

GESTÃO POR INDICADORES: IMPLICAÇÃO NA PRODUTIVIDADE DE CLINICAS MÉDICAS DO VALE DO AÇU

MANAGEMENT BY INDICATORS: IMPLICATION ON THE PRODUCTIVITY OF MEDICAL CLINICS IN VALE DO AÇU

Felipe Lopes Silvestre *
Napiê Galvê Araújo Silva **

RESUMO

O objetivo deste trabalho é analisar o uso da gestão por indicadores em clínicas do Vale do Açu, observando as principais atribuições para tais empresas. Demonstrar a essencialidade das clínicas terem os indicadores chaves de desempenho para uma avaliação sistêmica; expor a importância do estabelecimento de metas que sejam – Específicas, Mensuráveis, Atingíveis, relevantes e Temporizados; mostrar monitoramento, como ferramenta para organização de informações importantes, de maneira que os dados se tornem informações estratégicas e coordenam as ações específicas. Através de pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo com a visita in loco nas empresas do segmento e aplicação do radar da inovação inicial e final. Com o acompanhamento, o desenvolvimento da dimensão Gestão por Indicadores nas empresas estudadas ainda é bastante limitado e, em alguns pontos, quase inexistente, seja pela falta de conhecimento técnico ou falta de comprometimento por parte dos gestores. Assim se enquadrando em empresas em transição.

Palavras-chave: Gestão por Indicadores. Clínicas. Inovação. Radar da inovação.

ABSTRACT

The objective of this work is to analyze the use of management by indicators in clinics in Vale do Açu, observing the main responsibilities for such companies. Demonstrate the essentiality of clinics having key performance indicators for a systemic assessment; explain the importance of establishing goals that are – Specific, Measurable, Attainable, relevant and Time-bound; show monitoring, as a tool for organizing important information, so that the data becomes strategic information and coordinates specific actions. Through bibliographical research and field research with on-site visits to companies in the segment and application of the initial and final innovation radar. With monitoring, the development of the Management by Indicators dimension in the companies studied is still quite limited and, in some points, almost non-existent, either due to a lack of technical knowledge or a lack of commitment on the part of managers. Thus fitting into companies in transition.

Keywords: Management by Indicators. Clinics. Innovation. Innovation radar.

* Graduado em C&T pela UFERSA. felipeassu075@gmail.com

** Coordenador do Mestrado Profissional em administração pública – PROFIAP/UFERSA. pie@ufers.edu.br

Introdução

Países com grandes economias mundiais estão cada vez mais incentivando políticas direcionadas ao incentivo dos micros e pequenos negócios, com investimentos focados no crescimento deste setor. Pois entendem que essas empresas têm papel fundamental na geração de emprego, renda e conseqüentemente um crescimento significativo da economia do país.

No Brasil as micro e pequenas empresas estão tendo cada vez mais destaque nas pautas políticas, no ano de 2006 foi dado um passo importante ao instaurar o novo Estatuto Nacional da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte com a Lei Complementar nº 123/2006 com o objetivo de estimular e facilitar, de maneira geral, o ambiente institucional para as pequenas empresas. Tal lei trata de questões tributárias, desburocratização, como também a entrada de novos mercados. Outro ponto importante retrata o papel das MPE, seus desafios, conquistas e a gestão empreendedora, que quando estão em sinergia, afeta positivamente pessoas e a economia do país (Costa, 2010).

As micro e pequenas empresas têm uma grande taxa de mortalidade, os indicadores mostram que cerca de 50% destas empresas fecham as portas no primeiro ano, e 60% no ano seguinte (SEBRAE/SC, 2001). Isso mostra, que mesmo com alguns incentivos, ainda existe uma carência de suporte na gestão desses negócios para chegar ao objetivo, e um desses fatores está diretamente ligado com o monitoramento desses objetivos, indicadores que possam mostrar ao empresário se estão no caminho certo. Com tais informações é possível fazer alterações no processo, antecipar problemas e encontrar com mais clareza a causa dos gargalos que podem estar levando tais negócios a não prosperarem.

Clínicas situadas no Vale do Açu, atendidas no ciclo 01 do Projeto ALI – Brasil Mais, expõem que não utilizam uma gestão por indicadores de maneira adequada, ou não sabem a importância de implantar tal recurso na organização. Com o radar da inovação aplicadas nessas empresas foi possível ver que, estão, em média, no nível 02 no que tange a Gestão por Indicadores, empresas nesse nível tem entre 1 e 2 Indicadores Chaves – que são apenas financeiros ou operacionais. Não estabelecem metas, ou não se aproximaram de alcançá-las nos últimos 12 meses. Fazem no máximo três reuniões anuais para discutir tais indicadores.

