

A perspectiva ambiental no balanced scorecard: uma discussão da aplicação no gerenciamento ambiental de estabelecimentos de saúde

Vera Luci de Almeida (UFSC) - veral@deps.ufsc.br

Fladimir Fernandes dos Santos (UFSC) - ffladi@terra.com.br

Marco Aurélio Batista de Sousa (UFMS) - mcbsousa7@hotmail.com

Priscilla Martins Ramos Mafra (UFSC) - primramos@gmail.com

Resumo:

Os estabelecimentos de saúde (ES), diante de imposições legais, têm buscado formas de melhorar o seu desempenho ambiental. Neste contexto, o modelo balanced scorecard (BSC) surge como um destes mecanismos, uma vez que possibilita a estas organizações avaliarem e monitorarem o seu desempenho, em diferentes perspectivas (financeira; clientes; processos internos e a aprendizagem e crescimento), podendo também contemplar outras perspectivas além das já estabelecidas em sua estrutura. Desta forma, o presente artigo demonstra como o BSC pode ser utilizado na área de gestão ambiental de ES, por meio de uma metodologia de desenvolvimento e implementação de uma perspectiva ambiental no BSC. O processo de desenvolvimento desta perspectiva contempla alguns fatores críticos de sucesso, nos quais se destacam a questão financeira, a questão jurídica, os recursos humanos, os aspectos sociais, a imagem da organização e os processos internos. Já as fases de implementação desta perspectiva ambiental contemplam os seguintes passos: preparação; entrevistas; desenvolvimento do BSC; implementação do BSC; e monitoramento e aprendizado estratégico. O estudo trata de uma pesquisa aplicada, qualitativa e descritiva. Destaca-se que o foco desse trabalho está direcionado aos ES, especificamente para a área de gestão ambiental destas organizações e que este estudo limitou-se, dentre as perspectivas do BSC, a perspectiva ambiental.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard. Gerenciamento ambiental. Estabelecimentos de saúde*

Área temática: *Gestão de Custos Ambientais e Responsabilidade Social*

A perspectiva ambiental no *balanced scorecard*: uma discussão da aplicação no gerenciamento ambiental de estabelecimentos de saúde

Resumo

Os estabelecimentos de saúde (ES), diante de imposições legais, têm buscado formas de melhorar o seu desempenho ambiental. Neste contexto, o modelo *balanced scorecard* (BSC) surge como um destes mecanismos, uma vez que possibilita a estas organizações avaliarem e monitorarem o seu desempenho, em diferentes perspectivas (financeira; clientes; processos internos e a aprendizagem e crescimento), podendo também contemplar outras perspectivas além das já estabelecidas em sua estrutura. Desta forma, o presente artigo demonstra como o BSC pode ser utilizado na área de gestão ambiental de ES, por meio de uma metodologia de desenvolvimento e implementação de uma perspectiva ambiental no BSC. O processo de desenvolvimento desta perspectiva contempla alguns fatores críticos de sucesso, nos quais se destacam a questão financeira, a questão jurídica, os recursos humanos, os aspectos sociais, a imagem da organização e os processos internos. Já as fases de implementação desta perspectiva ambiental contemplam os seguintes passos: preparação; entrevistas; desenvolvimento do BSC; implementação do BSC; e monitoramento e aprendizado estratégico. O estudo trata de uma pesquisa aplicada, qualitativa e descritiva. Destaca-se que o foco desse trabalho está direcionado aos ES, especificamente para a área de gestão ambiental destas organizações e que este estudo limitou-se, dentre as perspectivas do BSC, a perspectiva ambiental.

Palavras chave: *Balanced Scorecard*. Gerenciamento ambiental. Estabelecimentos de saúde.

Área Temática: Gestão de Custos Ambientais e Responsabilidade Social.

1 Introdução

Nos últimos anos, a preocupação com relação ao impacto das mais diversas atividades produtivas e de serviços, no meio ambiente, tem sido crescente. Cada vez mais nota-se a presença de representantes da sociedade, vinculados a órgãos politicamente orientados, exigindo que empresas, ou pessoas físicas, assumam suas responsabilidades perante aos impactos negativos que possam causar ao meio ambiente.

Com a mudança de postura com relação às exigências de conservação do meio ambiente, tanto por parte dos consumidores, quanto por parte dos governos, em busca de uma qualidade de vida melhor, aumentaram as fiscalizações quanto à forma de gerenciar as questões ambientais nas organizações. Nesse contexto, os ES estão sujeitos a uma legislação específica e rigorosa, principalmente no que se refere ao gerenciamento dos seus resíduos, por estes apresentarem riscos à saúde ambiental, podendo ser impactante ao meio ambiente. (ALMEIDA, 2003).

Diante de tais legislações, fica clara a necessidade, por parte dos ES, de controlar os aspectos relacionados ao seu desempenho ambiental. É necessário, portanto, que os estabelecimentos prestadores de serviços de saúde desenvolvam gestões estratégicas para esta área, buscando soluções para o gerenciamento dos resíduos de serviços de saúde (RSS).

Observa-se, contemporaneamente, que existem diversas abordagens que denotam a importância de promover o alinhamento estratégico com o desempenho organizacional por meio do sistema de métricas, como a proposta pelo BSC. (PRIETO ET AL., 2006). Conforme

Kaplan e Norton (2000), por meio do BSC é possível promover melhorias, bem como identificar as áreas que merecem mais atenção nas organizações.

