

CONCEÇÃO DUM BALANCED SCORECARD PARA UMA
ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR EM MOÇAMBIQUE: O
CASO DA FUNDAÇÃO ARIEL

Leovigildo Pedro Malate

Projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em
Gestão de Empresas

Orientadora:
Prof. Doutora Maria Manuela Duarte Martins, Prof. Auxiliar, ISCTE Business School,
Departamento de Contabilidade

Outubro 2018

CONCEÇÃO DUM BALANCED SCORECARD PARA UMA ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO
SETOR EM MOÇAMBIQUE: O CASO DA FUNDAÇÃO ARIEL

Leovigildo Pedro Malate

- Lombada -

ÍNDICE

| | |
|--|------|
| ÍNDICE..... | iii |
| LISTA DE ABREVIACÕES..... | vi |
| RESUMO..... | viii |
| ABSTRACT..... | ix |
| AGRADECIMENTOS..... | x |
| DEDICATÓRIAS..... | xi |
| SUMÁRIO EXECUTIVO..... | xii |
| CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO..... | 1 |
| 1.1. Relevância do projeto..... | 1 |
| 1.2. Objetivos do projeto..... | 2 |
| 1.2.1. Objetivo geral..... | 2 |
| 1.2.2. Objetivos específicos..... | 2 |
| 1.3. Aspetos metodológicos..... | 2 |
| 1.4. Estrutura do projeto..... | 3 |
| CAPÍTULO II: REVISÃO DA LITERATURA..... | 5 |
| 2.1. Definição e origem do BSC..... | 5 |
| 2.2. Perspetivas do BSC..... | 6 |
| 2.2.1. Perspetiva financeira..... | 6 |
| 2.2.2. Perspetiva de Cliente..... | 6 |
| 2.2.3. Perspetiva dos processos internos..... | 7 |
| 2.2.4. Perspetiva de aprendizagem e crescimento..... | 7 |
| 2.3. Indicadores do BSC..... | 8 |
| 2.4. Mapa Estratégico..... | 9 |
| 2.5. BSC em organizações do Terceiro Setor..... | 11 |
| 2.6. Metodologia “ <i>Nine Steps for Success</i> ”..... | 14 |
| 2.7. Críticas ao BSC..... | 15 |
| CAPÍTULO III: PROPOSTA DE BSC PARA A FUNDAÇÃO ARIEL..... | 17 |
| 3.1. Cronograma de atividades..... | 17 |
| 3.2. Proposta de BSC para a Fundação Ariel..... | 17 |
| 3.2.1. Avaliação da Fundação Ariel..... | 17 |
| 3.2.1.1. Seu estabelecimento..... | 17 |
| 3.2.1.2. Sua missão, visão e valores..... | 18 |
| 3.2.1.3. Principais áreas organizacionais e suas competências..... | 18 |
| 3.2.1.4. Estrutura de governação..... | 19 |
| 3.2.1.5. Serviços prestados e sua abrangência..... | 20 |

| | | |
|--|---|----|
| 3.2.1.6. | Abordagens adotadas na implementação das atividades..... | 21 |
| 3.2.1.7. | Processos e recursos organizacionais..... | 23 |
| 3.2.2. | Temas e perspetivas estratégicos..... | 25 |
| 3.2.2.1. | Proposta de valor..... | 25 |
| 3.2.2.2. | Temas estratégicos..... | 25 |
| 3.2.2.3. | Perspetivas estratégicas..... | 26 |
| 3.2.3. | Perspetivas do BSC e objetivos estratégicos..... | 27 |
| 3.2.4. | Mapa Estratégico da Fundação Ariel..... | 28 |
| 3.2.5. | Quadro de indicadores..... | 31 |
| 3.2.6. | Iniciativas estratégicas..... | 40 |
| 3.2.7. | Considerações sobre o <i>software</i> e automação, o alinhamento e avaliação do BSC.. | 46 |
| 3.2.7.1. | <i>Software</i> e automação..... | 46 |
| 3.2.7.2. | Alinhamento..... | 56 |
| 3.2.7.3. | Avaliação..... | 59 |
| 3.2.8. | Aspetos críticos a considerar no processo de implementação do BSC..... | 60 |
| CAPÍTULO IV: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES..... | | 61 |
| BIBLIOGRAFIA..... | | 63 |

ÍNDICE DE QUADROS

| | |
|--|----|
| Quadro 1. Orientações metodológicas | 2 |
| Quadro 2. Comparação do BSC no Setor privado com o BSC nas organizações sem fins lucrativos..... | 13 |
| Quadro 3. Metodologia “Nine Steps for Success” | 14 |
| Quadro 4. Processos e subprocessos secundários | 24 |
| Quadro 5. Temas e objetivos estratégicos..... | 27 |
| Quadro 6. Indicadores respeitantes à Perspetiva de “Stakeholders” | 35 |
| Quadro 7. Indicadores respeitantes à Perspetiva dos Processos Internos | 37 |
| Quadro 8. Indicadores respeitantes à Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento | 39 |
| Quadro 9. Indicadores respeitantes à Perspetiva Financeira..... | 40 |
| Quadro 10. Iniciativas estratégicas referentes à Perspetiva dos “Stakeholders” | 41 |
| Quadro 11. Iniciativas respeitantes à Perspetiva dos Processos Internos | 43 |
| Quadro 12. Iniciativas respeitantes à Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento | 45 |
| Quadro 13. Iniciativas respeitantes à Perspetiva Financeiro | 46 |
| Quadro 14. Requisitos associados ao “design” ou configuração do <i>software</i> | 49 |
| Quadro 15. Requisitos associados aos relatórios e análises..... | 51 |
| Quadro 16. Requisitos associados às considerações técnicas..... | 53 |
| Quadro 17. Requisitos associados à manutenção e segurança..... | 54 |
| Quadro 18. Requisitos associados à avaliação vendedor..... | 55 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1. Mapa Estratégico | 10 |
| Figura 2. Estrutura de governação da Fundação Ariel..... | 20 |
| Figura 3. Proposição estratégica | 29 |
| Figura 4. Mapa Estratégico da Fundação Ariel | 30 |

LISTA DE ABREVIACÕES

- APSS – Apoio Psicossocial
- ARV – Antirretrovirais
- BSC – *Balanced Scorecard*
- CACUM – Cancro do Colo do Útero
- CV – Carga Viral
- C&T – Cuidados e Tratamento
- DHIS2 – *District Health Information 2*
- DPS – Direcção Provincial de Saúde
- EGPAF – Elizabeth Glaser Pediatric AIDS Foundation
- EUA – Estados Unidos de América
- GBV – Violência Baseada no Género
- HIV – Vírus de Imunodeficiência Humana (do inglês: *Human Immunodeficiency Virus*)
- HIV+ – HIV Positivo
- MISAU – Ministério da Saúde
- N/A – Não Aplicável
- OBC – Organização de Base Comunitária
- ONUSIDA – Programa Conjunto das Nações Unidas Sobre o HIV/SIDA
- OpenMRS – *Open Medical Report System*
- PCR – Reacção da Polimerase em Cadeia (do inglês: *Polymerase Chain Reaction*)
- PEPFAR – *President's Emergency Plan for AIDS Relief*
- PP – Prevenção Positiva
- PRN – Programa de Reabilitação Nutricional
- PTV – Prevenção da Transmissão Vertical
- SDSMAS – Serviços Distritais de Saúde, Mulher e Acção Social

- SESP – Sistema Eletrónico de Seguimento de Pacientes
- SIDA – Síndrome de Imunodeficiência Adquirida
- SIGLUS – Sistema de Informação de Gestão Logística das Unidades Sanitárias
- SNS – Sistema Nacional de Saúde
- TARV – Tratamento Antirretroviral
- TB – Tuberculose
- US – Unidades Sanitárias

RESUMO

O presente projeto visa propor um modelo de *Balanced Scorecard* (BSC) para a Fundação Ariel, comprometendo-se, nesse âmbito, a apresentar a abordagem do BSC, ressaltando os principais aspetos característicos (incluindo os relacionados com o BSC para organizações do Terceiro Sector) e a apresentar uma proposta de BSC para a Fundação Ariel, a qual espera-se que venha a promover a eficiência e eficácia dos seus processos programáticos e operacionais considerados essenciais para a execução bem-sucedida da sua estratégia, tornando-a (a Fundação Ariel) mais “apetecível” para potenciais doadores.

O processo de desenvolvimento da proposta contou com a participação de membros da gestão estratégica e da gestão intermédia e incluiu um profundo processo de revisão do Plano Estratégico para verificar a sua coerência e o seu alinhamento com as prioridades definidas pelo Governo e pelos doadores para as áreas de intervenção da Fundação Ariel. Incluiu, ainda, a clarificação da estratégia organizacional e a busca de consensos sobre as expectativas de desempenho e de união em torno da estratégia.

Este processo permitiu esclarecer os objetivos e iniciativas estratégicos, a integração e complementaridade entre as atividades técnicas e operacionais da Fundação Ariel, alinhar as expectativas em relação ao desempenho e identificar as iniciativas estratégicas que efetivamente impulsionam a organização rumo à realização da sua missão e os indicadores a ele relacionados. Permitiu, igualmente, fortalecer a apropriação da estratégia por parte de vários atores organizacionais e verificar a aplicabilidade de algumas disposições teóricas sobre o BSC.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*, Indicadores, Objetivos Estratégicos e Iniciativas Estratégicas.

ABSTRACT

The central objective of this project is to propose a Balanced Scorecard (BSC) model for Fundação Ariel. In this context, the project presents the BSC approach, highlighting its main characteristics (including those related to BSC for organizations of the Third Sector) and a BSC proposal, which is expected to promote the efficiency and effectiveness of Fundação Ariel programmatic and operational processes considered essential for the successful implementation of its strategy, making it (the Ariel Foundation) more "attractive" for potential donors.

The proposal development process was attended by members of strategic management and intermediate management teams and included a thorough review process of the Strategic Plan to verify its consistency and alignment with the priorities set by the Government and donors for the areas of intervention of Fundação Ariel. It also included the clarification of the organizational strategy and the search for consensus on the expectations of performance and unity around the strategy.

This process resulted in the clarification of the strategic objectives and initiatives, clarification of the integration and complementarity between the technical and the operational activities of Fundação Ariel, the alignment of its performance related expectations and in the identification of the strategic initiatives that effectively drive the organization towards its mission and indicators related to these initiatives. The process also led to the strengthening of the ownership of the strategy by several organizational actors and to the verification of the applicability of some theories about the BSC.

Keywords: Balanced Scorecard, Indicators, Strategic Objectives and Strategic Initiatives

AGRADECIMENTOS

Gostaria de endereçar os meus agradecimentos a todos aqueles que com as suas ações e apoio incondicional contribuíram para a realização deste projeto.

Em primeiro lugar agradeço à minha orientadora, Professora Dra. Maria Manuela Duarte Martins, pelas valiosas orientações que me proporcionou para que o presente projeto se materializasse.

À Dra. Paula Vaz, Diretora Executiva da Fundação Ariel, pelos incentivos, desafios e confiança que depositou em mim para materializar este projeto.

Aos meus colegas Celso Cossa, Dulce Bila, Eva Naueia e Tatiana Pinto pelo apoio incondicional que me prestaram em diferentes fases do desenvolvimento do projeto.

De modo especial à minha família, em particular aos meus filhos (obrigado por serem tão meus), fontes inesgotáveis de energia para a materialização do presente projeto.

Por último, e porque os últimos são sempre os primeiros, agradeço a Deus todo-poderoso, o meu mentor e guia na vida diária.

DEDICATÓRIAS

Ao meu pai, Pedro Nhambavale

You are my hero

You are everything I would like to be

I can fly higher than an eagle

Because you are the wind beneath my wings

À minha mãe, Margarida Simate

A melhor mãe do mundo!

Sou eternamente grato a Deus por ter vindo ao mundo através de si e pelos seus ricos ensinamentos.

SUMÁRIO EXECUTIVO

O presente projeto apresenta a abordagem do *Balanced Scorecard (BSC)*, enquanto ferramenta de referência no contexto da gestão estratégica das organizações, especificamente na avaliação do desempenho organizacional, pelo facto de, entre vários motivos, traduzir a estratégia em termos operacionais e elaborar um quadro de indicadores que permita que cada gestor monitore a implementação da estratégia organizacional. O projeto constitui uma proposta de modelo de BSC corporativo para a Fundação Ariel, uma organização de direito moçambicano operando no Terceiro Sector.

O projeto parte duma revisão de literatura sobre o BSC (apresentação da abordagem), ressaltando os principais aspetos característicos, especialmente os relacionados com o BSC para organizações do Terceiro Sector e vai até ao desenvolvimento duma proposta de BSC para a Fundação Ariel, a qual espera-se que venha promover a eficiência e eficácia dos seus processos programáticos e operacionais considerados essenciais para a execução bem-sucedida da sua estratégia, tornando-a mais “apetecível” para potenciais doadores.

A revisão de literatura apresentada atendeu, para além da definição e breve historial do BSC, aos principais aspetos característicos como sejam: perspetivas, indicadores de desempenho, mapas estratégicos, particularidades do BSC para as organizações do Terceiro Sector (incluindo uma comparação entre o BSC para as entidades privadas e o BSC para as organizações sem fins lucrativos assente no grau de decisão e nas perspetivas do BSC) e a metodologia “*Nine Steps for Success*” desenvolvida pelo *Balanced Scorecard Institute* para orientar o processo de construção dum BSC. Esta metodologia, envolve, tal como o próprio nome sugere, nove passos a observar no desenvolvimento da proposta nomeadamente: (i) avaliação organizacional, (ii) definição de temas e perspetivas estratégicas, (iii) definição de perspetivas de BSC, (iv) elaboração de mapas estratégicos, (v) definição de indicadores de desempenho, (vi) desenvolvimento de iniciativas estratégicas, (vii) *software* e automação, (viii) alinhamento e (iv) avaliação. A revisão de literatura termina com uma apresentação de sete das principais críticas apontadas ao BSC, nomeadamente: (i) a ausência de mecanismo de validação de indicadores, (ii) a insuficiência de conexões entre a estratégia e as operações, (iii) o foco demasiadamente interno e fundamento em motivação externa, (iv) a desconsideração da dimensão política das organizações, (v) o holismo seletivo, (vi) a inibição da mobilização, criatividade e inovação nas organizações e (vii) a fraca gestão do conhecimento.

O processo de desenvolvimento da proposta consistiu na operacionalização da metodologia “*Nine Steps for Success*”, com foco deliberado somente nos seis primeiros passos, remetendo a abordagem aprofundada dos últimos três (*software* e automação, alinhamento e avaliação) para projetos ou estudos futuros focalizados na Fundação, o que não impediu que fossem apresentados aspetos críticos a tomar em consideração na operacionalização destes passos. Neste contexto, de modo particular, importa referir que o processo de avaliação da Fundação Ariel atendeu aos seguintes aspetos: seu estabelecimento; sua missão, visão e valores; principais áreas organizacionais e suas competências; estrutura de governação; serviços prestados e sua abrangência; abordagens adotadas na implementação das atividades e processos e recursos organizacionais. O processo incluiu a identificação dos fatores críticos a considerar na fase de implementação do BSC na Fundação Ariel e permitiu a clarificar os objetivos e iniciativas estratégicos, clarificar a integração entre as áreas técnica e operacional da Fundação Ariel, o alinhar expectativas relativas ao desempenho organizacional e identificar as iniciativas estratégicas que efetivamente impulsionam a organização rumo à realização da sua missão e os indicadores a ele relacionados. O processo, permitiu, ainda, construir ou fortalecer o “*ownership*” ou o sentimento de pertença da estratégia por parte de vários atores organizacionais e verificar a aplicabilidade de algumas disposições teóricas apresentadas ou defendidas por Kaplan e Norton (criadores da abordagem do BSC), com destaque para as disposições referentes à definição das relações causa e efeito e do número máximo de indicadores para o BSC. Neste contexto, concluiu-se que as disposições teóricas sobre estes dois aspetos defendidos por Kaplan e Norton não são aplicáveis para a Fundação. Com efeito, os objetivos e iniciativas estratégicos definidos pela Fundação Ariel influenciam umas as outras em relações bidirecionais (Kaplan e Norton defendem relações unidirecionais) e o número máximo de indicadores defendido pelos autores para um BSC é insuficiente para atender as necessidades de avaliação e relato de desempenho da/na Fundação Ariel.

CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO

1.1. Relevância do projeto

A implementação das atividades das organizações do Terceiro Setor em Moçambique depende e sempre dependeu de fundos provenientes de doadores internacionais (organizações governamentais, públicas ou privadas). A evolução da conjuntura económica global que teve como um dos momentos críticos a crise financeira mundial que se fez sentir a partir de 2008 tem estado a ditar profundas transformações políticas, económicas e sociais nos países de origem destas entidades, obrigando-as a procederem à revisão das suas prioridades de investimentos, o que se traduz em parte numa importante redução do volume de financiamentos, sobretudo para África, expondo as organizações do Terceiro Setor a sérios problemas de sustentabilidade (financeira). Pode-se afirmar que no contexto atual, a sustentabilidade constitui, a par da prestação de contas, da qualidade dos serviços e da capacidade de articulação, um dos quatro aspetos críticos a relacionados com gestão das organizações do Terceiro Setor.

A Fundação Ariel Glaser Contra o SIDA Pediátrico (Fundação Ariel), uma organização de direito Moçambicano operando no Terceiro Setor e cujas operações dependem totalmente de doações de organizações internacionais, tem registado desde o seu estabelecimento em 2011, um crescimento assinalável em termos de dimensão da sua mão-de-obra, cobertura geográfica, áreas de intervenção e abordagens inovadoras de implementação das suas atividades. Para atender aos aspetos críticos anteriormente referidos com eficiência e eficácia, a Fundação Ariel elaborou um Plano Estratégico que, entre outros objetivos, estabelece as suas principais orientações estratégicas rumo à realização da sua missão.

Neste contexto, o *Balanced Scorecard* (BSC), enquanto ferramenta de referência no contexto da gestão estratégica das organizações, ganha particular importância devido ao fato de, entre vários motivos, traduzir a estratégia em termos operacionais e elaborar um quadro de indicadores que permita que cada gestor, ao seu nível, monitore a implementação da estratégia, o que acredita-se poder contribuir para a melhoria da capacidade de articulação entre as partes organizacionais que, por sua vez, contribuirá de forma determinante para a eficácia e eficiência organizacionais, para qualidade dos serviços prestados, para o fortalecimento ou enriquecimento dos processos de prestação de contas da organização - elementos críticos para a sustentabilidade organizacional.

1.2. Objetivos do projeto

1.2.1. Objetivo geral

Constitui objetivo geral do presente projeto propor um modelo de BSC para a Fundação Ariel.

1.2.2. Objetivos específicos

Constituem objetivos específicos do presente projeto:

- Apresentar a abordagem do BSC, ressaltando os principais aspetos caraterísticos, incluindo os relacionados com o BSC para organizações do Terceiro Setor.
- Desenvolver uma proposta de BSC para a Fundação Ariel que promova e facilite a eficiência e eficácia dos seus processos programáticos e operacionais considerados essenciais para a execução bem-sucedida da sua estratégia, tornando-a mais “apetecível” para potenciais doadores.