A era da informação chegou, para as clínicas alcançarem seus objetivos e se manterem competitivas no mercado, é imprescindível a utilização de um sistema de

gestão centralizada em indicadores de desempenho com foco na melhoria contínua. Com isso, essas empresas geram um método que possibilita a visualização do desempenho e pontos de qualidade, tornando o ambiente da empresa mais seguro e controlado. Como cita o pai da administração moderna em sua célebre frase “O que pode ser medido pode ser melhorado” (Drucker, 2005).

O presente artigo tem objetivo de analisar o uso da gestão por indicadores em clínicas do Vale do Açu, observando as principais atribuições para tais empresas. Demonstrar a essencialidade das clínicas terem os indicadores-chaves de desempenho para uma avaliação sistêmica; expor a importância do estabelecimento de metas que sejam – Específicas, Mensuráveis, Atingíveis, relevantes e Temporizados; mostrar o monitoramento, como ferramenta para organização de informações importantes, de maneira que os dados se tornem informações estratégicas e coordenam as ações específicas.

Os indicadores de desempenho, também conhecidos como KPIs, é um mecanismo para mensuração do nível de desempenho de pessoas e processos nas empresas. Dessa forma, a adesão a gestão por indicadores é fundamental na tomada de decisão, sendo capaz de possibilitar melhorias expressivas nas atividades internas associadas a estratégias e objetivos da organização.

Referências Teóricas

1.1 Micro e Pequenas Empresas

De acordo com Neto e Sales (2004), o empreendedorismo começa a apresentar seus primeiros sinais de existência ainda no Século XVII, nesta mesma época, havia indícios de relação entre assumir riscos e empreender, em que era estabelecido um acordo contratual juntamente com o governo para executar determinados tipos de serviço ou fornecimento de produtos. Neto e Sales (2004) apontam Richard Cantillon, como um dos precursores da expressão empreendedorismo, demonstrando diferenças entre o capitalista e o empreendedor.

Schumpeter foi o precursor e o mais influente teórico das ações dos empresários responsável pelas mudanças do capitalismo, conceituando e popularizando o empreendedorismo. Segundo Neto e Sales (2004), a história do empreendedorismo na modernidade tem início a partir da atuação de Schumpeter (1982), ao explicar como funcionava o processo de expansão econômica, no século XX, conseguindo inserir

modelos empreendedores na economia.

O empreendedorismo é, segundo um estudo realizado pelo Sebrae (2012), um processo que designa todos os estudos relacionados ao empreendedor, tais como, por exemplo, a origem, sistema de atividades e também o universo de atuação.

Dornelas (2005) afirma que no Brasil, o grande impulsionador do empreendedorismo foi a abertura da economia que permitiu o desenvolvimento de empresas voltadas ao atendimento e apoio ao empreendedor. O autor ressalta que antes dessa fase, a terminologia “empreendedor” não era conhecida, o que resultava na restrição e limitação da abertura de micro e pequenas empresas devido ao ambiente político e econômico desfavorável no país.

Com o passar dos anos, houve uma revolução, que de acordo com Dolabela (1999) mostrou que o empreendedorismo não deve ser conceituado apenas como uma visão empreendedora, mas também deve-se buscar entendimentos na sua forma e no que realmente é. A orientação empreendedora emergiu como forte antecedente da aprendizagem organizacional, indicando, portanto, a influência no sucesso das inovações por meio da aprendizagem organizacional adquirida. O empreendedorismo, então, tornou-se uma ferramenta de grande relevância para as organizações, pois, tem resultado essencial e de forte impacto indireto no sucesso das inovações.

De acordo com Requião (2007), a atividade considerada um micro ou pequeno negócio tem grande importância no cenário econômico brasileiro. O que se confirma, dados do Mapa do Emprego no RN, uma publicação elaborada mensalmente pelo Sebrae/RN, com base nos dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (Caged). As micro e pequenas empresas do Rio Grande do Norte geraram 68,7% das 6.302 vagas de emprego com carteira assinada no mês de setembro de 2021 e abriram 4.332 novas frentes de trabalho, elevando o saldo de emprego formal. Esse número é 51% maior que o verificado em setembro do ano passado, quando o RN somou 2.865 vagas abertas pelos pequenos negócios.

