

Geração de valor público em uma organização de inclusão socioprofissional

O objetivo geral do artigo foi avaliar a geração de Valor Público de uma organização do terceiro setor que atua na inclusão socioprofissional de jovens ao mercado de trabalho, utilizando o Public Value Scorecard (PVSC). Foram adotados procedimentos metodológicos qualitativos na coleta de dados e análise por meio de um estudo de caso em uma organização não governamental. O PVSC permitiu mensurar os indicadores de legitimidade, capacidade operacional e valor, proposta pelo Triângulo Estratégico. Conclui-se que a organização não governamental contribui de maneira significativa na geração de valor público ao prestar serviços úteis e indispensáveis à sociedade, através do desenvolvimento de suas atividades, desempenhando seu papel com foco nos objetivos almejados, visando a entrega de serviços que atendam os envolvidos nesta relação. Para a satisfação de resultados sólidos e uma constante geração de valor, que pode ser obtido por meio do aprendizado contínuo, desenvolvimento humano e tecnológico. Propõe-se para futuras pesquisas, a utilização dos indicadores desta, para a criação de novos planos de ação, visando um desempenho de valor público mais aprimorado e sintonizado tanto para com a sociedade já assistida como para outras necessidades existentes, ampliando assim seu leque de geração de valor público.

Palavras-chave: Valor público; Scorecard; Organização não governamental; Terceiro setor; Inclusão socioprofissional.

Public value generation in an organization of socio-professional inclusion

The main objective of the paper was to evaluate the generation of Public Value of a third sector organization that works in the socio-professional inclusion of young people in the labor market, using the Public Value Scorecard (PVSC). Qualitative methodological procedures were adopted in data collection and a case study was carried out in the analysis at a non-governmental organization. The PVSC allowed measuring the indicators of legitimacy, operational capacity, and value, proposed by the Strategic Triangle. It is concluded that the non-governmental organization contributes significantly to the generation of public value by providing useful and indispensable services to society, through the development of its activities, playing its mission with a focus on the desired objectives, aiming at the delivery of services that meet the involved in this relationship. For the satisfaction of solid results and a constant generation of value, which can be obtained through continuous learning, human and technological development. It is proposed for future research the use of the indicators of this, for the creation of new action plans, aiming at a performance of more improved public value and tuned both for the society already assisted and for other existing needs, thus expanding its range of activities. generation of public value.

Keywords: Public value; Scorecard; Non-governmental organization; Third sector; Socio-professional inclusion.

Topic: **Recursos Humanos**

Received: **02/04/2022**

Approved: **12/06/2022**

Reviewed anonymously in the process of blind peer.

Maiza Flores do Nascimento

Universidade Federal de Rondônia, Brasil
<http://lattes.cnpq.br/9497547424383005>
maizaflores@hotmail.com

Haroldo de Sá Medeiros

Universidade Federal de Rondônia, Brasil
<http://lattes.cnpq.br/2039274371515784>
haroldo_sm@hotmail.com

Fábio Rogério de Moraes 

Universidade Federal de Rondônia, Brasil
<http://lattes.cnpq.br/2490237275226320>
<https://orcid.org/0000-0001-7348-5203>
fabiomorais@unir.br



DOI: 10.6008/CBPC2179-684X.2022.002.0009

Referencing this:

NASCIMENTO, M. F.; MEDEIROS, H. S.; MORAIS, F. R.. Geração de valor público em uma organização de inclusão socioprofissional. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v.13, n.2, p.118-134, 2022.

DOI: <http://doi.org/10.6008/CBPC2179-684X.2022.002.0009>

INTRODUÇÃO

As Organizações Não Governamentais (ONGs) são associações civis do terceiro setor, de direito privado ou de interesse público, sem fins lucrativos, que realizam diversos tipos de ações solidárias para públicos específicos. Sua atuação acontece na esfera pública, porém não estatal. Apesar de não pertencer ao Estado, ofertam serviços sociais, normalmente de caráter assistencial, que atendem a um conjunto de demandas da sociedade¹.

Para que as atividades das organizações do Terceiro Setor sejam desenvolvidas, faz-se necessária a captação de recursos, através de parcerias com empresas privadas e com o governo. Essa dependência requer atenção daqueles que as financiam, visando a necessidade de uma avaliação de desempenho desse setor, a fim de aferir a legitimidade e efetividade do valor público gerado por essas organizações, que têm como prerrogativas para sua existência e manutenção a transparência, a eficácia e a eficiência.

As entidades do terceiro setor, ao atuar juntas com o poder público na efetivação das políticas públicas, recebem incentivos para que possam assim desenvolver as atividades necessárias e para garantia do interesse público, havendo a necessidade da atuação de mecanismos de controle, que tem a função de mensurar a realização das atividades desenvolvidas, bem como a missão, ao atendimento das demandas e da qualidade nos serviços. A tendência de governos doadores canalizarem mais ajuda por meio de ONGs implica em relações mais estreitas entre doadores e ONGs, introdução de novas ferramentas de gestão projetadas para regularizar e formalizar tais relações, além de uma maior pressão pela prestação de contas através de medidas de desempenho (HASMATH et al., 2019).

Existem poucos modelos de avaliação de desempenho para o Terceiro Setor, fazendo com que criem suas próprias avaliações tomando como base modelos já existentes que são reconhecidos positivamente pelos financiadores. No entanto, executar avaliações por meio desses modelos não significa que as informações necessárias são expostas de forma correta ao público interessado.

No contexto brasileiro, é preciso que as organizações do terceiro setor obtenham o Certificado de Entidade de Beneficência e Assistência Social (CEBAS) para possibilitar o uso da isenção das contribuições sociais e ter prioridade na celebração de contratos ou convênios com a esfera pública, bem como outros benefícios. Esse processo faz com que haja a fiscalização destas organizações, sendo o Conselho Nacional de Assistência Social (CNAS), um dos órgãos responsáveis por fiscalizar as organizações do Terceiro Setor, o responsável por mensurar suas finalidades e os resultados atingidos (MILANI, 2009).

A má administração e os desvios dos recursos públicos apresentados por determinadas organizações não governamentais no Brasil, se dão devido à ausência de fiscalização e controle por parte do estado ao aplicar recursos públicos.

Por vezes, a ausência de fiscalização e controle do Estado ao aplicar recursos públicos pode contribuir com deficiências na administração e desvios de recursos nas organizações não governamentais. O frágil vínculo entre as ONGs e os mecanismos públicos de *accountability* também é um dos principais dilemas

¹ <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-e-uma-organizacao-nao-governamental-ong.ba5f4e64c093d510VgnVCM1000004c00210aRCRD>

enfrentados por este tipo de organização (HASMATH et al., 2019).