Alguns estudos tratam sobre o uso do *balanced scorecard* em ES, apresentando diferentes perspectivas, além das já estabelecidas por Kaplan e Norton (1997) – financeira; clientes; processos internos e a aprendizagem e crescimento. Por exemplo, cita-se:

- Ribeiro (2008) – perspectivas: dos agentes (*stakeholders*); da utilização dos recursos; dos processos internos; da inovação e aprendizagem.
- Alvarez Hernández e Leite (2003) – perspectivas: econômica-financeira; de produção; relacionados ao número de doentes (relação com médicos, enfermeiros, materiais de consumo e remédios); de eficiência; dos doentes que utilizam os serviços (qualidade dos serviços prestados); de eficácia; de efetividade; de qualidade.
- Oliva e Borba (2004) – perspectivas: de produtividade e qualidade; do cliente; interna, relacionadas aos processos internos; de inovação e aprendizado; financeira.
- Cavalcante e Ferreira (2006) – perspectivas: de produtividade e qualidade; do cliente; interna (relacionada aos processos internos); de inovação e aprendizado; financeira; de responsabilidade social.
- Castro, Silva e Freire (s.d.) – perspectivas: social; financeira; dos clientes; dos processos internos; do aprendizado e crescimento.
- Ceretta e Quadros (2003) – perspectivas: financeira; dos clientes; dos processos internos; do aprendizado da comunidade.

Apesar da existência de estudos relativos a implementação do BSC em ES, não se verificou a existência de uma perspectiva que trata-se especificamente da área de gestão ambiental. Salienta-se, segundo Donaire (1994), Buchholz (1998) e Seiffert (2008), que as organizações, sejam elas públicas ou privadas, de um modo geral, não podem mais desconsiderar os aspectos relacionados à preservação do meio ambiente. A variável ambiental se tornou um importante diferencial com a qual todos devem se preocupar.

Desta forma, o presente artigo tem como objetivo demonstrar como a ferramenta BSC pode ser utilizada na área de gestão ambiental de ES, por meio de uma metodologia de desenvolvimento e implementação da perspectiva ambiental no BSC.

Para atingir tal propósito, o presente estudo está estruturado em seis seções. Após esta breve introdução são abordados os aspectos metodológicos, o gerenciamento dos resíduos em serviços de saúde e o *balanced scorecard*. Posteriormente estão apresentados os aspectos relacionados ao desenvolvimento e à implementação da perspectiva ambiental do BSC no gerenciamento dos estabelecimentos de saúde. Após essas seções, são apresentadas as considerações finais do estudo.

2 Aspectos metodológicos

Para o desenvolvimento do artigo foi utilizada a abordagem de Silva e Menezes (2005), na qual as autoras classificam as pesquisas da seguinte forma:

- do ponto de vista de sua natureza;
- do ponto de vista da forma de abordagem do problema;
- do ponto de vista de seus objetivos;
- do ponto de vista dos procedimentos técnicos.

Dessa forma, **do ponto de vista da sua natureza**, refere-se a uma pesquisa aplicada, pois visa gerar conhecimentos para a aplicação prática. **Do ponto de vista da forma de abordagem do problema**, como o estudo não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas, trata-se de uma pesquisa qualitativa e descritiva. Nesse tipo de pesquisa o processo e seu significado são os focos principais de abordagem; e os pesquisadores tendem a analisar os dados indutivamente.

Do ponto de vista dos objetivos é uma pesquisa descritiva. **Do ponto de vista dos procedimentos técnicos**, destaca-se que esta pesquisa envolve o levantamento bibliográfico. Foram utilizados dados secundários, obtidos por meio de pesquisas em periódicos, livros, artigos e outras publicações da Internet.

Como **delimitação do estudo**, observa-se que o foco desse trabalho está direcionado às organizações prestadoras de serviços, de forma mais específica os ES e seus impactos provocados por sua operacionalidade no meio ambiente. Não será objeto deste estudo demonstrar a aplicação da ferramenta BSC em ES, mas sim mostrar uma metodologia de desenvolvimento e implementação da perspectiva ambiental, do *scorecard*, específica para a área de gestão ambiental destas organizações.

Destaca-se que, como o gerenciamento dos RSS depende do porte e das especificidades de cada ES, neste trabalho não foi definida uma metodologia padrão de desenvolvimento da perspectiva ambiental do BSC para estes estabelecimentos, mas sim foi sugerida uma forma de desenvolvimento e implementação, baseada no modelo BSC, de Kaplan e Norton.

3 O gerenciamento dos Resíduos de Serviços de Saúde(RSS)

Os RSS, conforme a resolução n° 358, do CONAMA

são todos aqueles resultantes de atividades exercidas nos serviços definidos no art. 1º desta Resolução que, por suas características, necessitam de processos diferenciados em seu manejo, exigindo ou não tratamento prévio à sua disposição final. (CONAMA, 2005).

Esta resolução aplica-se

a todos os serviços relacionados com o atendimento à saúde humana ou animal, inclusive os serviços de assistência domiciliar e de trabalhos de campo; laboratórios analíticos de produtos para saúde; necrotérios, funerárias e serviços onde se realizem atividades de embalsamamento (tanatopraxia e somatoconservação); serviços de medicina legal; drogarias e farmácias inclusive as de manipulação; estabelecimentos de ensino e pesquisa na área de saúde; centros de controle de zoonoses; distribuidores de produtos farmacêuticos; importadores, distribuidores e produtores de materiais e controles para diagnóstico *in vitro*; unidades móveis de atendimento à saúde; serviços de acupuntura; serviços de tatuagem, entre outros similares. (CONAMA, 2005).

Salienta-se que o gerenciamento destes resíduos não é uma preocupação recente; o que tem mudado é a devida importância que se está sendo dada ao gerenciamento ambiental destes estabelecimentos, de forma a incentivar a adoção de procedimentos de proteção à saúde e ao meio ambiente, a redução dos resíduos e a otimização dos recursos, assim como a melhoria das medidas de segurança e de higiene no trabalho.

Os estabelecimentos de saúde, geradores destes resíduos, são sistemas abertos, que interagem com o ambiente em que estão inseridos. Os problemas ambientais produzidos por estes estabelecimentos decorrem do manejo inadequado dos resíduos, resultantes dos

processos produtivos para a assistência à saúde. Desta forma, o nível de envolvimento dos ES com as questões ambientais constitui-se em um importante atributo agregador de valor, trazendo melhorias nas condições de trabalho dos seus funcionários, na qualidade ambiental do processo e na imagem pública do estabelecimento. Esta melhoria reflete nos baixos índices de acidentes de trabalho, infecções hospitalares e pessoal capacitado a manejar os RSS de forma adequada. (ALMEIDA, 2003).

