

## Resumo

O Balanced Scorecard apresenta-se actualmente como uma das ferramentas de gestão mais utilizadas por inúmeras organizações, um pouco por todos os países desenvolvidos, para transmitir aos stakeholders a sua estratégia, alinhando os objectivos de curto e longo prazos com as iniciativas a desenvolver e o orçamento disponível transversalmente a toda a organização. A principal intenção deste trabalho era perceber qual o impacto que a utilização do BSC tinha na Administração Pública Portuguesa, como é que está a ser utilizado e em que percentagem de organismos públicos, e principalmente quais os resultados obtidos.

Na impossibilidade de poder tirar conclusões assertivas, dado o reduzido número de respostas obtido com o inquérito que se fez chegar a perto de uma centena de organismos, optou-se pelo estudo de um caso – o IGFSS.

Os resultados obtidos com este estudo de caso foram promissores: foi realizado e desenvolvido internamente um trabalho de grande qualidade, com poucos custos associados, e cujo resultado final tem ultrapassado as metas propostas pelo Conselho Directivo, quer em termos de cumprimento dos objectivos, quer da sua focalização nas questões mais prementes.

Seria importante conhecer com maior detalhe a realidade portuguesa no que diz respeito à utilização do BSC, mas, daquilo que lemos, ouvimos e sentimos quando analisamos o IGFSS, fica a convicção de que, quando bem implementada, esta ferramenta pode ser muito útil para a Administração Pública Portuguesa conseguir alcançar as metas a que se propuser, sejam elas macroeconómicas ou de eficiência ou mesmo de excelência para com os utentes/cidadãos.

Palavras-chave: Balanced Scorecard, Administração Pública, IGFSS.

## **Abstract**

The Balanced Scorecard presents itself today as a management tool more utilized by numerous organizations, in some of the developed countries, to convey its strategy to stakeholders, aligning objectives with short and long term initiatives and budget available across the entire organization.

The main objective was to understand what impact the use of the BSC was in Portuguese Public Administration, as it is being used and what percentage of public entities, and especially what were the results.

In the impossibility of taking certain conclusions, given the small number of responses obtained from the survey that did arrive about a hundred organizations, we opted for a case study – the IGFSS.

The results obtained from this case study were promising: it was developed internally a work of great quality, with few associated costs, and whose result has exceeded the targets proposed by the administration board, both in terms of meeting targets, or its focus on more pressing issues.

It would be important to know in greater detail the situation in Portugal regarding the use of the BSC, but what we read, hear and feel when we examined the IGFSS is the conviction that, when properly implemented, this tool can be very useful for Portuguese Public Administration to achieve the goals she intends, whether macroeconomic or efficiency or even excellence for users/citizens.

**Keywords:** Balanced Scorecard, public administration, IGFSS.

## **Introdução**

### **1 - Enquadramento**

As diversas entidades que compõem a Administração Pública enfrentam actualmente inúmeros desafios no tocante à modernização do seu sistema de gestão bem como dos resultados obtidos e transmitidos aos seus clientes.

Os stakeholders (utentes, famílias, jornalistas, beneficiários, empresas e o próprio Estado -tutela) estão cada vez mais bem informados e exigentes relativamente à qualidade dos serviços, rapidez na resolução dos seus problemas e aos custos desses mesmos serviços.

As várias instituições, gabinetes, etc., passaram a ter de delinear estratégias de forma mais efectiva, de modo a alcançar metas, de acordo com as prioridades e os programas dos vários governos.

Numa sociedade moderna podemos dizer que os objectivos das organizações públicas serão muito semelhantes aos das organizações privadas e passam por melhorar e desenvolver os seus processos internos, dar mais competências aos seus colaboradores, envolvendo-os numa cultura própria, tendo como objectivo uma maior criação de valor para os seus clientes, que se traduz em melhores resultados para a organização.

O Balanced Scorecard (BSC) é uma ferramenta muito utilizada na gestão privada, mas também em organismos públicos modernos, que vem auxiliar não só a gestão de topo, mas todos os responsáveis na prossecução dos objectivos estratégicos da organização.

A nível internacional, podemos referir o exemplo mais citado por diversos autores, como Agostinha (2007) ou Niven (2008), como sendo um caso de sucesso, a utilização pela cidade de Charlotte (USA) do BSC, como ferramenta fundamental na gestão da cidade, da implementação e acompanhamento da sua estratégia, bem como instrumento de comunicação com os munícipes, meios de comunicação e mecenas.

Mas o BSC tornou-se global, o que é demonstrável na medida em que é utilizado por diversos organismos da administração pública nas Américas, como a Universidade da Califórnia, a Universidade Federal do Ceará (Brasil), mas também europeus, como no sistema de polícia sueco, no hospital de Newcastle City Council (Inglaterra), ou no hospital de Zumarraga (Espanha), entre muitos outros organismos públicos (Gomes, 2007).

Em Portugal também encontramos exemplos de utilização do BSC, como no Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social, no Instituto Politécnico de Portalegre, no Instituto Nacional de Aviação Civil, na Direcção Geral de Reinserção Social, no Instituto Hidrográfico, no Hospital de Faro, na Policia Municipal de Matosinhos, entre outros (Gomes, 2007, Pinto, 2007).

Inicialmente formulado para ser utilizado como um instrumento de avaliação da performance das organizações, rapidamente foi adoptado como um instrumento de gestão estratégica.

O equilíbrio (balance) entre os objectivos de curto prazo e os de longo prazo, traduzidos em objectivos e metas, medidos por indicadores financeiros mas também por não financeiros, interligados entre si, através de ligações de causa-efeito, permite descrever e acompanhar a estratégia planeada das organizações de uma forma muito clara, quer por parte dos intervenientes directos, o quadro directivo e todos os colaboradores, mas também todos os parceiros que directa ou indirectamente se encontram no meio envolvente da organização, como fornecedores, clientes, organismos fiscalizadores ou outros.

## **2 - Metodologia**

### **2.1 - Problema a investigar**

Especialmente em alturas de crise, em que as contas públicas estão sob escrutínio, em que é absolutamente necessário eliminar-se o desperdício e gerir bem os

activos nacionais, é de toda a conveniência conhecer e dar a conhecer ferramentas que muito podem ajudar quem tem responsabilidades de gestão do erário público.

Portugal não é um país com grande tradição em estudos e estatísticas em certas áreas e como tal, existem muito poucos dados disponíveis sobre as instituições públicas que utilizam esta ferramenta, apesar de ela fazer parte dos cursos ministrados a dirigentes no INA – Instituto Nacional de Administração I.P. O conhecimento de estudos e de dados, permite aos gestores tomarem decisões “informadas” quando confrontados com problemas de gestão (Sekaran, 2003).

Inicialmente pretendeu-se averiguar quantas entidades públicas nacionais utilizavam o BSC como instrumento de trabalho e enquanto guia das operações e análise dos resultados obtidos nas reuniões de direcção, bem como os benefícios sentidos (ou não) com essa utilização na prossecução da sua missão.

Numa segunda fase, e porque os resultados obtidos não foram suficientes para uma análise do problema e respectivas conclusões, adaptamos a metodologia para passar a considerar um estudo de caso. Neste sentido, analisou-se um organismo, o IGFSS – Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social, e procurou-se estudar como tinha decorrido a implementação do BSC, e quais as vantagens verificadas com essa utilização.

A escolha do IGFSS decorreu do facto de ser um organismo do Estado com reconhecimento ao nível da qualidade de gestão, bem como apresentar uma organização interna bem estruturada quer ao nível dos procedimentos quer da informação propriamente dita e bem assim divulgada tanto aos seus colaboradores como aos stakeholders ou parceiros (para além de referenciada por Pinto, 2007, foi igualmente a instituição que, através do preenchimento do inquérito, nos pareceu mais conhecedora e cujo quadro directivo mais utilizava o BSC).

Para melhor se perceber o BSC, começamos por analisar, com detalhe, o que os seus autores escreveram sobre esta ferramenta, quais as suas características distintivas, e como ele deve ser implementado numa organização.

Analizamos posteriormente as adaptações feitas ao BSC original para que também os organismos do Estado, bem como as organizações sem fins lucrativos, possam tirar o máximo partido deste instrumento de gestão na condução das suas organizações de forma a atingirem uma maior eficiência, eficácia e também economia na gestão dos recursos públicos cada vez mais escassos e cujos resultados são escrutinados por cidadãos crescentemente esclarecidos.

## **2.2 - Objectivo de estudo – geral e específico**

Este trabalho assume como objectivo geral aferir o nível de utilização, por parte dos organismos públicos portugueses, de uma ferramenta de gestão, o BSC, que, desenvolvida nos Estados Unidos da América há cerca de 10 anos, tem conquistado inúmeros utilizadores e defensores um pouco por todos os países desenvolvidos, nomeadamente na Europa e Austrália.

Em termos mais específicos vamos analisar a eficácia do BSC e como é que é utilizado na administração pública portuguesa, qual o grau de satisfação com os resultados obtidos com uma ferramenta que de uma maneira aparentemente simples, leva a que as organizações se foquem no essencial da sua missão e da estratégia planeada, interligando os objectivos de curto prazo, por vezes prementes, com a sua sustentabilidade económica a longo prazo, bem como mostrar que em Portugal também temos organismos na administração pública que o aplicaram com sucesso e por visíveis vantagens, quer para os seus dirigentes, quer inclusivamente para os seus colaboradores.

## **2.3 – Estratégia de investigação**

Inicialmente pretendia-se com este trabalho aferir da utilização do Balanced Scorecard na Administração Pública portuguesa, enquanto ferramenta de auxílio na gestão, bem como o grau de obtenção de resultados e satisfação que ele proporcionava.

Para tal procedeu-se à realização de um inquérito a uma amostra dos organismos. Foram enviados inquéritos a cerca de uma centena de entidades públicas,

solicitando a sua colaboração para a obtenção de dados considerados adequados suficientes para uma análise dos nossos objectivos de investigação.

Atendendo ao reduzido número de respostas obtidas, apenas cinco, o que tornava difícil, se não impossível, alguma conclusão que quiséssemos tirar.

Assim, esta metodologia teve de ser alterada e enveredou-se pela análise de a uma entidade, o IGFSS, tentando descrever, com rigor e objectividade o trabalho desenvolvido aquando da sua implementação e os resultados obtidos com a sua utilização, quer ao nível dos órgãos directivos (como auxílio na gestão corrente do Instituto), quer na transmissão de instruções e objectivos a cumprir por todos os colaboradores.

Quando nos deparamos com um organismo que recorre a uma ferramenta de gestão que tem bastantes credenciais, quer em empresas privadas, quer em organismos estatais, um pouco por todo o mundo desenvolvido, e que, com poucos custos adicionais (apenas nos foram referenciados o programa informático e um workshop) consegue atingir patamares de excelência reconhecidos internacionalmente, estamos com certeza perante um *case study* de sucesso em Portugal, provavelmente não apenas dentro da Administração Pública, mas no universo das empresas portuguesas, que interessa analisar e divulgar. É esta, pois, a nossa unidade de análise.

Entendemos que desta forma um estudo de caso nos permitiria perceber até que ponto o BSC é usado como uma efectiva ferramenta de gestão estratégica, sendo que a divulgação deste trabalho pode ajudar outras entidades públicas na utilização desta ferramenta com maior eficácia.