Algumas ONGs são constituídas sem condições mínimas para sua manutenção, e precisam recorrer aos recursos federais, fazendo uso das verbas que deveriam ser utilizadas nas prestações de serviços. Tais episódios poderiam ser evitados, caso existisse uma fiscalização efetiva, impedindo assim a dilapidação dos recursos públicos². Dessa forma, considerando as limitações dos modelos de avaliação de desempenho das organizações do terceiro setor para mensurar os problemas e suas dificuldades, propõe-se uma abordagem pouco usual de avaliação: o *Public Value Scorecard* (PVSC).

O PVSC, modelo criado por Mark Moore em 1994 para avaliação de desempenho das organizações públicas e sem fins lucrativos, fundamenta-se em uma alternativa ao *Balanced Scorecard* (BSC), de Kaplan et al. (1997).

As proposições que sustentam o modelo do *Public Value Scorecard*, estão pautadas na missão social da organização, na legitimidade e suporte que ela almeja produzir, bem como na capacidade operacional que foca nos objetivos a serem alcançados. O Terceiro Setor desenvolve um papel cada vez mais relevante no quesito humanitário e social, fator este, que contribui para a inclusão social e a formação profissional da população assistida de maneira positiva e construtiva. O *Public Value* considera que os progressos que contribuem para a melhoria na qualidade dos serviços prestados, é motivação para a amplificação de sistemas que avaliem o seu desempenho (AZEVEDO, 2012).

Diante o exposto, para que se possa satisfazer as investigações propostas pela presente pesquisa, busca-se avaliar a geração de Valor Público de uma organização do terceiro setor que atua na inclusão socioprofissional de jovens ao mercado de trabalho, utilizando o *Public Value Scorecard*.

As avaliações de desempenho têm como uma de suas características o custo elevado no investimento de recursos, pois demandam a contratação de serviços externos para execução da metodologia, coleta, análise de dados, emissão de relatórios, entre outros serviços, tornando o serviço inviável para as ONGs, que em sua maioria possuem recursos escassos. Contudo a avaliação é necessária, para que se possa obter um panorama sobre os impactos gerados e conseqüentemente conhecimento sobre as melhorias que precisam ser efetivadas³. Sendo assim o *Public Value Scorecard* é a ferramenta que viabiliza este estudo, ao propor inovação na avaliação de desempenho dessas organizações.

REVISÃO TEÓRICA

Valor Público

A qualidade dos serviços oferecidos aos cidadãos é o que operacionaliza o valor público, permitindo avaliar a mensuração dos objetivos almejados por meio de resultados ocorridos ao longo de uma cadeia causal que tem início na ação governamental (MOORE, 2012).

A estrutura de avaliação do Valor Público foi desenvolvida na década de 1990 através de anos de

² <http://www2.senado.leg.br/bdsf/handle/id/194594>

³ https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/14153/Trabalho%20individual%20MPGPP_L%C3%ADvia%20Magro%20de%20Souza.pdf

envolvimento com administradores públicos dos EUA, bem como de todos que tinham participação em programas executivos na *John F. Kennedy School of Government* de *Harvard*. Tem como objetivo colocar em prática um quadro conceitual que tivesse utilidade para os administradores públicos ao desempenharem suas atividades, a fim de estimular o pensamento estratégico e a atuação empresarial diante as dificuldades da comunidade (MOORE, 1995).

As demandas utilizadas pelo governo para impulsionar a intenção coletiva de definições, pode ser interpretada como um ativo público utilizado para gerar valor público. Tais valores quando preservados por cidadãos da esfera privada, também são utilizados para geração de valor público, mediante autorização, contudo sem controle direto do governo. Para apoiar a sociedade na criação e produção de valor público, os responsáveis por solucionar os problemas sociais farão uso de visões de valor público individuais e coletivas (MOORE, 2012).

Aprender com o setor privado como dirigir com êxito grandes instituições de produção, foi uma das ideias aceitas pela criação de valor público. Uma atenção especial foi dada à estratégia corporativa e a visão de que as organizações mais vultuosas deviam se reconduzir constantemente em ambientes mais complexos, ativos e variáveis. As mudanças acontecem continuamente seja no setor privado diante as condições de mercado, seja no setor público frente as condições políticas, econômicas e sociais, os gestores devem estar atentos aos avanços tecnológicos para que possam assim usá-los para melhorias em suas organizações, a fim de atingir seus objetivos (BENINGTON et al., 2011).

O valor público não é gerado exclusivamente pelo governo, nem pelo setor privado e nem pela sociedade civil. É gerado por indivíduos que tratam diretamente com os usuários dos serviços, sendo assim, o valor é dependente do envolvimento e do empenho daquele que está ativamente lidando com o usuário do serviço, ou seja, do indivíduo que está na linha de frente da organização. Souza³ menciona três métodos fundamentais à criação de valor público: a definição de propósitos para o público, a criação de um ambiente autorizador e a construção da capacidade operacional. Tais métodos foram resumidos e ficaram conhecidos como Triângulo Estratégico do Valor Público, demonstrado na Figura 1.

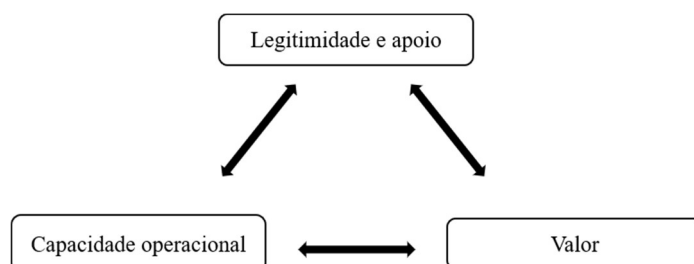


Figura 1: Triângulo Estratégico do Valor Público. **Fonte:** Adaptado de Moore (2000).

A missão social é a primeira variável do triângulo estratégica, tendo o cerne na finalidade para a qual foi instituída a organização. Relaciona-se com o máximo de valor almejado pela organização, que nas empresas privadas está relacionado com a geração de lucros, enquanto nas organizações públicas ou não-governamentais está relacionada a um fim estritamente social. Legitimidade e Apoio são a segunda variável e consistem nos casos em que a organização pública necessita dar atenção para aqueles que as subsidiam,

dando suporte às políticas a serem trabalhadas, mas também aos beneficiários que buscam os serviços oferecidos pela organização. O último critério trata da capacidade operacional e faz menção aos recursos disponíveis pelas organizações com finalidade de atingir os objetivos, parcerias com outras organizações análogas com a intenção de produzir ou estimular a expectativa em alguns setores, levando em consideração a limitação dos recursos disponíveis, bem como possibilidades para soluções dos problemas de forma gradual (MOORE, 2003).

Public Value Scorecard

O *Public Value Scorecard* (PVSC) é uma ferramenta gerencial que tem como finalidade avaliar o desempenho da gestão pública no âmbito administrativo e aferir o impacto que as políticas públicas causam na sociedade, de modo que a realização da avaliação seja fundamentada nos três critérios definidos pelo Triângulo Estratégico (NASCIMENTO, 2017).

