta forma, repercutir para os LAC dos hospitais da Força Aérea Brasileira os benefícios alcançados para o processo decisório através da utilização do BSC.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*. Perspectivas. Monitoramento. ES-BQ.

1 INTRODUÇÃO

As Análises Clínicas estão em constante avanço científico e tecnológico. Para acompanhar estes avanços, o setor da saúde exige que os laboratórios disponham de um modelo de gestão que favoreça a melhoria contínua, qualidade, segurança, eficiência dos processos e que seja auditável e transparente (ANAHP, 2019).

Assim, é primordial a execução de um planejamento estratégico a fim de garantir a qualidade do atendimento, a segurança do paciente, a manutenção dos custos dentro de um orçamento e o acompanhamento da atual tecnologia. Isto posto, ressalta-se a visão instituída no Esquadrão de Saúde de Barbacena (ES-BQ) em ser referência na qualidade de atenção à saúde dos usuários. Desta forma, torna-se imperativo considerar a implementação de um instrumento de gestão com indicadores balanceados para determinar as ações a serem adotadas na gerência do Laboratório de Análises Clínicas (LAC) com a finalidade de assegurar um caminho que alcance a excelência no atendimento aos beneficiários do Sistema de Saúde da Aeronáutica (SISAU).

Por consequência, a aplicação dos indicadores de desempenho definidos pelo *Balanced Scorecard* (BSC) conduz a melhores resultados na gestão da organização e sustentam uma tomada de decisão baseada em dados objetivos. Em consonância com o delineado anteriormente, há de se anunciar que o LAC do ES-BQ utiliza somente os indicadores de qualidade para as tomadas de decisão e no controle do desempenho setorial. Portanto, cabe grifar que este óbice ocasiona decisões que não corroboram com a expectativa do cliente, bem como não favorece a administração dos custos na prestação dos serviços oferecidos pelo laboratório do Esquadrão.

Neste cenário, a implantação do BSC no LAC do ES-BQ contribui efetivamente na tomada de decisão. Ao avaliar as quatro perspectivas do BSC, as decisões a serem tomadas serão fundamentadas não somente no contexto da qualidade, mas também na possibilidade de aprendizado e crescimento, bem como na satisfação dos usuários e no emprego dos recursos orçamentários. Neste âmbito, reforça-se a prerrogativa de que uma ação fundamentada nesta

metodologia considera o equilíbrio entre as perspectivas em uma decisão que ampare a administração no mais adequado posicionamento.

Além da visão global da organização, o BSC permite o monitoramento contínuo dos indicadores, considerando uma relação de causa e efeito entre eles. Através do monitoramento, a ocorrência técnica verificada, como a falha de um reagente químico, por exemplo, será transmitida à equipe do LAC. Assim, a impropriedade deste insumo, detectada através do monitoramento pelo BSC, levará a uma decisão assertiva e conseqüente troca do reagente com o saneamento das implicações técnicas na execução dos exames e, ainda, fornecerá subsídios para a elaboração de especificações para aquisição futura.

2 APLICANDO O *BALANCED SCORECARD* NO LAC

2.1 A visão global através das quatro perspectivas

Com o intuito de otimizar as decisões no LAC, Becker (2004) vislumbrou que as exigências de padrões de qualidade meramente técnicos conduzem os tomadores de decisão a associar altos graus de qualidade com um bom desempenho, ignorando as outras facetas do gerenciamento. Neste contexto, sugeri o BSC, desenvolvido por Kaplan e Norton, para uma decisão assertiva.

Os executivos, assim como os pilotos, precisam de indicadores sobre vários aspectos do ambiente e desempenho organizacional, sem o que não teriam como manter o rumo da excelência. [...] O BSC traduz a missão e a estratégia das empresas em um conjunto de indicadores, que servem de base para um sistema de medição e gestão estratégica. [...] O *scorecard* mede o desempenho organizacional sob quatro perspectivas equilibradas: financeira, dos clientes, dos processos internos da empresa, e do aprendizado e crescimento (KAPLAN; NORTON, 1997, p.2).

Ressalta-se que a observância destas perspectivas e a análise dos objetivos, dos indicadores, das metas e das iniciativas propiciam uma tomada de decisão embasada em parâmetros mensuráveis (KAPLAN; NORTON, 1997).

Assim, considerando a perspectiva do aprendizado e o crescimento como base para o desenvolvimento do BSC no LAC do ES-BQ, é imprescindível que a “Visão” seja compartilhada entre todos os colaboradores e deve-se responder à seguinte questão: “Para alcançarmos nossa visão, como sustentaremos nossa capacidade de mudar e melhorar?” (KAPLAN; NORTON, 1997, p.10).

Segundo Kaplan e Norton (1997), o aprendizado e o crescimento provêm de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais. Neste contexto, a valorização do treinamento das pessoas, o investimento em sistemas operacionais e a modernização dos procedimentos através de equipamentos que utilizem técnicas atualizadas são pressupostos desta perspectiva. Assim, o efetivo treinado contribui com seus apontamentos na tomada de decisão, um sistema informatizado adequado produz os dados necessários para a deliberação do gestor e a modernização dos equipamentos garante a segurança decisória acerca dos resultados das análises laboratoriais.