Para melhor compreendermos o IGFSS e o que lá foi desenvolvido em termos da implementação do Balanced Scorecard, recolhemos toda a informação disponível, principalmente na internet, mas fomos igualmente entrevistar alguns elementos da direcção (mais propriamente da Direcção de Qualidade), responsáveis por essa implementação bem como pelo seu acompanhamento, que nos explicaram mais pormenorizadamente o trabalho interno desenvolvido para atingirem um grau de satisfação bastante elevado com os resultados obtidos, partilhado por todos os níveis

hierárquicos. Esta entrevista foi esclarecedora de alguns pormenores, afectando minimamente o trabalho ou interferência do investigador.

O período em análise (em termos de resultados) foi desde a sua implementação, em 2006 até 2008, pois apesar de o ano de 2009 já estar economicamente encerrado, as suas contas ainda não tinham sido formalmente aprovadas pela tutela, pelo que não podiam disponibilizar esses últimos dados para fora do Instituto.

### **3 - Revisão bibliográfica**

O BSC é uma ferramenta de gestão da autoria de Kaplan e Norton, que surge no início da década de 90. Esta ferramenta que engloba diferentes perspectivas, indicadores e metas a atingir na base de uma adequada definição de objectivos ligados entre si por relações de causa-efeito, surge adaptada com sucesso aos organismos da administração pública bem como às organizações sem fins lucrativos, através dos próprios Kaplan e Norton (1992, 1993 e 1996) e também dos trabalhos de Niven (2008).

Já durante os anos 50 começou a falar-se dos processos internos, inovação e crescimento e como os recursos humanos das organizações podem contribuir para o seu continuo crescimento e desenvolvimento enquanto vantagens competitivas relativamente a outras organizações (Penrose, 1959). Segundo Pitelis (2009), um número crescente de economistas e revistas da especialidade mencionam as teorias de Penrose como ponto de partida para novos desenvolvimentos da gestão estratégica, nomeadamente Kaplan e Norton e os seu BSC.

Existem seis factores críticos de sucesso para a implementação do BSC numa organização (pública ou privada). São eles: o conhecimento da própria organização, da sua estratégia; o conhecimento do ciclo de aprendizagem do BSC; compreender o mapa (o caminho) da implementação; tratar a implementação do BSC como um projecto em si; utilizar a tecnologia como um auxiliar e condutor; e finalmente fazer uma cascata do BSC por toda a organização (Nair, 2004).

A identificação dos melhores indicadores de performance que devem ser medidos e acompanhados pela gestão de topo de forma a serem tomadas as melhores decisões em cada momento, varia de organização para organização. Até mesmo dentro do mesmo sector de actividade, as organizações podem não acompanhar exactamente os mesmos indicadores (Poister, 2003).

A cadeia de causa-efeito, uma das características distintivas do BSC, tem inúmeras vantagens relativamente a sistemas que se limitam a aferir a performance das organizações, como por exemplo, mostrarem as relações de interdependência existentes entre os diversos objectivos dentro da mesma perspectiva e com as restantes; mostram os efeitos para alcançar o objectivo estabelecido, bem como onde podem ter falhado; transmitem a todos os colaboradores a importância dos objectivos a atingir; auxiliam a compreensão da estratégia da organização por todos os seus colaboradores; convertem os objectivos estratégicos em metas numéricas facilmente compreensíveis e mensuráveis (Horvath e partners, 2003).

Pinto (2007) foca a sua atenção nos novos conceitos e modelos adoptados a nível mundial e introduzidos na reforma da administração pública portuguesa, através da monitorização e responsabilização dos dirigentes pelos resultados alcançados, verificando que o BSC é a ferramenta que melhor se adapta à concretização desses objectivos: melhorias na performance, mudanças estruturais, prioridades estratégicas e eficiência operacional.

O ritmo a que têm sido introduzidos os princípios da nova gestão pública (uma maior utilização dos mecanismos de mercado nos organismos públicos) nos diversos países europeus não tem sido igual, sendo que os países do norte da Europa estão muito mais desenvolvidos do que Portugal, desde logo porque a sua aplicação se iniciou mais cedo (a importância do Estado Social só se começou a fazer sentir a partir de 1974) e algumas mudanças estruturais necessárias têm sido lentas a implementar devido à nossa cultura organizacional. No entanto e no sentido da modernização do Estado muitas medidas têm sido tomadas como a RAFE (Reforma da Administração Financeira do Estado), a aprovação do POCP (Plano Oficial de Contabilidade Pública), a adopção do modelo empresarial em certos organismos do Estado, etc. (Gomes, 2007).

A importância de um planeamento estratégico nas organizações públicas bem como as potencialidades da utilização do Balanced Scorecard é referido por vários autores, dos quais se destacam Norreklit (2000), Storey (2002), Solà (2003), Bergue (2005), entre outros.

A actuação da administração pública se deve reger por nove atributos: economia, eficácia, eficiência, excelência, efectividade, equidade, retorno e sustentabilidade. Só depois de feita a avaliação do desempenho com base nestes critérios, se pode e deve responsabilizar os dirigentes sobre a maneira como exercer o seu poder e o dinheiro dos contribuintes (Solà, 2003).

## PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

### I – Os Sistemas de Informação

#### I.1 - As necessidades actuais das organizações

Desde a segunda metade do século passado que as mudanças verificadas nas sociedades desenvolvidas têm assumido um ritmo de crescimento exponencial. Então as empresas da era da informação (sensivelmente as do ultimo quartel do século passado) operam num ambiente mesmo muito turbulento.

Como refere Niven (2008), vivemos num novo mundo, com as suas características a serem alteradas constantemente, competição global, com um tremendo poder de procura por parte dos consumidores, e crescentes expectativas dos accionistas.

Antigamente as empresas focavam as suas atenções no seu produto, que iam desenvolvendo, acrescentando periodicamente determinadas características, de modo a conseguirem oferecer uma gama de artigos a um preço competitivo, de forma a atraírem o máximo de clientes.

Segundo Kaplan e Norton (1996), as organizações da era da informação estão construídas num novo conjunto de assumpções operacionais:

- As vantagens competitivas da era industrial eram ganhas através de capacidades funcionais. A era da informação é construída em unidades integradas de processos;
- A tecnologia da informação permite actualmente criar uma cadeia de abastecimentos integrada que liga os clientes aos fornecedores de matérias-primas, o que possibilita enormes ganhos em termos de custo, qualidade e tempos de resposta;
- Na era industrial os produtos eram standardizados, não havia segmentação. Como dizia Henry Ford “*They can have whatever colour they want as long as it is black*”. Na era da informação as empresas têm de oferecer produtos variados aos clientes de cada um dos vários segmentos, sem custos adicionais pelo baixo volume de vendas;

- Deixou de haver barreiras domésticas à entrada de novos produtos, o que aumenta a concorrência, saindo vencedoras as empresas mais competitivas de todo o Mundo. As empresas devem combinar a eficiência e a competitividade a uma escala global e fazer um marketing sensível aos costumes locais;
- A vantagem competitiva de um produto não significa que a próxima geração do produto tenha as mesmas vantagens competitivas, devido à rápida evolução tecnológica. As empresas têm de antecipar as necessidades dos clientes e desenvolver rapidamente novas ofertas de produtos e serviços bem como da tecnologia que as suporta;
- A era industrial criou dois tipos de empregados: os gestores e engenheiros que usavam a sua perícia para desenvolver novos processos e produtos e supervisionar as operações (os utilizadores das capacidades mentais) e os que desempenhavam as funções operárias ou burocráticas (os utilizadores das capacidades físicas). Com a automatização e o tratamento informático de grandes quantidades de dados, a maior parte dos trabalhadores são agora chamados a desempenhar tarefas onde é necessário pensar. Mesmo os operários são hoje incentivados a darem sugestões para melhorar o sistema produtivo, reduzir custos ou melhorar a qualidade, etc. Um gestor actual da Ford teve a seguinte afirmação: *“The machines are designed to run automatically. The people’s Job is to think, to problem solve, to ensure quality, not to watch the part go by. Here, people are viewed as problem-solvers, not variable costs.”* Investir nos conhecimentos dos trabalhadores tornou-se num factor crítico de sucesso.

Os mercados tornaram-se globais, a competitividade entre as empresas foi-se intensificando, a internet e os restantes sistemas de informação tornaram-se acessíveis à maior parte dos consumidores, pelo que o seu acesso a informação detalhada de preços, características, garantias de bom funcionamento ou atendimento pós-venda, dotou os consumidores de um enorme poder de pressão sobre as empresas.

As empresas foram-se apercebendo de que os investimentos mais rentáveis eram aqueles que eram feitos em activos intangíveis (Kaplan e Norton, 1996), como:

- Desenvolvimento de relações com clientes que promovam a lealdade em clientes já existentes e que atraiam clientes em novos segmentos, através de serviços mais eficientes e eficazes;
- Introdução de novos produtos e serviços desejados pelos clientes dos segmentos chave;
- Produção standard de produtos com qualidade, baixo preço e rapidez de entrega;
- Mobilização das capacidades dos trabalhadores para continuarem a melhorar as suas capacidades em termos de qualidade e tempos de resposta;
- Dispor de informação tecnológica, bases de dados e sistemas de informação.

Não basta às empresas investir em novas máquinas ou equipamentos que apenas produzam maiores quantidades. É necessário criar valor adicional que proporcione um crescimento futuro na base da satisfação/fidelização dos clientes e que lhes proporcione a obtenção dos adequados resultados financeiros.

De qualquer forma, os indicadores financeiros já não chegam para gerir as empresas no Sec. XXI (Kaplan e Norton, 1992, Niven, 2008).

Conforme Niven (2008), tal fica-se a dever ao facto da informação financeira originar algumas lacunas em matérias de gestão, tal como:

- Não são consistentes com a realidade empresarial actual. Os bens tangíveis (edifícios, equipamentos, etc.) já não são os criadores de valor das organizações, mas sim os bens intangíveis como os conhecimentos dos trabalhadores, a inovação, as relações entre os clientes, entre outros;
- Bons resultados financeiros no passado não significam forçosamente que no futuro a organização também os venha a obter. (Das 500 empresas que inauguraram a lista das melhores em 1957 da Standard and Poor, 40 anos depois apenas 74 empresas ainda existem.);
- Os indicadores financeiros não traduzem dependências cruzadas entre os vários departamentos da organização;
- Em tempos de crise, e para salvaguardar resultados financeiros imediatos, muitas empresas despedem empregados e cortam outros tipos de

investimentos que salvaguardavam as suas vantagens competitivas pondo em risco os seus resultados de longo prazo;

- Os resultados financeiros não são muito relevantes para certos níveis das organizações. A informação mais pertinente é aquela que deve ser utilizada nas actividades diárias.

Isto não significa que os indicadores financeiros não sejam importantes, pois as organizações actuais, sejam elas pertencentes ao sector privado ou governamentais, têm de ter sempre presente cuidados de eficiência e eficácia, bem como elevados níveis de produtividade a fim de gerirem bem os seus recursos financeiros.

Os resultados devem ser construídos a partir de bases sólidas, de investimento no conhecimento dos seus colaboradores, que são a matéria-prima primordial das empresas do Sec. XXI (Drucker, 2000), pois são esses que estão na origem da diferenciação dos produtos e serviços e no valor que eles lhes acrescentam.