Pode ser aplicado para uso interno ou externo, investidores e diversos outros *stakeholders*. Gera sistematicamente informações de gerenciamento sobre o que isso significa contribuir para a sociedade em geral. As organizações necessitam de sentido quanto às expectativas geradas pela sociedade, para tanto precisam de dispositivos de gestão, que deem suporte para mensurar o valor público, bem como controlar continuamente sua evolução com o passar do tempo. Desse modo, é possível verificar que o valor público somente é criado, quando a ação de uma organização por meio dos seus produtos ou serviços, alcança um parecer afirmativo em relação à satisfação de suas necessidades (MEYNHARDT et al., 2014).

Para utilização do modelo conceitual do *Public Value Scorecard*, de um modo geral, não é necessário por parte da organização o estabelecimento de Planejamento Estratégico, entretanto o modelo só estará equilibrado, se tiver o apoio de um plano estratégico, visto que é através dela que a organização observa o atingimento dos objetivos propostos na avaliação de desempenho (AZEVEDO, 2012).

O valor público, quando preservado individualmente, nutre o trabalho de organizações governamentais e processos políticos, por intermédio de instituições do terceiro setor, dentre outros setores. O setor público e o terceiro setor são semelhantes, focam em demandas de valor público, contudo se diferenciam quanto aos meios utilizados para alcançar sua finalidade. As organizações do terceiro setor continuamente atuam com independência do governo em busca de atingir os fins sociais que consideram importantes (MOORE, 2012).

Moore (2007), considera que a descrença do cidadão junto ao governo e a crescente confiança depositada nas instituições do terceiro setor, que preza por uma sociedade mais igualitária e justa, oferta serviços com mais presteza à sociedade, seja uma opção bastante natural. Contudo não deixa de considerar a publicidade que enfatiza a importância das parcerias público-privadas que buscam complementar a carência de tentativas necessárias para solução dos problemas sociais em prol da efetividade dos serviços governamentais.

Os gestores das organizações sem fins lucrativos se conectam com a ideia de que uma parcela considerável do seu ambiente estratégico não é composta apenas por clientes e concorrentes, mas pelo

público em geral que estabelece o seu ambiente de autoridade. Tais organizações têm ciência da importância em criar alianças políticas fortes no ambiente de autorização, almejando prestar serviços de qualidade aos clientes (MOORE, 2000).

Meynhardt et al. (2014) descrevem um modelo de PVSC para empresas, que foi desenvolvido na Suíça, em cinco dimensões: utilidade, lucratividade, aceitabilidade política, decência e positividade. Essas cinco dimensões mostram a capacidade de criação de valor público no âmbito societal, de forma que *stakeholders* podem avaliar os benefícios de atividades organizacionais avaliando se suas ações são úteis, lucrativas, politicamente aceitáveis, decentes e positivas.

Especificamente para o terceiro setor, Azevedo (2012) mensurou os resultados do desempenho dos gestores e de entidades buscando demonstrar sua eficiência ao considerar os fins sociais que almeja alcançar. A pesquisa demonstrou que o *Public Value Scorecard* pode auxiliar na elaboração de um Sistema de Avaliação de Desempenho em uma organização do Terceiro Setor, na qual são necessários realizar alguns ajustes na ferramenta para melhor adequação ao ambiente na qual está inserida. Alguns impasses foram identificados no transcorrer da pesquisa, dentre eles os indicadores que fundamentam os discursos dos sujeitos entrevistados, ao considerar a necessidade de legitimidade e confiança dos parceiros por se tratar de uma organização sem fins lucrativos.

Portulhak et al. (2018), ao realizar a proposição de um modelo conceitual de avaliação de desempenho baseado no PVSC em um hospital universitário federal, coordenaram a produção de *scorecards* para áreas afins, divididas em vários níveis hierárquicos da organização. Neste estudo, notaram dois elementos considerados de menor importância dentre os indicadores. O primeiro apresenta que o acréscimo do quadro de voluntários pode representar riscos à organização, como as responsabilidades legais da organização diante das ações deles. Outro ponto destacado foi em relação à obtenção de equipamentos, que segundo os autores se contrapõe aos argumentos de Moore (2003), pois por se tratar de instituição hospitalar de média e alta complexidade com compromisso na manutenção de tecnologia de última geração, se opta por obter equipamentos baseados em projetos que são elaborados pelos próprios gestores através do desenvolvimento de campanhas.

Em pesquisa realizada na Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Nascimento (2017) verificou que a organização não utiliza qualquer tipo de ferramenta de avaliação que possa aferir os objetivos almejados pela entidade. Para tanto, o autor propõe à instituição de ensino a utilização da ferramenta *Public Value Scorecard*, a fim de possibilitar o monitoramento dos processos, levando em consideração as principais atividades desenvolvidas pela organização, oportunizando assim quantificar a geração de valor público.

Souza³ menciona a necessidade de se estabelecer métodos capazes de suprir as demandas, e dar respostas aos financiadores e a sociedade atendida, através da utilização da ferramenta de avaliação de desempenho *Public Value Scorecard*. O estudo demonstra que a abordagem do valor público contribui de maneira significativa na avaliação de desempenho das ONGs, em especial as organizações voltadas para a sustentabilidade futura, ressaltando ainda a necessidade de pesquisas sob a ótica do valor público, a serem introduzidas às rotinas das ONGs.

O *Public Value Scorecard* é uma ferramenta que mensura o valor público gerado por uma determinada organização, seja ela pública ou não, que surgiu devido à necessidade em se obter resposta junto às organizações e à sociedade atendida pelos serviços prestados, de quão importante é a organização, se ela está atendendo as reais necessidades da sociedade e se está cumprindo seu papel dentro do contexto social proposto.

METODOLOGIA

Os procedimentos metodológicos desta pesquisa a caracterizam como um estudo de caso. A pesquisa foi realizada em uma organização do terceiro setor que atua na integração entre jovens a partir dos 14 anos de idade e as empresas públicas e privadas, no mercado de trabalho. A instituição foi escolhida por estar presente em todas as unidades federativas do território brasileiro.

A coleta de dados foi estruturada da seguinte maneira: (1) realização de um grupo focal com a participação de jovens aprendizes que realizam o curso de capacitação teórica na organização pesquisada; (2) a aplicação de questionários com perguntas abertas às empresas parceiras que mantém convênio com a organização pesquisada para contratação dos jovens aprendizes; (3) aplicação de questionários com perguntas abertas aos colaboradores da organização.