Observa-se assim, que este gerenciamento pode ser primordial para os ES. A implementação de um Plano de Gerenciamento de Resíduos de Serviços de Saúde (PGRSS) é uma ferramenta para a minimização dos riscos e impactos ambientais, que pode trazer vantagens, tais como: redução de riscos de contaminação ambiental; redução do número de acidentes de trabalho ocasionados no manejo dos RSS; redução dos custos de manejo dos resíduos; redução do número de infecções hospitalares, reciclagem de materiais, entre outras.

A Resolução nº 358/05, do CONAMA, em seu art. 1º, define PGRSS como um:

Documento integrante do processo de licenciamento ambiental, baseado nos princípios da não geração de resíduos e na minimização da geração de resíduos, que aponta e descreve as ações relativas ao seu manejo, no âmbito dos serviços [...], contemplando os aspectos referentes à geração, segregação, acondicionamento, coleta, armazenamento, transporte, reciclagem, tratamento e disposição final, bem como a proteção à saúde pública e ao meio ambiente. (CONAMA, 2005)

No entanto, não existe somente esta forma de gerenciar os RSS. O uso de diretrizes como ISO 14001, Sistema de Gestão Ambiental (SGA), Gerenciamento de Processos (GP), tecnologias limpas, entre outras, podem contribuir para a melhoria do gerenciamento ambiental de um estabelecimento de saúde. No Brasil, a maioria dos ES utiliza sistemas inadequados, o que aumenta os custos de tratamento e destinação final de seus resíduos, além de aumentar os riscos de contaminação ambiental, dentro e fora do estabelecimento. (ALMEIDA, 2003).

A fim de garantir que o gerenciamento dos RSS alcance os resultados esperados, deve-se monitorar e corrigir as ações implementadas, por meio da avaliação e do controle sistemático do desempenho desse processo.

As medidas de desempenho, segundo Hronec (1993), são sinais vitais da organização, na qual qualificam e quantificam o modo como as atividades de um processo atingem suas metas.

Conforme o Ministério da Saúde do Brasil (BRASIL, 2002), o uso de medidas de desempenho proporciona diversas vantagens aos estabelecimentos, entre as quais:

- permitem acompanhar e concentrar os esforços naqueles fatores que são mais importantes para a redução dos riscos do estabelecimento;
- mostram a eficiência no uso dos recursos do estabelecimento;
- fornecem informações sobre as causas e origens dos problemas;
- Incentivam a sensação de satisfação dos funcionários pelo trabalho bem realizado, devido a possibilidade de evidenciar qual o impacto das ações individuais ou de grupo nos resultados globais.

Percebe-se, desta forma, que o controle dos indicadores de desempenho pode conduzir a uma avaliação do PGRSS. Esta avaliação deve ser implementada a partir da visão organizacional, bem como dos objetivos e das metas previstas no PGRSS, durante e/ou após a sua implementação, de forma a acompanhar a situação do estabelecimento e garantir as oportunidades de melhorias identificadas e o aperfeiçoamento contínuo dos procedimentos associados ao manejo dos resíduos.

Visando a otimização do gerenciamento ambiental dos ES, com o uso de um controle das medidas de desempenho, quanto ao seu gerenciamento ambiental, sugere-se o uso do BSC, que é um sistema de gestão da estratégia, que permite uma visão holística e que pode ser estruturado sob várias perspectivas, com o propósito de permitir a adoção, por parte dos ES, de um gerenciamento eficiente. Neste caso, a utilização do BSC no gerenciamento ambiental dos ES está condicionada a sua adaptação quanto à variável ambiental.

4 Balanced scorecard

O *balanced scorecard* (BSC) é um modelo que foi desenvolvido no início da década de 90 por Kaplan e Norton, com o propósito de auxiliar as organizações a superarem duas questões centrais: o gerenciamento da implementação da estratégia e a medição eficiente do desempenho organizacional. (NIVEN, 2005).

Para este trabalho, entende-se estratégia, segundo Quinn (2001), como um padrão ou plano que integra, de forma coerente, as principais metas, políticas e seqüência de ações de uma organização.

De acordo com Kaplan e Norton (1992), o BSC é um novo método de gerenciamento estratégico, no qual tem como objetivo motivar executivos e colaboradores a executarem a estratégia, transformando-a em ação. Configura-se em um sistema de desdobramento e tradução da visão e da estratégia em objetivos, metas e vetores de desempenho, dentro de uma lógica de causa e efeito. (KAPLAN e NORTON, 1997).

Vale relembrar que a visão indica que princípios básicos devem ser preservados e para qual futuro a organização deve progredir. (COLLINS; PORRAS, 1998). Já a missão representa o propósito e os valores básicos da empresa, bem como seu escopo de operações (BATEMAN; SNELL, 1998).

Retomando-se o enfoque sobre o BSC, destaca-se que a sua estruturação é norteadada pela estratégia organizacional, deixando evidente a necessidade da identificação dos fatores críticos de sucesso para cada perspectiva estabelecida. (KAPLAN, NORTON, 1993). Segundo Almeida (2001), os fatores críticos de sucesso são os fatores que levam a empresa ao sucesso. São considerados como aspectos-chave, pois o desenvolvimento deles será determinante para o sucesso da organização.

A partir daí, de acordo com Garrison (2007), a organização traduzirá a estratégia em objetivos, indicadores, metas e planos de ação que serão expressos em um mapa estratégico. Os indicadores deverão ser coerentes com a estratégia da organização, bem como refletir os fatores críticos de sucesso. O mapa estratégico possibilita a representação visual das perspectivas do BSC, mostrando as conexões entre as ações traçadas. Esses aspectos proporcionam constatar a presença da relação de causa e efeito nas perspectivas estabelecidas. (KAPLAN; NORTON, 2004a).

O BSC focaliza o desempenho organizacional sob quatro perspectivas: financeira, cliente, processos internos e aprendizado e crescimento. Deste modo, o BSC reporta à idéia de equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências e entre as perspectivas internas e externas de desempenho. (KAPLAN e NORTON, 1997).