Na perspectiva dos processos internos, identifica-se os processos críticos nos quais deve-se alcançar a excelência (KAPLAN; NORTON, 1997). Dentro desta perspectiva, a revisão dos procedimentos operacionais padrão (POP) e o controle de qualidade (CQ) laboratorial ganham destaque no processo decisório. Através do CQ, erros na medição de reagentes e de técnica são detectados. A decisão de revisão dos POP será instituída sempre que o CQ apontar desvios não aceitáveis ou uma técnica mais indicada for desenvolvida.

Considerando a perspectiva do cliente, a satisfação do mesmo apresenta-se como meta principal. Deve-se observar todos os processos de atendimento ao cliente, desde a orientação por telefone, o tempo de espera para o cadastro, o acolhimento durante o procedimento de coleta e a entrega do resultado dentro de um prazo pré-determinado. O feedback levantado pelos clientes através da ouvidoria contribui para uma tomada de decisão que levará em consideração a demanda apresentada. Como exemplo, um cliente que aponta a demora no atendimento para uma coleta, fomenta no gestor a necessidade de readequação do processo e, assim, promove a decisão de priorização da alocação de pessoal.

De acordo com Kaplan e Norton (1997), as medidas financeiras de desempenho indicam se a estratégia, sua implementação e a execução favorecem a melhoria dos resultados financeiros. Desta forma, a opção por técnicas que demandem um menor volume de reagentes e apresentem melhor reprodutividade tendem a apresentar uma melhor relação custo-benefício. Ressalta-se que a performance financeira do LAC deve ser mensurada para sustentar a decisão quanto às especificações dos insumos a serem adquiridos.

Isto posto, para Gomes, Mendes e Carvalho (2010), o topo da estrutura do BSC é ocupado pela missão organizacional, estando todas as perspectivas de desempenho interligadas de modo a concretizá-la. Desta forma, as decisões adequadas, tomadas através da implementação do BSC no LAC do ES-BQ, possibilitam atingir a missão do ES-BQ, definida em prestar assistência de saúde com excelência aos usuários do SISAU.

2.2 O monitoramento através do mapa estratégico

Estratégias são escolhas que uma instituição faz para buscar sua Visão e desenvolver-se no seu contexto de atuação (BRASIL, 2018, p.33). Segundo Kaplan e Norton (1997, p.30), estratégia é um conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos.

A operacionalização do BSC ocorre por meio de uma representação visual das relações de causa e efeito entre os elementos da estratégia organizacional. Refere-se ao mapa estratégico, que é significativo tanto quanto o próprio BSC, posto que informa como uma organização alcançará os seus objetivos (SALES; ROSES; PRADO, 2016).

Dessa forma, é possível perceber os pontos críticos através do mapa estratégico e realizar os monitoramentos. Mediante a avaliação de causa e efeito, emprega-se os resultados alcançados a fim de projetar as alterações estratégicas que, a longo prazo, serão o amparo para as decisões que definem o cumprimento da missão.

O Comando da Aeronáutica (COMAER) adaptou à sua realidade a ferramenta de gestão estratégica e de medição de desempenho organizacional, o BSC, de modo a integrar e coordenar diferentes objetivos e segmentos da Instituição a fim de obter sinergia de suas ações. (BRASIL, 2018)

Kaplan e Norton (1997) asseguram que o BSC permite o monitoramento e ajustes na implementação da estratégia, além de mudanças na própria estratégia. “A estratégia deve enfatizar a busca de resultados de longo prazo, envolver toda a organização e ser definida no mais alto nível da Instituição” (BRASIL, 2019, p.11).

A possibilidade de realizar alterações na estratégia autoriza a interferência quando se verifica desvios na perspectiva avaliada. Esta condição, sustentada pelo monitoramento, impõe a premissa de comparar os processos com os dados

apontados neste controle e com isso elevar as práticas decisórias num nível de superioridade e vantagem para o LAC do ES-BQ, através da aplicação de medidas corretivas com fulcro na melhoria dos processos.

Para garantir a missão, o BSC, através do monitoramento dos dados apresentados, permite que a estratégia seja revista e reformulada. Por exemplo, para o aprendizado e crescimento, projeta-se uma estratégia de 12 treinamentos anuais, no entanto, no decorrer do monitoramento, constata-se que um número menor de treinamentos, com maior carga horária, será mais eficiente para a capacitação dos colaboradores. Este monitoramento conduz à decisão de disponibilizar um maior número do efetivo no LAC, por um maior número de dias, e conseqüente alteração da estratégia.

Da mesma forma, uma imprecisão em um lote de reagentes ocasiona a revisão da estratégia de compra ou de comunicação com o fornecedor. A observância do tempo para cadastro dos pacientes conduz o gestor a aumentar o efetivo no setor cadastro e diminuir o efetivo no setor coleta ou vice-versa. Além disso, a verificação de um preço elevado para um reagente leva à análise da aquisição e à decisão de realizar uma nova licitação com preços de referência coerentes com o valor de mercado.