Importa salientar que o presente projeto não esgota nem tem pretensão de esgotar a discussão em torno do tema nele abordado, pretendendo somente constituir um contributo para a sua compreensão e uma referência para futuros estudos e iniciativas de implementação em organizações do Terceiro Setor em Moçambique.

1.3. Aspetos metodológicos

Nesta secção são apresentadas sucintamente as principais orientações metodológicas adotadas no presente projeto, as quais consideram cinco critérios de classificação das pesquisas, conforme melhor exposto no Quadro I a seguir.

Quadro 1 - Orientações metodológicas

| Quanto aos objetivos | Quanto à natureza | Quanto à escolha do objeto | Quanto à técnica de coleta de dados | Quanto à técnica de análise de dados |
|-------------------------|-------------------|---|---|--|
| Exploratória-descritiva | Qualitativa | <ul style="list-style-type: none"> • Estudo de caso único • Amostragens não-probabilísticas | <ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa bibliográfica • Pesquisa documental | Análise de conteúdo – análise temática |

Fonte: Elaboração própria

A pesquisa exploratória-descritiva permitiu identificar e descrever os principais aspetos caraterísticos e enfoques do BSC considerados relevantes para efeitos do presente projeto.

A consideração do presente projeto como uma pesquisa qualitativa está assente na natureza predominantemente descritiva dos dados coletados, os quais refletem as percepções de diversos autores sobre o tema central em investigação – o BSC. Adicionalmente, pode-se referir que o processo de análise e/ou tratamento dos dados teve uma natureza indutiva, elemento típico de pesquisas qualitativas.

A opção pelo estudo de caso único, focalizado na organização cujos desafios de gestão estratégica justificam a própria essência do projeto – a Fundação Ariel, permitiu expor e explorar melhor aspetos críticos relacionados com a implementação da estratégia da organização estudada.

Pode-se afirmar que as razões apontadas para a escolha de estudo de caso único, também justificam (em parte) a opção pela amostragem não-probabilística por conveniência ou accidental. Acrescem-se-lhes os desafios inerentes à implementação das orientações estratégicas da Fundação Ariel e o acesso ilimitado do proponente deste projeto à informação de gestão desta organização como outros fatores fundamentais que concorreram para a realização do presente projeto.

A pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental permitiram aceder a materiais de natureza diversa essenciais para uma melhor compreensão sobre o tema central do projeto.

A análise de conteúdo, especificamente a análise temática permitiu, através da identificação, análise e descrição de padrões ou temas, o escrutínio adequado e uma sistematização de informação essencial sobre o BSC essencial para o presente projeto.

1.4. Estrutura do projeto

O presente projeto é composto por 4 (quatro) capítulos.

No capítulo I, da Introdução, apresenta-se a relevância do projeto, seus os objetivos, as orientações metodológicas e a sua estrutura do projeto.

No capítulo II, da Revisão de Literatura, discute-se sucintamente a abordagem do BSC, destacando-se os seus aspetos caraterísticos (gerais num primeiro momento e, em momento posterior e de forma sucinta, específicos relativos ao BSC para organizações do Terceiro Setor) e é resumidamente abordada a metodologia “*Nine Steps for Success*”, a qual orientou o desenvolvimento da proposta apresentada neste projeto.

No Capítulo III, da Proposta de BSC para a Fundação Ariel, é desenvolvida a proposta por via da operacionalização da metodologia referida no capítulo II, seguindo-se, no capítulo IV, as conclusões e recomendações.

CAPÍTULO II: REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Definição e origem do BSC

Desenvolvido na década de 1990 por Robert Kaplan, professor de Contabilidade na Universidade de Harvard, e David Norton, executivo de negócios e consultor de gestão, o BSC pode ser definido como um sistema de gestão estratégica que congrega um conjunto de medidas que fornecem aos executivos das organizações uma visão rápida, mas, abrangente do negócio, permitindo viabilizar os seguintes processos críticos de gestão: (i) esclarecimento e tradução da visão e da estratégia, (ii) comunicação e associação dos objetivos e medidas estratégicas, (iii) planeamento, estabelecimento de metas e alinhamento de iniciativas estratégicas e (iv) melhoramento do “*feedback*” e aprendizado estratégico.

Três razões fundamentais para o sucesso de qualquer organização (seja ela pública, sem fins lucrativos ou privada) ditaram o surgimento do BSC, nomeadamente: (i) a exclusiva e persistente dependência de medidas financeiras de desempenho para avaliar o sucesso organizacional apesar das suas limitações ou deficiências (por exemplo: a sua inconsistência com o mundo de negócios atual, o fato de somente possibilitarem a condução dos negócios “através do espelho retrovisor”, a sua tendência de/para reforçar silos funcionais nas organizações, o fato de “sacrificarem” o pensamento de longo prazo, a sua irrelevância para vários níveis organizacionais, etc.), (ii) o crescente papel dos ativos intangíveis (conhecimentos dos funcionários ou colaboradores, relacionamentos com clientes ou “*stakeholders*”, cultura de inovação e mudança, etc.) na criação de valor na economia atual, e (iii) o mais importante, o desafio de executar a estratégia, pois, uma coisa é criar o que é aparentemente uma estratégia vencedora e outra coisa completamente diferente é implementá-la com sucesso (Niven, 2008).

Dentre vários benefícios decorrentes da implementação do BSC pelas organizações, podem-se destacar os seguintes: (i) tradução da estratégia em objetivos e ações mensuráveis; (ii) promoção da mudança de decisões do transacional para sistemas de “*business intelligence*” e do alinhamento dos indicadores-chave com os objetivos estratégicos a todos os níveis organizacionais; (iii) visualização do negócio sob as perspectivas financeiras e não-financeiras; (iv) contribuição para a melhoria da comunicação e do desempenho organizacionais; (v) facilitação da comunicação dos objetivos estratégicos, focalizando os trabalhadores ou colaboradores na sua realização; (vi) desenvolvimento duma cultura de aprendizagem e

melhoria contínua e (vii) redução da quantidade de informação utilizada a um conjunto mínimo de indicadores críticos.

2.2. Perspetivas do BSC

O BSC compreende quatro perspetivas, as quais refletem precisamente o que se pretende fazer com o BSC - examinar a estratégia, tornando-a mais clara sob diferentes pontos de vista. Dito por outras palavras, as perspetivas descrevem e decompõem a visão, a missão e a estratégia organizacionais. As quatro perspetivas estabelecem um equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazos, os resultados almejados, as medidas objetivas e específicas e as medidas subjetivas e mais imprecisas (Kaplan e Norton, 1997).

A seguir apresenta-se uma abordagem sucinta de cada uma das quatro perspetivas.

2.2.1. Perspetiva financeira

Esta perspetiva atende às questões relacionados com a criação de valor para os acionistas, revelando de forma clara os vetores de valor essenciais para um desempenho financeiro e competitivo superior a longo prazo.

Nas organizações que perseguem o lucro, constituem medidas genéricas geralmente adoptadas nesta perspetiva o retorno sobre o investimento e valor económico agregado. No entanto, estas medidas não são adequadas para avaliar a trajetória das organizações em ambientes competitivos pelo fato de serem indicadores de ocorrências incapazes de captar parte significativa do valor criado ou destruído em resultado das atuações dos executivos no último exercício financeiro. Elas refletem somente uma parte do resultado das ações passadas, não fornecendo orientações apropriadas para as ações que devem ser implementadas no presente e no futuro para criar valor financeiro futuro (Norton e Kaplan, 1997).

No Terceiro Setor e no Setor Público, os objetivos financeiros permitem que os resultados almejados pela organização sejam alcançados de maneira eficiente, portanto, com menores custos (Niven, 2008).

2.2.2. Perspetiva de Cliente

Segundo Norton e Kaplan (1997), nesta perspetiva o BSC permite aos executivos das organizações identificar os segmentos de mercados e clientes nos quais as elas competirão e as respectivas medidas de desempenho a adoptar para esses segmentos-alvos. Os mesmos autores

acrescentam que a perspetiva de cliente geralmente integra medidas genéricas de sucesso duma estratégia bem formulada e implementada como sejam: a satisfação e retenção do cliente, a conquista de novos clientes, a lucratividade dos clientes e sua participação em contas nos segmentos-alvos. Niven (2008) acrescenta a esta lista medidas relacionadas com a proposição de valor (a forma como a organização propõe-se a agregar valor aos seus clientes ou “*stakeholders*” ou o que faz a organização destacar-se entre várias). Ainda segundo este autor, ao considerar este especto relevante, muitas organizações optarão por uma das seguintes três “disciplinas”: excelência operacional, liderança no produto e intimidade do cliente.

2.2.3. Perspetiva dos processos internos

Nesta perspetiva são identificados os processos internos críticos nos quais as organizações devem alcançar a excelência pois, são estes processos que lhes permitem: (i) oferecer propostas de valor suscetíveis de atrair e fidelizar clientes em determinados segmentos-alvo de mercado e (ii) satisfazer as expectativas dos acionistas relativamente a excelentes retornos financeiros. Nesta perspetiva, as medidas genéricas atendem à qualidade, tempo de resposta, custo e lançamento de novos produtos (Kaplan e Norton, 1997).

2.2.4. Perspetiva de aprendizagem e crescimento

Esta perspetiva define a infraestrutura que a organização deve estabelecer para gerar crescimento e melhoria a longo prazo, centrando-se em três fontes principais de aprendizagem e crescimento, nomeadamente: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais. As medidas genéricas para esta perspetiva têm a ver com a satisfação dos funcionários ou colaboradores e a disponibilidade dos sistemas de informação (Kaplan e Norton, 1997).

Os objetivos que aparecem nesta perspetiva são na realidade os facilitadores das outras perspetivas, na sua essência eles constituem os alicerces sobre os quais é construído o Mapa Estratégico. Com efeito, depois de se identificar objetivos para as perspetivas do cliente e dos processos internos, pode-se identificar fraquezas na infraestrutura organizacional no que respeita às habilidades dos funcionários ou colaboradores, aos sistemas de informação e ao clima organizacional, etc. Estes objetivos devem ajudar a organização a resolver estas fraquezas e a garantir um desempenho sustentável para o futuro (Niven, 2008).

2.3. Indicadores do BSC

Segundo Frezattiet al. (2010), cada uma das perspetivas acima abordadas envolve um conjunto específico de indicadores ou medidas que atendem às características e demandas específicas da organização, com foco na visão e estratégia.

Os indicadores do BSC podem ser definidos como padrões ou ferramentas usadas para se determinar se as organizações estão alcançando os seus objetivos estratégicos e avançando rumo à plena implementação das suas estratégias. Os indicadores avaliam o grau de realização dos objetivos propostos e, ao oferecerem às organizações o direcionamento necessário para atingirem as suas estratégias, funcionam como fatores de motivação organizacional para prossecução desses objetivos. Para além disto, os indicadores estratégicos são fundamentais para a avaliação da estratégia e do aprendizado estratégico, pois, os executivos recorrem a eles para avaliar o progresso da organização em direção aos objetivos estratégicos; eles expõem a relação entre objetivos estratégicos e são um teste permanente da validade da estratégia.

Qualquer organização que adopte o BSC precisa estabelecer um quadro de indicadores estratégicos e outro de indicadores operacionais. Enquanto os indicadores estratégicos permitem avaliar o progresso da organização na consecução dos seus objetivos estratégicos descritos em cada uma das perspetivas do BSC, os indicadores operacionais centram-se nas operações e táticas, sendo estabelecidos para informar melhor as decisões sobre aspectos operacionais diários.

Bons indicadores (i) fornecem evidências objetivas do progresso das organizações em direção aos objetivos estratégicos, (ii) informam melhor os processos de decisão em relação às estratégias organizacionais, (iii) permitem analisar as tendências de desempenho organizacional ao longo do tempo e (iv) permitem avaliar a eficiência, a eficácia, a qualidade, a pontualidade, a governança, a conformidade, os comportamentos, a economia, o desempenho de projetos e o desempenho do pessoal ou a utilização dos recursos.

Kaplan e Norton (2004) afirmam que, no geral, os objetivos definidos para as quatro perspetivas do Mapa Estratégico (tópico a ser abordado secção imediatamente a seguir a esta) geram entre 20 (vinte) a 30 (trinta) indicadores do respectivo BSC, número que suscita críticas ao BSC, por se considerar insuficiente. Estes autores “parecem acolher” as críticas, sustentando que, efetivamente, se o “*scorecard*” for visto como 25 (vinte e cinco) indicadores independentes, haverá dificuldades na sua absorção pela organização e seus empregados. No

entanto, eles apontam que esta é uma interpretação equivocada pois, o Mapa Estratégico mostra como os vários indicadores dum BSC, desenvolvidos de maneira correta, fornecem a instrumentação para uma estratégia singular.

Lopes *et al.* (2015) citando diversos outros autores, aponta que a metodologia de implementação do BSC não fornece orientações suficientemente detalhadas sobre como seleccionar indicadores específicos de desempenho, o que potencia o surgimento de falhas ao longo do processo. Os mesmos autores acrescentam que as relações de causa e efeito refletidas no Mapa Estratégico simplificam a realidade, não existindo orientação suficiente sobre como construir analiticamente estas relações, fora o fato de literatura sobre o BSC não apresentar uma discussão suficientemente satisfatória sobre o processo de definição de metas.

2.4. Mapa Estratégico

Pode-se afirmar que o Mapa Estratégico constitui uma representação visual da estratégia, mostrando numa única página como os objetivos nas quatro perspectivas do BSC se integram, combinam ou se interligam visando a descrição da estratégia. Por outras palavras, o Mapa Estratégico é uma ferramenta que mostra como a estratégia liga os ativos intangíveis a processos que criam valor. Ele congrega os temas e objetivos estratégicos e as suas relações de causalidade, os temas estratégicos definem ou estabelecem a proposição de valor para os clientes.

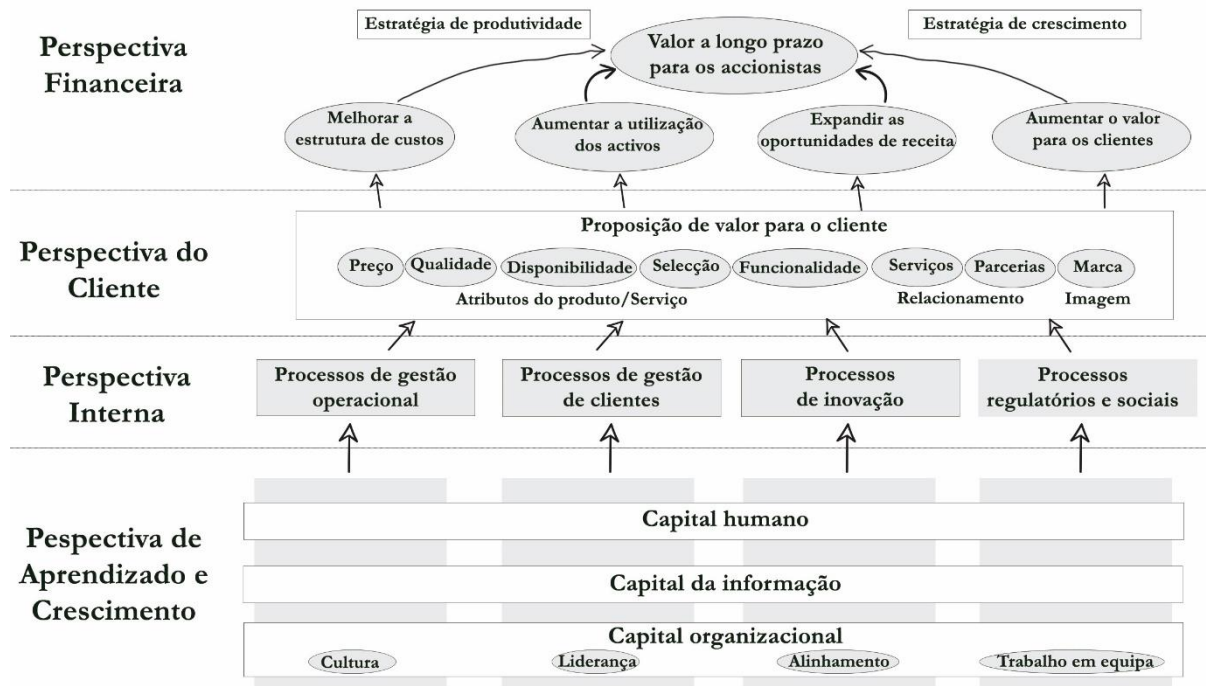
Segundo Kaplan e Norton (2004), o Mapa Estratégico representa como a organização cria valor e baseia-se nos seguintes princípios:

- A estratégia equilibra forças contraditórias;
- A estratégia baseia-se em proposição de valor diferenciada para os clientes;
- Cria-se valor por meio de processos internos;
- A estratégia compõe-se de temas complementares e simultâneos e;
- O alinhamento estratégico determina o valor dos ativos intangíveis (capital humano, capital da informação e capital organizacional).

Um Mapa Estratégico e um BSC bem construídos devem descrever a forma como uma organização funciona e o que é crítico para o seu sucesso através de uma série de objetivos interconectados (no Mapa) e medidas (no BSC) que atravessam as quatro perspectivas. O Mapa Estratégico deve incluir resultados para os clientes, os processos nos quais a organização deve

se destacar, a infraestrutura e os recursos financeiros essenciais para produzir e oferecer valor aos clientes. Cada um destes elementos representa um vínculo vital na poderosa cadeia de relações de causa e efeito que se processam através do Mapa Estratégico e do “Scorecard” (Niven, 2008).

Figura 1 - Mapa Estratégico



Fonte: Kaplan, R. e Norton, D. (2004)

Segundo Silva (2014), no Mapa Estratégico parte-se de um resultado identificado ou desejado e encadeiam-se as variáveis com influência sobre esse resultado. O mesmo autor acrescenta que este modelo pode ser utilizado numa abordagem exploratória, sugerindo e testando as relações que podem ser confirmadas ou não.

Por sua vez, Fernandes (2003) aponta que o processo de modelagem que origina os mapas estratégicos do BSC não é suficientemente flexível para refletir as consequências de eventos externos, ou mesmo os efeitos adversos de certas opções ou decisões estratégicas. Apoiando-se em diversos outros autores, este autor acrescenta as seguintes críticas a este processo: (i) as relações causa efeito são unidirecionais (não atendem ao “feedback” de realimentação), não expressando, conseqüentemente, uma reciprocidade entre as variáveis; (ii) o mapa estratégico não é operacional ou não exprime temporalidade, pois não atende aos “delays” (espera) entre as relações causa e efeito e (iii) o mapa não é experimentável, isto é,

com ele é impossível efetuar qualquer simulação e avaliação de cenários. Estas deficiências, acrescenta ainda o mesmo autor, pouco contribuem para o aprimoramento do aprendizado estratégico de alto nível, extremamente crucial para lidar com a complexidade dos tempos atuais.