A vontade de ter o negócio próprio é, sem dúvida, o principal elemento motivador para a abertura de uma MPE, aumentando, cada vez mais, sua importância na economia brasileira e mundial.

Para auxiliar e apoiar essas empresas, Palermo (2002) cita a criação do SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. A autora afirma que o Sebrae é uma instituição técnica que oferece apoio ao pequeno empreendedor para o desenvolvimento do seu negócio e das suas atividades empresariais de pequeno porte,

direcionada para a promoção e transmissão de projetos e programas que tem como objetivo o fomento e o fortalecimento das MPes.

Tal suporte é dado desde a elaboração do Plano de Negócios, passando pela escolha do tipo de negócio até a sua formalização. Além disso, há ainda atendimento personalizado, pessoalmente, nas diversas cidades brasileiras, com vários postos de atendimento.

Segundo Dolabela (1999) a iniciativa em oferecer apoio as MPes surgiram na década de 1980, tendo como marco principal, a criação da Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas (ANPROTEC). A partir de então, as atividades das MPes no cenário nacional foi acelerando substancialmente e, depois, foram surgindo várias parcerias que ofereceram o mesmo apoio, como o SEBRAE, Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e a Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP).

De acordo com a Agencia Brasil (2020), são abertas em média 620 mil novas empresas por ano no Brasil, sendo a grande maioria MPE. Dentre tais empresas, o setor de comércio e de serviços são os que apresentam maior concentração das MPes. Esta grande concentração ocorreu ainda no início da década de 1990, quando as grandes empresas estavam sendo instaladas no país que, seguindo uma tendência mundial, estimularam a terceirização de setores que não são consideradas fundamentais para o negócio

O desemprego é um dos motivadores que fazem o número de MPes aumentarem gradativamente. E mesmo com o surgimento do Estatuto da Micro e Pequena Empresa no Brasil e facilidades impostas e mesmo parecendo um sonho conquistado, os micros e pequenos empreendedores ainda passam por diversos percalços. Dolabela (1999) destaca que, mesmo tendo apoio legal para se manterem no mercado, a mortalidade das MPes ainda ocorre constantemente. Mas elas ainda representam grande significância para o mercado, seja na geração de novos empregos ou no desenvolvimento tecnológica.

1.2 Indicadores Chaves

O uso de indicadores de desempenho nas empresas permite estabelecer padrões, bem como acompanhar sua evolução, ao longo do tempo. No entanto, utilizar apenas um único indicador isolado não fornece o conhecimento e dados que mostram a complexidade da realidade sistêmica da organização. Dessa forma é importante associar vários indicadores, acompanhando-os, facilitando a sua interpretação e compreensão (Bisbe;

Malagueno, 2012).

Indicadores-Chave de Desempenho, vem de KPI - Key Performance Indicators. Trata-se de uma ferramenta de gestão para medir o desempenho e o sucesso de uma organização em determinados períodos de tempo (Shana; Venkatachalam, 2011). Com os dados fornecidos pela ferramenta é possível entender o que está funcionando e o que não está, e fazer as modificações necessárias para atingir os objetivos preestabelecidos

Os KPI's são indicadores que auxiliam os gestores a acompanhar a evolução das operações da empresa, focado em informações que são, de fato, relevantes. É por meio destes indicadores que as organizações as atividades e focos guiados às metas. Assim, um KPI auxilia na mensuração de atividades cujo efeito é significativo no desempenho futuro e influenciam os resultados das operações da empresa (Yin *et al.*, 2014).

Outra função importante dos Indicadores de Desempenho é facilitar a transmissão da visão e da missão de uma empresa aos funcionários que não estão em cargos elevados. Pois o intuito é demonstrar e compartilhar os dados que vão medir o sucesso de um processo, deixa-se claro para os colaboradores o que realmente importa na administração (El-Mongy *et al.*, 2013), facilitando ainda a análise do desempenho da empresa.

O objetivo de utilizar a avaliação de desempenho como um instrumento que busca analisar o desempenho da equipe, é focar no alcance de melhores resultados. Além do mais, é por meio desta avaliação que as pessoas conseguem se desenvolver no ambiente de trabalho (Cruz; Araújo; Oliveira, 2014; Santos; Pinheiro, 2017). Para Chiavenato (2004, p. 223) “a avaliação do desempenho constitui um poderoso meio de resolver problemas de desempenho e melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida dentro das organizações”.