Diante do disposto, o monitoramento dos indicadores de desempenho definidos para cada perspectiva serão o pilar para o alinhamento das ações a serem desenvolvidas com o propósito de prestar assistência de saúde de qualidade aos usuários do SISAU e com a meta de atingir a visão em ser referência na qualidade de atenção à saúde dos usuários.

Neste contexto, Trennepohl (2008, p.59) define que “o BSC atende as exigências estabelecidas pelo ambiente competitivo no qual as empresas estão inseridas, como uma ferramenta gerencial apta a mudanças e no auxílio do processo de tomada de decisão”. Assim, o LAC do ES-BQ deve esforçar-se no emprego do monitoramento como meio de realizar mudanças estratégicas com o objetivo de fundamentar as ações gerenciais.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os constantes avanços na área de diagnóstico laboratorial foram motivados graças à evolução dos meios de diagnóstico, à demanda do mercado, ao beneficiamento das práticas de saúde e às aplicações das técnicas operacionais. Para o acompanhamento destes avanços torna-se necessária a implementação de metodologias de gestão que assegurem decisões assertivas para garantir a qualidade dos serviços oferecidos no LAC do ES-BQ.

Sendo assim, conclui-se que a utilização do BSC na gestão do LAC do ES-BQ torna assertiva a tomada de decisão por integrar a capacidade da administração de apropriar-se desta ferramenta com o objetivo de operacionalizar a busca contínua pela excelência.

A primeira justificativa para esta afirmação é que a visão ampla do cenário laboratorial, através das quatro perspectivas propostas pelo BSC, conduz a uma tomada de decisão assertiva. Desta forma, o aprendizado e crescimento, os processos internos, os clientes e o financeiro são considerados de forma equilibrada ao apontar os dados objetivos que melhoram a tomada de decisão.

Ainda, o monitoramento dos indicadores de desempenho, pelo mapa estratégico, favorece a observação dos desvios durante os processos, bem como possibilita as mudanças na estratégia para que a missão e a visão do ES-BQ sejam alcançadas. Assim, este monitoramento torna-se imperativo na gestão de informações que subsidiam os gestores no acompanhamento do trabalho em desenvolvimento e assim permitir a tomada de decisão com aplicação de medidas corretivas com fulcro na melhoria dos processos.

Decerto, é de relevante importância ratificar que os benefícios apresentados por este método de auxílio decisório podem orientar o alcance da excelência no atendimento aos usuários do SISAU e repercutir de maneira acertada nos laboratórios de análises clínicas dos hospitais da Força Aérea Brasileira perante a integração das perspectivas ora apresentadas e ainda, do monitoramento dos indicadores de desempenho.

REFERÊNCIAS

- ANAHP. **Livro Branco Brasil Saúde 2019**: saúde e cuidados do amanhã. [s.l.:s.n.], 2019. Disponível em: <https://ondemand.anahp.com.br/curso/publicacao-livro-branco-2019>. Acesso em 13 mai. 2020.
- BECKER, A. A. **A Gestão do Laboratório de Análises Clínicas por meio de indicadores de desempenho através da utilização do Balanced Scorecard**. 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia) – Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, 2004. Disponível em: http://www.producao.ufrgs.br/arquivos/publicacoes/alexandre_a_becker.pdf. Acesso em 11 out. 2019.
- BRASIL. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. Portaria nº 12/6SC, de 06 de março de 2019. Aprova a reedição da Diretriz que dispõe sobre a Sistemática de Planejamento e Gestão Institucional da Aeronáutica. Volume 1 – Planejamento (DCA 11-1). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, nº 41, f.2926, 14 mar. 2019.
- BRASIL. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. Portaria nº 1597/GC3, de 10 de outubro de 2018. Aprova a reedição da DCA 11-45 “Concepção Estratégica – Força Aérea 100”. **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, nº 180, f.11265, 15 out. 2018.
- GOMES, P.; CARVALHO, J.B.C.; MENDES, S. O Balanced Scorecard como instrumento de medida de desempenho das forças policiais. **Economia Global e Gestão**, v. 15, p. 91-114, 2010. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/262480525_O_Balanced_Scorecard_como_instrumento_de_medida_de_desempenho_das_forcas_policias_-_estudo_de_casos
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. 12. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- SALES, L. S. B.; ROSES, L. K.; PRADO, H. A. Aplicação do Balanced Scorecard dinâmico na governança da informação do Exército Brasileiro. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 23, n. 4, p. 757-770, 2016. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/gp/v23n4/0104-530X-gp-0104-530X2155-15.pdf>. Acesso em 11 out. 2019.
- TRENNEPOHL, J. I. M. **Balanced Scorecard: ferramenta estratégica para tomada de decisões**. 2008. Monografia (Bacharelado em Contabilidade) – Curso de Ciências Contábeis – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, PR, 2008. Disponível em: <file:///C:/Users/55329/Desktop/Artigos/balanced%20scorecard%20e%20a%20tomada%20de%20decisao.pdf>. Acesso em 02 nov 2019.