Para Niven (2008), a vinculação de medidas em todo o Mapa Estratégico é construída com uma série de declarações "se-então". No entanto, acrescenta este autor, desenvolver vínculos rigorosos de causa e efeito não é uma tarefa fácil para qualquer organização, é sim um exercício árduo, muito em particular para organizações do Terceiro Setor e públicas devido à diversidade de fatores que condicionam ou afetam a sua atuação.

Pace e Basso (2014) apontam que uma relação de causalidade deve consistir numa relação assimétrica e o modelo de Kaplan e Norton se revela uma relação simétrica, mas a correlação entre duas variáveis não significa causalidade unidirecional. Os mesmos autores acrescentam que uma relação assimétrica deve reunir pressupostos como: a causa antecede o efeito, controlabilidade, previsibilidade, etc. e, em jeito de conclusão, afirmam que a causalidade proposta por Kaplan e Norton é, na realidade, uma relação de finalidade, em que uma pessoa acredita que uma ação constitui um meio para atingir um fim e o fim e a crença provocam a ação.

Apesar destas críticas, diversos autores reconhecem a relevância do Mapa Estratégico (i) na aprendizagem da estratégia e na criação duma organização de aprendizado; (ii) no cumprimento do papel de organização de aprendizado, propondo, porém, melhorias na representação das relações de causalidade; (iii) na explicitação do conhecimento estratégico e modelos mentais dos planeadores e (iv) na discussão e questionamento aberto da estratégia organizacional, gerando o seu almejado aprendizado (Silva, 2014).

2.5. BSC em organizações do Terceiro Setor

Tal como acontece com organizações que perseguem o lucro, as organizações do Terceiro Setor também têm se preocupado em medir o seu desempenho. Estas organizações enfrentam hoje desafios enormes relacionados com a prestação de contas, maior transparência na gestão das operações, entre outros, tudo isto e muito mais num ambiente caracterizado pela redução dos valores de financiamentos, regulamentos rigorosos, etc.

Segundo Niven (2008), na medição do seu desempenho, as organizações do Terceiro Setor têm coberto áreas como: (i) responsabilidade financeira (com foco original na documentação dos gastos), (ii) produtos dos seus programas, (iii) aderência aos padrões de qualidade na prestação de serviços, (iv) indicadores-chaves de desempenho (podem servir como um repositório para todas as áreas de medição), (v) satisfação dos clientes ou “*stakeholders*” (influenciada ou determinada pela oportunidade do serviço, acessibilidade e satisfação geral) e (vi) medidas relacionadas com os participantes (as que refletem as exigências dos doadores relativamente às garantias de que os programas implementados estão realmente beneficiando os mais necessitados).

Kaplan e Norton (2001) indicam que parte significativa dos primeiros “*scorecards*” das organizações do Terceiro Setor destacam temas relacionados com a excelência operacional, considerando como premissa a missão organizacional para, a partir dela, tentarem executar suas funções com maior eficiência traduzida na redução de custos, na rapidez na atuação e menos defeitos ou falhas nos seus processos. Ainda que afirmem que os princípios fundamentais para o desenvolvimento de organizações com foco na estratégia são aplicáveis a todos os setores de atividade, os mesmos autores também afirmam ser raro encontrar organizações sem fins lucrativos focalizadas em estratégias enquadráveis nas modalidades liderança do ou pelo produto ou intimidade com o cliente, o que, por consequência, leva a que os seus “*scorecards*” tenham tendência de aproximar-se do tipo indicadores-chave de desempenho do que de verdadeiros “*scorecards*” estratégicos. Aliás, ao analisar aplicação do BSC em organizações dos setores governamentais, privados e nas organizações do Terceiro Setor, Kaplan e Norton (2001) concluíram que a principal diferença entre os “*scorecards*” desses setores reside no maior cuidado com os clientes (ou “*stakeholders*”), apontando que, ao contrário do que acontece em organizações do Setor Privado, nas organizações governamentais e do Terceiro Setor os clientes (ou “*stakeholders*”) são posicionados no topo dos mapas estratégicos, dado que a prestação de serviços eficazes a eles explica a razão de ser destas organizações. Adicionalmente, os mesmos autores apontam que no BSC do Terceiro Setor e do Setor Governamental, igualmente é possível colocar a perspetiva financeira no topo dos mapas estratégicos para ressaltar a importância de se satisfazer os provedores de recursos financeiros necessários para a prestação de serviços pelas organizações destes setores.

O quadro 2 compara o BSC no Setor Privado (com fins lucrativos) com o BSC nas do Terceiro Sector (sem fins lucrativos).

Quadro 2 - Comparação do BSC no Setor Privado com o BSC nas Organizações do Terceiro Setor

| Perspetivas | Organizações do Setor Privado (com fins lucrativos) | Organizações do Terceiro Sector (sem fins lucrativos) |
|---|---|--|
| Grau de decisão | A estratégia fica no topo do BSC e tem impacto na organização como um todo. | A missão fica no topo e a estratégia no centro do BSC e também tem impacto na organização como um todo. |
| Perspetiva financeira | Está essencialmente voltada para a criação de valor sustentável para os acionistas. | Mantém a sua relevância, estando orientada para a maximização do sucesso ou da satisfação dos vários “ <i>stakeholders</i> ” num contexto restrições de ordem financeira. |
| Perspetiva dos clientes | Foco na avaliação da atuação da organização relativamente ao cliente (sua principal fonte de receita). A obtenção de resultados financeiros é condicionada pela oferta de valor ao cliente. | Atende à avaliação da atuação da organização relativamente às suas fontes principais de financiamento, cuja obtenção depende da proposta de valor oferecida aos vários “ <i>stakeholders</i> ” da organização. |
| Perspetiva dos processos internos | A oferta de valor ao cliente impõe uma necessidade de melhoria contínua dos processos internos (de gestão operacional, de gestão dos clientes, de inovação e processos regulatórios e sociais) de modo a obter-se custos baixos e competitivos. | A oferta de valor ao cliente impõe uma necessidade de melhoria contínua dos processos internos de modo a obter-se custos baixos e competitivos. A chave para o sucesso do BSC consiste em selecionar e medir apenas os processos que levam a melhores resultados para os clientes ou “ <i>stakeholders</i> ” e, em última instância, a organização pode trabalhar para sua missão. |
| Perspetiva de aprendizagem e crescimento | O sucesso no desempenho dos processos é condicionado pela capacidade de construir, manter e desenvolver as infraestruturas e/ou recursos básicos da organização - pessoas, tecnologia, marcas, etc. | Operando como organizações baseadas em missão, as organizações do Terceiro Setor e do Setor Público dependem fortemente das habilidades, dedicação e alinhamento de seus funcionários para alcançar seus objetivos socialmente importantes. |

Fonte adaptada: Pedro, J. R. e Akkermans, H; Oorschot, K. *apud* Câmara, L. N. (2005) e Niven, P. R. (2008)

Segundo Niven (2008), a adoção do BSC por organizações do Terceiro Setor permite-lhes: (i) demonstrar responsabilidade e gerar resultados; (ii) melhorar seu desempenho face à sua missão, (iii) atrair recursos (escassos), (iv) criar um foco na estratégia, (v) produzir informações (não dados), (vi) auto-preservar-se, (vii) promover a mudança, (viii) conduzir a mudança e (ix) inspirar confiança aos seus “*stakeholders*”.

2.6. Metodologia “*Nine Steps for Success*”

A metodologia “*Nine Steps for Success*” é uma ferramenta que reflete uma abordagem disciplinada e prática para o desenvolvimento de um sistema de planeamento e gestão estratégica baseada no BSC. Esta metodologia compreende nove passos considerados cruciais para o sucesso das iniciativas de desenvolvimento do BSC, os quais são resumidamente abordados no quadro a seguir:

Quadro 3 - Metodologia “*Nine Steps for Success*”

| Passo | Descrição |
|---|--|
| Passo 1: Avaliação organizacional | Avaliação da missão, visão e valores da organização, dos seus desafios, etc. |
| Passo 2: Definição de temas e perspetivas estratégicos | Desenvolvimento dos elementos estratégicos (resultados/proposta de valor, temas e perspetivas) com foco nas necessidades dos clientes ou “ <i>stakeholders</i> ” e proposição de valor da organização. |
| Passo 3: Definição de perspetivas do BSC | Desdobramento dos elementos estratégicos em objetivos estratégicos, os quais suportam a construção da estratégia e definem os intentos estratégicos da organização. |
| Passo 4: Elaboração de mapas estratégicos | Identificação e tradução das relações causa e efeito entre os objetivos estratégicos da organização num Mapa Estratégico. |
| Passo 5: Definição de indicadores ou medidas de desempenho | Estabelecimento ou definição de indicadores ou medidas de desempenho para cada objetivo estratégico. |
| Passo 6: Iniciativas estratégicas | Desenvolvimento de iniciativas estratégicas essenciais para a realização dos objetivos estratégicos. Para assegurar responsabilização em toda organização, as medidas de desempenho e iniciativas estratégicas são distribuídas pelo pessoal adequado e documentados em tabelas de definição de dados. |
| Passo 7: <i>Software</i> e automação | Envolve a automação do BSC e consiste em analisar opções de <i>software</i> e requisitos do usuário para selecionar a opção mais adequada para atender aos requisitos de informações de desempenho organizacional a todos os níveis. |
| Passo 8: Alinhamento | Desdobramento do “ <i>scorecard</i> ” de nível organizacional em “ <i>scorecards</i> ” de unidades de negócio que, por sua vez, posteriormente, são traduzidos em “ <i>scorecards</i> ” individuais, processo crucial para o alinhamento organização em torno da sua estratégia. |
| Passo 9: Avaliação | Avaliação de todo o “ <i>scorecard</i> ”, procurando-se responder a questões relacionadas com a efetividade e adequabilidade das estratégias, com a relevância do que se procura avaliar e com mudanças na envolvente organizacional. |

Fonte: Elaboração própria

Importa salientar que a proposta que é apresentada a seguir cobre deliberadamente somente os primeiros seis passos, esperando-se que os restantes três sejam objetos de projetos ou estudos futuros. Ainda assim, a presente proposta apresenta alguns aspetos fundamentais que devem ser considerados na operacionalização destes passos.

2.7. Críticas ao BSC

Apesar do seu valioso contributo para a mudança do paradigma de Gestão Estratégica das organizações, o BSC não está imune a críticas. Com efeito, a revisão de bibliografia sobre este tema permitiu identificar uma diversidade de críticas, algumas das quais são sucintamente abordadas a seguir, fora as já referidas em secções anteriores.

- **Ausência de mecanismos de validação dos indicadores.** O BSC não faz referência a qualquer mecanismo que permita aferir a continuidade da relevância dos indicadores definidos ao longo do tempo, o que pode ser nefasto para a organização pois, estes indicadores podem não ser os (mais) corretos ou mais relevantes para monitorar a execução da estratégia organizacional.
- **Insuficiência de conexões entre a estratégia e as operações.** O BSC apresenta uma fraca integração entre os indicadores de nível estratégico e os de nível operacional, dando primazia àqueles.
- **Foco demasiadamente interno e fundamento em motivação externa.** Ao ignorar a cadeia de valor estendida, os fornecedores de bens e provedores de serviços, bem como as ações dos concorrentes, o BSC deixa de ter em consideração dimensões extremamente importantes na análise do contexto organizacional. No entanto, em contraste, o BSC é fundamentalmente assente em motivação externa, a qual, ainda que seja importante para comunicar o comportamento desejado, é insuficiente para levar os empregados ou colaboradores das organizações a agirem de forma pró-ativa e a serem criativos solucionadores de problemas – não tendo nenhum compromisso intrínseco, eles se empenham para produzir os resultados esperados nas áreas medidas, mas ficam indiferentes a outras variáveis importantes.
- **Desconsideração da dimensão política das organizações.** O BSC não atende à dimensão política das organizações, o que reduz a possibilidade de consenso já que o mesmo é imposto a partir do topo da organização. Isto induz à necessidade de se recorrer a consultores para que a ferramenta ganhe a aceitação interna, potenciando a geração dos resultados almejados.
- **Holismo seletivo.** A estrutura lógica do BSC não permite uma adequada gestão estratégica já que o mesmo analisa o ambiente organizacional considerando perspectivas

ligadas por uma relação linear de causa e efeito, o que constitui uma simplificação da sua realidade. Mais, o BSC é encarado como constituindo um exemplo do mito da racionalidade e do controlo adotado pelas organizações com a finalidade de legitimá-las como organismos racionais, interna e externamente. Como consequência, gera-se uma espécie de “holismo seletivo”, em que as quatro perspetivas têm a pretensão de abarcar tudo o que é essencial para o gestor.

- **Inibição da mobilização, criatividade e inovação nas organizações.** Na medida em que é enquadrada na perspetiva dos processos internos, a inovação passa a ser encarada como uma atividade rotineira e não como esforço criativo coletivo da organização que deve ser praticada em todas as áreas de negócio. Para além disso, o BSC cria uma imobilidade que tende a contrastar com as demandas decorrentes dos desafios da dinâmicas e competitividade do mundo dos negócios, o que afeta negativamente o processo de gestão estratégica, já que limita todas as atividades e iniciativas que extrapolem os objetivos originais e suas metas, inibindo a inovação e criatividade.
- **Fraca gestão do conhecimento.** A gestão do conhecimento é vista como o “lado fraco” BSC, pois, os indicadores utilizados nesta perspetiva tendem a ser genéricos, simplistas e sem forte vinculação efetiva com a estratégia organizacional.

CAPÍTULO III: PROPOSTA DE BSC PARA A FUNDAÇÃO ARIEL

3.1. Cronograma de atividades

O processo de desenvolvimento da presente proposta compreendeu duas atividades fundamentais, nomeadamente: a revisão e validação do Plano Estratégico e a construção da proposta de BSC.

A revisão e validação do Plano Estratégico, efetuada num “*workshop*” específico, visou três objetivos essenciais: (i) promover o alinhamento das expectativas em torno deste, (ii) reconfirmar o seu alinhamento com as prioridades relativas ao combate do HIV/SIDA definidas no Plano Nacional de Saúde e pelos doadores e (iii) construir consensos sobre as expectativas sobre desempenho da Fundação Ariel e união em torno da implementação da sua estratégia. O “*workshop*” contou deliberadamente com a participação somente de atores da gestão estratégica e intermédia e permitiu ainda escalonar as atividades contidas no Plano por áreas ou funções.

A construção da proposta de BSC consistiu na operacionalização da metodologia “*Nine Steps for Success*” anteriormente apresentada e compreendeu um “*workshop*” para (i) a apresentação, discussão e validação da metodologia e (ii) diversas reuniões para apresentação e/ou geração, discussão e validação de informação referente a cada um dos passos da metodologia, incluindo uma reflexão sobre os aspetos críticos a considerar sobre os últimos três passos da metodologia (*software* e automação, alinhamento e avaliação), ainda que não sejam cobertos profundamente pelo presente projeto (conforme referido anteriormente).

3.2. Proposta de BSC para a Fundação Ariel

3.2.1. Avaliação da Fundação Ariel

3.2.1.1. Seu estabelecimento

A Fundação Ariel Glaser Contra o SIDA Pediátrico (Fundação Ariel) é uma organização de direito moçambicano, criada em 2011, cujo objetivo é prevenir a infeções pelo HIV e eliminar o HIV/SIDA pediátrico através de programas de pesquisa, advocacia e prevenção e tratamento. A Fundação Ariel aspira um mundo onde as crianças e as famílias tenham acesso aos serviços de saúde da mais alta qualidade e vivam livres do HIV/SIDA.

A Fundação Ariel surge da *Elizabeth Glaser Pediatric AIDS Foundation* (EGPAF), uma organização internacional sediada nos Estados Unidos da América (EUA), no âmbito dum processo de transição para organizações locais dos programas financiados pelo *President's Emergency Program for AIDS Relief* (PEPFAR) - uma iniciativa lançada pelo então Presidente dos EUA George W. Bush, anteriormente implementados por organizações americanas. Esta transição visava garantir a sustentabilidade destes programas ao nível do Sistema Nacional de Saúde (SNS) a todos os níveis e da comunidade, através do seu fortalecimento e da transferência ou criação/desenvolvimento de capacidades.

3.2.1.2. Sua missão, visão e valores

A Fundação Ariel tem como **missão**: *“Fortalecer as instituições públicas, privadas e da sociedade civil para a melhoria da sobrevivência infantil, através da capacitação, pesquisa, advocacia, educação e implementação de programas de saúde centrados na família”* e como **visão**: *“Trabalhar de forma inovadora pela sobrevivência e qualidade de vida das crianças.”*

Constituem Valores da Fundação os seguintes:

- Amor
- Responsabilidade
- Integridade
- Excelência
- Lealdade

3.2.1.3. Principais áreas organizacionais e suas competências

A Fundação Ariel possui duas grandes áreas na sua estrutura organizacional, nomeadamente Área Técnica ou Programática e a Área de Administração e Finanças ou de Operações.

Compete à **Área Técnica** implementar as atividades que constituem o *“core business”* da Fundação Ariel, melhor definidas na sua missão. Estas atividades incluem prevenção, testagem e aconselhamento, cuidados e tratamento do HIV e são levadas a cabo em estreita colaboração com todas as instituições do SNS – Ministério da Saúde (MISAU), Direções Provinciais de Saúde (DPSs), Serviços Distritais de Saúde, Mulher e Ação Social (SDSMASs), Unidades Sanitárias (USs), etc. e com outros parceiros.

Esta área integra duas subáreas, cada uma com funções específicas, nomeadamente:

- A **Clínica**, a qual compreende: aconselhamento e testagem (A&T), apoio psicossocial (APSS), cuidados e tratamento (C&T), nutrição, prevenção da transmissão vertical (PTV) e tuberculose (TB).
- A de **Fortalecimento dos Sistemas**, a qual integra: farmácia, laboratório e monitoria e avaliação e tecnologias de informação em saúde ou *mHealth*.

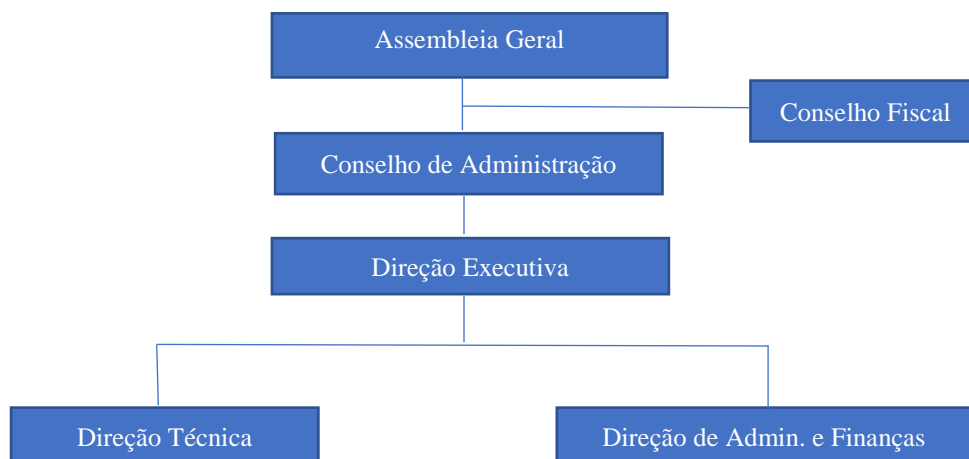
A **Área de Administração e Finanças** é uma área de suporte à Área Técnica, sendo responsável por dotar a Fundação Ariel de todos os recursos essenciais para a implementação de todas as suas atividades. Em geral, compete à Área de Administração e Finanças implementar todas as atividades associadas as seguintes funções: aquisições e logística, contratos e concessões, finanças, recursos humanos e tecnologias de informação, em estrita observância das leis nacionais aplicáveis à Fundação Ariel, das regras e regulamentos dos doadores e das políticas e procedimentos da organização. Integra, portanto, os Setores de Aquisições e Logística, Contratos e Concessões, Finanças (incluindo Contabilidade), Recursos Humanos e Tecnologias de Informação.