A mensuração do desempenho propõe estabelecer o valor quantitativo ou qualitativo de um insumo, produtos/serviço, impacto, nível de atividade ou evento ou ainda de um processo. Já a gestão do desempenho é a ação, baseada nos indicadores e relatórios de desempenho, com o objetivo de melhorar o comportamento, motivação e processos para promover inovação (Radnor, 2008).

A mensuração do desempenho é operacionalizada por meio de um indicador de desempenho. O indicador é uma métrica utilizada para dar valor a uma determinada realidade. É intrínseco ao indicador informar seu próprio objetivo. Portanto, quando estabelecemos um indicador de desempenho: “número de homicídios”, é intrínseco o objetivo de melhorar (reduzir) este índice.

1.3 Metas e Monitoramento

É importante diferenciar o conceito de indicador do conceito de meta. A meta vai além, ela acrescenta ao indicador valor e prazo. Portanto, meta = objetivo + valor + prazo (Campus, 2004).

Podemos notar que o uso de metas é muito importante para os gestores das Micro e Pequenas Empresas tenham um objetivo a seguir. Com metas estabelecidas, indicadores formalizados, é o momento da próxima etapa, o monitoramento dos resultados. Monitoramento este, durante o processo, para que possíveis ajustes sejam feitos para que o negócio possa alcançar o que foi preestabelecido.

Com base nisso, Nascimento e Bernardim (2008) afirmam que a avaliação de desempenho está relacionada ao sincronismo entre os objetivos da empresa e a expectativa da organização no que se refere à eficiência e o consequente aumento da produtividade por parte dos trabalhadores.

Para tais indicadores funcionarem para o uso constante dos gestores existe um fator primordial, o monitoramento dos resultados, quando se nota através dos indicadores de desempenho que há a necessidade de ajustar algum ponto, é através do monitoramento que possibilita a execução do novo projeto seja de execução ou controle. A execução e controle estão entre os cinco grandes grupos de processos de gestão de projeto (Shubeita, 2012).

O grupo de processos de Monitoramento e Controle é também onde o trabalho do projeto está sendo executado, mas o foco é a verificação e a medição do trabalho para constatar a conformidade com o planejado (Nocêra, 2009).

Caso ocorram divergências entre o planejado e o executado são tomadas medidas corretivas ou preventivas para alinhar o projeto com o planejado. Essa verificação e medição consideram as linhas de base de escopo, tempo, custo, qualidade, riscos identificados e quaisquer outros parâmetros preestabelecidos, bem como a ocorrência de novos riscos para o cumprimento dos objetivos (Nocêra, 2009)

O controle real e instantâneo é muito importante para o sucesso do projeto, visto que dificilmente tudo acontece conforme o planejado. Um planejamento adequado, balizado por um monitoramento e controle eficazes, potencializa o sucesso do projeto ao fornecer melhores estimativas sobre o resultado final desejado e ao minimizar prazos, custos e riscos (Valle *et al.*, 2010)

1.4 Clínicas médicas

Segundo Doron e Parot (1998), "[...] originariamente, a atividade clínica (do grego klinê- leito) é a do médico que, à cabeceira do doente, examina as manifestações da doença para fazer um diagnóstico, um prognóstico e prescrever um tratamento" (Doron; Parot, 1998, p. 144-145). Para tal, o médico fazia uso da observação e da entrevista. Esses procedimentos, inicialmente, já nos suscitam reflexões acerca da influência do saber médico sobre o fazer "psi".

O auge da clínica médica se situa entre o final do século XVIII e o início do século XIX. Esse último foi, sem dúvida, um dos séculos mais prósperos para a área, devido às muitas descobertas no ramo da Biologia e às invenções que possibilitaram a instrumentalização médica. Segundo Rezende (2006), Foucault cita que a origem da clínica se deu no fim do século XVIII e início do século XIX. Na verdade, a clínica médica surgiu com Hipócrates. O que ocorre, no período, é um avanço dos recursos técnicos usados nos diagnósticos.

De acordo com Foucault (1999), a modernidade - mais especificamente, o século XIX - instaurou o poder sobre o homem como ser vivo, e, nesse processo, a Medicina teve papel preponderante.

De acordo com a Forbes (2019), um dos aspectos que mais preocupam os gestores do universo da saúde é encontrar meios para usar os recursos de modo mais eficiente, reduzindo o desperdício de tempo, esforços e dinheiro. Essa busca tem movimentado grandes grupos e tem servido como mola propulsora para a criação de incontáveis health techs – startups focadas em saúde, geralmente apoiadas em inovações tecnológicas.