Outras insuficiências muitas vezes encontradas em todas estas metodologias de gestão é que geralmente as mesmas não estão directamente relacionadas com os objectivos estratégicos da empresa.

Tradicionalmente, os órgãos de gestão definem quais os objectivos que se pretendem alcançar nos três a cinco anos seguintes. No entanto, logo nos primeiros meses após esta declaração de intenções, todos os dirigentes estão preocupados a trabalhar e a ultrapassar as dificuldades que vão surgindo, e os objectivos estratégicos vão sendo colocados de lado, à espera de uma melhor oportunidade.

Apesar de a maioria das organizações ter definida uma estratégia, segundo alguns estudos, apenas 10% executam eficazmente a sua estratégia, devido a algumas barreiras existentes (Niven, 2008).

Como a comunicação entre os vários níveis hierárquicos também é algo deficitária, a organização vai trabalhando no seu dia-a-dia sem levar em consideração o que foi estabelecido pela administração.

Kaplan e Norton (1996), bem como Niven (2008) reconhecem 4 tipos de barreiras:

- Visão – Apenas 5% dos colaboradores da empresa conhecem a visão e a estratégia da organização;
- Pessoas – Apenas 25% dos gestores têm incentivos ligados à execução da estratégia;
- Gestão – Cerca de 85% dos gestores de topo gastam menos de 1 hora por mês a discutir a estratégia;
- Recursos – Cerca de 60% das organizações não fazem a ligação entre a estratégia e o seu orçamento anual.

De igual modo, é muito importante que as empresas se foquem nos clientes, e procurem satisfazer-lhe mais do que as suas necessidades, os seus desejos.

Neste sentido, com o ciclo de vida dos produtos a reduzir-se cada vez mais, a inovação constante torna-se obrigatória, integrando-se e interligando-se as diversas áreas e funções das empresas cada vez mais, até ser bastante usual a criação de gabinetes multidisciplinares, para almejarem maiores níveis de eficácia, contrastando com as anteriores divisões funcionais onde predominava o cumprimento das normas e procedimentos habituais.

Também as próprias cadeias produtivas e de abastecimento foram evoluindo, envolvendo actualmente os diversos fornecedores de matérias-primas e até mesmo os distribuidores, de modo a que todos os elementos da cadeia reajam em simultâneo logo desde o pedido do cliente.

Como afirmam Kaplan e Norton (1996), a especialização funcional deve ser integrada num processo baseado no cliente, a quem deve ser oferecido um serviço flexível, responsável e de qualidade, de acordo com os vários segmentos.

As empresas dispõem actualmente de imensa informação. Porém, não basta ter informação. É necessário ter disponível a informação pertinente, seja sobre a empresa em si, de que é que a empresa dispõe, como é que ela está a trabalhar, seja sobre o

mercado em que ela está inserida, os seus clientes alvo, as tecnologias disponíveis, como actuam os seus concorrentes, como a sociedade está a evoluir, etc.

Na perspectiva de Kaplan e Norton (1996), as organizações que se estão a preparar para competir com sucesso no futuro, desenvolveram uma série de iniciativas de gestão como:

- Gestão da qualidade;
- Produção e distribuição assente na filosofia Just In Time;
- Redução do tempo de resposta às evoluções do mercado;
- Lean production/lean enterprise<sup>1</sup>;
- Empresas orientadas para o cliente;
- Gestão ABC (Activity-based cost);
- Employee empowerment;
- Reengenharia.

A gestão de topo delinea a estratégia a seguir pela empresa, quais os objectivos estratégicos que é fundamental atingir, e, para construir uma organização forte e duradoura, é necessária a colaboração e empenho de todos na prossecução desses mesmos objectivos.

Para que tal aconteça, a gestão necessita fazer o acompanhamento em tempo real da execução das medidas preconizadas pelas diversas áreas chave, como sejam os clientes e os processos internos através do desenvolvimento do conhecimento dos seus colaboradores para obter bons resultados financeiros.

Para que os orçamentos previsionais estejam efectivamente ligados aos objectivos estratégicos de longo prazo das empresas, não basta apenas uma análise dos indicadores financeiros que a empresa apresenta no momento.

---

<sup>1</sup> Lean manufacturing é uma filosofia de gestão orientada para a obtenção dos materiais correctos, no local e na quantidade correctos e na redução dos sete tipos de desperdícios: produção excessiva, tempo de espera, transporte, excesso de processamento, inventário, movimento e defeitos. Eliminando esses desperdícios, a qualidade melhora e o tempo e os custos de produção diminuem. Um aspecto fundamental nesta filosofia é que a maioria dos custos é calculada com base num projecto. – Wikipédia, consultado em 5 de Março de 2010, [http://pt.wikipedia.org/wiki/Lean\\_manufacturing](http://pt.wikipedia.org/wiki/Lean_manufacturing).

É necessário compreender e atingir determinadas metas, em termos de clientes, processos internos e inovação e crescimento, que são os elementos que compõem o BSC.

A informação de que a gestão de topo necessita será tanto mais pertinente e útil quanto mais perceptível e rápida for de analisar e possibilitar a tomada de medidas correctivas de imediato.

Como referem Kaplan e Norton (1992), qualquer indicador que seja mensurável dá indicações mais precisas e de mais fácil compreensão, donde a tradução para objectivos e metas mensuráveis dos diversos objectivos utilizados nas várias perspectivas.

Para os seus criadores, o BSC introduz os indutores (drivers) de uma futura performance financeira. Esses indutores, ou drivers, são as várias iniciativas que devem ser tomadas de acordo com as várias perspectivas – as causas – e que vão conduzir a empresa a atingir determinados objectivos – os efeitos, que por sua vez vão ser causa de outros efeitos até à perspectiva financeira. O seu verdadeiro poder ocorre quando ele é transformado de um sistema de medição para um sistema de gestão.

O BSC proporciona às organizações a oportunidade de se afastarem do acompanhamento tradicional de curto prazo, apoiada na redução de custos e na concorrência a preços baixos, reorientando-as para a criação de oportunidades de crescimento e para a oferta de produtos ou serviços de valor acrescido para o cliente (Russo, 2005). Citando Atkinson e Epstein (2001), para Russo (2005) *“um dos aspectos mais importantes do Balanced Scorecard, que permite ligar os resultados com as actividades operacionais e as características que conduzem a esses resultados, é o esforço sistemático conjunto para medir essas relações, comunicá-las aos gestores operativos e providenciar o suporte para a aprendizagem das organizações sobre essas relações”*.

Russo (2005) cita igualmente Bessire (2000) referindo que *“o contributo do BSC reside, não na ferramenta em si, mas na atenção dada à aprendizagem organizacional e*

*à adequação dos objectivos com a estratégia que este pode induzir, quer seja na fase de construção ou na fase de análise”.*

Na verdade, o BSC é uma ferramenta que balanceia a precisão e integridade dos valores financeiros históricos com os indutores do sucesso futuro, uma ferramenta que facilita a visibilidade dos activos intangíveis, uma ferramenta que já demonstrou que ajuda as organizações a ultrapassar as barreiras para executarem as suas estratégias (Niven, 2008).

Assim, o BSC é utilizado pelas empresas para (Kaplan e Norton, 1996, Niven, 2008):

- Clarificar e alcançar consensos sobre estratégia;
- Comunicar a estratégia por toda a organização;
- Alinhar os objectivos departamentais e pessoais com a estratégia;
- Ligar os objectivos estratégicos aos alvos de longo prazo a ao orçamento anual;
- Identificar e alinhar iniciativas estratégicas;
- Revisões periódicas e sistemáticas da estratégia;
- Obter feedback para aprender a melhorar a estratégia.

## **I.2 – Os Organismos Públicos**

Tal como nas empresas privadas, também os diversos tipos de organismos públicos sentiram a necessidade de se ajustarem às transformações ocorridas nas sociedades mais desenvolvidas.

Desde os anos oitenta do século passado, que em variados países, como a Finlândia, o Reino Unido, os Estados Unidos, a Austrália, entre outros, se começou a medir a performance dos serviços públicos, e a ajustar a sua gestão aos programas governamentais de modo a obter melhores resultados na criação de valor para os cidadãos. (Pinto, 2008).

O objectivo principal das organizações públicas passou a ser a prestação de um serviço eficaz, em prol dos cidadãos, assegurando critérios de eficiência e rentabilidade, promovendo para tal as reestruturações necessárias dos serviços (Rocha, 2009).

Uma das premissas da New Public Managent (ou reforma administrativa do Estado) passava pela substituição dos velhos processos administrativos, excessivamente burocráticos, pela adopção dos novos métodos e técnicas de uma gestão empresarial mais flexível e comunicativa, englobados num modelo de mercado. (Rocha, 2009).

Organizações governamentais e sem fins lucrativos desde há muitos anos que medem a sua performance, de várias maneiras (Pinto, 2008):

- Actividade orçamental – Habitualmente são produzidos documentos onde são discriminados os fundos dispendidos;
- Contagem de produtos e serviços oferecidos e o número de pessoas a que se destinam e quantas são atendidas;
- Adesão a produtos oferecidos e serviços prestados de acordo com normas de qualidade reconhecidas;
- Certificação de que os necessitados são atendidos, não havendo discricionariedade nos serviços prestados;
- Rácios de performance;
- Satisfação dos clientes.

Por seu turno, os cidadãos, enquanto clientes e/ou utentes dos serviços públicos, também se têm vindo a tornar cada vez mais exigentes, quer no que diz respeito à qualidade dos serviços prestados, quer relativamente à transparência com o que é feito com o dinheiro dos seus impostos.

Esta situação levou a que os vários governos tivessem de criar condições para que os organismos sob a sua tutela empreendessem uma mudança na forma como os recursos financeiros e humanos são geridos, de forma a se tornarem mais eficientes, mas também mais eficazes nas respostas às solicitações da sociedade.

No entanto, criar mecanismos de medição de performance ou quantificar o valor que cada organismo acresce nos serviços prestados aos cidadãos por vezes torna-se mais complicado do que nas empresas privadas, pois o serviço público muitas vezes tem de guardar para si tarefas que necessitam de mais recursos do que aqueles que são percebidos pela sociedade ou tem de executar procedimentos que não são directamente mensuráveis.

Podemos encontrar algumas definições de bem público, como um objecto ou serviço que, estando ao dispor dos cidadãos, estes poderão ter, ou não, de pagar para deles usufruir. E esse valor a pagar é muitas vezes calculado de uma forma subjectiva e pouco perceptiva para a maioria dos cidadãos, como por exemplo a defesa e segurança nacionais, a iluminação pública ou até mesmo a distribuição de correio nas aldeias mais isoladas.

Para contornar algumas das dificuldades sentidas pela administração pública na gestão da performance, desde há alguns anos a esta parte que os executivos governamentais agilizam medidas que vão no sentido de aumentar a eficácia, economia e a eficiência dos serviços públicos, dando mais relevo aos resultados obtidos ou ao impacto que certas medidas têm na sociedade e na forma como podem contribuir para fazer aumentar o crescimento económico e o bem-estar social. Uma dessas medidas é, sem dúvida, a forma como se atribuem parcelas do Orçamento de Estado à execução de determinados programas-projectos, com vista a alcançar determinadas metas ou resultados.