As duas áreas comportam um total de cerca de 250 trabalhadores efetivos divididos por três escritórios: Sede, Maputo e Cabo Delgado e 1.300 subcontractados distribuídos pelas duas províncias.

3.2.1.4. Estrutura de governação

A governação da Fundação Ariel é assegurada por cinco órgãos, nomeadamente: Assembleia Geral, Conselho Fiscal (órgão de assessoria á Assembleia Geral), Conselho de Administração, Direcção Executiva, Direcção Técnica e Direcção de Administração e Finanças. As relações hierárquicas entre estes órgãos encontram-se refletidas na figura 2 que se segue:

Figura 2 - Estrutura de governação da Fundação Ariel



Fonte: Elaboração própria

3.2.1.5. Serviços prestados e sua abrangência

A Fundação Ariel presta às instituições do SNS e às comunidades nas áreas geográficas em que atua, serviços de assessoria técnica especializada nas áreas clínicas transversais relacionadas com o HIV - aconselhamento e testagem, apoio psicossocial, cuidados e tratamento, nutrição e prevenção da transmissão vertical e tuberculose e nas áreas de fortalecimento de sistemas - farmácia, laboratório, monitoria e avaliação e tecnologias de informação em saúde ou *mHealth*.

Os serviços prestados pela Fundação em qualquer das duas áreas (clínica e de fortalecimento de sistemas) incluem: treinamento e capacitação (em serviço), orientação didática, recursos humanos, suporte técnico, supervisão, implementação de programas de melhoria da qualidade, monitoria e avaliação, financiamento, aquisição de equipamentos e suprimentos, sensibilização e mobilização comunitária, melhorias nas infraestruturas, educação para a saúde, bem como apoio no desenvolvimento de políticas e diretrizes para o Setor da Saúde em Moçambique. Neste contexto, a Fundação Ariel é um parceiro de referência para o SNS e para outras organizações parceiras no contexto do combate ao HIV/SIDA.

Os serviços da Fundação Ariel têm vindo a ser oferecidos através do Projeto Esperança, lançado no âmbito da sua criação, o qual tem permitido consolidar e expandir as iniciativas anteriormente implementadas pela EGPAF de modo a alcançar mais pacientes e suas famílias em todos os distritos de Maputo-Província e da Província de Cabo Delgado. Especificamente, a Fundação Ariel tem vindo a apoiar as Direções Provinciais de Saúde de Maputo e Cabo Delgado no fornecimento de um pacote essencial de serviços para pacientes inscritos em

programas de cuidados e tratamento, incluindo prevenção e tratamento de infeções oportunistas, monitorização da progressão do HIV/SIDA; acesso oportuno ao tratamento antirretroviral (TARV) e apoio psicossocial e de adesão, triagem e tratamento de infeções sexualmente transmissíveis prevenção, aconselhamento, avaliação nutricional, manejo da desnutrição e suporte nutricional, quando disponível.

A prestação dos serviços acima mencionados com eficiência e eficácia requer um alto nível de integração das atividades técnicas e de administração e finanças e este é um dos desafios por detrás do desenvolvimento da presente proposta de BSC.

3.2.1.6. Abordagens adotadas na implementação das atividades

Para apoiar a implementação das suas atividades, a Fundação Ariel definiu seis abordagens inovadoras, as quais são sucintamente apresentadas a seguir:

- **Focofamília ou abordagem centrada na família:** visa aumentar a adesão ao TARV e a retenção nele e baseia-se na premissa de que a facilitação de visitas em grupo (no caso, entenda-se famílias) às unidades sanitárias permitirá aos provedores ou profissionais de serviços de saúde rastrear e monitorar famílias mais facilmente e desenvolver com elas relacionamentos que reforçam a motivação para permanecer engajadas no cuidado e tratamento, especialmente nos casos que requeiram tratamento pelo resto do tempo de vida dos pacientes (familiares). Assim, no âmbito desta abordagem, a família participa em grupo de todos os aspetos do cuidado - testagem, aconselhamento e apoio psicossocial, atendimento em consultas clínicas e laboratoriais e recolha de medicamentos afim de facilitar a triagem de todos os membros da família e melhorar a adesão e retenção no cuidado e a realização de supressão viral para os membros da família infetados pelo HIV. Deste modo, esta abordagem facilita a vida das pessoas que vivem com o HIV e suas famílias, economizando tempo e dinheiro, ao mesmo tempo em que mobiliza o apoio da família para o tratamento e cuidados do paciente. Em última instância, esta abordagem permite reduzir perdas no seguimento de pacientes.
- **Distribuição comunitária de antirretrovirais:** trata-se duma abordagem de distribuição móvel de antirretrovirais (ARVs) e de provimento de outros serviços básicos de saúde que visa reduzir as barreiras à adesão e à retenção nos cuidados enfrentados pelas pessoas que vivem com o HIV nas comunidades rurais pobres.

Tem como objetivo reduzir a morbi-mortalidade devido ao HIV através de uma melhor adesão ao TARV e retenção nos cuidados e assenta-se na premissa de que disponibilizar rotineiramente os ARVs, os serviços de básicos de saúde e o apoio aos pacientes em TARV nas comunidades a que pertencem permitirá: (i) reforçar as redes comunitárias de apoio aos pacientes existentes, (ii) reduzir os custos de deslocação às unidades sanitárias por parte dos pacientes e (iii) facilitar o acesso aos cuidados para pacientes em estado crítico e, portanto, não apropriado para deslocações.

- **Cesta básica:** trata-se dum programa de suplementação nutricional que tem como objetivo reduzir a morbilidade e a mortalidade devido ao HIV e desnutrição entre mulheres grávidas e lactantes e crianças com <15 anos. Esta abordagem facilita a adesão ao TARV e fornece um incentivo (a cesta) para responder às ofertas de cuidados de saúde básicos relacionados com o HIV, permanecer neles e complementar as dietas de crianças e mulheres grávidas que têm desnutrição moderada ou aguda.
- **Infomóvel:** trata-se duma abordagem que recorre à tecnologia (no caso, “*smartphones*” com informações clínicas pré-carregadas) para fortalecer a capacidade das comunidades para avaliar de casos suspeitos de HIV/SIDA e tuberculose (TB) e para criar e reforçar ligações entre agentes comunitários de saúde e os profissionais de saúde ao nível dos distritos. O objetivo primário desta abordagem é reduzir a morbilidade e mortalidade através de maior acesso aos serviços, acompanhamento mais consistente dos pacientes por agentes comunitários de saúde e clínicos e melhoria da retenção no tratamento de HIV e TB (incluindo a adesão ao tratamento). Vales de transporte disponibilizados no âmbito desta abordagem facilitam as ações de encaminhamento de pacientes e o seu envolvimento consistente nos cuidados. O uso de “*smartphones*” facilita também as ações de rastreamento de pacientes perdidos.
- **Programa de educação do paciente:** tem como propósito a redução da morbi-mortalidade por HIV e TB por via do aumento ou promoção da compreensão sobre os serviços básicos de saúde com eles relacionados e da demanda por estes (serviços), educando pacientes HIV positivos (HIV+), com recurso às línguas locais, sobre questões críticas de HIV e TB, especialmente no que diz respeito à

adesão ao tratamento e à retenção ou permanência nos cuidados. Para o efeito, recorre-se à produção de materiais audiovisuais. Esta abordagem assenta-se no pressuposto de que um fraco conhecimento e/ou uma fraca compreensão sobre o HIV e TB é um dos fatores determinantes para as baixas taxas de retenção de pacientes nos cuidados e tratamento destas doenças.

- **Centros de excelência pediátricos:** são essencialmente centros de ensino pediátrico e clínicas de referência que servem como unidades de treinamento/formação pré-serviço para educação contínua e orientação de equipas de saúde que trabalham no manejo de crianças e adolescentes infetados pelo HIV e como centros de referência para atendimento clínico de casos complexos. Por conseguinte, estes centros estão dotados de pessoal especializado prontamente disponível para receber e administrar casos pediátricos complexos. Para além disso, este pessoal fornece suporte técnico contínuo em serviço aos profissionais de saúde, o que permite consolidar o conhecimento adquirido durante o treinamento pré-serviço e também desenvolver habilidades específicas para cuidar de crianças e adolescentes infetados pelo HIV e suas famílias nas unidades sanitárias. O objetivo dos centros de excelência pediátricos é fortalecer o SNS (nas Províncias de Maputo e Cabo Delgado), estabelecendo um programa de ensino e orientação sustentável sobre como melhor lidar com os doentes pediátricos e adolescentes infetados pelo HIV.

3.2.1.7. Processos e recursos organizacionais

Através dum processo da análise das operações da Fundação Ariel e do seu Plano Estratégico, foram identificados três tipos de processos organizacionais, nomeadamente: processos primários, processos de suporte e processos de desenvolvimento organizacional.

Os **processos primários** são os responsáveis primários pela criação e oferta de valor aos diversos “*stakeholders*”, resumindo-se (i) na produção de materiais e (ii) no desenvolvimento e oferta de serviços, de abordagens e soluções tecnológicas inovadoras e outras ferramentas (no âmbito do fortalecimento de sistemas), mais eficientes e eficazes, essenciais para o SNS, comunidades e pacientes (os beneficiários finais dos serviços). Estes processos ocorrem na Área Técnica.

Os **processos secundários ou de suporte** são aqueles que dotam a organização de todos os recursos necessários para a operacionalização dos processos de criação e oferta de valor aos vários “*stakeholders*”. Ocorrem na Área de Administração e Finanças.

O quadro 4 reúne os principais processos e respetivos subprocessos secundários.

Quadro 4 - Processos e subprocessos secundários

| Setor | Processos |
|---|---|
| Aquisições e Logística | <ul style="list-style-type: none"> • Aquisição de bens e serviços: preparação dos documentos de concursos e/ou propostas, lançamento de concursos e/ou pedidos de propostas, avaliação, aprovação, autorização, negociação e contratação • Receção e distribuição de bens • Gestão patrimonial |
| Contratos e Concessões | <ul style="list-style-type: none"> • Planificação de subacordos • Preparação de subacordos • Prestação de contas • Visitas de monitoria • Encerramento de subacordos |
| Finanças (incluindo Contabilidade) | <ul style="list-style-type: none"> • Orçamentação • Pagamentos de bens e serviços • Pagamento e fecho de adiantamentos • Produção de relatórios financeiros • Arquivo da documentação financeira |
| Recursos Humanos | <ul style="list-style-type: none"> • Recrutamento e seleção • Contratação e integração • Avaliação de desempenho • Outros processos de gestão |
| Tecnologias de Informação | <ul style="list-style-type: none"> • Implementação de novas tecnologias • Gestão do equipamento informático: manutenção preventiva e manutenção corretiva • Segurança da informação |

Fonte: Elaboração própria

Os **processos de desenvolvimento organizacional** são aqueles que têm a ver com a consolidação e fortalecimento da Fundação Ariel, como sejam: (i) o desenvolvimento de planos de crescimento institucional assentes no desempenho organizacional e na capacidade interna de gestão, incluindo mas, não se limitando ao desenvolvimento de sistemas visando a excelência programática e operacional, consolidação da cultura de conformidade e transparência, desenvolvimento das capacidades de liderança e trabalho em equipa a vários

níveis e (ii) alargamento da base de financiamento, especificamente a diversificação das fontes de financiamento, a gestão racional dos recursos financeiros e a promoção da coerência entre a execução orçamental e a execução de metas, etc.

Os recursos organizacionais compreendem: pessoas, meios financeiros, tecnologias e tempo.

3.2.2. Temas e perspetivas estratégicas

3.2.2.1. Proposta de valor

Para a proposta de valor para os “*stakeholders*” da Fundação Ariel, foram definidos os seguintes atributos (para os bens e serviços a oferecer): **proatividade, eficiência, eficácia, excelência, inovação, empatia e conformidade**. Neste âmbito, a Fundação propõe-se a diversificar as suas fontes de financiamento e a assegurar a gestão racional dos seus recursos financeiros, investindo no desenvolvimento integrado dos seus Recursos Humanos, das lideranças a vários níveis, de novos sistemas de gestão e na consolidação da cultura de conformidade e transparência de modo a, **proativamente**, garantir simultaneamente que os seus processos primários e de suporte (i) sejam **eficientes, eficazes, excelentes, inovadores e empáticos** e (ii) atendam de forma escrupulosa aos requisitos de **conformidade** com as leis aplicáveis, regras e regulamentos dos doadores e políticas e procedimentos internos, contribuindo, deste modo, para que as prioridades associadas ao HIV/SIDA, à desnutrição, à mortalidade materna e neonatal, ao fortalecimento comunitário, à educação para saúde, ao reforço dos sistemas de saúde, à monitoria, avaliação e pesquisa definidas pelo Governo e pelas agências doadores sejam, a par das prioridades de desenvolvimento institucional, implementadas com sucesso.

Estes atributos estão subjacentes às diversas iniciativas estratégicas a serem levadas a cabo pela Fundação Ariel no âmbito da implementação do seu Plano Estratégico e, ao considera-las, a Fundação Ariel tem uma forte convicção de que alcançará a sua missão.

3.2.2.2. Temas estratégicos

No âmbito do planeamento estratégico, foram definidos os 8 (oito) temas estratégicos, entre si inter-relacionados, nomeadamente

- HIV/SIDA
- Desnutrição

- Mortalidade materna e neonatal
- Fortalecimento comunitário
- Educação para saúde
- Fortalecimento de sistemas
- Monitoria, avaliação e pesquisa
- Desenvolvimento institucional

Os 7 (sete) primeiros temas estratégicos atendem à Meta 90-90-90, a qual é sucintamente abordada na subsecção “3.2.5. Quadro de indicadores”, pelo facto de ter sido determinante para a definição dos indicadores considerados estratégicos para efeitos da presente proposta. O oitavo tema atende, obviamente, aos objetivos de desenvolvimento organizacional.

3.2.2.3. Perspetivas estratégicas

Com base na análise do Plano Estratégico da Fundação Ariel, foram definidas 5 (cinco) perspetivas estratégicas, nomeadamente: “*stakeholders*”, processos, pessoas, desenvolvimento organizacional e finanças. Estas perspetivas compreendem um total de nove níveis de intervenção ou níveis de implementação das atividades, nomeadamente: (i) processos primários, (ii) processos secundários, (iii) MISAU/DPS/SDSMAS, (iv) US, (v) comunidade, (vi) paciente, (vii) pessoas (pessoal interno), (viii) renovação e desenvolvimento e (ix) finanças.

A **perspetiva dos “*stakeholders*”**, atende às necessidades dos vários *stakeholders*, sendo de destacar as instituições do SNS, para além do paciente e comunidade.

A **perspetiva de processos** atende aos processos primários e aos processos de suporte anteriormente referidos.

A **perspetiva das pessoas** atende ao aprendizado e desenvolvimento de competências internas e ao fortalecimento do espírito de equipa.

A **perspetiva de desenvolvimento organizacional** congrega as iniciativas viradas para a consolidação e fortalecimento da Fundação Ariel.

A **perspetiva das finanças** atende à obtenção e utilização racional dos recursos financeiros.

Estas perspetivas permitiram definir as estratégias de forma lógica e organizada.

3.2.3. Perspetivas do BSC e objetivos estratégicos

Para efeitos da presente proposta foram consideradas as quatro perspetivas propostas por Kaplan e Norton (1997), nomeadamente: a perspetiva do cliente (considerada como perspetiva dos “*stakeholders*” para efeitos da presente proposta), a perspetiva dos processos internos, a perspetiva do aprendizado e crescimento e a perspetiva financeira.

Tal como referido anteriormente, a **perspetiva dos “*stakeholders*”** compreende (i) instituições do SNS; (ii) os pacientes e (iii) as comunidades (estes dois últimos somente serão referenciados na fase de desdobramento da presente proposta); a **perspetiva dos processos internos** integra dois níveis de intervenção – o nível dos processos primários e o dos processos de suporte; a **de aprendizagem e crescimento** tem como níveis de intervenção as pessoas e as iniciativas de renovação e desenvolvimento e; por fim, a **perspetiva financeira** atende às finanças organizacionais.

O quadro 5 apresenta os objetivos estratégicos definidos pela Fundação Ariel, os quais estão associados aos oito temas estratégicos anteriormente identificados.