Segundo Kaplan e Norton (2004b), o *balanced scorecard* conserva a perspectiva financeira, pois ela sintetiza as conseqüências das ações acumuladas, não deixando de ser o foco principal das organizações. Assim, os objetivos e as medidas desta perspectiva são utilizados para indicar se a estratégia da empresa, sua implantação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros, além de servir de meta para os objetivos e medidas das demais perspectivas do *scorecard*.

A perspectiva dos clientes, por sua vez, possibilita às empresas a se preocuparem com os resultados relacionados à satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade de clientes e mercados, na qual correspondem às fontes de produção das receitas, dos objetivos financeiros da empresa (ATKINSON et al., 2000); questões que sobremaneira será retratada na perspectiva financeira.

Na perspectiva dos processos internos são identificados os pontos críticos nos quais a organização deve alcançar a excelência, oferecendo propostas de valor capazes de atrair e reter clientes, assim como satisfazer as expectativas dos acionistas (OLVE, ROY e WETTER 2001). Essa perspectiva garantirá a qualidade intrínseca aos produtos e processos, a inovação, a criatividade gerencial, a capacidade de produção, seu alinhamento às demandas, à logística e otimização dos fluxos, assim como a qualidade das informações, da comunicação interna e das interfaces. (ALMEIDA, 1999).

Os objetivos estabelecidos nas perspectivas anteriores revelam os aspectos em que a empresa deve se destacar para obter um melhor desempenho de suas atividades. A perspectiva de aprendizado e crescimento, entretanto, auxilia na obtenção desses objetivos disponibilizando a infra-estrutura necessária a esta intenção. (KAPLAN e NORTON, 1997). Atkinson et al. (2000, p. 62) explanam que esta perspectiva “identifica o que a empresa tem de fazer para melhorar sua capacidade em processos internos excelentes que agregam valor aos clientes e aos acionistas”. Melhorias que, conseqüentemente, resultarão em benefícios financeiros à organização, ou seja, há uma interação e uma interdependência entre as perspectivas em uma relação de causa e efeito entre elas. (OLVE, ROY e WETTER 2001; NIVEN, 2005).

Rocha, Neves e Selig (2002) mencionam que as quatro perspectivas do BSC têm se revelado adequadas em várias organizações e setores, porém não devem ser consideradas como um modelo, uma vez que há de se atentar para as peculiaridades internas e externas que as envolvem. Por estas circunstâncias, este modelo possibilita agregar, ou não, outras perspectivas, conforme as necessidades de cada organização, como sugere este trabalho ao incluir uma perspectiva para avaliar o desempenho da variável ambiental, a qual, segundo Sroufe, Melnyk e Vastag (1998), Andrade, Tachizawa e Carvalho (2000) e Tachizawa, Cruz Júnior e Rocha (2001), tem se configurado como um elemento qualificador e balizador da competitividade entre os mercados e entre as organizações.

A respeito da perspectiva ambiental, Olve, Roy e Wetter (2001) mencionam que ela pode ser ajustada às demais já existentes no BSC e em várias áreas que sejam foco da organização, a fim de proporcionar informações e avaliar o comportamento organizacional com este enfoque. Nesse sentido, é possível observar que o BSC possibilita atender as necessidades das organizações – dentre elas, os estabelecimentos de saúde – quanto ao gerenciamento de seu desempenho, em diferentes perspectivas, inclusive na perspectiva ambiental.

Cabe observar, segundo Kaplan (1999), que desenvolver e implementar um sistema de gerenciamento do BSC numa organização não é uma tarefa simples. A literatura pesquisada tem evidenciado várias dificuldades e obstáculos enfrentados pelas organizações na implementação e no desenvolvimento do BSC, conforme demonstram os estudos realizados por Schneiderman (1999), Pessanha (2004), Soares Júnior e Prochnik (2004), Goldszmidt e Profeta (2004), Carvalho, Dias e Prochnik (2005), Beber, Ribeiro e Kliemann Neto (2006), Prieto et al. (2006), entre outros não citados neste trabalho.

Dessa forma, salienta-se, de acordo com Noventa et al. (2003), que as organizações que forem utilizar esta ferramenta devem estar atentas, pois uma das principais dificuldades na construção dos modelos de gestão de empresas baseadas no BSC está no fato de dimensionarem, de forma correta, os objetivos e estabelecerem as relações de causa e efeito

entre os mesmos, de modo que a organização caminhe sempre em direção à visão estabelecida no planejamento estratégico.

5 Desenvolvimento e implementação da perspectiva ambiental do BSC no gerenciamento dos estabelecimentos de saúde

No BSC, como já mencionado, é possível incluir novas perspectivas de visão estratégica às demais perspectivas sugeridas por Kaplan e Norton (1997), de forma a melhorar o gerenciamento das organizações.

Fundamentado em afirmações e conceitos, principalmente dos supracitados autores, é possível sugerir uma proposta de implementação do BSC no gerenciamento ambiental dos ES, com a inserção de uma nova perspectiva, no caso a ambiental. Busca-se assim, otimizar a forma de acompanhamento estratégico destes estabelecimentos, melhorando as suas práticas relacionadas a gestão ambiental, principalmente no que se refere ao gerenciamento dos resíduos, originários de seus serviços de saúde.

Tomando por base as afirmações de Rocha, Neves e Selig (2002), ao referirem-se sobre a possibilidade de inclusão de uma perspectiva ambiental no BSC, propõe-se nesse trabalho que tal perspectiva contemple alguns fatores críticos de sucesso, nos quais se destacam: questão financeira, questão jurídica, desenvolvimento dos recursos humanos, aspectos sociais, imagem da organização e processos internos.

Estes fatores vêm ao encontro com as determinações de Jansson et. al. (2001, *apud* OLVE, ROY e WETTER 2001), quanto à possibilidade de utilizar a perspectiva ambiental para avaliar alguns aspectos relacionados aos fatores de produção, as emissões resultantes da produção, ao conteúdo do produto, ao efeito do uso do produto, a eficácia e a consequência ambiental dos modos de transporte, aos produtos residuais e aos processos administrativos, tais como a existência de auditorias ambientais.