O grupo focal ocorreu com a presença de 14 jovens aprendizes, sendo realizado no dia 26 de setembro de 2019, às 14h30, com duração de uma hora, no centro de integração da organização analisada. As entrevistas foram dirigidas pelos autores com o total de 10 perguntas respondidas, elaboradas em conformidade com as dimensões PVSC, que busca definir os propósitos almejados pelo público, sua missão social, legitimidade e suporte/capacidade operacional. A aplicação de questionários às empresas parceiras foi realizada em quatro organizações, sendo que os instrumentos foram enviados via e-mail, contendo 6 perguntas. Para os colaboradores da organização do terceiro setor, os questionários também foram enviados via e-mail, contendo 5 perguntas abertas, destinadas aos consultores de atendimento da organização, que foram escolhidos ao se levar em consideração ao cargo e à atuação.

A análise das dimensões do valor público foi realizada por meio de análise de conteúdo qualitativa categorial. A categorização buscou-se classificar os elementos característicos entre os grupos pesquisados, classificada como categorização semântica, onde, segundo Bardin (2016), os elementos devem ser categorizados de acordo com os aspectos que possuem em comum, com suas compatibilidades, por se tratar de um processo estrutural, que se compõe em duas etapas, destacando os elementos através do inventário e dividindo os mesmos para organizá-los por meio da classificação.

RESULTADOS

A organização analisada iniciou sua trajetória no ano de 1964, quando fundou sua primeira sede situada no Bexiga - SP, através do programa de estágio, e, desde então, não parou de crescer. Em 1976 abriu cursos de orientação e formação profissional, e, em 2003, começou a atuar com o programa de aprendizagem, considerada uma organização pioneira neste ramo de atividade. Atualmente tem 55 anos de

trabalho em função da formação socioprofissional das novas gerações, contabilizando 20 anos de atuação no estado de Rondônia, onde atua com os programas de aprendizagem e estágio. Ao longo de sua trajetória a organização soma mais de 4,5 milhões de jovens estudantes inseridos no mercado de trabalho através do programa de estágio e mais de 500 mil aprendizes formados através do programa aprendiz legal. Sua missão organizacional é garantir o processo de aprendizagem de jovens em situação de vulnerabilidade.

Identificação das Formas de Geração do Valor Público

As informações obtidas dos jovens, das empresas parceiras e da organização pesquisada quanto à percepção de acesso às oportunidades geradas pela ONG, encontram-se na categorização sobre o acesso e integração ao mundo do trabalho. Para a geração do valor público da organização pesquisada, as informações foram organizadas em três categorias: Oportunidade e Cidadania; Valorização pelos *stakeholders*; Desenvolvimento psicossocial. Em relação à Oportunidade e Cidadania, destacam-se as seguintes percepções dos jovens atendidos pela organização.

Uma oportunidade de inserção no mercado de trabalho, abre novas oportunidades para o futuro, ajuda no desenvolvimento profissional através da capacitação, abrindo a mente e esclarecendo dúvidas, facilitando o aprendizado e ajudando a tomar decisões (Respondente do grupo focal).

Além da oportunidade profissional, também ajuda nos relacionamentos interpessoais (Respondente do grupo focal).

A organização é muito importante, pois ajuda muitos jovens a ter uma ocupação e ficar longe do mundo das drogas, das ruas, dando oportunidade aos jovens carentes (Respondente do grupo focal).

Importante, pois dá oportunidade para o jovem trabalhar e estudar, abrindo portas para novas oportunidades no mercado de trabalho (Respondente do grupo focal).

Ajuda a ter experiência para futuras oportunidades.” (Respondente do grupo focal).

De acordo com as informações, os pontos mais relevantes são positivos quanto às oportunidades geradas através da instituição, que faz o meio campo a conexão entre os jovens e as empresas públicas ou privadas, inserindo-os no mercado de trabalho, através da primeira oportunidade e, muitas vezes, a única. Esta inserção no mercado de trabalho representa uma importante etapa na vida de cada jovem participante do programa e, conseqüentemente, na vida de toda a família, que passa a ter uma ajuda financeira, podendo ela ser uma renda extra ou até mesmo a renda principal da família. Outras mudanças também são percebidas, tais como as mudanças pessoais dos jovens, que passam a agregar valor em suas vidas, mediante os ensinamentos adquiridos dentro de um ambiente corporativo através da prática, bem como no curso de capacitação oferecido pelo centro de integração através da teoria.

Meynhardt (2015) faz referência a este cenário no qual o indivíduo, através da prática, constrói suas vivências dentro do contexto social, quando associados à geração de valor público desempenhado pelas organizações, visando o bem-estar social.

Percebe-se aqui, que existe uma relação concreta entre a teoria e a prática, vista na realidade pesquisada, à medida em que a organização se propõe a ofertar serviços que possuem grande relevância para uma parcela da sociedade e ao desempenhar um bom trabalho consegue atingir seus objetivos para a

satisfação dos resultados almejados. A organização demonstra uma preocupação com o indivíduo, com o desenvolvimento de habilidades que o auxiliem na construção de conhecimento, fator este que facilita o trajeto do jovem dentro do ambiente corporativo, ambiente este, cada vez mais competitivo e inovador, sedento por pessoas preparadas e que buscam o melhoramento contínuo. Quanto à Valorização pelos *stakeholders*, nota-se o reconhecimento das atividades desempenhadas pela organização, conforme trechos.

A organização consegue fazer com que o estudante vivencie na prática tudo que ele aprende de forma teórica na escola. Contribui com a sociedade fazendo com que o estudante já saia da sala de aula com uma experiência do mercado de trabalho (Respondente das empresas parceiras).

As expectativas, quanto ao desenvolvimento do trabalho realizado com os jovens, são atendidas (Respondente das empresas parceiras).

O trabalho desenvolvido pelas organizações (centro de integração e empresa empregadora) iguala as pessoas, e ajuda na oportunidade de aprender uma profissão, para quando maior de idade, estar apto para o mercado de trabalho.

A organização é de suma importância para a sociedade como um todo, pois atua na inserção de jovens no mundo do trabalho, sendo transformador social, profissionalizando jovens, aumentando a renda familiar, diminuindo evasão escolar e combatendo o trabalho infantil.

A percepção dos *stakeholders* evidencia uma certa satisfação na atuação da organização, ao ponto em que é possível identificar uma ação transformadora na vida de todos os envolvidos, seja do agente de integração que acolhe e capacita os jovens para o mercado de trabalho, das empresas que dão a oportunidade do primeiro emprego e trabalham no desenvolvimento do jovem dentro de um ambiente corporativo e dos próprios jovens que passam a ter novas vivências de mundo, construindo um novo olhar diante a sociedade na qual está inserido.

Serviços de qualidade devem ser ofertados aos cidadãos, em dimensões que facilitem as operações que concretizarão os objetivos propostos, na intenção de produzir valor público, através da realização de trabalhos planejados e organizados para tomada de decisão, tal como aponta Moore (2012) aos resultados conferidos as organizações públicas e não governamentais para obtenção de valor público.