Quadro 5 - Temas e objetivos estratégicos

| Tema Estratégico | Objetivo Estratégico |
|------------------------------------|---|
| 1. HIV/SIDA | Aumentar o número de grávidas, crianças, adolescentes e adultos HIV+ com acesso aos serviços prevenção, incluindo PTV e C&T de qualidade. |
| 2. Desnutrição | Melhorar a prevenção e o manejo de casos de desnutrição. |
| 3. Mortalidade materna e neonatal | Reduzir a mortalidade materna e neonatal. |
| 4. Fortalecimento comunitário | Fortalecer a comunidade para participar ativamente na prevenção de doenças e melhoria do seu estado de saúde. |
| 5. Educação para a saúde | Educar crianças, adolescentes, grávidas e adultos sobre atitudes, comportamentos e práticas conducentes a uma vida saudável. |
| 6. Fortalecimento de sistemas | Contribuir para o reforço da capacidade de resposta dos sistemas de saúde. |
| 7. Monitoria, avaliação e pesquisa | Fortalecer o sistema de monitoria, avaliação e pesquisa. |
| 8. Desenvolvimento institucional | Desenvolver a capacidade institucional da Fundação Ariel. |

Fonte: Elaboração própria

3.2.4. Mapa Estratégico da Fundação Ariel

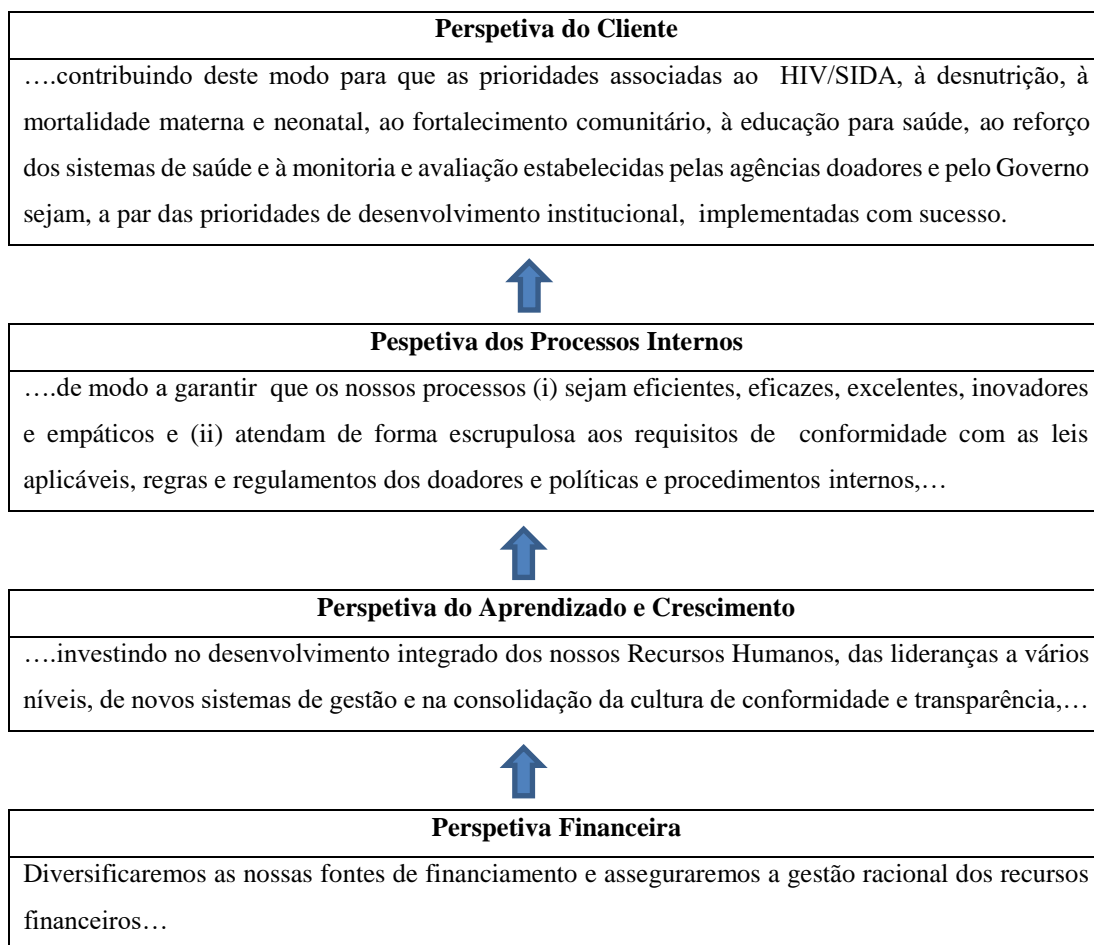
Para o desenvolvimento da proposta de Mapa Estratégico da Fundação tomou-se em consideração, para além das perspetivas de BSC definidas, os objetivos estratégicos definidos bem como as iniciativas a eles associados.

Nas discussões que ocorreram no âmbito do desenvolvimento da proposta de Mapa, os seguintes pressupostos foram estabelecidos após aturado processo de análise e reflexão:

- Existem várias iniciativas associadas a cada objetivo estratégico. Para os efeitos do Mapa, foram atendidos somente as iniciativas cuja implementação julgou-se imprescindível para o alcance de cada objetivo estratégico, podendo as outras ser consideradas no desdobramento do “*scorecard*” estratégico em “*scorecards*” operacionais/de áreas e/ou departamentais ou de subáreas.
- Diversas iniciativas ocorrem em diferentes níveis de intervenção. Para ultrapassar dificuldades que poderiam resultar das tentativas de enquadramento de iniciativas em mais do que um nível de intervenção, optou-se por identificar em que nível cada uma das iniciativas requer maior investimento em termos de recursos e esforço. Entende-se que é nestes níveis que as intervenções impulsionam a produção dos resultados desejados, sendo a sua implementação em outros níveis complementar ou acessória e não determinante. A título de ilustrativo, uma intervenção ao nível das unidades sanitárias gera em cascata uma série de intervenções ou impactos ao nível das comunidades e pacientes que acorrem às unidades sanitárias.
- Abordagem das relações de causalidade proposta por Kaplan e Norton (1997) não se ajusta à realidade da Fundação em Ariel no que respeita ao seu carácter unidirecional. Com efeito, nas discussões conclui-se existirem relações assimétricas ou influência recíproca (bidirecionalidade) entre os vários objetivos e iniciativas estratégicos.
- Forte complementaridade ou correlação entre as iniciativas – não foi possível definir com precisão ou de forma rigorosa relações de causal e efeito individualizadas entre os diversos objetivos e iniciativas. O entendimento generalizado é de que as iniciativas implementadas num determinado nível ou perspetiva “atuam em bloco” como impulsionadores ou causas dos resultados ou iniciativas que decorrem no

nível seguinte (perspetiva) do BSC. Também foi consenso que estas relações poderão eventualmente ser definidas com precisão após o início da implementação desta proposta e a conseqüente retirada de respetivas lições decorrentes da experiência. Por conseguinte, para a conexão lógica entre as várias iniciativas (consideradas em blocos) e perspetivas, foi estabelecida a proposição estratégica apresentada na figura 3, a qual deve ser lida de baixo para cima (conforme o sentido das setas).

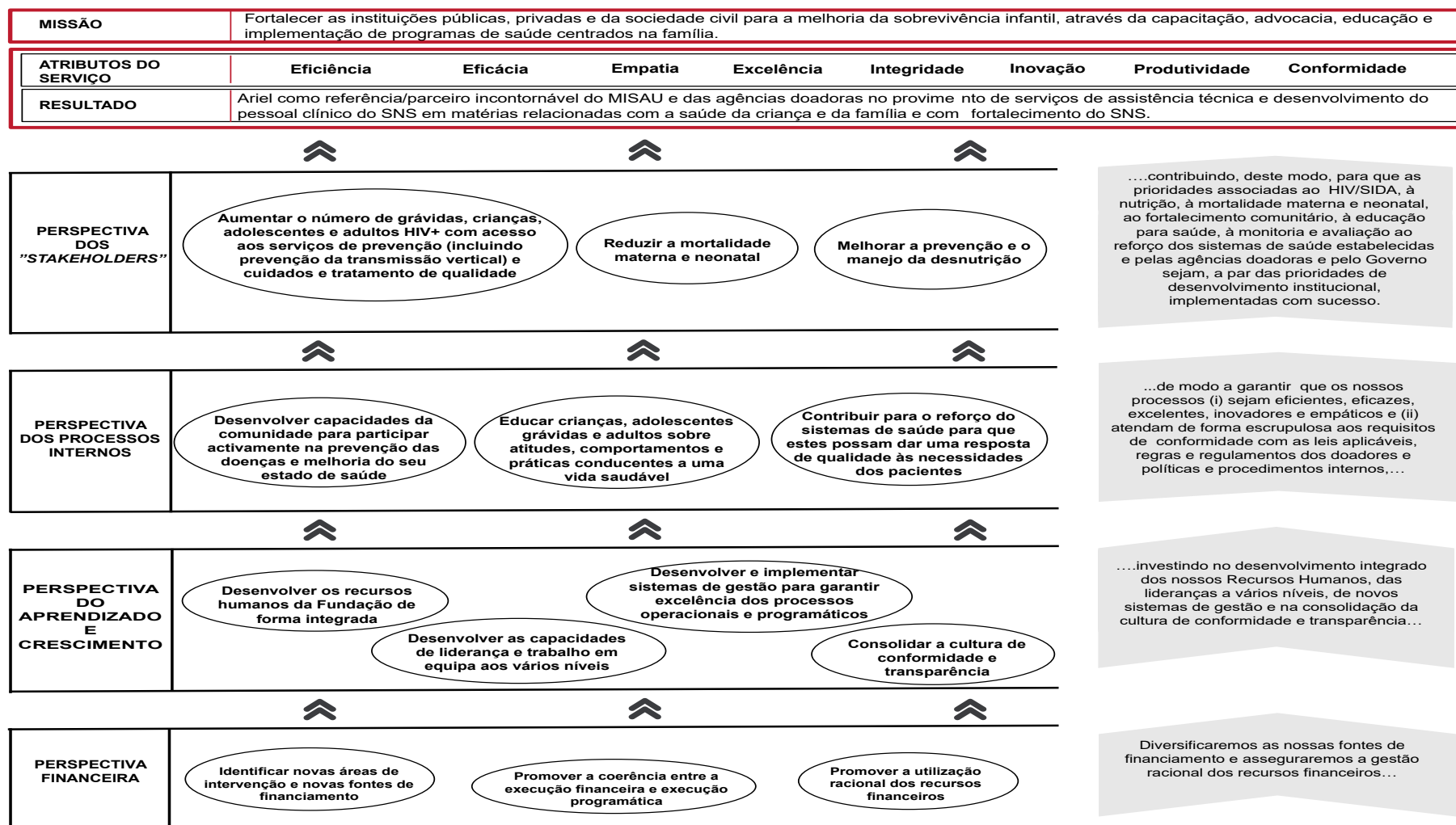
Figura 3. Proposição estratégica



Fonte: Elaboração própria

Com base nos pressupostos acima e na proposição estratégica, foi desenvolvida o mapa estratégico apresentado a seguir.

Figura 4 - Mapa Estratégico da Fundação Ariel



Fonte: Elaboração própria

3.2.5. Quadro de indicadores

Conforme referido na seção “2.3. Indicadores do BSC”, Kaplan e Norton (2004) afirmam que, no geral, os objetivos definidos para as quatro perspetivas do Mapa Estratégico geram entre 20 (vinte) a 30 (trinta) indicadores do respectivo BSC, número este que suscita críticas ao BSC por se considerar insuficiente. Pode-se afirmar que o caso da Fundação Ariel confirma a relevância desta crítica. Com efeito, a presente proposta comporta um total de 58 indicadores, entre estratégicos e operacionais.

Para efeitos desta proposta, consideram-se **indicadores estratégicos** essencialmente os que procuram avaliar os resultados das intervenções associadas aos primeiros 7 (sete) dos 8 (oito) temas estratégicos desdobrados nos primeiros 7 (sete) dos 8 (oito) objetivos estratégicos definidos pela Fundação Ariel; e **operacionais** os referentes às iniciativas associadas ao oitavo objetivo estratégico. Tal como foi referido na subsecção “3.2.2. Temas e Perspetivas Estratégicas”, a definição dos temas e objetivos estratégicos e, conseqüentemente, dos indicadores estratégicos foi determinada pela meta 90-90-90, a qual influenciou as prioridades do Governo e dos doadores no âmbito da luta contra o HIV/SIDA. A meta 90-90-90, estabelecida pelo Programa Conjunto das Nações Unidas Sobre o HIV/SIDA (ONUSIDA), é considerada uma meta definitiva e ambiciosa que visa: (i) impulsionar os progressos relacionados com o combate ao SIDA, (ii) promover a responsabilização e (iii) unir os diversos atores num esforço compartilhado visando a erradicação do SIDA à escala global. Esta meta vem complementar as metas estabelecidas para o período anterior a 2015, as quais buscavam obter progresso gradativo na resposta à epidemia. Ela persegue o fim da epidemia do SIDA até 2030, estabelecendo que até 2020:

- **90%** de todas as pessoas vivendo com HIV saberão que têm o vírus.
- **90%** de todas as pessoas com infeção pelo HIV diagnosticada receberão terapia antirretroviral ininterruptamente.
- **90%** de todas as pessoas recebendo terapia antirretroviral terão supressão viral.

A UNUSIDA acredita que quando esta meta tríplice for alcançada, pelo menos 73% de todas as pessoas vivendo com HIV no mundo terão supressão viral – um número dois a três vezes superior às estimativas de supressão viral atuais aproximadas. Modelos matemáticos sugerem que se esta meta for alcançada até 2020, tal permitirá que o mundo ponha fim

à epidemia do SIDA até 2030, o que será extremamente benéfico para a saúde e para a economia global. Para a ONUSIDA, essa meta ambiciosa só poderá alcançada através de adoção de estratégias assentes em princípios de direitos humanos, respeito mútuo e inclusão. Ainda que considere o tratamento do HIV como uma ferramenta crítica para erradicar a epidemia do SIDA, esta organização, considera também que o mesmo não é a única via para o efeito, defendendo, por isso que, paralelamente às ações que visam a maximização dos efeitos preventivos do tratamento do HIV, é fundamental e urgente uma união de esforços visando a intensificação de outras estratégias críticas de prevenção, incluindo a eliminação da transmissão vertical ou de mãe para filho, programas de disponibilização de preservativos, profilaxia antirretroviral pré-exposição, programas de circuncisão masculina médica voluntária em países prioritários, serviços de redução de danos para pessoas que injetam drogas, assim como programas de prevenção dirigidos a outras populações-chave. Ainda para a ONUSIDA, erradicar a epidemia do SIDA exigirá (i) um acesso ininterrupto ao tratamento antirretroviral a vida toda para dezenas de milhões de pessoas, (ii) sistemas de saúde e sistemas comunitários fortes e flexíveis e (iii) a proteção e a promoção dos direitos humanos, entre outros requisitos.

Segundo a ONUSIDA, a meta 90-90-90 reflete importantes mudanças de paradigmas nas formas de realizar a intensificação do tratamento, conforme melhor explicitado a seguir:

- Em vez de se ter foco único naqueles que recebem tratamento para o HIV, a meta 90-90-90 estabelece a necessidade de se ter foco (também) na qualidade e nos desfechos da terapia antirretroviral à medida que os serviços de tratamento forem expandidos. Esta abordagem atende ao progresso na cascata de retenção nos cuidados de HIV, avaliando até que ponto os programas estão alcançando o objetivo primordial da supressão viral.
- Ao contrário das metas anteriores, que tinham enfoque exclusivo nos benefícios diretos em termos de morbidade e mortalidade trazidos pela expansão do tratamento, a meta 90-90-90 engloba os benefícios terapêuticos e preventivos do tratamento do HIV. Esta meta defende a necessidade de serem empreendidos esforços para explicar aos indivíduos, comunidades, tomadores de decisões e a sociedade em geral, que a terapia antirretroviral não só mantém as pessoas vivas como também previne a transmissão adicional do vírus.
- A meta 90-90-90 prioriza a equidade. O mundo somente acabará com a epidemia do SIDA se todas as comunidades afetadas pelo HIV tiverem acesso pleno

e imparcial ao tratamento e a outros serviços de prevenção. De modo particular, esta meta impõe um progresso dramático com o aumento do tratamento de crianças, adolescentes e populações-chave, utilizando estratégias baseadas em direitos humanos.

- A meta 90-90-90 dá ênfase à celeridade na intensificação e no início precoce do tratamento do HIV de uma forma que esteja em consonância com os direitos humanos. Para a ONUSIDA, quanto mais cedo (até 2020) ocorrer a expansão dos cuidados, tratamento e outros serviços de HIV, maior será a probabilidade de se começar a superar a epidemia e de se aprimorar as economias de custos no longo prazo.

Um exercício de modelagem matemática de desfechos em saúde levado a cabo por especialistas mundialmente reconhecidos visando a projetar as consequências da adoção de novas e ambiciosas metas para a saúde e para economia permitiu concluir que:

- Se a meta 90-90-90 for alcançada, incluindo a expansão rápida do tratamento até 2020, a epidemia do SIDA deixará de ser uma das principais ameaças à saúde global até 2030. O alcance desta meta, quando complementada com adoção e expansão de outras ferramentas de prevenção, reduzirá o número de novas infeções pelo HIV em quase 90% até 2030;
- As mortes associadas ao SIDA diminuirão em 80% até 2030 com o alcance de todas essas novas metas para o período pós-2015 por recurso às tecnologias de diagnóstico e tratamento disponíveis, com a expectativa de a possível emergência e adoção de inovações médicas adicionais (por exemplo: ferramentas aprimoradas de diagnóstico e antirretrovirais com ação mais prolongada) garanta uma redução de pelo menos 90% nas mortes relacionadas à SIDA até 2030;
- No que respeita à incidência do HIV e às mortes associadas ao SIDA, as iniciativas previstas no âmbito da meta 90-90-90 resultarão em reduções significativas até 2020, com a continuação das reduções na década seguinte à medida que o progresso da epidemia for sendo gradualmente freado.

A modelagem baseou-se em literatura científica publicada em revistas indexadas sobre a efetividade de intervenções no setor da saúde e considerou, para além da ambiciosa meta 90-90-90 para o tratamento, outras metas igualmente visionárias para a prevenção do HIV. Adicionalmente, o processo de modelagem considerou como pressuposto em relação à cascata

do tratamento, o alcance da meta 90-90-90 até 2020, com os níveis chegando a 95% até 2030, tanto da cobertura do tratamento antirretroviral como da supressão viral das pessoas em tratamento. Considerou, ainda, como pressuposto, que a adesão e os desfechos dos programas sejam aprimorados pelo aumento da mobilização comunitária e por outros fatores impulsionadores críticos.

As razões aqui expostas, justificam o fato de a meta 90-90-90 ter influenciado significativamente o processo de planeamento estratégico e, conseqüentemente, o processo de estabelecimento de indicadores de desempenho na Fundação Ariel.

Os quadros que se seguem reúnem os 58 (cinquenta e oito indicadores) considerados essenciais pela Fundação Ariel, os quais se encontram distribuídos pelas quatro perspetivas de BSC definidas. Estes refletem o consenso alcançado na discussão sobre as necessidades de monitoria e relato de desempenho estratégico da Fundação que decorrem, tanto das metas acordadas com o Governo e os doadores assim na como dos desafios associados ao desenvolvimento institucional conforme as metas estabelecidas pela alta administração da Fundação Ariel.