No entender de muitos estudiosos que acompanham a administração pública, como Poister (2003), Negre (2003) e Solà (2003), uma das grandes ineficiências verificadas na sua evolução prende-se com o facto de não se dar o devido relevo à importância desses programas-projecto plasmando-os na definição dos seus objectivos estratégicos, bem como pela afectação de recursos financeiros e humanos insuficientes ao seu cumprimento.

Em Portugal também se tem assistido a uma evolução no funcionamento dos serviços públicos, e verifica-se em muitas organizações a existência de mecanismos de controlo e acompanhamento da performance e mesmo de uma gestão verdadeiramente

estratégica da “coisa pública”, apoiada numa ferramenta de gestão estratégica como o Balanced Scorecard.

Um estudo sobre o sector público indica que 2/3 das organizações utilizam as mesmas quatro perspectivas do sector privado. Apenas alteram alguns nomes: a Perspectiva clientes pode chamar-se “Servir o Cliente”, a perspectiva financeira pode adoptar o nome de “Orçamento” ou “Recursos”, etc. A maior alteração que se verifica é o aparecimento da Missão como quinta perspectiva, principalmente porque é ela o verdadeiro motor para todos os stakeholders: é a razão de ser da sua existência (Niven, 2008).

Quando se começa a pensar na identificação dos objectivos críticos a colocar no BSC, os primeiros surgem com grande facilidade. Mas depois começa-se a sentir uma maior dificuldade na escolha dos mesmos.

Podemos arranjar os objectivos que melhor se aplicam à organização a diversas fontes, como sejam:

- Missão;
- Valores;
- Visão – que representa o que a organização pretende ser;
- Plano estratégico – os principais objectivos estão contidos no plano estratégico e na estratégia da organização;
- Planos anuais – Muitas organizações apresentam um plano anual aos seus utentes e à tutela;
- Resultado de consultorias efectuadas na organização;
- Historial da organização – conhecendo o que se fez bem no passado, consegue-se projectar o futuro e definir objectivos;
- Levantamento das necessidades dos clientes/utentes;
- Estudos publicados;
- Benchmarking – Nas organizações públicas há uma maior predisposição para partilhar conhecimento.

## II.1 – O Balanced Scorecard

Muitos autores consideram que a partir de meados da década de setenta se deu o início da era da informação. Apareceram os primeiros computadores pessoais e as ligações por cabo que permitiam aceder a outros computadores e partilhar informação.

As economias dos países desenvolvidos estavam em crescimento, as organizações expandiam-se, aumentando os seus mercados, quer através da compra de empresas locais ou da formação de parcerias, quer através da construção de fábricas de raiz. Entrava-se na era da globalização.

Medir o valor de uma empresa já não podia ser feito apenas através do somatório dos seus activos ou, como Kaplan e Norton (1992) referem, através dos indicadores tradicionais da era industrial, que eram o ROI<sup>2</sup> ou o EPS (earning per share)<sup>3</sup>.

Os valores intangíveis, como as marcas, a quota de mercado, o domínio da tecnologia, a qualidade da gestão e dos recursos humanos, começavam a ter um peso inegável na quantificação do valor actual da empresa (Pinto, 2007).

Paralelamente, gerir uma empresa com várias unidades de negócio, centenas de colaboradores e inúmeros produtos produzidos e oferecidos ao mercado, constitui uma tarefa árdua e extremamente complexa, que era absolutamente necessário simplificar, de modo a que com uma “rápida” análise se verificasse o nível de desempenho e o grau de atingimento dos objectivos pretendidos.

Depois de analisarem algumas empresas, e verificarem que os indicadores financeiros, se bem que essenciais, não eram suficientes para medir a performance das empresas, Robert Kaplan, professor da Universidade de Harvard e David Norton, consultor de empresas em Boston, delinearam, em 1992, o que se viria a designar por Balanced Scorecard, uma metodologia estratégica, que juntava não só os indicadores financeiros, mas também indicadores ligados aos clientes, aos processos internos e à aprendizagem e crescimento, todos eles ligados à missão da empresa e trabalhando para

---

<sup>2</sup> ROI – Return on Investment (ou retorno sobre o investimento).

<sup>3</sup> Lucro por acção.

serem alcançados os objectivos estratégicos previamente definidos (Kaplan e Norton, 1992).

Estas quatro perspectivas <sup>4</sup> (Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizagem e Crescimento) são a base do sistema de gestão estratégica que é o BSC.

Cada perspectiva compreende objectivos que traduzem quantitativa e qualitativamente a estratégia da organização; indicadores (ou medidas) que medem e acompanham a evolução dos objectivos e metas, a serem atingidas ao longo do tempo, e que aferem o nível de desempenho e acções (ou iniciativas) a desenvolver pela organização a fim de alcançar os seus objectivos.

Outra componente do BSC e que o diferencia de todos os outros sistemas de gestão, são as relações de causa-efeito, sem as quais não se ligariam as medições passadas com a estratégia e os objectivos a atingir no futuro.

Estas ligações/relações de causa-efeito têm a sua expressão visual nos mapas estratégicos (fornecem uma representação visual do BSC), que proporcionam um fácil e rápido entendimento, descrevendo a estratégia da organização, os seus objectivos e como podem ser alcançados.

Rapidamente as empresas aderiram a esta nova metodologia e começaram a utilizar o BSC como instrumento primordial no acompanhamento das suas estratégias, pelo que Kaplan e Norton sentiram necessidade de introduzirem algumas clarificações, como por exemplo, a importância dos indicadores indexados ao sucesso da estratégia da empresa, fazendo assim evoluir o conceito do BSC de um instrumento de clarificação e comunicação da estratégia a toda a empresa, para um conceito mais alargado, para a medição, controlo de gestão da sua performance.

O sucesso do BSC fica bem patente no facto de, em 2008, esta ferramenta de gestão estratégica ter sido adoptada por mais de 500 empresas entre as 1000 maiores da revista Fortune, sendo considerado uma das 75 melhores e mais influenciadoras ideias do sec. XX, pela Harvard Business Review (Niven, 2008).

---

<sup>4</sup> A etimologia da palavra perspectiva vem do latim “perspectus” e significa ver através de, ou ver claramente.

Num estudo efectuado pela Sloan Foundation<sup>5</sup> para o sector público, 70% dos respondentes concordaram que as entidades governamentais que o adoptaram apresentaram melhores resultados desde a sua implementação.

Niven (2008) considera o BSC como uma ferramenta de comunicação, um sistema de medição e um sistema de gestão estratégica.

Na opinião de Oliveira (2009), o BSC é um instrumento estratégico versátil, que consegue medir não só o tangível, mas também o intangível.

Kaplan e Norton (1993) enumeram as quatro principais características do Balanced Scorecard que o distinguem dos outros instrumentos de gestão e que o tornam tão especial e apropriado aos quadros dirigentes. São elas:

- Trata-se de uma reflexão da missão e da estratégia da empresa, de cima para baixo, contrariamente ao que é usual. A grande maioria das empresas controla e analisa as performances de muitas actividades e processos, sem as ligar à estratégia definida;
- Está endereçada ao sucesso futuro. Os indicadores financeiros tradicionalmente utilizados analisam o comportamento passado da empresa, mas dão poucas indicações sobre como ela vai evoluir no futuro;
- Integra indicadores externos e internos;
- Auxilia a empresa a focar-se na sua estratégia e a atingir os objectivos assumidos como críticos (entre os 15 e os 20).

Para os autores, a interligação entre os objectivos e a estratégia da empresa é o ponto fulcral para o BSC ser bem sucedido. Isso obriga desde logo a gestão de topo a colocar (e a responder) a três questões pertinentes:

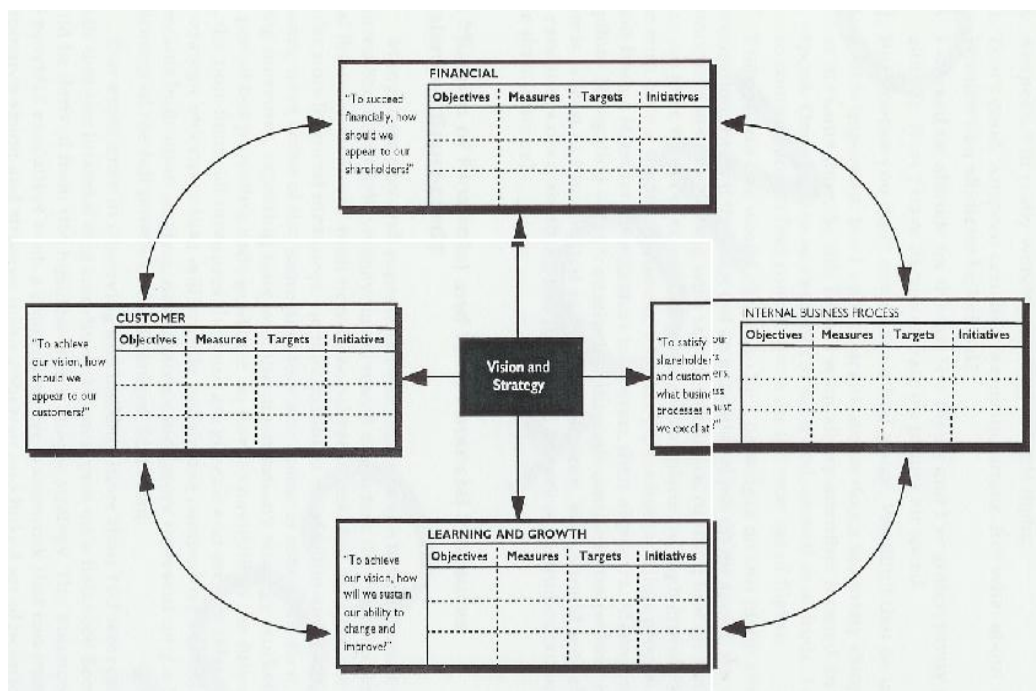
- Se formos bem sucedidos com a estratégia, como seremos vistos pelos accionistas e clientes? e em termos de processos internos? e a nossa capacidade de inovar e crescer?

---

<sup>5</sup> Esta fundação dedica-se a projectos que tragam grandes benefícios para a sociedade. A Alfred P. Sloan Foundation é uma organização sem fins lucrativos, filantrópica, criada em 1934 nos EUA pelo então CEO da General Motors, e que se dedica a áreas como a ciência, a tecnologia e a economia.

- Quais são os factores críticos de sucesso em cada uma das quatro perspectivas?
- Quais são os indicadores associados a esses objectivos que mostram se a empresa está a executar a sua estratégia conforme o planeado?

Estes conceitos foram ainda mais trabalhados e, em 1996, Kaplan e Norton publicam mais um artigo, intitulado “Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System<sup>6</sup>”, onde, a partir das actividades de gestão e controlo e apoiadas nas quatro vertentes fundamentais, que são as infra-estruturas, os processos, as pessoas e as competências, se torna possível obter uma melhoria da performance e bem assim, um sistema de gestão da performance, que é como é actualmente visto o BSC.



**Fig.1 – As quatro perspectivas do Balanced Scorecard**

Fonte: Kaplan e Norton (1996)

O BSC toma como base fundamental da empresa a sua visão estratégica, e em seu redor coloca quatro questões, para as quais providencia a resposta adequada (Kaplan e Norton, 1992). Para concretizar essa visão:

- Como é que os investidores nos devem ver?

<sup>6</sup> Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System – Harvard Business Review - 1996.