Obter resultados satisfatórios, como reflexo de um trabalho bem desenvolvido é a chave de sucesso para as organizações, sejam elas públicas ou privadas, claro que nem sempre é possível executar todos os processos almejados, devido algum entrave que aconteça no meio do percurso, contudo o objetivo principal deve ser alcançado. O envolvimento dos *stakeholders* é essencial, é a engrenagem que faz todo o sistema funcionar de maneira sistemática e concisa, para que se possa assim promover um bom resultado.

Resultados positivos dependem de um bom desempenho das estratégias desenvolvidas a curto, médio e longo prazo, é nesse momento que realmente será possível observar a desenvoltura de um trabalho sólido e eficaz. Para uma organização do terceiro setor, obter resultados transparentes, é sinônimo de credibilidade diante a sociedade e principalmente diante as empresas parceiras, sejam elas públicas ou privadas. Alguns aspectos referentes à categoria Desenvolvimento psicossocial.

Apesar de muito longe do ideal, as contratações de uma forma muito tímida procuram incluir jovens de vulnerabilidade nos processos seletivos do programa de aprendizagem (Respondente da empresa pesquisada).

Hoje considero que dei um passo à frente, consegui amadurecer, aprendi a lidar com meus sentimentos e aprendi a me comportar no ambiente de trabalho e conseqüentemente

desenvolver um bom trabalho (Respondente do grupo focal).

A oportunidade de emprego, ajudou no meu desenvolvimento pessoal, hoje consigo me relacionar com outras pessoas (Respondente do grupo focal).

Meus pais sentem orgulho de mim agora, e elogiam meu crescimento pessoal, falam que estão felizes e confiantes por eu ter me tornado mais responsável.

Tendo em vista a missão que fora transferida do Estado para as organizações do terceiro setor, confirma-se a ideia de que os serviços públicos tendem a ser melhor executados por essas organizações ao se analisar a performance e o comprometimento com os quais atuam e se dispõem a entregar os serviços. O desenvolvimento psicossocial realizado pelos *stakeholders*, gera valor público à sociedade assistida, bem como contribui de forma objetiva no papel de integrador, na missão de inserir os jovens em situação de vulnerabilidade no mercado de trabalho, capacitando-os para um futuro de progressos e realizações pessoais e profissionais.

Moore (2003), ao criar o Triângulo Estratégico do Valor Público, define critérios para construção de um ambiente organizacional promissor, que tem como missão a geração de valor social, suporte as políticas estratégicas e capacidade operacional para superar os desafios e solucionar os problemas de maneira contínua e eficaz.

As estratégias utilizadas pela organização ao utilizar os critérios necessários para geração de valor público têm conseguido atingir um nível de satisfação diante o público assistido, fator que contribui para a abertura de novos negócios, abre portas para novas parcerias e, conseqüentemente, para abertura de novas colocações dos jovens no ambiente corporativo, ou seja, cria-se um cenário promissor.

Além disso, a motivação dos colaboradores está intrinsecamente relacionada com a geração de valor público entregue à sociedade assistida, e, para tanto, é necessário o desenvolvimento de um conjunto de medidas capazes de criar um clima organizacional harmonioso e competente, de forma a estimular as competências e habilidades pessoais de cada indivíduo envolvido no processo, tornando possível visualizar um cenário no qual se identifica uma afinidade dos indivíduos com a missão organizacional.

Desempenho da Geração do Valor Público

O desempenho do valor público pelas organizações do terceiro setor, é uma constante crescente, visto que precisam demonstrar resultados significantes aos *stakeholders*, para obtenção de recursos e novas parcerias, que irão dar sustentabilidade aos negócios. Dentro desse contexto é preciso verificar a gestão sobre o desempenho organizacional e, assim, identificar os resultados, sejam eles positivos ou negativos. Neste sentido, a pesquisa buscou verificar o desempenho da organização não governamental, diante da percepção dos *stakeholders* (jovens Aprendizes, empresas parceiras e organização não governamental). Conforme ilustrado pela Figura 2. Os resultados obtidos através do estudo de caso realizado evidenciam as seguintes percepções para os jovens aprendizes.

Estrutura física considerada boa, salas climatizadas, empatia por parte das instrutoras, fazem com que me sinta bem e valorizado como pessoa, sinto que posso contar com o apoio moral e auxílio para tratativa de conflitos pessoais e profissionais.

Transformação pessoal, já fui estagiário e percebo uma grande diferença no aprendizado,

acredito que o curso de aprendizagem faz diferença em minha vida.

Quando cheguei no centro de integração não sabia lidar com os relacionamentos interpessoais, hoje já consigo lidar com os conflitos de ideias.

Através do programa de aprendizagem aprendi a ter compromisso tanto pessoal como profissional, a desenvolver habilidades que até então não tinha conhecimento, a desenvolver uma postura profissional, a me comunicar melhor com os outros, e a lidar com situações adversas que surgem no ambiente de trabalho.

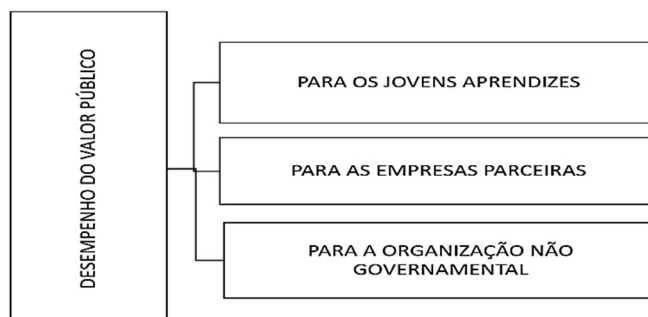


Figura 2: Desempenho do valor público para os *stakeholders*.

Para os jovens aprendizes, o sentido que o programa de aprendizagem tem em suas vidas é de completa transformação, consideram as mudanças pessoais como fator principal para a vida ao se sentirem pertencentes a um grupo seletivo que busca constantemente por aprendizado, crescimento pessoal e profissional, na tentativa de superarem as atuais necessidades.

Esse sentimento de pertencimento a determinado grupo social é sempre um gerador motivacional, o que facilita o aprendizado e a abertura para novos relacionamentos interpessoais. Uma das missões organizacionais da empresa pesquisada, é justamente essa, garantir o processo de aprendizagem e crescimento dos jovens em situação de vulnerabilidade, sendo possível observar através dos relatos dos jovens, que a organização não governamental pesquisada, consegue obter êxito neste quesito.