Salienta-se que outros fatores críticos de sucesso poderão ser acrescentados, dependendo das peculiaridades de cada estabelecimento. De tal forma, abordam-se na seqüência as especificidades dos seis fatores críticos supracitados.

Os objetivos relacionados ao fator crítico de sucesso **“questão financeira”** estão relacionados com a redução dos custos de tratamento e de disposição dos resíduos, resultantes da operacionalidade destas organizações, bem como com a redução dos custos de afastamento de funcionários por acidentes causados pelo manejo inadequado dos RSS, entre outros aspectos. As metas para estes objetivos são definidas de modo quantitativo, em percentual, dependendo dos índices apresentados pelo estabelecimento, antes da implementação do PGRSS. As iniciativas que o estabelecimento pode apresentar para este fator estão relacionadas com os demais fatores críticos de sucesso, uma vez que, para obter a redução dos custos de tratamento e a disposição dos resíduos, por exemplo, são necessários procedimentos de manejo bem definidos e pessoal capacitado para tal manejo, além de atendimento às legislações vigentes, entre outros aspectos. Assim, para a definição de alguma iniciativa é necessário avaliar os demais fatores críticos de sucesso.

Com relação ao fator crítico de sucesso **“questão jurídica”**, ressalta-se que ele está relacionado à resolução de conflitos, às questões de penalidades, vinculadas às determinações da legislação ambiental, a que o estabelecimento está sujeito e ao cumprimento da legislação vigente. Assim, as iniciativas quanto a este fator decorrem da identificação dos procedimentos de manejo dos RSS que o estabelecimento não está cumprindo, conforme a legislação vigente determina.

O fator crítico de sucesso **“desenvolvimento dos recursos humanos”**, por sua vez, contempla o compromisso que os ES devem ter no processo de capacitação de seus funcionários que manipulam os RSS. Como a responsabilidade dos estabelecimentos no

gerenciamento dos RSS vai desde a geração até a disposição final, ele deve estabelecer programas de capacitação de seu pessoal, visando evitar a ocorrência de acidentes de trabalho vinculados ao manejo dos RSS. Suas metas são traduzidas de forma quantitativa, nas quais, por exemplo, se estipula percentuais de pessoal capacitado nos procedimentos de manejo de RSS. Pode-se também definir metas de sensibilização da importância da segregação e disposição adequada para pacientes pertencentes a programas de atendimento domiciliar. As iniciativas decorrem da definição de um programa de capacitação, de forma contínua.

Quanto ao fator crítico de sucesso “**aspectos sociais**”, destaca-se que sua relação se estabelece mediante a preocupação dos ES, quanto à saúde ambiental, no que se refere à responsabilidade que eles têm em relação ao manejo, tratamento e disposição dos RSS e, na minimização dos riscos vinculados ao gerenciamento de seus resíduos. Suas metas devem ser definidas em relação ao meio ambiente, aos pacientes e aos funcionários e suas iniciativas estão relacionadas à minimização dos riscos de acidentes internos e externos.

No que se refere ao fator crítico de sucesso “**imagem da organização**”, entende-se que os ES, que gerenciam adequadamente seus aspectos ambientais, conseqüentemente terão uma melhoria na sua imagem perante a sociedade. Este fator demonstra a preocupação com o meio ambiente e sua sustentabilidade, assim como permite definir um plano de comunicação das ações na área ambiental. As metas estabelecidas neste fator crítico de sucesso devem estar vinculadas ao alcance da comunicação de suas ações, em relação ao meio ambiente, ao maior número de pessoas possíveis. Suas iniciativas contemplam o plano de comunicação, o público alvo a ser atingido, a linguagem a ser adotada e os meios de comunicação a serem utilizados, entre outros aspectos a serem definidos.

Os objetivos estabelecidos no fator crítico de sucesso “processos internos” estão relacionados com os demais fatores críticos de sucesso, principalmente no que se refere ao cumprimento das questões jurídicas e ao desenvolvimento dos recursos humanos de cada estabelecimento. Este fator trata do estabelecimento de procedimentos adequados de manejo dos RSS, à redução do volume gerado de resíduos perigosos, à substituição de materiais perigosos, a melhoria das condições de segurança e higiene do estabelecimento. As metas são estipuladas em forma percentual, considerando as reduções das taxas de infecção hospitalar, de resíduos infectantes gerados, acidentes de trabalho referente ao manejo dos RSS. A iniciativa para esta perspectiva reporta a adoção de procedimentos adequados de manejo dos RSS, de acordo com a legislação vigente e conforme a utilização de um programa de capacitação do pessoal envolvido com o manejo dos RSS.

Observa-se que os seis fatores críticos de sucesso sugeridos, para a perspectiva ambiental do BSC em estabelecimentos de saúde, estão intimamente ligados, estabelecendo uma relação de causa-efeito entre eles, sendo que um não deve ser priorizado em relação aos outros, mantendo-os sempre balanceados.

Conforme já citado neste trabalho, como o gerenciamento dos RSS depende do porte e das especificidades de cada ES, não se pretende definir uma metodologia padrão de desenvolvimento da perspectiva ambiental do BSC para estes estabelecimentos, mas somente sugerir uma forma de desenvolvimento e implementação, baseado no modelo de Kaplan e Norton (1992, 1997, 2000, 2004a, 2004b). De tal forma, sugerem-se as seguintes fases:

a) Preparação

O estabelecimento de saúde deve elaborar um Plano de Gerenciamento de Resíduos de Serviços de Saúde, no qual são definidos os objetivos do mesmo e a equipe responsável por sua implementação, assim como o responsável pela sua coordenação. Este plano fornece o rumo e a direção geral dos esforços e dos recursos da empresa para a área ambiental.