Quadro 6 - Indicadores respeitantes à Perspetiva dos “Stakeholders”

| Objetivos | Indicadores | Fórmulas | Metas | Periodicidade |
|---|--|----------|---------|---------------|
| Aumentar o número de grávidas, crianças, adolescentes e adultos HIV+ com acesso aos serviços prevenção, incluindo PTV e C&T de qualidade | Número de novos inscritos em TARV | N/A | 26,400 | Trimestral |
| | Número total de pacientes em TARV | N/A | 73,640 | Trimestral |
| | Número de mulheres HIV+ que receberam TARV para redução o risco de transmissão do HIV durante a gravidez | N/A | 4,800 | Trimestral |
| | Número de casos de TB com seroestado de HIV documentado que iniciam ou continuam a TARV durante o período do relatório | N/A | 910 | Trimestral |
| | Número de casos de TB registados com seroestado de HIV documentado durante o período do relatório | N/A | 1,900 | Trimestral |
| | Número de pacientes em TARV que iniciaram o tratamento de TB durante o período do relatório | N/A | 1,750 | Trimestral |
| | Número de pacientes em TARV sujeitos a rastreio de TB pelo menos uma vez durante o período do relatório | N/A | 73,640 | Trimestral |
| | Número de novos casos e recaídas de TB com o estado de HIV documentado durante o período do relatório | N/A | 3,160 | Trimestral |
| | Número total de novos casos e recaídas de TB durante o período de referência | N/A | 3,160 | Trimestral |
| | Número de indivíduos testados que receberam os resultados dos testes | N/A | 344,150 | Trimestral |
| | Número de crianças que tiveram um primeiro teste virológico de HIV (amostra coletada) até 12 meses de idade durante o período de referência | N/A | 4,800 | Trimestral |
| | Número de crianças HIV+ que tiveram um primeiro teste virológico de HIV (amostra coletada) aos 12 meses de idade durante o período de referência | N/A | 300 | Trimestral |
| | Número de adultos e crianças que ainda estão vivos e em tratamento aos 12, 24 e 36 meses após o início da TARV | N/A | 14,550 | Trimestral |
| | Número total de adultos e crianças que iniciaram o TARV nos 12, 24, 36 meses anteriores ao início do período de referência, incluindo aqueles que morreram, aqueles que abandonaram o TARV e aqueles que carecem de seguimento | N/A | 161,800 | Trimestral |

| Objetivos | Indicadores | Fórmulas | Metas | Periodicidade |
|--|---|--|--------------|----------------------|
| | Número de pacientes adultos e pediátricos submetidos a TARV com um resultado de carga viral documentado no prontuário do paciente e / ou registos laboratoriais nos últimos 12 meses. | N/A | 45,640 | Trimestral |
| Melhorar a prevenção e o manejo de casos de desnutrição | Número de pessoas em avaliação do estado nutricional | N/A | 5,620 | Trimestral |
| | Número de ativistas formados em nutrição | N/A | 20 | Trimestral |
| | Número de atividades de comunicação (rádio, cinema, teatro) sobre Nutrição nas comunidades | N/A | 5 | Trimestral |
| | Número e pacientes com desnutrição que receberam PRN | N/A | 2,950 | Trimestral |
| Reduzir a mortalidade materna e neonatal | Número de US com planeamento familiar e saúde sexual reprodutiva integrados nos C&T | N/A | 200 | Trimestral |
| | Número de novos pacientes de consultas pré-natais no período de relatório | N/A | 44,030 | Trimestral |
| | Número de US que implementam o CACUM | N/A | 25 | Trimestral |
| Contribuir para o reforço da capacidade dos sistemas de saúde | Número de adultos e pacientes pediátricos em TARV com resultados de carga viral suprimida (<1.000 cópias/ml) documentados nos prontuários médicos e / ou resultados laboratoriais de apoio nos últimos 12 meses | N/A | 43,360 | Trimestral |
| | % de US sem rotura de stocks/trimestre | (Número de US cobertas sem roturas de stocks/número total de unidades sanitárias cobertas) x 100 | 80% | Trimestral |
| | Número de US com programas de melhoria de qualidade (acreditação) | N/A | 100 | Anual |
| | Número de instituições apoiadas através de subacordos | N/A | 60 | Anual |
| Fortalecer o sistema de M&A e pesquisa na geração de evidências para melhoria de qualidade dos serviços | Coerência entre os vários sistemas de coleta e relato de dados da Fundação Ariel (OpenMRS, DHIS2) e do SNS (por exemplo: SESP e SIGLUS) | N/A | 100% | Anual |

Fonte: Elaboração própria

Quadro 7 - Indicadores respeitantes à Perspetiva dos Processos Internos

| Objetivos | Indicadores | Fórmulas | Metas | Periodicidade |
|---|--|-----------------|--------------|----------------------|
| Aumentar o número de grávidas, crianças, adolescentes e adultos HIV+ com acesso aos serviços prevenção, incluindo PTV e C&T de qualidade | Número de mulheres grávidas com o seroestado conhecido na primeira consulta pré-natal (incluindo aquelas que já conheciam seu seroestado antes da consulta). | N/A | 43,000 | Trimestral |
| | Número de pessoas que recebem cuidados pós-GBV com base no pacote mínimo | N/A | 950 | Trimestral |
| Fortalecer a comunidade para participar ativamente na prevenção das doenças e melhoria do seu estado de saúde | Número de distritos com programas de envolvimento comunitário para participar ativamente na prevenção das doenças e melhoria do seu estado de saúde | N/A | 25 | Trimestral |
| | Numero de ativistas formados e a implementar pacotes de nutrição | N/A | 80 | Anual |
| | Numero de pessoas rastreados para a desnutrição na comunidade | N/A | 3,370 | Anual |
| | Numero de atividades de comunicação (rádio, teatro, cinema) sobre nutrição | N/A | 5 | Trimestral |
| Educar crianças, adolescentes, grávidas e adultos sobre atitudes, comportamentos e praticas conducentes a uma vida saudável | Pacotes-escola cobrindo temas como : HIV, Nutrição, TB, APSS, Prevenção, Planeamento familiar, Violência Baseada no Género | N/A | 1 | Anual |
| | Número de professores formados em Educação para a Saúde | N/A | 125 | Anual |
| | Número de pessoal da Agricultura formado em Educação para a Saúde | N/A | 25 | Anual |
| | Número de pessoal do Ministério do Interior formado em Educação para a Saúde | N/A | 25 | Anual |
| | Número de jornalistas formados em Educação para a Saúde | N/A | 40 | Anual |
| Fortalecer o sistema de M&A e pesquisa na geração de evidências para melhoria de qualidade dos serviços | Número de US com plataformas eletrónicas de registo e gestão de dados | N/A | 210 | Anual |
| | Número de US a reportar dados dos vários programas (HIV, PRN e saúde neonatal) | N/A | 220 | Anual |

| Objetivos | Indicadores | Fórmulas | Metas | Periodicidade |
|------------------|--|---|--------------|----------------------|
| | Número de núcleo provinciais e distritais de estatística a funcionar plenamente | N/A | 25 | Anual |
| | Número de avaliações efetuadas | N/A | 4 | Anual |
| | % das avaliações publicadas em revistas ou e/ou apresentadas em fóruns e iniciativas especializados em Saúde Pública | (Número de avaliações publicadas em revistas ou e/ou apresentadas em fóruns e iniciativas especializados em Saúde Pública/Número de avaliações efetuadas) x 100 | 75% | Anual |

Fonte: Elaboração própria

Quadro 8 - Indicadores respeitantes à Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento

| Objetivo | Indicadores | Fórmulas | Metas | Periodicidade |
|--|--|---|-------|---------------|
| Desenvolver a capacidade institucional da Fundação Ariel | Número de constatações de risco médio e alto nas revisões regulares de conformidade | N/A | 0 | Trimestral |
| | % de recomendações das revisões de conformidade implementadas | (Número de recomendações produzidas/Número de recomendações implementadas) x 100 | 100% | Trimestral |
| | % de recomendações da Auditoria Externa implementadas | (Número de recomendações produzidas/Número de recomendações implementadas) x 100 | 100% | Anual |
| | Número de revisões de conformidade efetuadas | N/A | 1 | Trimestral |
| | Número médio de sessões de divulgação de normas, regulamentos, políticas e procedimentos realizadas por escritório | N/A | 1 | Trimestral |
| | Número médio de reuniões ou visitas de monitorização dos planos anuais de atividades por área | N/A | 1 | Trimestral |
| | % de processos concluídos nos prazos médios estipulados para cada tipo de processo | (Número de processos concluídos dentro dos prazos/Número total de processos tramitados) x 100 | 80% | Semestral |
| | % de processos concluídos com a qualidade definida | (Número de processos com resultados satisfatórios/Número total de processos tramitados) x 100 | 80% | Semestral |
| | % de trabalhadores que aderiram as iniciativas de apoio à formação e capacitação oferecidos pela Fundação Ariel | (Número de trabalhadores que aderiram as iniciativas de apoio à formação e capacitação oferecidos pela Fundação Ariel/Número total de trabalhadores) x 100 | 50% | Semestral |
| | Índice de desempenho dos líderes aos vários níveis | (Número total de trabalhadores em posições de liderança com pontuação igual ou superior a 2 na avaliação de desempenho/Número total de trabalhadores em posições de liderança) x 100 A pontuação máximo possível na escala de avaliação de desempenho na Fundação Ariel é de 3. | 100% | Anual |
| Número de novos sistemas de gestão para garantir excelência nos processos operacionais e programáticos implementados | N/A | 2 | Anual | |

Fonte: Elaboração própria

Quadro 9 - Indicadores respeitantes à Perspetiva Financeira

| Objetivo | Indicadores | Fórmulas | Metas | Periodicidade |
|---|---|--|-----------|---------------|
| Desenvolver a capacidade institucional da Fundação Ariel | Novas propostas (pedidos de financiamento) desenvolvidas e submetidas a potenciais doadores | Número de doadores com uma quota de pelo menos 50% no orçamento global da Fundação | 2 | Anual |
| | Taxa de execução financeira trimestral versus execução de metas | (Execução orçamental/orçamento) x 100 versus (execução de metas/metas) x 100 | 80% - 80% | Trimestral |
| | % de recomendações das revisões de conformidade implementadas | (Número de recomendações produzidas/Numero de recomendações implementadas) x 100 | 100% | Trimestral |
| | % de recomendações da Auditoria Externa implementadas | (Número de recomendações produzidas/Numero de recomendações implementadas) x 100 | 100% | Anual |

Fonte: Construção própria

Conforme se pode depreender das tabelas acima, dos 58 indicadores, 45 (78%) respeitam à perspetiva dos “*stakeholders*” e à perspetiva dos processos internos e os restantes 13 (22%) estão associados à perspetiva de aprendizagem e crescimento e à perspetiva financeira.

3.2.6. Iniciativas estratégicas

As principais iniciativas estratégicas associadas aos objetivos estratégicos encontram-se sistematizadas nos quadros que se seguem tomando em consideração a perspetiva do BSC em que se enquadra cada objetivo (uma determinada perspetiva pode integrar mais do que um objetivo, mas nem todos os objetivos são enquadráveis em todas as perspetivas), o que justifica a exclusão de um ou mais objetivos em cada um dos quadros. Os quadros incluem indicação sobre o nível de intervenção respeitante a cada iniciativa.

Importa salientar que para este efeito estabeleceu-se, à priori que, para cada objetivo estratégico, o número máximo de iniciativas estratégicas a considerar deveria ser no máximo de 10 (dez). A justificativa para este procedimento está assente no fato de se considerar que o mesmo permitiria maior objetividade na definição das iniciativas, identificando-se as efetivamente críticas para impulsionar a execução de estratégia organizacional. Estas iniciativas serão posteriormente desdobradas na fase da construção dos “*scorecards*” táticos e operacionais. Importa ainda referir que estes quadros associam as iniciativas a objetivos e indicadores apresentados anteriormente.

Quadro 10 - Iniciativas estratégicas referentes à Perspetiva dos “Stakeholders”

| Objetivos | Iniciativas estratégicas | Indicadores | Níveis de intervenção | |
|--|---|--|-------------------------|----------------------------|
| <p>Aumentar o número de grávidas, crianças, adolescentes e adultos HIV+ com acesso aos serviços prevenção, incluindo PTV e C&T de qualidade</p> | <p>Melhorar o acesso aos serviços de qualidade nas áreas de prevenção, incluindo PTV e C&T</p> | <p>Número de novos inscritos em TARV Número total de pacientes em TARV Número de mulheres HIV+ que receberam TARV para redução o risco de transmissão do HIV durante a gravidez</p> | <p>MISAU/DPS/SDSMAS</p> | |
| | <p>Aumentar a capacidade clínica e laboratorial para o diagnóstico, tratamento e controlo da infeção por TB</p> | <p>Número de casos de TB com seroestado de HIV documentado que iniciam ou continuam a TARV durante o período do relatório Número de casos de TB registados com seroestado de HIV documentado durante o período do relatório Número de pacientes em TARV que iniciaram o tratamento de TB durante o período do relatório Número de pacientes em TARV sujeitos a rastreio de TB pelo menos uma vez durante o período do relatório Número de novos casos e recaídas de TB com o estado de HIV documentado durante o período do relatório Número total de novos casos e recaídas de TB durante o período de referência</p> | | |
| | <p>Aumentar a capacidade diagnóstica de infeção por HIV</p> | <p>Número de indivíduos testados que receberam os resultados dos testes</p> | | <p>Unidades Sanitárias</p> |
| | <p>Melhorar o acesso ao diagnóstico precoce das crianças expostas ao HIV</p> | <p>Número de crianças que tiveram um primeiro teste virológico de HIV (amostra coletada) até 12 meses de idade durante o período de referência Número de crianças HIV+ que tiveram um primeiro teste virológico de HIV (amostra coletada) aos 12 meses de idade durante o período de referência</p> | | |
| | <p>Assegurar o acesso a carga viral a todos os pacientes em TARV</p> | <p>Número de adultos e crianças que ainda estão vivos e em tratamento aos 12, 24 e 36 meses após o início da TARV</p> | | |

| Objetivos | Iniciativas estratégicas | Indicadores | Níveis de intervenção |
|--|--|--|-----------------------|
| | | Número total de adultos e crianças que iniciaram o TARV nos 12, 24, 36 meses anteriores ao início do período de referência, incluindo aqueles que morreram, aqueles que abandonaram o TARV e aqueles que carecem de seguimento | |
| | | Número de pacientes adultos e pediátricos submetidos a TARV com um resultado de carga viral documentado no prontuário do paciente e / ou registros laboratoriais nos últimos 12 meses. | |
| Melhorar a prevenção e o manejo de casos de desnutrição | Prevenir a desnutrição | Número de pessoas em avaliação do estado nutricional | |
| | | Número de ativistas formados em nutrição | |
| | | Número de atividades de comunicação (rádio, cinema, teatro) sobre Nutrição nas comunidades | |
| | Melhorar o controle da desnutrição | Número e pacientes com desnutrição que receberam PRN | |
| Reduzir a mortalidade materna e neonatal | Prevenir gravidezes precoces e indesejadas, com foco para adolescentes | Número de US com planeamento familiar e saúde sexual reprodutiva integrados nos C&T | MISAU/DPS/SDSMAS |
| | Aumentar o acesso aos cuidados pré-natais de qualidade e prevenir o baixo peso a nascença | Número de novos pacientes de consultas pré-natais no período de relatório | Unidades Sanitárias |
| | Fortalecer o sistema para o rastreio e identificação precoce do cancro do colo do útero (CACUM) | Número de US que implementam o CACUM | |
| Contribuir para o reforço da capacidade dos sistemas de saúde | Melhorar a qualidade e monitoria do diagnóstico laboratorial de HIV e das falências terapêuticas | Número de adultos e pacientes pediátricos em TARV com resultados de carga viral suprimida (<1.000 cópias/ml) documentados nos prontuários médicos e / ou resultados laboratoriais de apoio nos últimos 12 meses | MISAU/DPS/SDSMAS |
| | Fortalecer os sistemas integrados de gestão da cadeia de aprovisionamento e controlo de medicamentos | % de US sem rotura de stocks/trimestre | |

| Objetivos | Iniciativas estratégicas | Indicadores | Níveis de intervenção |
|--|--|---|-----------------------|
| | Apoiar o sistema de saúde através da delegação de tarefas, tutoria e programas de qualidade para reforçar o diagnóstico laboratorial | Número de US com programas de melhoria de qualidade (acreditação) | |
| | Reforçar a capacidade de intervenção das DPS, SDSMAS, US, centros de formação em saúde e OBCs através de subacordos | Número de instituições apoiadas através de subacordos | Processos primários |
| Fortalecer o sistema de M&A e pesquisa na geração de evidências para melhoria de qualidade dos serviços | Desenvolver estratégias de melhoria de qualidade de dados | Coerência entre os vários sistemas de coleta e relato de dados da Fundação Ariel (OpenMRS, DHIS2) e do SNS (por exemplo: SESP e SIGLUS) | Unidades Sanitárias |

Fonte: Elaboração própria

Quadro 11 - Iniciativas respeitantes à Perspetiva dos Processos Internos

| Objetivos | Iniciativas estratégicas | Indicadores | Nível de intervenção |
|---|---|--|----------------------|
| Aumentar o número de grávidas, crianças, adolescentes e adultos HIV+ com acesso aos serviços prevenção, incluindo PTV e C&T de qualidade | Promover estratégias inovadoras de APSS e prevenção positiva (PP) | Número de mulheres grávidas com o seroestado conhecido na primeira consulta pré-natal (incluindo aquelas que já conheciam seu seroestado antes da consulta). | Processos primários |
| | | Número de pessoas que recebem cuidados pós-GBV com base no pacote mínimo | |
| Fortalecer a comunidade para participar ativamente na prevenção das doenças e melhoria do seu estado de saúde | Fortalecer a comunidade na prevenção da desnutrição | Número de distritos com programas de envolvimento comunitário para participar ativamente na prevenção das doenças e melhoria do seu estado de saúde | |
| | | Numero de ativistas formados e a implementar pacotes de nutrição | |
| | | Número de pessoas rastreadas para a desnutrição na comunidade | |
| | | Número de atividades de comunicação (rádio, teatro, cinema) sobre nutrição | |

| Objetivos | Iniciativas estratégicas | Indicadores | Nível de intervenção | |
|--|---|---|----------------------|--|
| Educar crianças, adolescentes, grávidas e adultos sobre atitudes, comportamentos e práticas conducentes a uma vida saudável | Desenvolver conteúdos de educação para a saúde que possam ser facilmente integrados nos currículos do SNE | Pacotes-escola cobrindo temas como: HIV, Nutrição, TB, APSS, Prevenção, Planeamento familiar, Violência Baseada no Género | | |
| | Estabelecer parcerias e realizar ações de capacitação com atores que intervenham na educação para a saúde ou na promoção de uma vida saudável | Número de professores formados em Educação para a Saúde | | |
| | | Número de pessoal da Agricultura formado em Educação para a Saúde | | |
| | | Número de pessoal do Ministério do Interior formado em Educação para a Saúde | | |
| | | Número de jornalistas formados em Educação para a Saúde | | |
| Fortalecer o sistema de M&A e pesquisa na geração de evidências para melhoria de qualidade dos serviços | Expandir a utilização das plataformas eletrónicas de registo e gestão de dados | Número de US com plataformas eletrónicas de registo e gestão de dados | | |
| | Fortalecer o sistema de M & A dos vários programas (HIV, PRN e saúde materna/neonatal) | Número de US a reportar dados dos vários programas (HIV, PRN e saúde neonatal) | | |
| | Revitalizar os núcleos provinciais e distritais de estatística | Número de núcleos provinciais e distritais de estatística a funcionar plenamente | | |
| | Fortalecer a capacidade de avaliação das intervenções das áreas programáticas e operacionais | Número de avaliações efetuadas | | |
| | Gerar evidências que contribuam para formulação de políticas de saúde e implementação de novas estratégias | % das avaliações publicadas em revistas ou e/ou apresentadas em fóruns e iniciativas especializados em Saúde Pública | | |