Macedo (2014) conceitua o BSC como sendo uma ferramenta de gestão organizacional que foca nos objetivos a longo prazo para satisfação da missão organizacional, para assim obter resultados eficazes e sustentáveis. Azevedo (2012), a propósito das ferramentas de mensuração de resultados, destaca o *Public Value Scorecard* como uma ferramenta de desempenho eficiente, capaz de oferecer suporte à organização para a elaboração de um bom planejamento estratégico, visto que a sociedade gera expectativas quanto aos serviços ofertados pelas organizações não governamentais, e, por isso, é tão importante que as organizações se proponham a entregar produtos ou serviços que atendam às necessidades do público alvo a longo prazo. O planejamento estratégico deve estar presente dentro dessas organizações, pois oferece apoio para o atingimento de metas e objetivos. No tocante às empresas parceiras, os resultados da pesquisa também revelam.

Conseguimos identificar através do desempenho dos estudantes em suas atividades diárias na empresa, que o agente de integração está atingindo os objetivos a que se propõe entregar.

O centro de integração desempenha o papel a ele designado, considero que consegue atender as expectativas, contudo nem sempre consegue atender a todos os jovens em situação de vulnerabilidade.

Ponto de maior destaque da minha migração da concorrência para formação de parceria

com o centro de integração, foi o atendimento personalizado que a equipe comercial se propõe entregar.

A eficácia transparece nos resultados alcançados através do desempenho dos estudantes.

As empresas em geral buscam produzir bens e serviços de qualidade e, para tanto, oferecem capacitação, valorização e motivação aos seus colaboradores, visando o desenvolvimento de habilidades e competências, bem como o alcance dos objetivos organizacionais.

Nesse contexto complexo que envolve o mundo corporativo, firmar parcerias com organizações do terceiro setor, que tem como missão a inclusão de jovens no mercado de trabalho, requer uma atenção especial por parte das empresas. Visto que, muitas vezes, só contratam jovens com idade a partir dos 14 anos, para cumprir o que determina a Lei de Aprendizagem (10.097/2000), que estabelece que as empresas de médio e grande porte preencham seu quadro de colaboradores, entre os percentuais de 5% e 15%, com jovens entre 14 e 24 anos de idade, que estejam matriculados e cursando o ensino fundamental ou médio, ou que tenham concluído o ensino médio. Por esse motivo são seletos ao escolher o agente de integração, tendo em vista que ambos deverão estar alinhados nesse processo de inclusão de jovens.

No complexo contexto que envolve o recrutamento e seleção de profissionais no mundo corporativo, firmar parcerias com organizações do terceiro setor, que tem como missão a inclusão de jovens no mercado de trabalho, requer também uma atenção especial por parte das empresas. No caso das empresas parceiras aqui estudadas, tais inserções de mão-de-obra jovem no mercado de trabalho são regidas pelo disposto na Lei de Aprendizagem (10.097/2000), que estabelece que as empresas de médio e grande porte preencham seu quadro de colaboradores, entre os percentuais de 5% e 15%, com jovens entre 14 e 24 anos de idade, matriculados e cursando o ensino fundamental/médio, ou que tenham concluído o ensino médio. Desta forma, considerando o instrumento jurídico que rege tais contratações, é fundamental que a seleção da organização agente de integração ocorra em alinhamento com os princípios e objetivos da empresa parceira.

As organizações não governamentais direcionam seus esforços em busca de valor público, diferenciando-se das empresas privadas em relação às formas utilizadas para atingir suas finalidades, pois atuam com o objetivo de atingir os fins sociais a que se propõem entregar e para a sua manutenção buscam parcerias com empresas públicas e privadas (MOORE, 2012).

No caso estudado, as empresas parceiras demonstram satisfação com a entrega dos serviços pela organização não governamental, apontam pontos relevantes para a mensuração do valor público gerado pela ONG, como o desenvolvimento de ações legítimas que preservam a identidade da organização perante a sociedade. Já para a organização não governamental, os resultados demonstram as percepções.

Acredito que temos muito ainda o que ofertar para a população rondoniense, porém tratando do cenário atual, o centro de integração desempenha papel de referência na inclusão de jovens no mundo do trabalho.

O Centro de integração, como entidade ESFL de assistência social exerce um papel importantíssimo pois atua triando primordialmente jovens em situação de vulnerabilidade, encaminhados tanto pelo CRAS, CREAS e toda a rede de atendimento, para as vagas de estágio e aprendizagem, atuando como transformador social, profissionalizando jovens, aumentando renda a familiar, diminuindo evasão escolar e combatendo o trabalho infantil.

Todo trabalho social depende de muita dedicação e perseverança, o centro de integração tem mais de 20 anos de atuação em solo rondoniense, e já conseguiu proporcionar milhares

de contratações de estágio e aprendiz. Entretanto, direcionando a contratação de casos de vulnerabilidade junto ao empresariado, mas este trabalho só terá êxito que for trabalhado a sensibilidade dos casos junto aos contratantes.

A devolutiva das empresas parceiras é majoritariamente positiva. Tal afirmação é refletida com a efetivação dos estagiários e aprendizes e também com a manutenção dos programas.

A estrutura dos serviços é composta por três pilares: Estudante, Instituição de Ensino e Empresas. O agente de integração faz a mediação entres estes, sendo sua função auxiliar os estudantes neste percurso até a inserção no mercado de trabalho, através das empresas parceiras.

Segundo os relatos acima, o centro de integração coloca em prática sua missão de forma coordenada, pois se dispõe a prestar serviços que vão atender às demandas das empresas, oportunizando a inserção no mercado corporativo com a inclusão do jovem em vulnerabilidade, ao tempo em que o centro de integração executa todos os trâmites legais necessários.

As funções desempenhadas pela organização não governamental também refletem uma expectativa social sobre seus resultados, uma vez que o cenário de desconfiança para com o governo, por parte dos cidadãos, gera uma expectativa maior em relação as organizações não governamentais, que tendem a atender as demandas não suportadas pelos serviços públicos (MOORE, 2007).

Levando em consideração que as organizações não governamentais têm total conhecimento da importância que possuem, e da responsabilidade em entregar serviços úteis e com qualidade, é imprescindível reconhecer a relevância e a necessidade da avaliação de desempenho dessas organizações. O *Public Value Scorecard* foi a ferramenta de mensuração de desempenho utilizada nesta pesquisa, tornando possível caracterizar indicadores de legitimidade e confiança por parte dos jovens já inseridos no programa de aprendizagem, bem como pelas empresas parceiras em relação à organização e da própria organização em relação à entrega de valor público. A Figura 3 apresenta uma síntese dos componentes presentes nessa relação, utilizando como base o Triângulo Estratégico do Valor Público.

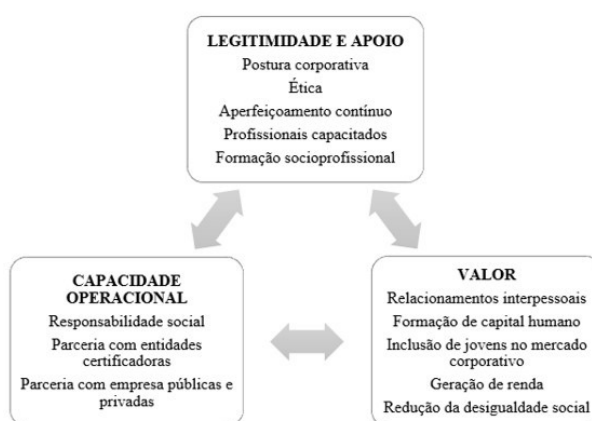


Figura 3: Resultado da aplicação do Triângulo Estratégico do Valor Público.