Nas palavras de Ary Ribeiro, vice-presidente do Conselho de Administração da Anahp, “a saúde privada depende diretamente da situação econômica e da geração de empregos para crescer. Quando a economia vai bem, aumenta o acesso aos hospitais, que é feito principalmente por usuários de planos de saúde”.

Segundo Ribeiro, em 2018, os hospitais geraram 96 mil empregos, o que representa um crescimento de 81% em relação ao ano anterior. Somente nas atividades de atendimento foram criados 37 mil empregos.

Percebe-se que as clínicas médicas em todas suas especificidades dispõem de um papel importante nas vidas de toda a população, seja de maneira direta com atendimentos genéricos e específicos, ou no que tange à parcela significativa na economia – com geração de empregos, e movimentação de renda.

Porém, profissionais do segmento das clínicas relatam dificuldade na etapa gerencial do negócio – Na graduação não dispõem de muitas cadeiras sobre empreendedorismo, inovação ou gerenciamento no geral. Para que seja feita uma gestão baseada nos princípios das boas práticas é de suma importância profissionais com atribuições de liderança que possibilitem diagnosticar e fazer monitorização, prevenção e controle do negócio. De maneira geral, uma gestão amadora leva a dificuldades administrativas, prejudicando muitas clínicas médicas.

Segundo Alves *et al.* (2018), “são profissionais formados para exercer sua sapiência em prol da patologia clínica, vinculando-se para tal finalidade a execução das análises laboratoriais e médicas”, o que mostra uma maior dificuldade em gerenciar tudo que a qualidade e gestão engloba.

Para Lemes (2013), profissionais habilitados para o desenvolvimento de Programas de Gestão da Qualidade são uma obrigação do ponto de vista ético e uma necessidade no que tange a eficiência. É necessário que os Gestores da Qualidade sejam pessoas com competências adequadas para executarem suas atribuições de liderar, programar, planejar, organizar, coordenar, motivar, acompanhar, decidir, instruir, aprender e educar. Essa Gestão deve ser implantada com foco no planejamento da qualidade, do seu controle, garantia e manutenção.

2 Metodologia

Foi utilizado uma pesquisa bibliográfica, como caracterização do método de pesquisa. De acordo com Gil (2008) a pesquisa bibliográfica trata-se de uma pesquisa desenvolvida com base em material já elaborado, como por exemplo, artigos científicos pré-existent. A pesquisa tem como objetivo descrever a relação da gestão por indicadores em clínicas médicas no Vale do Açu, estas empresas foram escolhidas através da participação nos dois primeiros Ciclos do programa Agente Local de Inovação – ALI (2021).

A pesquisa deste artigo é o resultado de uma pesquisa exploratória e descritiva, que envolveu uma pesquisa de campo feita pelo Agente Local de Inovação – ALI com visitas in loco para realizar a aplicação duas vezes do radar da inovação com estas empresas. Segundo Gil (2008), a pesquisa exploratória depende da intuição do pesquisador, por se apresentar como um tipo de pesquisa muito específica. E pesquisa descritiva, porque possuem como objetivo a descrição das características de uma

população, fenômeno ou de uma experiência.

o Radar da Inovação originalmente proposto por Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006), e adaptado para o contexto das MPEs por Bachmann (2008), atualmente é composto por 18 perguntas, e permite o gestor refletir sobre o grau de maturidade da empresa de modo amplo e específico em cada uma das 6 dimensões que a compõem: Gestão por Indicadores, Gestão das Operações, Marketing, Práticas Sustentáveis, Inovação e Transformação Digital.

No entanto, o objeto deste estudo é a dimensão Gestão por Indicadores, em cuja composição situam-se três temas a serem observados:

- Indicadores Chaves;
- Estabelecimento de metas;
- Monitoramento.

2.1 Procedimento da pesquisa

A primeira etapa consiste na revisão bibliográfica correspondente aos assuntos abordados sobre a gestão por indicadores nas MPEs. Depois, considerou a pesquisa de campo com a visita in loco nas empresas do segmento e aplicação do radar da inovação inicial e final. E a terceira centrou-se na análise das informações contidas no documento do radar de inovação e identificação dos pontos de convergência entre os aspectos da teoria adotados como categorias de análise e as evidências referentes às empresas estudadas.