b) Entrevistas

Cada membro da equipe deve receber o material de apoio sobre o *balanced scorecard*, além de documentos internos que descrevem a visão, a missão e a estratégia do ES. Deve-se estabelecer quem será o facilitador do BSC. Ele deverá conseguir a contribuição de cada membro da equipe na definição dos objetivos estratégicos e na obtenção de propostas preliminares de indicadores do *balanced scorecard*. Ele também deverá estar atento às expectativas dos clientes, a fim de definir o nível de desempenho de seus fornecedores.

c) Desenvolvimento do BSC

Em um *workshop*, o grupo deve reunir-se e debater as declarações da visão, da missão e das estratégias organizacionais, bem como dos objetivos e das metas previstas no PGRSS do estabelecimento de saúde. Assim, a estruturação da perspectiva ambiental do BSC é norteada pela estratégia organizacional estabelecida para a área de gestão ambiental, deixando evidente a necessidade da identificação dos fatores críticos de sucesso para esta perspectiva. Após chegar a um consenso, sobre os fatores críticos de sucesso, devem ser debatidas as respostas para a seguinte pergunta: se a visão, a missão e a estratégia forem bem sucedidas, como o desempenho ambiental será diferente para os acionistas, para os clientes, para os processos organizacionais internos e para a capacidade de inovar, crescer e melhorar a imagem da organização? É neste ponto que os membros formulam, de forma preliminar, a perspectiva ambiental do BSC, contendo indicadores operacionais para os objetivos estratégicos e para os fatores críticos de sucesso estabelecidos nesta perspectiva. Além de buscar o consenso sobre o grau de prioridade de cada indicador, o facilitador deverá consolidar e documentar os resultados desta reunião, assim como verificar a opinião de cada membro do grupo sobre os aspectos definidos preliminarmente.

Um novo *workshop* deve ser realizado, envolvendo além da equipe do PGRSS, profissionais ligados ao gerenciamento, buscando debater o que fora definido anteriormente. Neste *workshop*, os participantes trabalham em grupo e associam os diversos programas de mudanças em andamento aos indicadores propostos, iniciando o desenvolvimento do plano de implementação da perspectiva ambiental do BSC.

Um terceiro *workshop* reúne a equipe do PGRSS e serve para atingir um consenso final sobre os objetivos e os indicadores propostos nos eventos anteriores, assim como, sobre o programa de implementação da perspectiva ambiental do BSC. Nesta reunião também é tratada a forma como será a divulgação e a integração desta perspectiva ambiental do BSC na filosofia gerencial do ES.

d) Implementação do BSC

Como a formulação da perspectiva ambiental do BSC não é suficiente para garantir o sucesso da gestão ambiental do ES, os administradores devem, também, assegurar que o BSC seja implementado de forma eficaz e eficiente. Assim, parte-se para a complementação dessa etapa, definindo a forma como o BSC será implementado. Esse procedimento será realizado com a montagem do mapa estratégico, com base nas informações elencadas nas etapas anteriores. Esta etapa deve contemplar, também, o auxílio dos sistemas de informações da organização e o estímulo e a facilitação da implementação da perspectiva ambiental no ES. Assim, o facilitador do BSC, juntamente com sua equipe, deve desenvolver e implementar a perspectiva ambiental do BSC, delineada no mapa estratégico.

e) Monitoramento e aprendizado estratégico

No ciclo de monitoramento busca-se verificar o desempenho estratégico do ES, analisando o desempenho atual em relação ao que fora estabelecido no mapa estratégico. Nesta etapa, salienta-se que nem todas as estratégias formuladas são realmente

implementadas, esse fato se deve às transformações ocorridas no ambiente. Com o surgimento de novas oportunidades, o ES pode identificar a necessidade de implementar estratégias que ainda não tinham sido formuladas. Essas estratégias, denominadas, por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), de emergentes, demandam flexibilidade e capacidade da organização e geram ajustes no processo de implementação.

Estes aspectos podem ser visualizados na etapa de monitoramento ou controle da perspectiva ambiental, apresentada na Figura 1, na qual envolve os seguintes processos:

- medição do desempenho;
- comparação do desempenho real com os objetivos, desafios e metas (padrões) que foram estabelecidos no plano;
- análise dos desvios: se o desempenho for significativamente diferente dos padrões estabelecidos, adotam-se ações corretivas e começa uma nova situação de trabalho; se o desempenho for equivalente aos padrões estabelecidos, não há a necessidade de ação corretiva e, assim, o trabalho continua.

As etapas de monitoramento ou controle estão demonstradas na Figura 1.

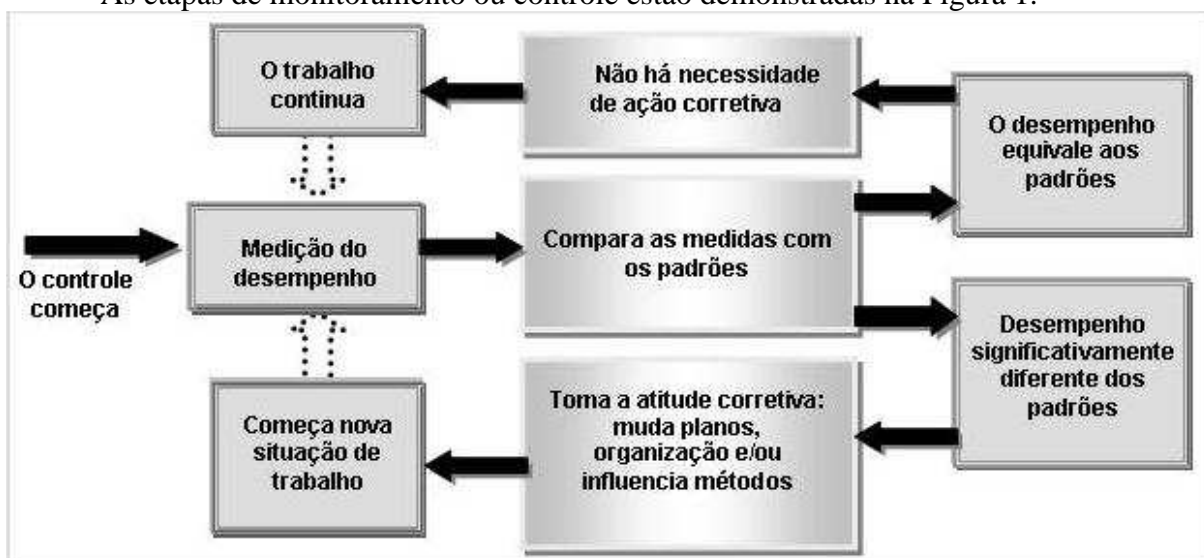


Figura 1 – Etapas de monitoramento ou controle da perspectiva ambiental (Fonte: Adaptado de Certo e Peter, 1993)