- Como devemos ser vistos pelos nossos clientes?
- Em que processos devemos ser excelentes?
- Como podemos desenvolver a nossa capacidade de aprendizagem, inovação e crescimento?

Com base nestas questões, deve a empresa fixar os seus objectivos, definir metas e criar indicadores, que, de uma forma integrada e interligada, vão criando relações de causa-efeito, que devem conduzir ao alcançar da sua Missão.

A ênfase dada aos aspectos financeiros de curto prazo, leva muitas vezes as empresas a não investirem mais em activos intangíveis que vão gerar o crescimento e o sucesso futuros.

Os indicadores financeiros são e sempre serão muito importantes, mas têm de ser complementados com outros indicadores que consigam prever o sucesso financeiro futuro (Niven, 2008).

Muitas empresas utilizam sistemas de medição para controlar os comportamentos dos seus recursos humanos e avaliar a performance passada. O BSC utiliza as medidas de maneira diferente: para articular a estratégia com o negócio, para comunicar a estratégia e para alinhar iniciativas pessoais e departamentais com a estratégia da empresa.

O BSC faz a ponte, como referem Kaplan e Norton (1996), entre as actividades exercidas pelas empresas no curto prazo com os objectivos estratégicos de longo prazo através de quatro aspectos fundamentais:

- Traduz a Visão em objectivos mensuráveis que devem ser operacionalizados. Isso obriga por vezes a esclarecimentos e obtenção de consensos entre diversos pontos de vista dos vários responsáveis. O debate interno que é necessário ter para se traduzir a estratégia em objectivos mensuráveis leva a que os dirigentes se apercebam de que têm diferentes definições e entendimentos para o mesmo assunto, sejam os clientes alvo ou um serviço pós-venda de superior qualidade. É fundamental que toda a

organização fale a mesma linguagem, que todos, desde os dirigentes de topo aos colaboradores operacionais, saibam o que é necessário fazer para a empresa seguir no rumo traçado a fim de concretizar a sua visão;

- Comunica a estratégia a toda a organização (de cima para baixo), originando que todos conheçam antecipadamente qual o seu contributo para a concretização dos objectivos estratégicos, e permitindo sugestões (de baixo para cima) que possam melhorar os resultados. Também é frequente as empresas compensarem financeiramente os seus funcionários pela sua contribuição na prossecução dos objectivos, sendo o Balanced Scorecard uma peça importante para a medição das performances individuais e calculo desses bónus;
- Obriga a um planeamento que identifica quais as medidas a tomar para atingir os objectivos estratégicos, nas quatro perspectivas, com metas definidas no tempo (também designadas por marcos ou milestones), alocando-lhes os recursos necessários (financeiros, tecnológicos e humanos). Esse planeamento a 3, 5 ou 10 anos (dependendo das empresas), é traduzido num orçamento que é utilizado com o BSC nas reuniões periódicas de análise de desvios. Este planeamento serve igualmente para os dirigentes perceberem melhor quais são os aspectos mais críticos e importantes para alcançarem o sucesso e investirem neles todo o esforço da organização;
- Aprendizagem (e melhoramento das medidas a adoptar) com a reflexão do que são as relações de causa-efeito, seja nas reacções dos clientes, nos processos internos ou em termos de inovação. Com o meio envolvente em permanente e rápida mudança, muitas vezes as premissas iniciais nem sempre se concretizam. Em qualquer momento, com o Balanced Scorecard, os dirigentes conseguem perceber se a estratégia definida está a ter resultados positivos e se não estiver, perceber o que está a falhar e fazer os ajustamentos necessários. Os objectivos iniciais podem permanecer os mesmos, mas as medidas para os alcançar não. Inclusivamente podem surgir oportunidades de negócio antes impensáveis, pelo que há a necessidade de estar atento e saber aproveitá-las.

Uma das grandes vantagens apresentadas pelo BSC prende-se com o facto de que a informação apresentada é minimizada (Kaplan e Norton, 1992). Ou seja, os objectivos apresentados são os essenciais, se bem que fundamentais, para o correcto desenvolvimento do negócio, concentrando a atenção dos gestores em poucos indicadores já que se considera que informação em excesso acaba geralmente por ser prejudicial para o próprio controlo de gestão.

Conforme Kaplan e Norton (1996), o BSC não foi concebido para fazer o acompanhamento exaustivo do dia-a-dia das organizações, pelo que o número ideal de indicadores por dimensão deverá ser entre os 4 e os 7, totalizando não mais de 25 indicadores, que devem chamar a atenção dos dirigentes, e também de todos os colaboradores, quando algum não conseguir atingir os seus objectivos.

Isto permite que uma única folha de papel condense informação pertinente relativa aos impactos financeiros da estratégia da empresa, incluindo no entanto a informação relativa aos clientes e à sua reacção aos produtos oferecidos, a capacidade da empresa relativamente ao seu desempenho e eficiência, a qualidade apresentada, e a não menos importante capacidade da empresa promover o trabalho em equipa unida, onde todos vêem as suas competências e conhecimentos alargados.

Se cumprir estes requisitos, o BSC oferece aos gestores uma peça de trabalho, rapidamente apreensível, que traduz a Visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de medidas interligadas de performance (Kaplan e Norton, 1996).

Muitos gestores, ao medirem a performance das suas empresas, utilizam indicadores de acções passadas. O BSC, ao articular esses indicadores com a sua estratégia de negócio, e através da sua comunicação aos colaboradores, ajuda a alinhar as suas acções e iniciativas, quer individual quer em termos organizacionais, na procura de alcançar a sua missão (Kaplan e Norton, 1996).

Apesar do seu potencial, a utilização por si só do BSC não é garantia de que a estratégia da empresa seja vencedora e um caso de sucesso (Kaplan e Norton, 1992).

O BSC apenas traduz a estratégia da empresa em objectivos mensuráveis, mais fáceis de medir e acompanhar e também de comunicar aos restantes colaboradores da empresa.

Pode acontecer, todavia, que os resultados obtidos não sejam os desejados e nesse caso há que repensar a estratégia e a sua implementação (poderão existir problemas em algum destes dois elementos), e mesmo alguns comportamentos que necessitem ser revistos. Na opinião dos seus criadores, o BSC tem a grande virtude da visão do “espelho retrovisor”, ou seja, de por as empresas a olhar (e a moverem-se) para a frente, em vez de para trás.

Vários são os gestores já entrevistados por inúmeros consultores, que referem que uma das grandes vantagens do Balanced Scorecard é melhorar o entendimento por toda a organização de qual é a sua estratégia e dar-lhe uma maior consistência aquando da sua implementação (Kaplan e Norton, 1996, Niven, 2008).

Niven (2008) refere algumas razões para as organizações implementarem o BSC:

- Demonstrar responsabilidade;
- Conhecer as necessidades dos clientes ou utentes;
- Executar a estratégia;
- Alinhar objectivos e motivação dos colaboradores;
- Comunicar e educar;
- Ultrapassar crises;
- Melhorar a performance;
- Nova liderança.

## **II.2 – As perspectivas do Balanced Scorecard**

De acordo com os seus criadores, as empresas que utilizam o BSC primeiro têm de saber construí-lo e depois têm de saber utilizá-lo.

Cada uma das perspectivas deve ter os seus objectivos previamente definidos, bem como as medidas (ou indicadores) que vão aferir a evolução do que a organização pretende alcançar com o que efectivamente se vai verificando.

As medidas não devem ser escolhidas de uma forma aleatória, só porque são medidas que habitualmente outras empresas utilizam. Deve haver uma selecção criteriosa das medidas mais apropriadas à estratégia de cada empresa. Ver quais as medidas que melhor se adequam à organização, aquelas que não resultam, as que devem ser modificadas e quais as que devem ser incorporadas no scorecard é uma tarefa fundamental para a equipa que acompanha o BSC, nomeadamente para os gestores de topo.

Seguidamente vamos analisar com mais pormenor cada uma das quatro perspectivas que compõe o BSC proposto por Kaplan e Norton em 1992: as perspectivas Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizagem e Crescimento.

### **II.2.1 – A perspectiva Financeira**

Para as empresas privadas, esta é a perspectiva mais apreciada pelos investidores, e também pelos seus dirigentes.

Esta perspectiva assume uma grande importância também para as organizações governamentais, onde os objectivos se situam em fazer o trabalho para o qual foram destinadas de uma maneira eficiente, minimizando os custos.

Os objectivos e medidas da perspectiva financeira têm duas finalidades (Kaplan e Norton, 1996):

- Definir a performance financeira expectável com a estratégia seguida;
- Alvo final para os objectivos e medidas das outras 3 perspectivas.

A perspectiva financeira deve ter como prioridades guiar as organizações na melhoria da sua eficiência, bem como na procura de processos alternativos que visem a optimização da utilização dos recursos disponíveis (Bernardo, 2009).

Os objectivos relacionados com lucro, rentabilidade ou mesmo produtividade, têm a maior relevância quando uma empresa é analisada pelos stakeholders. São os indicadores melhor conhecidos e que revelam se o caminho delineado pela gestão está a ter o sucesso pretendido (Pinto, 2007) na valorização da empresa.

Mais do que possuir uma bateria de rácios económico-financeiros torna-se necessário, nesta perspectiva, a medição da performance e da criação de valor de forma sustentável a médio e longo prazos (Bernardo, 2009).

É nesta perspectiva que vão convergir todas as medidas estratégicas tomadas nas restantes perspectivas, pois o aumento do número de clientes fidelizados, ou a capacidade de inovação e de oferta de novos produtos com valor acrescido são factores que influenciam positivamente os resultados das empresas.

Como a estratégia das empresas deve ter em consideração o ciclo de vida dos produtos, para a construção do BSC deve haver um diálogo com os responsáveis da área para saber em que ponto do desenrolar do ciclo de vida do produto é que está a empresa, a fim de alinhar a estratégia com os objectivos mais coerentes

Os indicadores mais utilizados nesta perspectiva, pelos gestores, estão relacionados com o ciclo de vida do produto. Habitualmente as fases do ciclo de vida dos produtos duram alguns anos, mas isso nem sempre acontece, donde ser fundamental a revisão periódica (quanto mais não seja anual) dos objectivos da perspectiva financeira.

O ciclo de vida dos produtos desenvolve-se ao longo de três fases distintas, cada uma com as suas características próprias e como tal, os indicadores também devem ser específicos para cada uma delas (Kaplan e Norton, 1996):

- Crescimento e diversificação dos proveitos;
- Redução de custos/Aumento da produtividade;
- Utilização dos Activos/Estratégia de investimento.

De acordo com as fases do ciclo de vida dos produtos, existem diversos tipos de indicadores que se podem utilizar na perspectiva financeira, agrupados em três dos

principais parâmetros que podem ser importantes medir, em termos estratégicos, conforme apresentado na figura abaixo (Fig.2).

