

Resenha – Uma Boa Leitura para Iniciados ou Não.

Obra: PROCHNIK, Victor e FONSECA, Ana Carolina (Orgs.). *Balanced Scorecard no Setor de Saúde*. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2006.

Se olharmos as prateleiras das livrarias veremos que o tema *Balanced Scorecard* tem chamado atenção das editoras, já que diversos são os títulos relacionados ao assunto. A Campus, por exemplo, oferece uma grande variedade de opções, indo desde os já clássicos “A Estratégia em Ação – *Balanced Scorecard*” e “Mapas Estratégicos – *Balanced Scorecard*” de David Norton e Robert Kaplan, até títulos menos conhecidos como “*Balanced Scorecard e a Gestão do Capital Intelectual*” de José Francisco Rezende. Mas a Campus não se encontra sozinha nesta seara. Se buscarmos no catálogo da Saraiva, encontraremos, só para dar um exemplo, o livro “*Criando Valor com Serviços Compartilhados – Aplicação do Balanced Scorecard*”, que tem entre os autores a Profa. Neusa Maria Bastos dos Santos da PUC de São Paulo. Na Qualitymark podemos encontrar, entre as possibilidades que se oferecem, o título “*Balanced Scorecard Pessoal*” de Hubert Rampersad.

Mas se tantas são as opções, o que nos oferece como diferencial o livro organizado pelos professores Victor Prochnik e Ana Carolina Pimentel Duarte da Fonseca do Mestrado em Ciências Contábeis da FACC/UFRJ?

Ao contrário de uma parcela significativa dos livros sobre o tema, ele aborda o *Balanced Scorecard* sob a ótica de um segmento econômico específico, não se limitando a elencar conceitos genéricos.

Cabe destacar que não se trata de um segmento qualquer, mas de um que lida com um dos valores mais caros à sociedade: a vida humana. Além disso trata-se de um setor que movimenta somas consideráveis de recursos, tanto financeiros quanto humanos. Se considerarmos apenas o segmento de saúde complementar, encontraremos um número de operadoras de planos de saúde superior a 2.000, que atendem a mais de 35 milhões de usuários e geram empregos a milhares de profissionais de saúde. Uma única operadora de grande porte não terá dificuldade em gerar perto de R\$1 bilhão em receitas e criar 5.000 postos de trabalho, visando o atendimento de cerca de 1 milhão de beneficiários. Isto sem esquecer do âmbito público, que com sua carência de recursos necessita de uma atenção especial dos gestores.

O livro se inicia identificando sete desafios principais para a implantação do *Balanced Scorecard* em hospitais. Tais desafios são categorizados em dois grandes grupos: desafios do ambiente externo e desafios do ambiente interno. No primeiro grupo são identificados como desafios: as mudanças na regulação do setor, alterações na demanda e acirramento do ambiente competitivo. Já os desafios internos são: o conflito entre os interesses da administração e dos clínicos, o conflito de interesses entre os diferentes tipos de clientes dos hospitais, o baixo grau de difusão de métodos de mensuração do desempenho e as deficiências dos sistemas de informações gerenciais. Fecha-se o capítulo discutindo o uso de indicadores em 15 hospitais brasileiros.

O segundo capítulo se apresenta sob um claro matiz pragmático. Nele é apresentada a implantação do *Balanced Scorecard* no hospital filantrópico mineiro Arnaldo Gavazza Filho. Apesar de ser, conforme destacado no texto, um processo ainda em andamento, apresenta uma riqueza de detalhes que será útil para qualquer indivíduo que esteja envolvido em um projeto semelhante.

No capítulo seguinte encontra-se um novo relato de implantação do Balanced Scorecard, desta vez no Hospital Monte Sinai, localizado na cidade de Juiz de Fora em Minas Gerais. Nota-se aqui um esforço de junção da experiência prática com o arcabouço conceitual sobre o tema, onde surgem questões extremamente ricas de grande utilidade para a obtenção de uma maior capacitação do leitor.

Enquanto o foco dos dois capítulos anteriores recai sobre a implantação do Balanced Scorecard, este último capítulo chama à baila a discussão sobre as conseqüências do uso do instrumento. Ou seja, nos capítulos anteriores se discute as dificuldades em fazer o instrumento funcionar, neste se aborda as conseqüências de seu funcionamento. Para atender a este fim se vale do caso do Hospital Nove de Julho, oferecendo ao leitor a oportunidade de visualizar uma organização em um estágio distinto de desenvolvimento.

É comum se encontrar em trabalhos aplicados um certo hermetismo, ou seja, uma certa dificuldade de compreensão para os não-iniciados. Este não é o caso aqui, já que os organizadores tiveram o cuidado de preparar um pequeno anexo com conceitos-chave sobre o tema. A conseqüência deste cuidado é a garantia de uma boa leitura – e, conseqüentemente, de um bom aprendizado – para usuários em diferentes estágios de conhecimento.

José Augusto Veiga da Costa Marques
Professor Associado
Universidade Federal do Rio de Janeiro
Faculdade de Administração e Ciências Contábeis
Mestrado em Ciências Contábeis
Av. Pasteur, 250 – Praia Vermelha
Rio de Janeiro – RJ
CEP: 22.290-240
joselaura@uol.com.br