Neste caso, o sistema de controle serve para apoiar os administradores na avaliação do progresso da gestão ambiental do ES e, quando surgirem discrepâncias, na formulação de ações corretivas. O sistema deve encorajar operações eficientes, que sejam consistentes com o mapa estratégico, enquanto permite que haja flexibilidade para a adaptação em ambientes de mudança.

Seguindo as prerrogativas de Kaplan e Norton (2004b), sugere-se que o ES, a cada trimestre ou mês, prepare um relatório, contemplando os indicadores da perspectiva ambiental do BSC. Estes indicadores devem ser revistos quanto às metas e aos objetivos atingidos, bem como quanto à alocação de recursos.

O monitoramento proporcionará o aprendizado estratégico, no qual deverá ser desenvolvido conforme a abordagem de Argyris e Schön (1978) e Argyris (1992) sobre circuito simples e circuito duplo de aprendizagem (*single and double loop learning*):

- circuito simples: na qual sugere a detecção e a correção de erros; refere-se a melhoria contínua dos processos, aperfeiçoando-se a sua execução;

- circuito duplo: na qual instila que, além de detectar e corrigir os erros, deve-se questionar e modificar a causa dos mesmos, redesenhando-se os processos ou incluindo-se modificações relevantes.

De acordo com Argyris e Schön (1978) e Argyris (1992), a noção de circuito duplo de aprendizagem torna-se relevante para que as organizações possam lidar com o contexto atual de ambientes sujeitos a mudanças e incertezas. Assim, o processo de monitoramento e aprendizado estratégico proporciona o retorno necessário para o ES avaliar os resultados e desencadear as ações corretivas, caso esse procedimento seja necessário.

6 Considerações finais

A constante procura por mecanismos que pudessem fornecer informações e possibilidades para uma gestão estratégica, fez com que surgissem diversas ferramentas capazes de preencher esta lacuna, dentre os quais se menciona o *balanced scorecard*.

Dessa forma, o presente artigo procurou demonstrar como o BSC pode ser utilizado na área de gestão ambiental de ES, por meio de uma metodologia de desenvolvimento e implementação da perspectiva ambiental no BSC.

O uso da perspectiva ambiental do BSC como sistema gerencial na área de gestão ambiental em ES possibilitará uma visão holística e sistêmica desta área no estabelecimento, aproximando as ações estratégicas das operacionais. A sugestão de inclusão de uma variável ambiental no BSC vem no sentido de produzir mudanças na forma de gerenciar que vão além do fato de desenvolver indicadores e de controlá-los, mas no sentido de criar uma nova visão, adaptar uma ferramenta a fim de melhorar o sistema estratégico dos ES, capacitando-os a construir um sistema baseado em estratégias de longo prazo.

Neste sentido, esta sugestão de uma perspectiva ambiental junto ao BSC para estabelecimentos de saúde, visa estabelecer objetivos, metas e iniciativas ambientais, quanto a questão financeira, a questão jurídica, os recursos humanos, os aspectos sociais, a imagem da organização e os processos internos, apontados neste estudo como fatores críticos de sucesso. A metodologia também contempla as fases de preparação, entrevistas, desenvolvimento do BSC, implementação do BSC e monitoramento e aprendizado estratégico, visando proporcionar uma estrutura adequada, que auxilia a gestão ambiental.

Os desafios a serem superados em todos os níveis hierárquicos do estabelecimento, devido a mudança cultural provocada por esta implementação, provavelmente serão grandes. Desta forma, deve-se considerar a necessidade de se realizar um estudo contemplando o desenvolvimento e a implementação da perspectiva ambiental no BSC em estabelecimentos de saúde.

Referências

ALMEIDA, M. I. R. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas xcel**. São Paulo: Atlas, 2001.

ALMEIDA, R. O. BSC novos indicadores empresariais. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, p. 2, 28 dez/1999.

ALMEIDA, V. L. **DAES – modelo para diagnóstico ambiental de estabelecimentos de saúde**. 2003. 131f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de produção, UFSC, Florianópolis.

ALVAREZ HERNÁNDEZ, F.; LEITE, J. M. Um balanced scorecard para hospitais: alguns indicadores. In: VIII Congresso del Instituto Internacional de Costos, 2003, Punta del Este. **Anais ...** Punta del Este: Congresso del Instituto Internacional de Costos, 8., 2003.

ANDRADE, R. O. B.; TACHIZAWA, T.; CARVALHO, A. B. **Gestão ambiental: enfoque estratégico aplicado ao desenvolvimento sustentável.** São Paulo: MakronBooks, 2000.

ARGYRIS, C., SCHÖN, D. **Organizational learning: a theory of action perspective.** Reading: Addison Wesley, 1978.

ARGYRIS, C. **On organizational learning.** Cambridge: Blackwell, 1992.

ATKINSON, A. A.; BANKER, R. D.; KAPLAN, R. S.; YOUNG, S. M. **Contabilidade gerencial.** São Paulo: Atlas, 2000.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração: construindo vantagem competitiva.** São Paulo: Atlas, 1998.

BERBER, S. J. N.; RIBEIRO, J. L. D.; KLIEMANN NETO, F. J. Análise das causas do fracasso em implantações de BSC. **Revista Produção Online.** Florianópolis, v. 6, n. 2, ago. 2006.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Saúde ambiental e gestão de resíduos de serviços de saúde.** Brasília: Ministério da Saúde, 2002.

BUCHHOLZ, R. A. **Principles of environmental management: the greening of business.** London: Prentice Hall, 1998.