		TEMAS ESTRATÉGICOS		
		Crescimento e diversificação dos proveitos	Redução de custos/ Aumento da produtividade	Utilização dos activos/ Estratégia de investimento
ESTRATÉGIA DA UNIDADE DE NEGÓCIO	Crescimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taxa de crescimento das vendas por segmento</li> <li>• Percentagem de proveitos provenientes de novos produtos, serviços e clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveitos por trabalhador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investimentos (percentagens das vendas)</li> <li>• I&amp;D (percentagem das vendas)</li> </ul>
	Maturidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quota de mercado de clientes seleccionados</li> <li>• Cross-selling (venda cruzada)</li> <li>• Percentagem das vendas de novas aplicações</li> <li>• Rendibilidade de clientes e produtos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Custo comparado com o dos concorrentes</li> <li>• Taxa de redução de custos</li> <li>• Custos indirectos (percentagem das vendas)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rácios de capital circulante (ciclo de manutenção)</li> <li>• ROCE por categorias chave dos activos</li> <li>• Taxas de utilização dos activos</li> </ul>
	Declínio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rendibilidade de clientes e produtos</li> <li>• Percentagem de clientes não rentáveis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Custos unitários (por unidade de output, por transacção)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Período de recuperação do investimento (pay-back)</li> <li>• Throughput</li> </ul>

**Fig.2 – Temas Estratégicos Financeiros**

**Fonte: Kaplan e Norton (1996)**

Na fase de crescimento, em que a organização necessita de muitos recursos, seja em investigação e desenvolvimento (I&D) ou na criação de novas capacidades operacionais, canais de distribuição, etc., e mesmo na captação de novos clientes, as verbas investidas devem ser um indicador que deve ser tomado em consideração, mas também podem ser utilizados indicadores como o crescimento das vendas, as vendas a novos clientes ou em novos mercados, os proveitos gerados pelos produtos bem como a produtividade.

As medidas mais utilizadas para o crescimento e diversificação dos proveitos são as taxas de crescimento e quotas de mercado para os segmentos alvo, sejam eles regionais, de mercado ou de consumidores.

Na fase de crescimento existe uma oferta de novos produtos ou serviços, donde nos primeiros 3 anos importa acompanhar o aumento das vendas desses mesmos produtos.

No caso de se criarem ou desenvolverem novas aplicações para produtos já existentes, interessa acompanhar a percentagem das vendas nessas novas aplicações.

O crescimento também pode ser feito desenvolvendo novos clientes em novos mercados (expansão). Uma das medidas a utilizar será a percentagem de vendas nesse novo mercado, seja ele um novo segmento ou uma nova região geográfica.

Aumentar as vendas mas perder quota de mercado, pode ser reflexo de algum problema com a estratégia da empresa, ou com a atractividade desses produtos, portanto é sempre de analisar estes dois indicadores em conjunto.

Na fase de crescimento as empresas ainda não estão muito preocupadas em standardizar a produção nem a reduzir custos pois têm de ter a flexibilidade necessária para adaptarem os novos produtos aos clientes e às suas preferências. Assim o ênfase tem de ser dado à análise dos proveitos por trabalhador.

Já nas fases de maturidade e declínio, as empresas devem tomar em consideração os custos de produção e, se houver necessidade e caso haja essa possibilidade, aumentar os preços dos produtos vendidos de forma a não terem prejuízos. Um bom sistema de análise de custos, como o activity-based cost (ABC/ABM) pode ajudar a calcular os custos de produção e assim auxiliar a empresa a calcular os novos preços a aplicar (ou a acabar com certos descontos).

A redução de custos e o aumento da produtividade é outro tema estratégico financeiro que importa melhorar.

Na fase de maturidade, que será aquela em que as empresas terão o maior número de produtos e serviços oferecidos, ainda se fazem avultados investimentos, mas o retorno já deverá ser considerável.

Nesta fase, os custos tendencialmente têm de se reduzir e as margens operacionais são as medidas mais usuais. Devem ser igualmente analisados os custos da empresa comparativamente aos dos seus mais directos concorrentes.

A redução de custos de produção e administrativos é uma preocupação constante das empresas actualmente. A comparação entre os custos da empresa e os das suas concorrentes é indispensável, pois um custo mais elevado pode ter como consequência um aumento do preço do produto vendido para manter a margem de lucro, ou uma diminuição das margens para não ter de aumentar o preço, e com isto perder clientes. No entanto, a empresa nunca deve por em causa uma diminuição da qualidade dos seus produtos nem os seus níveis de performance. As medidas mais utilizadas para fazer este acompanhamento são os rácios despesas sobre os custos totais ou despesas sobre os proveitos. Mas as reduções de custos devem ser feitas com alguma ponderação, sendo sempre preferível a empresa melhorar a sua performance: vendas, clientes, melhores produtos e melhores processos, etc., aspectos que melhorem a sua eficiência e eficácia.

Os canais de distribuição são um elo muito importante nos custos finais dos produtos. Melhorar esses canais, fazendo a mercadoria chegar mais depressa desde o produtor até ao cliente final, significa muitas vezes um aumento da produtividade e uma redução de custos significativa.

Uma das medidas preconizadas como muito importantes por Kaplan e Norton (1996) é o “cash-to-cash cycle” ou seja, o tempo que medeia entre os pagamentos dos clientes e os pagamentos aos fornecedores. Se o tempo que medeia as vendas e os recebimentos for pequeno e se a empresa tiver negociado com os seus fornecedores um prazo mais alargado de pagamento, ela utiliza dinheiro do dia-a-dia para esses pagamentos ficando com uma folga na sua tesouraria, ao invés de ter investido os seus capitais próprios nos fornecedores, o que implica uma redução das necessidades de fundo de maneo.

Os indicadores mais utilizados nesta fase além dos tradicionais lucros operacionais ou margem bruta de vendas, cash-flow's actualizados, poderão ser ainda:

- O ROE (Return On Equity<sup>7</sup>), que indicia a capacidade da empresa em produzir valor utilizando os seus capitais próprios;

---

<sup>7</sup> Retorno sobre o Património.

- O VAL (Valor Actual Líquido), uma vez que analisa se o investimento feito pela empresa está a ser vantajoso para a empresa em termos de rentabilidade, e quando é que o deixa de ser;
- O EVA (Economic Value Added<sup>8</sup>), que mais não é do que uma estimativa de resultados depois de feitos ajustamentos como o custo de oportunidade do capital (que é deduzido);
- O Shareholder Value Perspective, que é o valor que a empresa tem para os seus accionistas, e que eles esperam obter da empresa, não só em termos de valor de mercado, mas também de dividendos distribuídos, independentemente da responsabilidade social que as empresas possam ter.

Na fase de declínio ou recolha, em que é importante a máxima rentabilização de todo o investimento feito durante os anos anteriores, em que já não há grandes investimentos, geralmente são analisados os cash-flows gerados pelos produtos em final de vida, para se dar por terminada a produção desse produto.

O planeamento do portfolio de negócios de uma empresa, para o qual a matriz BCG assume uma enorme importância, deve ser feito tendo em conta que as organizações devem ter sempre produtos nas várias fases do seu ciclo de vida, pois necessitam de ter fundos dos produtos em declínio para investir naqueles que estão na fase de introdução e crescimento.

Como vimos, muitas medidas ou indicadores podem ser utilizados nesta perspectiva, mas não nos devemos esquecer que sejam quais forem as medidas utilizadas no nosso BSC, elas deverão sempre estar direccionadas para os nossos objectivos que, não sendo muitos (para focar a organização) acabam por restringir o próprio número de indicadores a usar, conforme preconizado no BSC.

---

<sup>8</sup> Valor Económico Criado.

## II.2.2 – A perspectiva Cliente

Na perspectiva Cliente, a organização deve identificar primeiramente como quer ser vista pelos seus clientes. Só após esta identificação a organização poderá ser considerada apta a definir objectivos e indicadores.

Como já foi referido, num passado ainda recente, as empresas focavam-se nos artigos que produziam, na evolução dos processos de fabrico e na melhoria da qualidade, e esperavam que os clientes comprassem os seus produtos.

Com a evolução para a sociedade de consumo actual, com múltiplas ofertas e múltiplas escolhas, a capacidade de recolher informação de diferentes marcas sobre produtos semelhantes, como se tem verificado nos últimos anos, levou a que a perspectiva de clientes tivesse uma importância vital para o bom desempenho da empresa.

Pesquisas indicam que os 20% dos consumidores mais rentáveis geram entre 150% e 300% do total dos proveitos. Os seguintes 70% não geram nem proveitos nem custos, e os últimos 10% dos clientes levam entre 50% a 200% dos proveitos da empresa (Niven, 2006).

É em torno do seu cliente, da compreensão da alteração das suas preferências, dos seus padrões de consumo e dos aliciantes que o mercado pode oferecer, que as empresas devem desenvolver os seus objectivos e analisar os indicadores.

As empresas da era da informação estão focadas nos seus clientes. A sua visão habitualmente passa por *“Ser a empresa nº. 1 na criação de valor para os nossos clientes”*.

Mas nenhuma empresa consegue oferecer produtos a todos os clientes, por isso é fundamental começar por delimitar qual o segmento em que a empresa tem mais hipótese de ser bem sucedida, e só depois começar a desenvolver os objectivos que a conduzirão a uma boa rentabilidade, analisada na perspectiva financeira.

Quando se escolhem os objectivos para a perspectiva Clientes, devem ser colocadas as seguintes questões:

- Quem são os nossos clientes?
- O que é que os nossos clientes esperam de nós ou o que procuram?
- Qual é o valor que nós criamos quando servimos os nossos clientes?

As organizações devem diferenciar as suas ofertas das dos seus concorrentes (Porter, 1996), o que é geralmente feito com a apresentação de uma “value proposition” específica (Niven, 2008):

- Liderança pelo produto (liderança pela diferenciação) – Onde a inovação é fundamental, através da criação de novos produtos ou serviços para quem pode pagar um preço mais elevado. Algumas medidas a utilizar poderão ser: imagem de marca, número de novos produtos ou serviços, proveitos gerados pelos novos produtos ou serviços, tempo necessário para o desenvolvimento de novos produtos ou serviços e número de necessidades dos clientes satisfeitas;
- Excelência operacional (liderança pelo custo) – A standardização e o custo operacional dos produtos deve ser a preocupação da gestão. As medidas a utilizar podem ser: tempo médio de espera, número de queixas dos clientes e rácio de produtos defeituosos;
- Intimidade com o cliente (estratégia de nicho de mercado) – A organização deve empenhar-se em apresentar soluções para as necessidades dos clientes. Exemplos de medidas podem ser: número de soluções oferecidas, índice de reputação e retenção de clientes.

A satisfação dos clientes é algo que aparece em quase todos os BSC. No entanto, a satisfação dos clientes pode ser medida através de 4 “expectativas” (Niven, 2008):

- Precisão – Os clientes esperam que todos os produtos e serviços estejam prontos, ou sejam entregues no tempo previsto;
- Disponibilidade – Os produtos e serviços devem estar disponíveis quando o cliente os deseja;

- Relação de confiança – Os clientes querem que as organizações sejam um parceiro de confiança;
- Aviso – Como ajudar os clientes a melhorar a sua sensação de satisfação.

Alguns dos indicadores que Kaplan e Norton (1996) consideram importantes na perspectiva Clientes são:

- Quota de mercado global e segmentada – Revelam se a empresa está a atingir os clientes alvo (os seus objectivos) ou se as vendas são dispersas por vários sectores;
- Retenção de clientes – Mostra se os clientes se mantêm fieis à marca, aumentando as suas compras;
- Aquisição de novos clientes – É fundamental para aumentar a quota de mercado e, conseqüentemente, as vendas;
- Satisfação dos clientes – Através da satisfação dos clientes a empresa percebe se está a ir de encontro às suas necessidades. No entanto, por si só este parâmetro não é suficiente para garantir fidelização à marca;
- Rentabilidade dos clientes – É sempre de extrema importância para qualquer empresa saber qual o grau de rentabilidade dos seus clientes. Essa rentabilidade deriva de variados factores como qualidade, serviço prestado, dos custos dos produtos vendidos e do preço. Na maior parte dos casos, quanto menor for o preço, maiores serão as vendas, mas a empresa tem a necessidade de obter lucros, donde ter de haver um compromisso entre estes vários factores.