Fonte: Elaboração própria

Quadro 12 - Iniciativas respeitantes à Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento

| Objetivo | Iniciativas estratégicas | Indicadores | Níveis de intervenção |
|--|--|--|-----------------------|
| Desenvolver a capacidade institucional da Fundação Ariel | Consolidar a cultura de conformidade e transparência | Número de constatações de risco médio e alto nas revisões regulares de conformidade | Processos de Suporte |
| | | % de recomendações das revisões de conformidade implementadas | |
| | | % de recomendações da Auditoria Externa implementadas | |
| | | Número de revisões de conformidade efetuadas | |
| | | Número médio de sessões de divulgação de normas, regulamentos, políticas e procedimentos realizadas por escritório | |
| | | Número médio de reuniões ou visitas de monitorização dos planos anuais de atividades por área | |
| | Garantir o aprovisionamento atempado de bens e a contratação de serviços essenciais para as atividades da Fundação | % de processos concluídos nos prazos médios estipulados para cada tipo de processo | Pessoas |
| | | % de processos concluídos com a qualidade definida | |
| | Desenvolver os Recursos Humanos da Fundação de forma integrada | % de trabalhadores que aderiram as iniciativas de apoio à formação e capacitação oferecidos pela Fundação Ariel | Pessoas |
| | Desenvolver as capacidades de liderança e trabalho em equipa a vários níveis | Índice de desempenho dos líderes aos vários níveis | |
| Desenvolver e implementar sistemas de gestão para garantir excelência nos processos operacionais e programáticos | Número de novos sistemas de gestão para garantir excelência nos processos operacionais e programáticos implementados | Renovação e desenvolvimento | |

Fonte: Elaboração própria

Quadro 13 - Iniciativas respeitantes à Perspetiva Financeiro

| Objetivo | Iniciativas estratégicas | Indicadores | Nível de intervenção |
|---|--|---|----------------------|
| Desenvolver a capacidade institucional da Fundação Ariel | Identificar novas áreas de intervenção e novas fontes de financiamento | Novas propostas (pedidos de financiamento) desenvolvidas e submetidas a potenciais doadores | Finanças |
| | Promover a coerência entre a execução financeira e execução programática | Taxa de execução financeira trimestral versus execução de metas | |
| | Promover a utilização racional dos recursos financeiros | % de recomendações das revisões de conformidade implementadas | |
| | | % de recomendações da Auditoria Externa implementadas | |

Fonte: Elaboração própria

3.2.7. Considerações sobre o *software* e automação, o alinhamento e avaliação do BSC

Conforme referido anteriormente, a presente proposta cobre deliberadamente somente os primeiros seis dos nove passos de desenvolvimento de BSC segundo a metodologia “*Nine Steps for Success*”, esperando-se que os restantes três sejam objetos de abordagem aprofundada em futuros projetos. No entanto, decorrente do profundo conhecimento que possui sobre a Fundação Ariel, do aprendizado adquirido na operacionalização dos primeiros seis passos da metodologia (primeira fase do desenvolvimento do modelo de BSC para a Fundação Ariel), o proponente julgou importante apresentar algumas considerações para si importantes sobre os três últimos passos da metodologia, os quais constituirão a segunda fase do processo do desenvolvimento da proposta (de BSC para a Fundação Ariel). Este procedimento visa fornecer uma base de orientação para a operacionalização dos passos subsequentes da metodologia adotada. Essencialmente, tais considerações (apresentadas a seguir), consistem, por isso, em requisitos ou fatores a observar em cada uma das fases.

3.2.7.1. *Software* e automação

Conforme referido anteriormente, este passo do desenvolvimento do modelo de BSC envolve a automação do BSC e consiste em analisar opções de *software* e requisitos do usuário com o objetivo de identificar a opção mais adequada para atender aos requisitos de informações de desempenho organizacional a todos os níveis.

Citando diversos autores, Marr e Neely (2003) identificaram três fatores fundamentais que justificam ou motivam a automação do BSC, nomeadamente: (i) **integração de dados** - a automação do BSC permite que as organizações integrem dados de múltiplas fontes (Missroon,

1998); (ii) **análise e armazenamento de dados** - a automação do BSC permite que as organizações analisem qualitativa e quantitativamente os dados do “*scorecard*” (Silk, 1998) e (iii) **comunicação e colaboração** - a automação do BSC pode facilitar a comunicação de dados de desempenho entre usuários, de cima para baixo e de baixo para cima na hierarquia organizacional (McCann, 2000) e permitir laços de colaboração e “*feedback*” (Silk, 1998).

Segundo o *Balanced Scorecard Institute*, a automação adiciona estrutura e disciplina à implementação do BSC, ajuda a transformar dados corporativos diferentes em informações e conhecimento e ajuda a transmitir informações de desempenho.

Marr e Neely *apud* Kaplan (2003), apontam que a automação do BSC ajuda as organizações tornarem-se focadas na estratégia (i) através do fornecimento duma representação visual da sua estratégia por via dos mapas estratégicos; (ii) desdobrando “*scorecards*” estratégicos em “*scorecards*” operacionais, de unidades de negócios e ou individuais; (iii) comunicando “*scorecards*” para todos funcionários; e (iv) tornando a estratégia num processo contínuo, o qual fornece um “novo relatório” e estrutura de “*feedback*”.

O processo de identificação da melhor opção de *software* deve tomar em consideração a natureza da organização e os seus requisitos de informação de desempenho. Niven (2008) identificou uma diversidade de fatores ou requisitos que devem ser considerados no processo de identificação de opções de *software* do BSC e dividiu-os em cinco grupos, nomeadamente:

- **Design** – diz respeito às configurações do *software*.
- **Relatórios e Análises** – têm a ver com a robustez e flexibilidade das ferramentas de relato ou “*reporting*” e análise.
- **Considerações Técnicas** - relacionam-se com as dimensões técnicas do hardware e do *software* para garantir que a ferramenta a seleccionar é ideal para o ambiente técnico da organização.
- **Manutenção e Segurança** – têm a ver com as garantias de direitos de acesso apropriados e manutenção contínua do *software*.
- **Avaliação do Vendedor** – tem a ver com as questões do “*due diligence*” relativamente ao vendedor do *software*.

Da extensa lista produzida por este autor, foram identificados e reunidos nos quadros a seguir os fatores críticos ou incontornáveis que a Fundação deverá considerar, dentre vários, no processo de identificação e análise de opções para a automação do seu BSC.

Quadro 14 - Requisitos associados ao “*design*” ou configuração do *software*

| Requisitos | Comentários | Justificativa |
|---|---|---|
| Tempo e outros recursos para implementação | Antes de avançar para a automação é importante determinar-se o tempo e os outros recursos disponíveis para ter-se o sistema em funcionamento. | A Fundação Ariel enfrenta uma série de restrições orçamentais (típicas de organizações que dependem inteiramente de doações) que impõem que todo e qualquer investimento a ser realizado tenha de estar alinhado com as prioridades e metas acordadas com os seus doadores. Para além disso, a Fundação Ariel conta envolver neste processo, trabalhadores já completamente tomados por outras tarefas relevantes no âmbito do exercício das suas funções. Antes de avançar, será, portanto, de importância particular verificar o interesse do doador em investir nesta automação e o nível de disponibilidade do pessoal para abraçar este projeto. |
| Número de medidas | O acompanhamento do desempenho organizacional é efetuado em todos os níveis (estratégico, intermédio ou tático e operacional). Por isso, o <i>software</i> do BSC deve ter flexibilidade para lidar com volume significativo de indicadores ou medidas. | O desempenho da Fundação é avaliado considerando os três níveis organizacionais, várias áreas e departamentos que a compõem e vários níveis de intervenção. Pretende-se que o seu BSC, devidamente desdobrado, venha futuramente a atender a esta particularidade, o que implicará a existência duma diversidade de indicadores ou medidas. |
| Estratégias, objetivos, medidas, metas e iniciativas | Estes requisitos constituem a espinha dorsal do BSC e, por isso, deve ser fácil inseri-los no <i>software</i> . Adicionalmente, o <i>software</i> deve permitir especificar as relações de causa e efeito entre os objetivos e medidas. | Um melhor acompanhamento do desempenho organizacional somente será possível se estes elementos todos forem devidamente inseridos no sistema com todo o nível de detalhe desejado, sobretudo se se considerar que na produção dos resultados almejados pela Fundação Ariel encontramos intervenientes com diferentes níveis de formação/escolaridade ou especialização, os quais devem ter noção ou consciência das consequências dos seus atos. |
| Responsabilização pelas medidas ou | O BSC pode ser usado para melhorar a responsabilidade somente se o seu <i>software</i> permitir responsabilização por cada indicador. | Os indicadores de desempenho na Fundação são gerados em diferentes níveis (por exemplo: escritórios, distritos, unidades sanitárias, etc.) e exigem a intervenção de pessoas de diferentes níveis (por exemplo: assessores técnicos, oficiais sêniores, oficiais, etc.). O <i>software</i> deverá permitir a identificação dos níveis ou |

| Requisitos | Comentários | Justificativa |
|----------------------------------|---|---|
| indicadores de desempenho | | funções que intervêm na geração de cada medida ou indicador, assim como do responsável pelo mesmo. |
| Vários tipos de unidades | Os indicadores de desempenho podem ser expressos de diversas formas. Por isso, o <i>software</i> de BSC deve permitir todos os tipos de medidas. | Os indicadores da Fundação são de diversa natureza, uns são expressos em números brutos, outros em percentagens, outros em moeda, etc. |
| Tempo apropriado | O <i>software</i> deve acomodar periodicidades ou frequências de relato variadas. | A Fundação possui indicadores de diferentes periodicidades – mensal, trimestral, semestral e anual. |
| Pesos relativos | Embora todas as medidas do BSC sejam relevantes para a avaliação da estratégia, algumas têm um grau de importância ou relevância maior que as outras e, por isso, requerem particular atenção. Um bom <i>software</i> de BSC deve permitir ponderar as medidas de acordo com a sua importância relativa. | Na Fundação Ariel nem todos os indicadores têm o mesmo grau de relevância, existindo medidas que exigem uma atenção especial ou redobrada. Por exemplo, as medidas associadas à meta 90-90-90 são mais críticas comparativamente às metas de desenvolvimento institucional. |
| Múltiplos comparativos | A maioria das organizações acompanhará o desempenho relativo para uma meta predefinida, por exemplo, o orçamento financeiro. No entanto, pode, por exemplo, ser necessário examinar o desempenho dum ano em relação ao desempenho do ano anterior, em relação a outras medidas, etc. Um bom <i>software</i> do BSC deve atender a esta necessidade. | Na Fundação, as medidas ou indicadores gerados num determinado período de relato são geralmente comparadas com as geradas no período de relato anterior; os gastos são comparados com os orçamentos e, igualmente, avalia-se se existe coerência entre os gastos reportados e a execução de metas, etc. |
| Níveis de detalhes | O <i>software</i> deve permitir que os usuários possam rápida e facilmente mudar de uma visão resumida do desempenho para uma visão detalhada compreendendo um único indicador ou uma única medida. Isto permite uma leitura adequada do indicador e a tomada de decisões mais informadas e adequadas. | Cada um dos 58 (cinquenta e oito) indicadores do BSC da Fundação Ariel é suscetível de ser desdobrado em diversos outros indicadores ao longo da cascata de “ <i>scorecards</i> ”, a sua análise ou leitura exigirá natural e sistematicamente a compreensão de como esta desagregação ocorre. |

Fonte: Construção própria

Quadro 15 - Requisitos associados aos relatórios e análises

| Requisitos | Comentários | Justificativa |
|---------------------------------------|---|---|
| Recursos de detalhamento | A ferramenta deve permitir que os usuários detalhem as medidas ou indicadores o máximo possível. | Um maior nível de detalhe permitirá uma melhor leitura, interpretação e análise dos indicadores nos vários níveis organizacionais. |
| Análise estatística | O <i>software</i> deve incluir a facilidade de executar análise estatística (por exemplo, análise de tendências) das medidas de desempenho identificadas para o BSC. Além disso, as estatísticas devem ser de natureza multidimensional, combinando diferentes elementos de desempenho para exibir uma imagem total dos resultados reais. Este aspecto é crucial para a interpretação e análise de tendências de indicadores e a para a tomada de decisões oportunas. | Quase sistematicamente e tarde, a Fundação Ariel vê-se na contingência de investir recursos cada vez mais escassos (tempo, dinheiro e trabalho) para atender um indicador que não reflete a expectativa em torno do mesmo, o que num contexto de restrições orçamentais é de todo indesejável. Uma ferramenta com estas características pode, definitivamente, permitir antecipar cenários e tomar medidas proativas. |
| Alertas | O <i>software</i> deve notificar automaticamente os usuários quando um indicador crítico não está sendo executado dentro dos intervalos desejados. | Os alertas permitem a tomada de decisões e/ou medidas corretivas adequadas e pelas razões indicadas no ponto anterior, este requisito é fundamental para a Fundação Ariel. |
| Opções de relatórios flexíveis | Este aspeto tem essencialmente a ver com o tipo de relatórios que a organização requer do sistema. Antes de adquirir o <i>software</i> , é crítico certificar-se de que os relatórios serão apresentados e impressos de forma eficaz, respeitando todos os requisitos de relato ou “ <i>reporting</i> ” da organização a vários níveis e exibindo as informações de forma clara e concisa. | Na Fundação Ariel, o BSC será implementado em diferentes níveis e/ou áreas, cada um com requisitos de relato ou “ <i>reporting</i> ” específicos (incluindo a configuração ou formato dos relatórios). Naturalmente, em qualquer deles, a clareza e objetividade da informação é crucial para a tomada de decisões corretas e oportunas. |
| Consolidação automática | O sistema deve ser flexível o suficiente para fornecer dados agregados, médias, etc. | A informação que gera os indicadores será produzida em diferentes níveis e recorrendo a fontes diversas. |
| Sinalizar dados perdidos | Na fase inicial da implementação do seu BSC, a maioria das organizações poderá não ser capaz de potenciar a geração de dados para todos os seus indicadores essenciais devido à natureza algo | Fundamental para atender convenientemente as necessidades ou exigências de relato ou “ <i>reporting</i> ” na/da Fundação Ariel. |

| Requisitos | Comentários | Justificativa |
|--|--|---|
| | complexa do próprio processo de identificação e/ou seleção destes indicadores. O <i>software</i> deve alertar os usuários sobre os indicadores para os quais não estejam a ser gerados dados. | |
| Previsão e análise de hipóteses | Programas robustos serão capazes de usar resultados atuais para prever o desempenho futuro. Também é muito importante que o <i>software</i> tenha a capacidade de permitir aos usuários testar hipóteses associadas ao comportamento de indicadores. Isto constitui uma oportunidade particular para examinar criticamente as suposições feitas aquando da construção do mapa estratégico, especificamente no que respeita às relações de causalidade. | Aquando da construção do mapa estratégico da Fundação, não foi possível estabelecer (objetivamente) e de forma individualizada as relações de causalidade entre as várias iniciativas ou entre os vários objetivos, esperando-se que tal possa ser conseguido a partir das lições a extrair do processo de implementação da presente proposta de BSC. Neste contexto, esta funcionalidade é também crítica para a Fundação Ariel. |
| Documentos vinculados | O <i>software</i> deve possibilitar aos usuários avaliar os resultados num contexto mais amplo, através do acesso a documentos e links importantes - vídeos executivos, fóruns de discussão, etc. podem servir para fortalecer a ligação entre resultados e o contexto mais amplo dos objetivos organizacionais. | Conforme referido anteriormente, iniciativas visando a produção dos indicadores ocorrem em vários níveis organizacionais, envolvendo diversos atores. A partilha atempada de informação permitirá um melhor acompanhamento do desempenho, uma tomada de decisões informadas de forma atempada e o reforço do comprometimento com os objetivos organizacionais, etc. |
| E-mail automático | Para aproveitar o poder do BSC como uma ferramenta de comunicação, os usuários devem ser capazes de iniciar um aplicativo de email e enviar mensagens referentes a resultados de desempenho específicos. Fóruns de discussão podem se desenvolver conforme os usuários interessados adicionam a sua perspectiva nos resultados e fornecer contribuições para melhorias. | Aspeto crítico pelas mesmas razões indicadas no ponto anterior. |

Fonte: Elaboração própria

Quadro 16 - Requisitos associados às considerações técnicas

| Requisitos | Comentários | Justificativa |
|---|---|--|
| Compatibilidade | O <i>software</i> deve ser capaz de funcionar ambiente técnico atual na organização em termos de tecnologias de informação. | Naturalmente, a Fundação já emprega determinadas tecnologias de informação com características técnicas específicas e qualquer sistema ou ferramenta a adquirir exige-se que seja compatível tais tecnologias. |
| Integração com sistemas existentes | Os dados do seu BSC poderão provavelmente residir em vários lugares diferentes. O <i>software</i> deve ser capaz de extrair dados desses sistemas automaticamente sem requerer nenhum esforço adicional dos usuários. | Os indicadores da Fundação serão produzidos a partir de lugares e plataformas de “reporting” diversos ou distintos. |
| Base na Web | Os usuários devem ter a opção de acessar e salvar informações do BSC usando um navegador padrão. | Crítico para a partilha atempada da informação (interna e externamente), acompanhamento do desempenho e tomada oportuna de decisões. |
| Escalabilidade | Tem a ver com capacidade de um aplicativo funcionar em pleno e aproveitar as possibilidades de alteração das suas capacidades de processamento e armazenagem de dados, a fim de atender às necessidades dos usuários. O <i>software</i> deve ser escalável ou passível de “ <i>upgrade</i> ” para atender às demandas futuras da organização. | As necessidades de relato ou “ <i>reporting</i> ” da Fundação sofrem alterações regulares em consequência das mudanças das suas prioridades, acompanhando as imposições dos doadores ou alterações decorrentes das mudanças de prioridades no Plano Nacional de Saúde. |

Fonte: Elaboração própria

Quadro 17 - Requisitos associados à manutenção e segurança

| Requisitos | Comentários | Justificativa |
|---|--|--|
| Controle de acesso ao sistema | O “ <i>scorecard</i> ” facilita a partilha de informações nos três níveis organizacionais – estratégico, intermédio e operacional. No entanto, algumas organizações poderão estabelecer limites no acesso ao sistema. O <i>software</i> deve permitir esta restrição nos acessos por usuário e desenvolver grupos de usuários para simplificar o processo de publicação dos indicadores. | Na Fundação Ariel, determinado tipo de informação tem natureza confidencial (para proteger a sua imagem e reputação, para proteger as suas capacidades de negócio distintas, etc.), podendo ser somente partilhada ao nível da Direcção máxima da mesma. |
| Controle de alterações, dados e entrada de comentários | Relacionado com o anterior, nem todos os usuários poderão ter permissão ou obrigação de inserir dados, efetuar alterações de dados ou comentar os resultados. Somente administradores do sistema devem ter permissões para alterar medidas e somente usuários específicos previamente identificados terão permissões para inserir dados e comentários. | Essencial para a proteção e segurança da informação e para a responsabilização, sobretudo se considerarmos a quantidade de usuários que intervêm no processamento de dados que alimentam os indicadores e na sua análise. |

Fonte: Elaboração própria

Quadro 18 - Requisitos associados à avaliação vendedor

| Requisitos | Comentários | Justificativa |
|--------------------------------|---|---|
| Preço | O preço é um dos fatores críticos considerados na análise da decisão global de investimento. Assim, para tomar-se uma decisão informada, é fundamental incluir todas as dimensões do custo total de compra e manutenção do <i>software</i> - taxas de licença por usuário, custos de instalação e configuração, custos de treinamento de usuários, custos de manutenção, salários e benefícios dos administradores do sistema, etc. | Conforme referido anteriormente, como qualquer outra organização que depende inteiramente de doações, a Fundação Ariel enfrenta sempre restrições orçamentais e o preço é, por isso, um fator de importância acrescida na tomada das suas decisões de investimento. |
| Viabilidade do vendedor | Respeita a aspetos de confiabilidade, credibilidade, robustez e “expertise” e capacidades técnicas do vendedor para responder com eficiência e eficácia aos desafios que emergem ou possam emergir da implementação do sistema de BSC. | Experiências ou casos de implementação de BSC em Moçambique (em particular em organizações operando no Terceiro Setor) são escassos ou inexistentes e, por força disso, o mercado poderá não contar com muitos vendedores viáveis. |
| Serviço de longo prazo | Na implementação do <i>software</i> , a organização poderá ter que lidar com muitos obstáculos, bugs escondidos no fundo programa poderão ser detetados e correções poderão ser necessárias. Por isso, a disponibilidade e garantia de serviço de qualidade de longo prazo é fundamental . | A Administração da Fundação Ariel tem consciência de que a automação do seu BSC implicará bastantes desafios e, a seleção dum vendedor comprometido e disponível para fornecer o <i>software</i> e prestar os serviços relacionados com a sua operacionalização a longo prazo e ao mínimo custo possível é fundamental. |

Fonte: Elaboração própria

3.2.7.2. Alinhamento

Pode-se afirmar que o alinhamento consiste no desdobramento do “*scorecard*” corporativo ou estratégico em “*scorecards*” de unidades de negócio ou departamentos que, por sua vez, posteriormente, são traduzidos em “*scorecards*” individuais, processo crucial para o alinhamento da organização em torno da sua estratégia. Este alinhamento deve ser visível através desta estratégia, usando o mapa estratégico, medidas e metas de desempenho e iniciativas. O desdobramento cria uma linha de visão entre o trabalho individual e os resultados corporativos ou estratégicos desejados, através do desdobramento de objetivos e medidas de desempenho estratégicos em objetivos e medidas de desempenho táticos e operacionais. Como consequência do processo de alinhamento, a ênfase nos resultados e as estratégias necessárias para produzi-los é comunicada por toda a organização, o que é fundamental para se tornar uma organização focada em estratégia.