3 Resultados

Os dados referentes a Gestão por Indicadores, como se encontram em relação aos Indicadores Chaves, Estabelecimento de Metas e do Monitoramento obtidos das quatro clínicas analisadas durante o ciclo, na aplicação do radar inicial e final podem ser analisados de acordo com a Tabela 1.

Tabela 1: Evolução da Gestão por Indicadores entre os ciclos para cada empresa estudadas

Empresa	Radar Inicial			Radar Final		
	Indicadores Chaves	Estabelecimento de metas	Monitoramento	Indicadores Chaves	Estabelecimento de metas	Monitoramento
01	2,0	3,0	2,0	3,0	3,0	3,0
02	2,0	3,0	1,0	2,0	3,0	2,0
03	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	3,0
04	3,0	2,0	2,0	3,0	2,0	2,0
Média	2,25	2,50	1,75	2,50	2,50	2,50

De acordo com as médias obtidas no decorrer do ciclo, observa-se que tanto na análise dos Indicadores Chaves como na análise do Monitoramento houve evolução, já o estabelecimento de metas ficou estagnado nos ciclos de estudo.

De acordo com a metodologia do Programa ALI e a ferramenta Radar da Inovação, no presente momento do acompanhamento nenhuma empresa atingiu a perfeição quanto à prática da utilização da Gestão por Indicadores. As quatro empresas de estudo que participaram da mensuração final (empresas mais engajadas no Programa ALI) apresentaram score médio da Gestão por Indicadores de 2,50, sendo consideradas empresas que se preocupam em monitorar resultados para auxílio na tomada de decisão, porém são adotados, apenas, indicadores financeiros e operacionais o que não é suficiente para garantir ganhos em seus resultados de forma a melhorar a produtividade do negócio. Para melhor visualização optou-se por plotar os resultados gráficos das empresas individualmente.

Gráfico 1: Radar Inicial e Final da Empresa 01

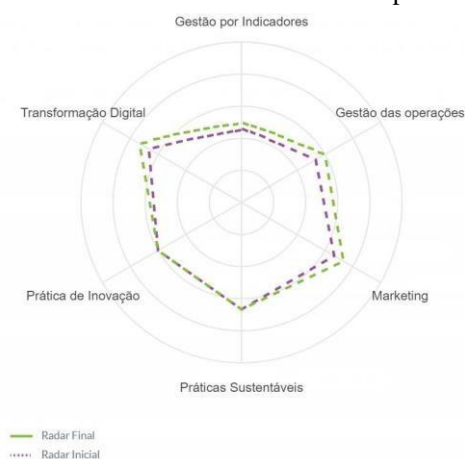


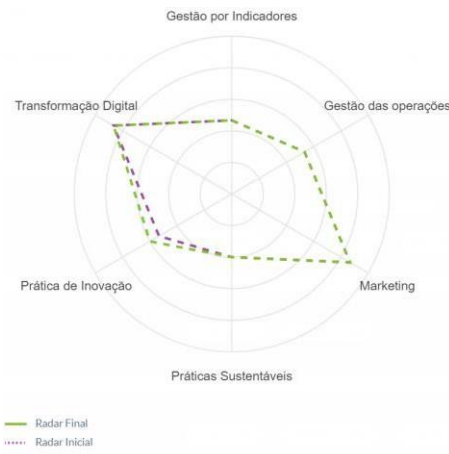
Gráfico 2: Radar Inicial e Final da Empresa 02



Gráfico 3: Radar Inicial e Final da Empresa 03



Gráfico 4: Radar Inicial e Final da Empresa 04



Fonte: Sistema ALI

Para os temas variáveis analisados, nota-se que entre os radares da empresa 1, houve evolução em dois dos três pontos. Para os Indicadores Chaves houve uma evolução do nível 2 para 3 e para o Monitoramento houve a mesma evolução, com o que foi supracitado por Shubeita - para os indicadores funcionarem para o uso constante dos gestores existe um fator primordial, o monitoramento dos resultados. Já no que tange o estabelecimento de metas, a empresa se estagnou. Dessa forma a empresa durante o ciclo no Programa ALI obteve um crescimento de 28,32% na Gestão por Indicadores.

Para a empresa 2, houve evolução no Monitoramento passando do nível 1 para o 2. A Gestão por Indicadores e Estabelecimentos de Metas não teve alterações durante o ciclo em que a empresa participou. É importante ressaltar que o estabelecimento de metas é fundamental, Valle mostra, que o controle real e instantâneo é muito importante para o sucesso do projeto, visto que dificilmente tudo acontece conforme o planejado. A dimensão Gestão por Indicadores passou de 2,00 para 2,33, o que leva a um crescimento de 16,5% em tal ponto.