CARVALHO, F. M.; DIAS, L. N. S.; PROCHNIK, V. A utilização do balanced scorecard em hospitais: o caso do Hospital Nove de Julho. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE CUSTOS, 9., 2005, Florianópolis. **Anais ...** Florianópolis: Associação Brasileira de Custos, 2005.

CASTRO, M. L.; SILVA, C. L. M.; FREIRE, H. V. L. **Balanced scorecard: um estudo de sua aplicação no setor hospitalar filantrópico.** s.d. Disponível em: <http://www.fucape.br/_admin/upload/prod_cientifica/Castro-Balanced%20Scorecard.pdf>. Acesso em: 08 jul. 2009.

CAVALCANTE, S. H.; FERREIRA, L. N. **O uso do balanced scorecard para entidades hospitalares privadas: um estudo de caso no Hospital Anchieta.** Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Curso de Ciências Contábeis, Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2006.

CERETTA, P. S.; QUADROS, C. J. **Implementação do balanced scorecard: um caso prático.** **REAd – Revista Eletrônica de Administração.** Porto Alegre, v. 9, n. 4, p. 1-17, 2003.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica.** São Paulo: Makron Books, 1993.

COLLINS, J. C.; PORRAS, J. I. Construindo a visão da empresa. **Revista HSM Management.** p. 32-42, mar./abr., 1998.

CONAMA. Conselho Nacional do Meio Ambiente. Resolução n° 358, de 29 de abril de 2005. Dispõe sobre o tratamento e a disposição final dos resíduos dos serviços de saúde e dá outras providências. Brasília, **D.O.U.** de 04/05/05.

DONAIRE, D. Considerações sobre a influência da variável ambiental na empresa. **Revista de Administração de Empresas – RAE.** v. 32, n. 2, 1994.

GARRISON, Ray H. **Contabilidade gerencial.** Rio de Janeiro: LTC, 2007.

- GOLDSZMIDT, R. G. B.; PROFETA, R. A. Implementação da estratégia: um estudo de casos comparativo ao arcabouço conceitual do Balanced Scorecard. In: Simpósio de Administração de Produção, Logística e Operações Internacionais – SIMPOI, 7., 2004, São Paulo. **Anais ...** São Paulo: FGV-EAESP, 2004.
- HRONEC, S. M. **Sinais vitais**: usando medidas de desempenho da qualidade, tempo e custo para traçar a rota para o futuro de sua empresa. São Paulo: Makron Books, 1993.
- KAPLAN, R. S. Can bad things happen to good scorecards? Parts 1 and 2. Balanced Scorecard Report. Boston: **Harvard Business School Press**, Dec. 15, 1999.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The *balanced scorecard*: measures that drive performance. **Harvard Business Review**, Boston, v. 70. jan./feb., 1992.
- _____. Putting the Balanced Scorecard to work. **Harvard Business Review**, Boston, v. 71, n. 5, p. 134-142, sep./oct., 1993.
- _____. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- _____. **Medindo o Desempenho Empresarial**: utilizando o balanced scorecard como sistema gerencial estratégico. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- _____. **Mapas estratégicos**: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004a.
- _____. **Kaplan e Norton na prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004b.
- MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- NIVEN, P. R. **Balanced scorecard passo-a-passo**: elevando o desempenho e mantendo o resultado. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- NOVENTA, E.; HENRIQUES, J. A.; SILVA, M. M.; BARBOSA, M. C. F.; POLOMO, S. F. **Balanced scorecard como metodologia de gestão do planejamento estratégico no Banco Panamericano**. 2003. Monografia (Especialista em *Master Business Administration*) Programa de Pós-graduação em Gestão de Negócios Bancários, Fundação Armando Alvares Penteado (FAAP), São Paulo, 2003.
- OLIVA, F. A.; BORBA, V. R. BSC – **Balanced scorecard**: ferramenta gerencial para organizações hospitalares. São Paulo, Iátria, 2004.
- OLVE, N.; ROY, J.; WETTER, M. **Condutores de performance**: um guia prático para o uso do *balanced scorecard*. Rio de Janeiro. Qualitymark, 2001.
- PESSANHA, D. **Obstáculos à implementação do balanced scorecard**: estudos de casos em empresas brasileiras. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis). Rio de Janeiro: FACC/UFRJ, 2004.
- PRIETO, V. C.; PEREIRA, F. L. A.; CARVALHO, M. M.; LAURINDO, F. J. B. Fatores críticos na implementação do balanced scorecard. **Gestão & Produção**, v.13, n.1, p.81-92, jan./abr. 2006.
- QUINN, J. B. Estratégias para mudança. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001, p. 20-26.
- RIBEIRO, C. M. S. O controlo de gestão nas unidades de saúde: o balanced scorecard. **Revista TOC**, nº 100, Jul., 2008, p.61-68. Lisboa, Portugal.

ROCHA, J.; NEVES, R. B.; SELIG, P. M. *Balanced scorecard* na gestão ambiental. In: Congresso Interamericano sobre o Meio Ambiente – CIMA 200, 4., 2002. **Anais ...** Chile, 2002.

SCHNEIDERMAN, A. M. Why Balanced scorecards fail. **Journal of Strategic Performance Measurement**, p. 6-11, jan. 1999.

SEIFFERT, N. F. **Política ambiental local**. Florianópolis: Insular, 2008.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M.. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. v. 1., 138 p., Florianópolis: UFSC, 2005.

SOARES JÚNIOR, H.; PROCHNIK, V. Experiências comparadas de implantação do Balanced Scorecard no Brasil. In: Congresso Latino Americano de Estratégia, 17., 2004, **Anais ...** Florianópolis: SLADE, 2004.

SROUFE, R. P.; MELNYK, S. A.; VASGAT, G. **Environmental management systems as a source of competitive advantage**, 1998.

TACHIZAWA, T.; CRUZ JÚNIOR, J. B.; ROCHA, J. A. O. **Gestão de negócios**: visões e dimensões empresarias da organização. São Paulo: Atlas, 2001.