Os quatro primeiros objectivos, quando bem sucedidos, dão origem a uma maior rendibilidade dos clientes.

Estes objectivos devem ser estabelecidos e medidos relativamente ao(s) segmento(s) de mercado em que a empresa pretende actuar.

A satisfação dos clientes mede a performance da empresa, como ela é vista pelos clientes, num determinado momento. Mas segundo vários autores, não é um indicador

muito fiável, se utilizado de per si, pois não pode ser traduzida por lealdade, retenção ou mesmo rendibilidade.

A rendibilidade é um aspecto muito importante nesta perspectiva, pois se a empresa baixar muito os preços dos produtos, irá ganhar e reter mais clientes, aumentar a sua quota de mercado, etc., no entanto há que contar com os custos de produção e os níveis de proveitos que os accionistas pretendem, e portanto, as empresas só podem baixar os preços dos seus produtos até um certo patamar.

As empresas pretendem ter clientes satisfeitos, mas acima de tudo, rentáveis. Mais uma vez o sistema ABC pode ser um excelente auxiliar da gestão no sentido de apurar se os clientes são ou não rentáveis, ou como refere Niven (2006), pode auxiliar a organização a determinar a verdadeira rentabilidade dos segmentos alvo dos clientes.

Numa análise rápida, podemos dizer que clientes rentáveis em segmentos de mercado alvo, são de manter, se estão em segmentos de mercado não prioritários para a empresa, há que monitorizar a sua evolução. Clientes que não trazem rentabilidade acrescida à empresa mas que se situam em mercados alvo, devem ser objecto de uma cuidadosa apreciação se a empresa pode fazer algo para melhorar o produto e assim poder aumentar o preço a fim de os tornar rentáveis. Clientes não rentáveis em segmentos de mercado não prioritários são pura e simplesmente de eliminar.

No entanto, estas medidas genéricas, são por vezes difíceis de especificar em objectivos concretos.

Torna-se assim necessário aprofundar a questão e verificar o que é que leva os clientes a procurarem aqueles produtos em detrimento do de outras marcas. Para isso os dirigentes devem analisar quais os atributos que criam valor percebido e valorizado pelo clientes e para os quais se podem definir objectivos estratégicos específicos e mais facilmente partilhados com toda a organização.

Existem 3 categorias de atributos que as empresas devem ter nos seus produtos de modo a criar esse sentimento de lealdade e satisfação nos seus clientes:

- Os atributos dos produtos ou serviços;

- O relacionamento com os clientes;
- A imagem e reputação.

Os atributos dos produtos incluem a funcionalidade, o preço e a qualidade.

Dentro da funcionalidade, actualmente o tempo é talvez o atributo mais valorizado pelos clientes. A empresa que consiga atender as necessidades dos clientes com maior rapidez ganha em termos de competitividade relativamente à concorrência.

Outro atributo muito valorizado é a versatilidade, a capacidade do produto poder ter diferentes utilidades.

O cumprimento dos prazos é outra das características valorizadas, pois se algo se atrasar, há toda uma cadeia de abastecimento que se atrasa e expectativas que podem não ser cumpridas.

Este ponto é particularmente importante para as empresas prestadoras de serviços a clientes na área da saúde (como hospitais ou centros de diagnóstico) e a clientes particulares, pois eles próprios também têm horários a cumprir que não podem ser muito ultrapassados.

A qualidade começou por ser, nos anos oitenta, considerada uma vantagem competitiva estratégica, mas com o aumento da concorrência, a partir dos anos noventa, tornou-se num factor indispensável para as empresas que pretendem ter sucesso. Actualmente as empresas necessitam ter uma qualidade excelente para se diferenciarem neste atributo.

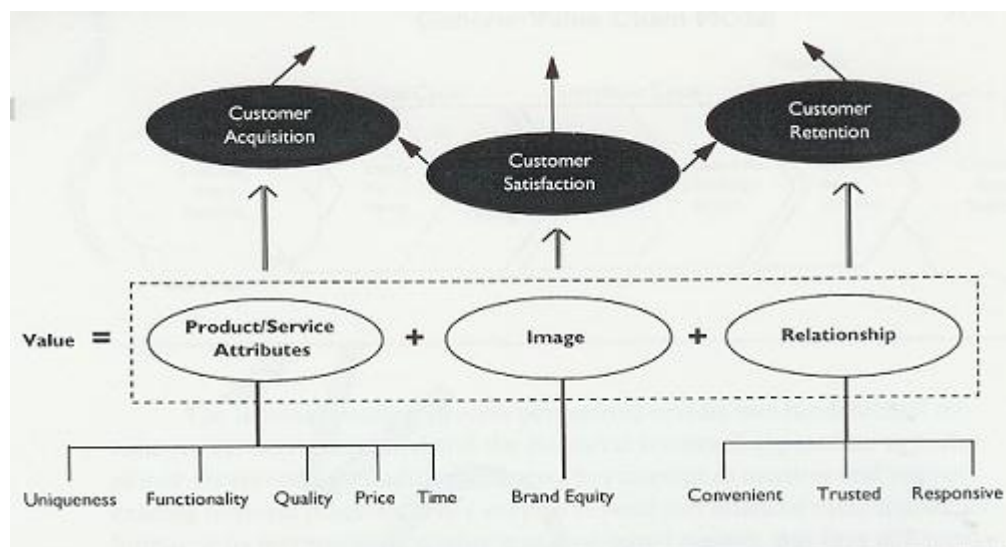
Quando a qualidade de um produto é posta em causa, as empresas ainda podem atenuar com um serviço pós-venda de qualidade e reparar os defeitos dos produtos atempadamente, mas nas empresas prestadoras de serviços o que acontece é a empresa perder o cliente e isso é irreparável.

O preço dos produtos é sempre um factor importante a ter em consideração. Apesar de a maioria dos preços dos produtos ou serviços prestados pela administração pública serem tabelados (geralmente pelos organismos reguladores), tem de ser tomado

em consideração por um lado o seu custo efectivo ao erário público, mas pelo outro, a não discriminação de pessoas que necessitando do bem, tenham maiores dificuldades financeiras ou estejam mais afastadas fisicamente do local em que ele é posto à sua disposição.

O relacionamento com os clientes inclui os tempos de resposta ou de entrega dos produtos e assumpção de responsabilidades. Presume um comprometimento de longo prazo entre a empresa e os clientes.

Alguns aspectos intangíveis mais importantes são a imagem e a reputação, que atraem os clientes e que são capazes de promover a fidelização de que a empresa necessita. Mas existem uma série de combinações possíveis de atributos que podem ser utilizadas estrategicamente pelas empresas para valorizar e medir o grau de relacionamento com os seus clientes alvo, conforme ilustra a Fig.3.



**Fig.3 – Atributos que contribuem para os indicadores da perspectiva Clientes**

**Fonte: Kaplan e Norton (1996)**

A própria imagem de marca por vezes faz reflectir junto dos clientes um valor maior do que o realmente existente, e o contrário também se verifica, existindo marcas fiáveis, com qualidade, mas que não conseguem transmitir a sua valia junto do mercado.

Conhecer bem os seus clientes, as suas características, as suas preferências, os seus desejos, mas também aquilo em que poderiam estar interessados, é fulcral em

qualquer empresa moderna, em que se trabalha essencialmente virado para o cliente, em mantê-lo, fidelizá-lo à marca, à qualidade e ao valor acrescentado.

Mas também as empresas devem ter um conhecimento aprofundado acerca dos seus concorrentes, das ofertas que estão a fazer e dos novos investimentos capazes de cativarem clientes com certas novidades.

O BSC pode desempenhar um importante papel na criação das estratégias relacionadas com a perspectiva Clientes (Kaplan e Norton, 1996), na medida em que:

- Identifica o impacto do valor oferecido ao cliente nos custos e proveitos;
- Identifica os processos que contribuem para criar esse valor;
- Desenvolve sistemas de informação (indicadores) que permitem medir a eficácia dos processos que criam valor, em termos de custo e rapidez de implementação, bem como a resposta do cliente em termos da sua percepção e atitude<sup>9</sup>;
- Acelera o ciclo de planeamento.

### II.2.3 – A perspectiva Processos Internos

Na perspectiva Clientes devemos responder a o quê os clientes esperam da organização. Na perspectiva Processos Internos as medidas devem indicar o como fazer para responder eficiente e eficazmente às necessidades dos clientes.

Quando se desenvolvem os objectivos da perspectiva de processos internos, deve ter-se presente a seguinte questão: Quais são os processos em que a empresa deve ser excelente para criar impacto nos clientes, dentro de certas restrições orçamentais? A resposta a esta questão apontará fundamentalmente para aqueles que permitirem melhorar as ofertas de valor aos clientes, dentro da missão definida. Esta questão é fundamental pois: *“The most common source of mistakes in management decisions is*

---

<sup>9</sup> Estes indicadores revelam-se de extrema importância, pois não basta saber que há clientes insatisfeitos com um determinado produto ou serviço. Muitos clientes que não mostram o seu desagrado manifestam-se deixando simplesmente de serem clientes, de acordo com um estudo realizado no Reino Unido em 2001.

*the emphasis on finding the right answer rather than the right question*” (Drucker, 2007 pag. 304).

A análise prévia deve ser feita criteriosa e realisticamente às capacidades e procedimentos internos da organização.

Habitualmente as empresas formulam os objectivos para a perspectiva de processos internos depois de definidos os das perspectivas financeira e clientes, pois estes dizem respeito ao caminho crítico para os atingir.

De uma maneira geral, os sistemas tradicionais preocupam-se fundamentalmente em controlar e melhorar os procedimentos já existentes. Todavia, Kaplan e Norton (1996) referem a possibilidade de se considerarem novos processos internos que satisfaçam necessidades futuras dos clientes, desenvolvendo novas soluções para as atingir.

Desde a fase de planeamento ou desenvolvimento de novos produtos ou simplesmente características a adicionar, até à fase do pós-venda, as empresas têm inúmeros processos internos, procedimentos ou regras internas, que englobam o processo de selecção dos fornecedores de matérias-primas, o processo produtivo propriamente dito, as notas de encomendas, a distribuição dos produtos pelos vários pontos de venda, entre muitos outros.

Os objectivos dos Processos Internos devem-se focar em aspectos que tenham grande impacto e levem a empresa a:

- Oferecer um valor adicional aos clientes que os atraia e retenha os actuais;
- Satisfaça as expectativas dos accionistas em termos de resultados financeiros.