A terceira empresa não alterou seus Indicadores Chaves e o Estabelecimento de Metas, mas ao aplicar o Radar Final, passou do nível 2 para o 3 no que toca o Monitoramento dos resultados do negócio, dessa forma, gerando um aumento de 16,5% na Gestão por Indicadores da clínica.

Das empresas do estudo, a número quatro é a que possui a maior particularidade, com a aplicação do Radar Final constatou-se que o empreendimento não obteve alterações nos temas especificados (Indicadores Chaves, Estabelecimento de Metas e Monitoramento). Com isso, a Gestão por Indicadores ficou estagnada no Nível 2. E como supracitado, essencial não é suficiente para garantir ganhos em seus resultados de forma a melhorar a produtividade. Essa situação coaduna com o pensamento de Bisbe e Malagueno - utilizar apenas um único indicador isolado não fornece o conhecimento e dados que mostram a complexidade da realidade sistêmica da organização, é importante o gestor associar e entender que a evolução do negócio está diretamente ligada com a importância dada aos indicadores.

As empresas que atingiram o nível entre o intervalo de 2 a 3 foram empresas nas quais as ações de inovação focada na Gestão por Indicadores eram incipientes (eram empresas que observaram que para ser competitivo e obter melhores resultados com aumento da produtividade, é necessário ter dados que auxiliem na tomada de decisão). Essas são consideradas empresas em transição.

Portanto, pode-se confirmar que o objetivo de demonstrar a essencialidade das

empresas analisadas terem os indicadores chaves de desempenho para uma avaliação sistêmica, foi alcançada, pois dos quatro empreendimentos estudados, três tiveram um aumento significativo, no que tange os indicadores chaves. Com isso elevando, de maneira geral, a utilização dos Indicadores de Desempenho.

Apesar de ter sido demonstrado que o Estabelecimento de Metas (Específicas, Mensuráveis, Atingíveis, relevantes e Temporizados), é fundamental para o crescimento saudável das empresas, nenhuma das clínicas obteve evolução nesse ponto. O que mostra que os gestores estabelecem metas gerais, e monitoram, apenas, em sua conclusão, obtendo-se assim, o resultado esperado ou não.

O estabelecimento do monitoramento, como objetivo específico, foi alcançado. Todas as empresas entenderam a importância de se monitorar as metas estabelecidas, levando ao aumento significativo em tal ponto na análise dos radares. Mas, foi notado que os gestores não fazem reuniões intermediárias (entre o estabelecimento da meta e o resultado final), para discutir e elaborar ações corretivas durante o processo.

Considerações Finais

O presente estudo teve como objetivo analisar o uso da gestão por indicadores em clínicas do Vale do Açu, observando as principais atribuições para tais empresas através da análise da ferramenta Radar da Inovação. E diante dos resultados apresentados, observa-se que o desenvolvimento da dimensão Gestão por Indicadores nas empresas estudadas ainda é bastante limitado e, em alguns pontos, quase inexistente, seja pela falta de conhecimento técnico ou falta de comprometimento por parte dos gestores, limitação que, muitas vezes, pode ser contornada por meio de análises das metas estabelecidas e monitoramento destas.

Dentre as 4 empresas acompanhadas, no presente momento, nenhuma empresa atingiu a perfeição quanto à prática da Gestão por Indicadores. No início a média da dimensão era de 2,16, com a aplicação do Radar Final notou-se que passou a ser 2,50 e, portanto, de acordo com a metodologia do Radar da Inovação, elas se classificam como empresas que estabelecem indicadores operacionais e financeiros, não foi implantado ações para otimizar os resultados e não estabelecem reuniões periódicas com foto na análise dos resultados (sendo necessário implantar um plano de ação com objetivo de aumentar a produtividade).

Outro aspecto observado e que dificulta a implantação de inovações é que as empresas analisadas neste artigo, ainda mantêm características de organizações

familiares, apresentando um sistema de gestão ainda incipiente e, muitas vezes ineficiente, refletindo isso dentro da instituição.