Proposição de Melhorias para Geração de Valor Público

O avanço do terceiro setor nos últimos anos vem ganhando espaço considerável no mercado devido sua atuação e foco no impacto social, o que origina a preocupação em mensurar tais resultados e saber com precisão se o impacto gerado é positivo ou negativo, na intenção de compreender a realidade e necessidades

que precisam ser revistas, melhoradas, readequadas ou até mesmo extraídas em determinada ação. As ferramentas de gestão e observação dos fatos ampliam os horizontes através do monitoramento das ações e de avaliações de desempenho, fornecem informações sólidas às organizações, auxiliam na construção do planejamento estratégico e na tomada de decisões, de forma célere e sustentável. Outro fator fundamental ao terceiro setor é a construção de legitimidade junto aos *stakeholders*, devido a captação de recursos para manutenção das atividades.

Moore (2003) considera que a finalidade social que a organização almeja atingir está diretamente relacionada com os elementos que compõem os resultados organizacionais, nos quais são observados os impactos gerados pela entrega dos serviços. Os resultados obtidos fornecem critérios que auxiliam os gestores e ampliam sua ótica sob um aspecto macro da organização.

Contudo, por mais que a organização esteja entregando serviços que atendam as demandas e receba, como feedback, consideráveis níveis de satisfação por parte dos *stakeholders*, é salutar que a dinâmica do mundo corporativo requer dos gestores aprendizado contínuo e inovação organizacional, visando sustentabilidade dos negócios a longo prazo.

Apostar no conhecimento, estimulando as inovações e intensificando a formação profissional dos jovens estimula o mercado de trabalho, gera empregos e renda. Além disso, demanda dos gestores envolvidos um olhar diferenciado para com a parcela da sociedade assistida. O apoio da legislação através da Lei de Aprendizagem é primordial, entretanto a gestão deste serviço não se deve ater somente ao dispositivo legal, mas também a uma visão organizacional mais ampla, incluindo novos avanços e mecanismos de gestão.

O engajamento da organização em acompanhar o desenvolvimento humano e tecnológico é bastante presente, entretanto, frente aos elementos da pesquisa quanto às ações que podem ser realizadas pela organização visando melhorias nos serviços, os relatos abaixo, nos permitem pontuar algumas considerações para proposições de melhorias na geração de valor público.

Gostaríamos que o plano de aula fosse repensado, principalmente quanto a solicitação de apresentação de trabalhos, que são muito frequentes, eles têm impactado no trabalho e na escola, pois também temos as atividades escolares para realizar (Respondentes do grupo focal).

Não me sinto seguro no centro de capacitação, visto que qualquer um pode entrar, por ser o local de fácil acesso e por não ter um segurança nas entradas (Respondentes do grupo focal).

Todo trabalho social depende de muita dedicação e perseverança, o centro de integração com mais de 20 anos de atuação em solos rondonienses já conseguiu proporcionar milhares de contratações de estágio e aprendizagem. Entretanto, direcionando a contratação de casos de vulnerabilidade junto ao empresariado, mas este trabalho só terá êxito se for trabalhado a sensibilidade dos casos junto aos contratantes. Além dos programas já consolidados de estágio e aprendiz, podemos iniciar com os programas de alfabetização de jovens e adultos, bem como oficinas para o público não contemplados nos programas de estágio e aprendizagem (Respondente da empresa pesquisada).

Referente às proposições de melhorias, surgem questionamentos quanto ao conteúdo programático das aulas teóricas ministradas pelo centro de aprendizagem pelos respondentes do grupo focal. Neste caso pontual, podemos sugerir melhorias relativas à inovação e atualização do conteúdo programático, para que seja explorado de forma a integrar o jovem a este ambiente de conhecimento, levando em consideração o

uso da tecnologia, que pode ser uma aliada de sucesso no aprendizado dos jovens, uma vez que faz parte do dia a dia dos indivíduos e das empresas. No entanto é necessário acompanhar as tendências e acima de tudo saber utilizá-las de forma eficaz nas atividades de capacitação dos jovens. Moore (2000) destaca a importância do terceiro setor na criação de valor público e na sua capacidade de atingir sua missão social, estabelecendo foco no modelo criado e superando as expectativas quanto ao desempenho dos objetivos almejados.

Outro ponto bastante relevante abordado pelos jovens é a questão da segurança, visto que toda organização deve garantir a segurança de seus bens, sejam eles tangíveis ou não. Devido a organização estar localizada em um local de fácil acesso, seria indispensável criar um plano contingencial, ao se levar em consideração a prevenção de possíveis prejuízos, que poderiam causar danos ao bom funcionamento da organização. Benington et al. (2011) fazem uma observação relevante quanto ao aprendizado que as organizações do terceiro setor podem ter em consideração ao setor privado, por exemplo, aprender a dirigir profissionalmente as instituições é uma das ideias aceitas pela criação de valor público. A estratégia corporativa e sua visão diante um ambiente complexo e instável, requer um olhar atento dos gestores frente aos avanços tecnológicos, essas estratégias irão auxiliar na tomada de decisão e no atingimento das metas e objetivos.

Além de observar os resultados organizacionais, os gestores devem atrelar sua performance à produtividade e eficiência dos serviços oferecidos ao seu público, para que possam então, evidenciar a qualidade do trabalho da organização e assim planejar as próximas ações. Feitas as considerações, a Figura 4 representa o modelo de geração do valor público da organização não governamental pesquisada.



Figura 4: Framework da geração de valor público em uma organização não governamental.

O desempenho das atividades desenvolvidas pela organização tem alcançado patamares relevantes no estado de Rondônia. Tal desenvoltura ganha proporções ao longo dos anos e tendem a despertar nos *stakeholders* um sentimento de que pode ser melhor, de que a organização tem potencial para entregar uma variedade maior de serviços que atendam às necessidades de um determinado público. Compreender essas necessidades e aceitar o desafio é uma responsabilidade enorme, tem uma representatividade fundamental no futuro econômico e social de um país. Garantir educação e mercado de trabalho acessível a todos é uma missão desafiadora, no entanto o desempenho das organizações não governamentais tem contribuído significativamente nessa missão. Nesse sentido, a sugestão é investir em capital humano, em especial no seu corpo técnico, naqueles colaboradores que estão na linha de frente, pois é ele quem tem o primeiro contato com a população assistida, com aquele cidadão que vai em busca de uma oportunidade. Moraes (2008) enfatiza a satisfação da geração de valor público, para o desenvolvimento de competências na prática de atividades produtivas como sendo essencial, pois gera valor econômico para as organizações e valor social

para o indivíduo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A criação de valor público gerada pela organização pesquisada pode ser considerada relevante, ao se levar em consideração o nível de satisfação dos *stakeholders*, sendo possível identificar a entrega de valor, através da geração de oportunidades de emprego e compromisso social na formação de jovens em situação de vulnerabilidade.