O desdobramento facilita a aprendizagem estratégica dado que possibilita um fluxo bidirecional das informações para cima e para baixo da hierarquia organizacional para além de fornecer dados em tempo real para tomada de decisões, alocação de recursos, etc.

A revisão de literatura permitiu identificar alguns aspetos importantes que qualquer organização deve observar ao proceder ao alinhamento estratégico. A seguir são apresentados os aspetos identificados como de importância particular para a Fundação Ariel, por essa razão, a observar quando avançar para o alinhamento ou desdobramento do seu “*scorecard*” estratégico.

- **Assegurar a compreensão do “*scorecard*” estratégico antes de avançar para o desdobramento:** constitui o ponto de partida para o exercício de alinhamento, pois ele contém os objetivos e indicadores estratégicos referentes às quatro perspetivas do “*scorecard*” consideradas, sendo fundamental para o conhecimento da estratégia organizacional. O conhecimento do “*scorecard*” estratégico é particularmente fundamental para os indivíduos que terão a responsabilidade de liderar os esforços visando o seu desdobramento (Niven, 2008).

Relativamente a este primeiro aspecto, no caso da Fundação Ariel importa referir que, embora o processo de desenvolvimento do “*scorecard*” estratégico tenha envolvido os gestores dos níveis estratégico e intermédio ou tático, ainda assim, persistem a estes níveis algumas dúvidas relativamente à forma como ele ajudará a unir

a organização em torno da sua estratégia ou à forma como os objetivos das várias unidades de negócios ou departamentos se integram e potenciam o alcance dos resultados desejados. A dificuldade de definição objetiva das relações de causalidade pode ser indicada como prova disso. Por isso, antes de avançar para o desdobramento, há necessidade de se promover a compreensão do “*scorecard*” estratégico a todos os níveis e, neste contexto, um investimento na sua comunicação será primordial.

- **"Influência":** é considerada como a chave para o desdobramento e o seu objetivo é fornecer a todos os grupos ou equipas da organização que adota o “*scorecard*” a oportunidade de demonstrar como as suas ações contribuem para o sucesso da organização. Para lograr-se este objetivo, cada equipa ou grupo deve refletir sobre como os seus membros podem efetivamente influenciar o alcance dos objetivos estratégicos. Os objetivos e indicadores que aparecem no “*scorecard*” devem representar o que os membros das equipas consideram como variáveis críticas que impulsionam o seu sucesso. Isto requer envolvimento de todos os membros das equipas, o que é de extrema importância para se obter a apropriação ou “*ownership*” dos “*scorecards*” pelas equipas e seus membros e o seu comprometimento na prossecução dos objetivos e metas neles preconizados. Por outras palavras, o envolvimento de todos no processo de desdobramento promove o interesse pelos “*scorecards*”, o alinhamento organizacional em torno da sua estratégia e a responsabilidade pela sua execução (Niven, 2008).

A limitação da participação no desenvolvimento do “*scorecard*” estratégico ao pessoal dos níveis estratégico e intermédio levou a que o BSC da Fundação Ariel fosse visto como “assunto para as chefias”, o que é nefasto para o alcance dos objetivos que nortearam a adoção desta opção de mensuração de desempenho. Será, por isso, fundamental que o processo de desdobramento seja extremamente participativo para promover uma maior identificação dos grupos organizacionais e dos seus membros com dos “*scorecards*” dos vários níveis organizacionais, promover o “*ownership*” sobre os mesmos e favorecer elevados níveis de comprometimento com os objetivos e metas neles inscritos em toda a Fundação Ariel.

- **Verificar o alinhamento dos “*scorecards*”:** o processo de desenvolvimento dos “*scorecards*” em todos os níveis organizacionais pode revelar-se um esforço emocionante e libertador; no entanto, é importante garantir que efetivamente exista um alinhamento de cima para baixo pois, a sua inexistência pode levar à confusão dentro

das equipas, ao desperdício ou má alocação de recursos, a metas não realísticas ou à não geração de determinados indicadores, a situações em que determinadas áreas organizacionais trabalham inadvertidamente umas contra as outras, etc. Portanto, no processo de alinhamento é fundamental garantir que “cadeia” de “*scorecards*” seja avaliada para garantir que os seus objetivos e indicadores fluem num padrão demonstrável, levando à objetivos e medidas do “*scorecard*” estratégico ou corporativo (Niven, 2008).

Fora o desdobramento por áreas ou departamentos, por si de certa forma complexo devido à impossibilidade de definir objetivamente as relações de causalidade entre os vários objetivos ou iniciativas a ele associadas, o desdobramento do “*scorecard*” estratégico deverá (também) considerar de modo particular as áreas de intervenção abrangidas pela meta 90-90-90, dada a sua importância particular no processo de planeamento e controlo e/ou monitoria do desempenho organizacional. Ora, a integração entre as iniciativas das várias áreas ou departamentos no âmbito desta meta parece não poder ser visualizada de forma clara e concisa. Aliás, a meta 90-90-90 não integra de forma explícita a totalidade dos temas estratégicos definidos pela Fundação Ariel e, conseqüentemente, os seus objetivos estratégicos; ou por outra, ainda que a meta 90-90-90 tenha influenciado a definição dos temas estratégicos, não é possível (ou pelo menos não parece possível), á priori, definir-se de forma clara e concisa como determinados temas sustentam o alcance do preconizado na meta. Isto exigirá uma maior atenção na fase de desdobramento para garantir o alinhamento da cadeia de “*scorecards*” e evitar efeitos nefastos ao processo.

Especificamente, ao rever-se a “cadeia” de “*scorecards*” que resultará do desdobramento do “*scorecard*” estratégico, será fundamental atender aos seguintes aspetos apontados por Niven (2008):

- **Ligação a mapas e “*scorecards*” relacionados.** Cada Mapa Estratégico e BSC resultantes do processo de desdobramento devem conter objetivos e indicadores que influenciam o grupo seguinte na “cadeia” de “*scorecards*”.
- **Ligação à estratégia.** Os objetivos e os indicadores que resultarem do desdobramento do “*scorecard*” estratégico deverão espelhar ou refletir a sua

ligação à estratégia corporativa da Fundação Ariel e a sua realização deve sinalizar o progresso em direção à missão.

- **Metas apropriadas.** Garantir que as metas resultantes do desdobramento impulsionam o cumprimento das metas estratégicas em toda a cadeia.
- **Cobertura dos principais objetivos.** Nem todos os grupos influenciarão os objetivos e indicadores estratégicos, mas em todos os níveis da hierarquia organizacional, estes objetivos e indicadores deverão ser adequadamente cobertos.
- **Adesão aos princípios do desdobramento.** O mapa e as medidas que resultam de cada etapa ou nível de desdobramento devem estar em conformidade com os princípios acordados para o processo. Por exemplo, uso consistente das denominações das perspetivas e números de objetivos e medidas permitidos.

3.2.7.3. Avaliação

Este passo consiste na avaliação de todo o “*scorecard*”, procurando-se responder a questões relacionadas com a efetividade e adequabilidade das estratégias, com a relevância do que se procura avaliar e com mudanças na envolvente organizacional. A avaliação ajuda as organizações a fortificar os seus “*scorecards*”, especialmente quando não está sendo possível visualizar o seu alinhamento ou quando o desempenho se apresenta aquém das expectativas.

O *Balanced Scorecard Institute* aponta para a existência de duas componentes de avaliação, nomeadamente: avaliação do desempenho do sistema do BSC e avaliação do desempenho estratégico.

A avaliação do desempenho do sistema analisa os aspetos técnicos e de comportamento humano do sistema - a estrutura do sistema de BSC.

A avaliação do desempenho estratégico avalia os resultados estratégicos, bem como a própria estratégia e pode resultar num processo de ajustamento das estratégias organizacionais e do foco estratégico, conforme necessário.

No contexto da Fundação Ariel, estas avaliações serão de importância capital para o aprimoramento do sistema de BSC e para avaliar o progresso da organização rumo à realização da sua missão. Uma vez que os planos operacionais têm uma periodicidade anual, mudando em função das prioridades incluídas no Plano Nacional de Saúde e das alterações das prioridades das agências doadoras, será necessário que as mesmas sejam levadas a cabo anualmente.

3.2.8. Aspectos críticos a considerar no processo de implementação do BSC

À semelhança do que aconteceu com os últimos passos da metodologia utilizada para o desenvolvimento da presente proposta, o proponente considerou importante apresentar algumas considerações relativas aos aspectos críticos a considerar na fase de implementação dum BSC que julga serem ou poderem vir a ser relevantes para a Fundação Ariel.

A partir dum exercício de revisão de literatura relevante, Pietro *et al* (2006) identificou e sistematizou uma diversidade de aspectos críticos que devem ser considerados na implementação dum sistema de BSC. A lista a seguir reúne os aspectos considerados particularmente críticos para a Fundação Ariel e para os quais deve-se, por isso, dispensar atenção especial:

- Ação isolada da alta gestão
- Não dividir papéis e responsabilidades
- BSC como evento único e não como processo contínuo
- Discussões não claras e não frequentes
- Uso do BSC como um projeto de métrica e não de estratégia
- Falta de senso de urgência
- Não ter uma equipe focada durante a implementação
- Não conseguir traduzir a estratégia
- Inaptidão para o desdobramento
- Falta de comunicação e treinamento efetivos nas diversas fases
- Falta de alinhamento entre os indicadores e os objetivos
- Indicadores ousados
- Uso de indicadores difíceis de controlar
- Escolha errada de indicadores

CAPÍTULO IV: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O processo de desenvolvimento do presente projeto ou da presente proposta permitiu ganhos significativos para a Fundação Ariel sendo de destacar: (i) a comunicação e/ou clarificação dos objetivos e iniciativas estratégicos (para os atores dos níveis estratégico e tático); (ii) clarificação da integração entre as duas grandes áreas que compõem a organização – Técnica e Operacional; (iii) alinhamento das expectativas em relação ao desempenho e (iv) identificação das iniciativas ou ações estratégicas que efetivamente impulsionam a organização rumo à realização da sua missão e os indicadores a ele relacionados. Estes fatores constituem passos de extrema relevância para unir a Fundação Ariel em torno da sua estratégia e, conseqüentemente, construir consensos sobre as expectativas a elas associada e a forma de alcançá-las. O processo, permitiu, ainda, construir ou fortalecer o “*ownership*” (apropriação ou identificação) dos vários atores do processo para com a estratégia, o que é fundamental para fortalecimento do seu comprometimento com a sua execução, sobretudo se considerarmos, tanto o papel particular que assumirão na condução do processo de alinhamento ou desdobramento do BSC corporativo em BSCs táticos ou operacionais assim como as suas responsabilidades na implementação das várias iniciativas ou ações.

Dois aspetos que merecem uma menção particular têm a ver com a unidirecionalidade das relações causa e efeito e com o número máximo de indicadores dum BSC defendidos por Kaplan e Norton (2004). Em relação a primeiro aspeto, processo de desenvolvimento deste projeto permitiu concluir que os objetivos e respetivas iniciativas enquadradas numa determinada perspetiva (ou em mais do que uma perspetiva) podem influenciar umas as outras em relações bidirecionais e, tomadas como um grupo, influenciar os objetivos e estratégias situadas na perspetiva seguinte numa cadeia de relacionamentos que impulsiona a organização rumo à realização da sua missão. Quanto à questão de indicadores, foi possível concluir que, dependendo da natureza da organização, da quantidade dos temas estratégicos e os requisitos da monitoria e relato do desempenho, uma organização pode, por mais que seja objetiva na definição dos seus indicadores, ir para além do número máximo de indicadores defendidos por Kaplan e Norton (2004).

Para as fases subsequentes deste processo, alguns aspetos devem merecer atenção ou cuidados particulares nomeadamente: (i) a comunicação da estratégia em toda a organização - parte significativa do investimento organizacional para o sucesso do BSC deve apoiar-se neste aspeto de modo a garantir que todos os atores tenham um profundo conhecimento da estratégia;

(ii) dado que a automação e *software* exigem avultados investimentos, é fundamental verificar a disponibilidade do doador para financiá-la e definir o mais detalhadamente possível todos os requisitos do sistema avançar para o investimento; (iii) atenção alinhamento ou desdobramento prudente – deve-se envolver todos os grupos organizacionais no desdobramento e ter presente que, se feito de forma imprudente, pode conduzir à diluição em demasia da estratégia e, conseqüentemente, não fornecer foco adequado para os vários atores organizacionais, o que poderia ser nefasto para a organização. Para além destes aspetos, será fundamental atender aos fatores críticos de sucesso que possam afetar negativamente o processo de desdobramento do BSC na Fundação Ariel. Será ainda importante que, a partir do processo de implementação, possam ser retiradas lições relevantes sobre as relações de causalidade e sobre a efetividade dos indicadores definidos.

BIBLIOGRAFIA

Ahlert, F. C. & Filho, O. K. 2004. *Relações de causa e efeito no diagrama da estratégia do balanced scorecard*, Florianópolis, SC, XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção. https://www.researchgate.net/publication/279948710_Relacoes_de_Causa_e_Efeito_no_Diagrama_da_Estrategia_do_Balanced_Scorecard. Acedido a 15 de Julho de 2018.

Campos, C. G. 2004. *Método de análise e conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde*, Brasília (DF), FCM – UNICAMP. <http://www.scielo.br/pdf/reben/v57n5/a19v57n5>. Acedido a 02 de Abril de 2018.

Câmara, L. N. *Balanced Scorecard: diferentes perspectivas de aplicação nos Setores públicos e privados*. 2005. Barú, SP, II SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_12/copiar.php?arquivo=vilanova_LVNC_BSC%20diferentes%20perspectivas.pdf. Acedido a 02 de Abril de 2018.

Fernandes, A. C. 2003. *Scorecard dinâmico: integrando a dinâmica de sistemas com o Balanced Scorecard*. Ouro Preto, XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2003_TR0702_0847.pdf. Acedido a 15 de Julho de 2018.

Frezati, F.; Relvas, T. S.; Junqueira. 2010 E. *BSC e a estrutura de atributos da contabilidade gerencial: uma análise no ambiente brasileiro*, São Paulo, ERA. www.scielo.br/pdf/rae/v50n2/05.pdf. Acedido a 20 de Junho de 2018.

Fundação Ariel. 2017. Plano Estratégico 2016 – 2018.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 1997. *Estratégia em Ação: Balanced Scorecard*, Editora Campus Ltda.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2001. *Organização Orientada Para a Estratégia*, 13ª Edição, Editora Campus, Ltda.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2004. *Mapas Estratégicos*, 24ª Tiragem, Elsevier Editora Ltda.

Kaplan, R. 2010. *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard*. Working Paper 10-0074, Harvard Business School, Harvard University. <https://hbswk.hbs.edu/item/conceptual-foundations-of-the-balanced-scorecard>. Acedido a 02 de Abril de 2018.

Marr, B. e Neely, A. 2003. *Automating the balanced scorecard–selection criteria to identify appropriate software applications*. Centre for Business Performance, Cranfield School of Management.

https://www.researchgate.net/publication/228856706_Automating_the_balanced_scorecard-selection_criteria_to_identify_appropriate_software_applications. Acedido a 13 de Outubro de 2018.

Niven, P.R. 2008. *Balanced Scorecard Step by Step for Government and Nonprofit Agencies*, Second Edition, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken New Jersey.

Lopes, P. L; Silva, R. F. & Vicente, R. F. *Fatores críticos no processo de implementação do BSC nas organizações*. Resende, XII SIMPÓSIO DE EXCELENCIA EM GESTÃO EM

TECNOLOGIA. <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/28822367.pdf>. Acedido a 28 de Agosto de 2018.

Oliveira, M. F. 2011. *Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em administração*. Universidade Federal de Goiás. https://adm.catalao.ufg.br/up/567/o/Manual_de_metodologia_cientifica_Prof_Maxwell.pdf. Acedido a 17 de Maio de 2018.

ONUSIDA. 2014. *90-90-90. An ambitious treatment target to help end the AIDS epidemic*. http://www.unaids.org/sites/default/files/media_asset/90-90-90_en.pdf. Acedido a 15 de Julho de 2018.

Prieto, V.C.; Pereira, F. A.; Carvalho, M. M. e Laurindo, F. V. 2003. *Fatores Críticos na implementação do Balanced Scorecard*. São Paulo, Escola Politécnica da USP. <http://www.scielo.br/pdf/gp/v13n1/29578>. Acedido a 15 de Outubro de 2018.

Santos, A. S. 2014. *Balanced Scorecard*. Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Engenharia Mecânica, Ramo Gestão Industrial, Instituto Superior de Engenharia do Porto, Portugal. R.C. *As relações de causa e efeito entre os objetivos das perspetivas do balanced scorecard: o caso da empresa brasileira de infraestrutura aeroportuária – INFRAERO*. 2014. Dissertação (Mestrado Académico em Ciências Contábeis) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, Brasil.