Conclui-se, portanto, que a utilização da Gestão por Indicadores, em geral, pode trazer inúmeros benefícios para a empresa, como o aumento da produtividade e/ou redução de custos, auxílio na tomada de decisão e, conseqüentemente, aumento do lucro. Tais pontos podem ser alcançados por intermédio de ações pontuais, estabelecendo os parâmetros que são funcionais para análise dentro da instituição (indicador de produtividade, de eficiência, de qualidade, de rentabilidade, de produção, etc.), são vários os aspectos e parâmetros que podem ser observados, analisados e tratados.

Referências

AGENCIA BRASIL. **Mais de 620 mil micros e pequenas empresas foram abertas em 2020**. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2021-04/mais-de-620-mil-micro-e-pequenas-empresas-foram-abertas-em-2020>. Acesso em: 2 dez. 2021.

BISBE, J.; MALAGUENO, R. How control systems influence product innovation processes: examining the role of entrepreneurial orientation. **Accounting and Business Research**, v. 45, p. 356-386, 2015. Disponível em: Bisbe and Malagueno _2015_ How control systems influence product innovation processes v1 (ssrn.com). Acesso em: 2 dez 2021.

BRASIL. Lei complementar nº 123/06, de 14 de dezembro de 2006. Altera dispositivos das Leis nos 8.212 e 8.213, estabelece normas gerais relativas ao tratamento diferenciado e favorecido a ser dispensado às microempresas e empresas de pequeno porte. Brasília, DF: DOU, 2006.

CAMPOS, V. F. **Controle da qualidade total (no estilo japonês)**. Nova Lima – MG: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2004.

COSTA, A. M. C. (2010). Apresentação e Prefácio. In: LEMES JUNIOR, A. B.; PISA, B. J. (ed.). **Administrando Micro e Pequenas Empresas**. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2010.

CRUZ, C. A. B. da; ARAÚJO, A. S.; OLIVEIRA, I. J. de. Avaliação de desempenho como ferramenta de apoio ao desenvolvimento profissional dos colaboradores nas organizações. **Revista Científica Itpac**, v. 7, n. 3, p. 1-7, 2014.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DORON, R.; PAROT, F. **Psicologia Clínica. Dicionário de Psicologia**. São Paulo:

Ática, 1998. V. 1. p. 144-145.

DRUCKER, P. **Administração em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1997.

EL-MONGY, A. M. A.; HAMOUDA, A. E.; NOUNOU, A. A. N. Wahdan Design of prediction system for key performance indicators in balanced scorecard. **International Journal of Computer Applications**, v. 72, n. 8, p. 30-36, 2013.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HOLLWECK, T. ROBERT, K. Y. **Case Study Research Design and Methods** (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage. 282 pages. **The Canadian Journal of Program Evaluation**. 2016. Disponível em: 10.3138/cjpe.30.1.108. Acesso em: 28 nov. 2012.

LEMES, M. G. C. **Dor dentária e fatores associados em crianças menores de cinco anos de Goiânia**. 2013. 92 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Saúde Coletiva) - Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 2013.

NETO, S. P.; SALES, A. H. L. Empreendedorismo nas Micro e Pequenas Empresas no Brasil. *In*: ENANPAD, XXVIII., **Anais[...]**. Curitiba: ANPAD, 2004.

NOCÊRA, R. **Gerenciamento de Projetos – Teoria e Prática**. Santo André: Do autor, 2009.

PALERMO, F. K. de O. As micro e pequenas empresas como propulsoras do desenvolvimento econômico e social: contribuição para o incremento das atividades econômicas no âmbito do Mercosul. **Jus Navigandi**, Teresina, ano 7, n. 55, p. 2-10, mar. 2002.

REQUIÃO, R. E. **Curso de Direito Comercial**. São Paulo: Saraiva, 2007.

REZENDE, J. M. Caminhos da Medicina: trajetória histórica da clínica médica e suas perspectivas. Palestra na Jornada de Clínica Médica para estudantes de Medicina realizada em Goiânia em 19/08/1998. Disponível em: <http://usuarios.cultura.com.br/jmrezende>. Acesso em: 28 nov. 2021.

SEBRAE. **O sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros 5 anos de vida**. 2014. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Potal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/CAUSA%20MORTIS_vf.pdf. Acesso em: 24 set. 2021.

SEBRAE NACIONAL; SEBRAE MG. **Fatores condicionantes da mortalidade das Pequenas e Médias Empresas**. Brasília, DF: Coletânea Estatística, 2012

SHANA, J.; VENKATACHALAM, T. Identifying key performance indicators and predicting the result from student data. **International Journal of Computer Applications**, v. 25, n. 9, p. 45-48. 2011.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa - ação**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1986.