A ferramenta adotada nesta pesquisa, o *Public Value Scorecard*, permitiu mensurar o desempenho da organização e concluir que os indicadores de legitimidade, capacidade operacional e valor, proposta pelo Triângulo Estratégico, são elementos presentes na organização, fornecendo a base e sustentação dos negócios.

Em resposta ao objetivo geral desta pesquisa, depreende-se que foi possível mensurar o valor público gerado pela organização, ao se utilizar o PVSC, e obter resultados satisfatórios à pesquisa, concluindo que a organização não governamental contribui de maneira significativa na geração de valor público ao prestar serviços úteis e indispensáveis à sociedade, através do desenvolvimento de suas atividades, desempenhando seu papel com foco nos objetivos almejados, visando a entrega de serviços que atendam os envolvidos nesta relação.

O avanço deste setor é inquestionável, sua atuação produz impacto social considerável e necessário a uma parcela da sociedade menos favorecida. Para tanto observar sua performance a fim de atender suas demandas de maneira transparente e legítima, é essencial, constituindo assim uma proposta por obtenção de bons relacionamentos com os *stakeholders* a curto, médio e longo prazo.

Para a satisfação de resultados sólidos e uma constante geração de valor, que pode ser obtido por meio do aprendizado contínuo, desenvolvimento humano e tecnológico. Propõe-se para futuras pesquisas, a utilização dos indicadores desta, para a criação de novos planos de ação, visando um desempenho de valor público mais aprimorado e sintonizado tanto para com a sociedade já assistida como para outras necessidades existentes, ampliando assim seu leque de geração de valor público.

REFERÊNCIAS

AZEVEDO, S. U.. **Modelagem do Public Value Scorecard como instrumento de avaliação de desempenho para uma organização do terceiro setor**. Dissertação de Mestrado (Mestrado em Contabilidade) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2012.

BARDIN, L.. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BENINGTON, J.; MOORE, M.. **Public Value in Complex Changing Times**. Cambridge: Harvard University Press, 2011.

HASMATH, R.; HILDEBRANDT, T.; HSU, J. Y. J.. Conceptualizing government-organized non-governmental organizations. **Journal of Civil Society**, v.15, n.3, p.267-284, 2019.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P.. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. London: Gulf Professional Publishing, 1997.

MEYNHARDT, T.. Public Value: Turning a Conceptual Framework into a Scorecard. In: BRYSON, J. M.; CROSBY, B. C.; BLOOMBERG, L.. **Public Value and Public Administration**. Georgetown: Georgetown University Press, 2015.

BRYSON, J. M.; CROSBY, B. C.; BLOOMBERG, L.. **Public Value and Public Administration**. Georgetown: Georgetown University Press, 2015.

MEYNHARDT, T.; GOMEZ, P.; SCHWEIZER, M.. The Public Value Scorecard: what makes an organization valuable to society?. **Performance**. V.6, n.1, p.1-8, 2014.

MILANI, M. A. F.. **Eficiência produtiva no terceiro setor: um estudo comparativo de desempenho entre Organizações Filantrópicas Asilares**. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

MOORE, M. H.. Public value as the focus of strategy. **Australian Journal of Public Administration**, v.53, n.3, p.296-303, 1994.

MOORE, M. H. Managing for value: Organizational strategy in for-profit, nonprofit, and governmental organizations. **Nonprofit and voluntary sector quarterly**, v.29, n.1, p.183-204, 2000.

MOORE, M. H.. The public value scorecard: a rejoinder and an alternative to 'strategic performance measurement and management in non-profit organizations'. **Hauser Center for Nonprofit Organizations Working Paper**, n.18, 2003.

MOORE, M. H.. Criando valor público por meio de parcerias público-privadas. **Revista do Serviço Público**, v.58, n.2, p.151-179, 2007.

MOORE, M. H.. Public value accounting: Establishing the philosophical basis. **Public Administration Review**, v.74, n.4, p.465-477, 2014.

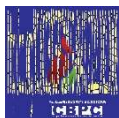
MORAES, F. C. C.. **Formação de competências**. Curitiba: IESDE Brasil, 2008.

NASCIMENTO, L. D. P.. **Dimensionando o valor público: proposta de indicadores de desempenho para um centro acadêmico de uma universidade pública através do Public Value Scorecard**. Monografia (Especialização em Administração Pública) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Currais Novos, 2017.

PORTULHAK, H.; ESPEJO, M. M. S. B.; PACHECO, V.. Public value scorecard: alternativa para avaliação de desempenho em hospitais universitários. **RAHIS**, v.15, n.1, 2018.

Os autores detêm os direitos autorais de sua obra publicada. A CBPC – Companhia Brasileira de Produção Científica (CNPJ: 11.221.422/0001-03) detêm os direitos materiais dos trabalhos publicados (obras, artigos etc.). Os direitos referem-se à publicação do trabalho em qualquer parte do mundo, incluindo os direitos às renovações, expansões e disseminações da contribuição, bem como outros direitos subsidiários. Todos os trabalhos publicados eletronicamente poderão posteriormente ser publicados em coletâneas impressas ou digitais sob coordenação da Companhia Brasileira de Produção Científica e seus parceiros autorizados. Os (as) autores (as) preservam os direitos autorais, mas não têm permissão para a publicação da contribuição em outro meio, impresso ou digital, em português ou em tradução.

Todas as obras (artigos) publicadas serão tokenizadas, ou seja, terão um NFT equivalente armazenado e comercializado livremente na rede OpenSea (https://opensea.io/HUB_CBPC), onde a CBPC irá operacionalizar a transferência dos direitos materiais das publicações para os próprios autores ou quaisquer interessados em adquiri-los e fazer o uso que lhe for de interesse.



Os direitos comerciais deste artigo podem ser adquiridos pelos autores ou quaisquer interessados através da aquisição, para posterior comercialização ou guarda, do NFT (Non-Fungible Token) equivalente através do seguinte link na OpenSea (Ethereum).

The commercial rights of this article can be acquired by the authors or any interested parties through the acquisition, for later commercialization or storage, of the equivalent NFT (Non-Fungible Token) through the following link on OpenSea (Ethereum).



<https://opensea.io/assets/ethereum/0x495f947276749ce646f68ac8c248420045cb7b5e/44951876800440915849902480545070078646674086961356520679561157914354476122113/>