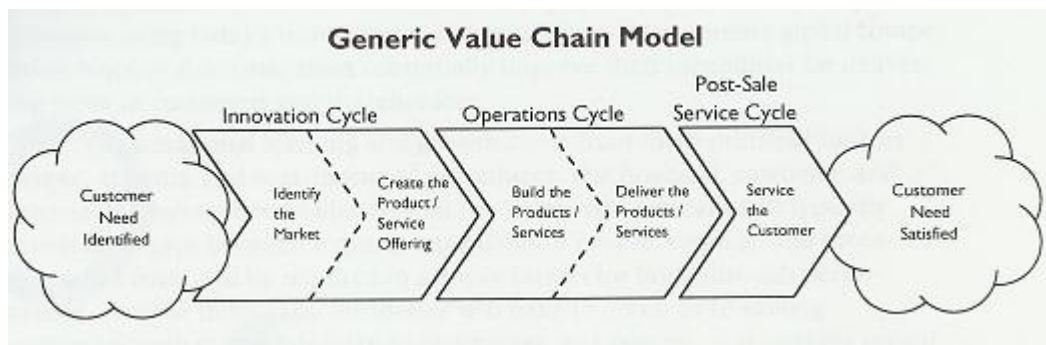
Todos esses procedimentos internos devem obedecer a dois critérios, o da eficiência e o da eficácia, de modo a que a empresa seja produtiva e competitiva no mercado em que está inserida, de modo a satisfazerem os seus accionistas, proporcionando-lhes os resultados financeiros esperados (Kaplan e Norton, 1996).

A perspectiva dos Processos Internos “*estabelece objetivos, aloca e prioriza recursos enquanto monitoriza custos de eficiência, influenciando o processo de imagem e reputação externa da organização*” (Bernardo, 2009, pag. 50).

Os indicadores mais utilizados nesta perspectiva são qualidade, redução do ciclo de produção, produtividade e a redução dos custos.

A cadeia de valor da perspectiva de processos internos compreende 3 fases:

- Inovação;
- Operações;
- Serviço pós-venda.



**Fig.4 – Perspectiva Processos Internos**

Fonte: Kaplan e Norton (1996)

A figura 4 representa uma cadeia de valor dos processos internos das empresas, dividida nos vários ciclos, que vão desde a identificação das necessidades dos clientes à sua satisfação.

O BSC auxilia a gestão a identificar os processos críticos, quer no longo ciclo da inovação, quer no curto ciclo operacional, onde é fundamental a excelência para a estratégia da empresa ser bem sucedida.

Se houver alguma ineficiência nalgum dos seus processos internos, isso vai ser reflectido nas vendas ou na satisfação dos clientes, donde a relevância desta perspectiva na gestão das organizações e onde, conforme Cooper e Kaplan (1998), mais facilmente se encontram armadilhas para algum dirigente menos perspicaz.

Sendo uma perspectiva cujos efeitos são reflectidos na perspectiva clientes, também os seus indicadores dependem dos factores chave de sucesso para os alcançar.

Assim, devem ser analisadas as metas da perspectiva clientes para depois serem definidos os objectivos a atingir nos processos internos. Dito por outras palavras, onde a empresa decidir ser excelente nos clientes deve centralizar as suas atenções nos processos internos que promoverão essa excelência.

A fase da inovação deve procurar desejos latentes ou emergentes dos clientes para depois desenvolver os produtos que os satisfaçam. É uma fase onde os custos de I & D podem ser bastante elevados, porque demorados, pelo que as empresas devem procurar ser eficazes e eficientes, não desperdiçando recursos. A inovação é um objectivo crítico que deve aparecer no BSC.

Medidas para este objectivo podem ser o número de vezes que o produto teve de ser testado ou redesenhado, ou o número de meses que uma inovação demorou a passar à fase de produção, ou o break-even time (o tempo que demora até um produto começar a gerar lucro, sendo que há uma percepção de qual o preço que os clientes estão dispostos a pagar).

No que respeita à fase das operações, esta compreende a fabricação dos produtos e a sua entrega aos clientes. Esta fase de produção é uma fase bastante automatizada e rotineira, onde dificilmente se poderão eliminar custos. Assim, a fase das operações não faz habitualmente parte do caminho crítico que leve a um maior cumprimento dos objectivos dos accionistas e clientes.

No entanto e devido aos segmentos em que qualquer mercado está dividido e às diferentes preferências dos clientes (em cor, tamanho e outras características) que, por vezes, obrigam a uma grande fragmentação da produção para o mesmo tipo de produto, uma medida que pode ser utilizada é a flexibilidade que a empresa tem em satisfazer os desejos dos seus clientes.

O serviço ao cliente é, talvez, nos dias de hoje, o domínio onde as empresas devem empregar grande parte dos seus recursos, de modo a oferecer um serviço de

qualidade superior. Esta é a fase onde se pode, à partida, enviar o maior valor acrescentado para o cliente.

Devido à grande quantidade de processos internos que qualquer organismo tem, deve ser feita uma selecção criteriosa dos indicadores que efectivamente mereçam melhorias que aumentem o nível de satisfação sentido pelos clientes e stakeholders (Pinto, 2007).

Dentro desta perspectiva, Kaplan e Norton (1992) defendem que a atenção dos gestores deve estar centrada nos processos que satisfazem as necessidades dos clientes, e que fundamentalmente são três: os que afectam o ciclo de tempo, a qualidade e a produtividade.

Também segundo estes autores, para continuarem na liderança, as empresas devem identificar as suas competências críticas a nível tecnológico. Isto não impede, todavia, que, numa atitude quase rotineira, a empresa não procure melhorar continuamente os procedimentos ligados às actividades mais burocráticas da produção, devendo, para tal, os colaboradores estarem devidamente treinados e mandatados para tomarem as acções correctas e previamente definidas.

Niven (2008) deixa-nos alguns exemplos de algumas medidas para esta perspectiva, como sejam: percentagem de clientes efectivos dentro de um mercado alvo, lealdade para com a marca, número de produtos defeituosos, número de procedimentos melhorados, número de artigos (de jornais ou revistas) positivos, etc.

#### **II.2.4 – A perspectiva Aprendizagem e Crescimento**

A perspectiva aprendizagem e conhecimento, pelos seus impactos a médio e longo prazos, será aquela que mais influenciará a concretização dos objectivos estratégicos das organizações.

Os objectivos da perspectiva de Aprendizagem e Crescimento devem centrar-se na melhoria da infra-estrutura (humana, organizacional e de informação) existente na

organização de modo a serem alcançados os objectivos das outras três perspectivas, através da promoção do crescimento individual e organizacional (Bernardo, 2009).

As perspectivas Financeira, Clientes e Processos Internos revelam muitas vezes lapsos entre as competências dos trabalhadores, dificultando a obtenção do sucesso pretendido. Será na perspectiva Aprendizagem e Crescimento que se procurará colmatar esses lapsos, promovendo formação aos empregados existentes, ou recrutando quem os possa preencher, apostando em sistemas de informação tecnológica mais avançada e/ou formulando ou reformulando novas rotinas e procedimentos.

Esta é uma perspectiva claramente assente em valores intangíveis como o capital humano, o capital informação e o capital organizacional, difíceis de medir ou quantificar, mas fulcrais para que o sucesso das organizações perdure no tempo (Kaplan e Norton, 1996).

Aquando da elaboração dos objectivos desta perspectiva, existem algumas questões que, segundo Niven (2008), importa formular e responder. São elas:

- Quais são os elementos que a infra-estrutura organizacional necessita para serem atingidos os objectivos incluídos nas perspectivas Clientes e Processos Internos?
- Quais são as competências que os colaboradores devem possuir?
- Quais são as competências que os colaboradores deverão possuir num futuro relativamente próximo?
- Os colaboradores têm acesso a toda a informação necessária para se atingirem os objectivos fixados na perspectiva Clientes?
- O clima organizacional incentiva o sucesso? Está instaurada uma cultura de alinhamento com as metas definidas?

Algumas medidas que se podem utilizar no que diz respeito ao capital humano são (Niven, 2008):

- Horas de formação por empregado;
- Número de acções de formação proporcionadas;

- Número de participantes;
- Valor investido nessas acções de formação.

De acordo com Niven (2008), a transmissão dos conhecimentos, da cultura da empresa, é algo a que as organizações devem dar muita atenção. Assim, é fundamental ter sempre um plano de sucessão para os colaboradores, para que a organização não fique com uma falha nas competências desejadas e que tudo seja passado com calma e rigor.

É através da capacidade em adaptar-se às constantes alterações do meio envolvente (quer económico, quer tecnológico ou mesmo social ou cultural) que as empresas superam as dificuldades com que se vão deparando ao longo do seu percurso.

Existem três pontos-chave nesta perspectiva:

- Capacidades dos empregados;
- Capacidade dos sistemas de informação;
- Motivação, Empowerment e alinhamento.

A era da informação veio modificar muito a forma como as organizações encaram os seus trabalhadores, que passaram a ser vistos como alguém que contribui para a organização e não apenas como força de trabalho e folha de salário.

Na medida em que não são directamente mensuráveis as capacidades e competências dos recursos humanos das empresas, as despesas tidas com os colaboradores são muitas vezes consideradas como um custo, quando deviam ser vistas como um investimento imprescindível que as empresas devem fazer (Drucker. 2000).

A formação e o desenvolvimento de novas capacidades são fundamentais para a empresa continuar a promover a inovação interna, seja em termos de produtos ou processos produtivos, mas também nos vários procedimentos administrativos que as organizações têm de melhorar continuamente para conseguirem satisfazer as necessidades cada vez mais exigentes dos clientes (Kaplan e Norton, 1992).

O sucesso das empresas actualmente depende muito da forma como estas gerem os seus recursos humanos. Os trabalhos repetitivos foram sendo substituídos pelos sistemas informáticos que tratam grandes quantidades de informação. Assim, as pessoas são chamadas cada vez mais a desempenharem o trabalho intelectual ou do conhecimento.

É fundamental para o bom desenvolvimento de todas as potencialidades das organizações existirem colaboradores motivados, interessados em acrescentar saber ao seu próprio conhecimento e aplicá-lo na procura de novas formas mais eficazes de ajudarem a sua organização a atingir os objectivos a que se propôs.

A produtividade de uma organização é mais influenciada pela atenção dedicada aos seus colaboradores (factores de motivação, como o reconhecimento e a participação) do que propriamente pelos factores higiénicos, como as condições de trabalho (Rocha, 2009).

Sem colaboradores motivados e empenhados, dificilmente uma organização se moderniza e consegue cativar clientes, sendo fundamental o papel desempenhado pelos dirigentes nessa motivação (Rocha, 2009). Assim, o grau de satisfação dos empregados apresenta-se como uma das medidas mais utilizadas pelos vários tipos de organizações, públicas ou privadas.

O BSC, se for bem implementado (e devidamente comunicado) pode ser um grande incentivador de motivação junto dos colaboradores, pois favorece a identificação dos contributos individuais (ou departamentais) para o resultado colectivo (Pinto, 2007).

Um ambiente estável e que contribua para que as pessoas se sintam bem, confortáveis, estimula a participação, o trabalho em equipa e o seu envolvimento em algo que também passa a ser um pouco seu, e que mais não é do que o sucesso da empresa.

É necessário cada vez um maior domínio sobre as matérias e criatividade para ultrapassar certas dificuldades e alguma pro-actividade para oferecer valor adicional ao cliente, quando ele ainda não sentiu a necessidade (Kaplan e Norton, 1996).

Estando uma empresa bem equipada em termos de infra-estruturas tecnológicas, estando definidos os procedimentos rotineiros, tendo trabalhadores com uma elevada competência na sua área de especialização e havendo um bom clima laboral, tem-se à partida criadas as condições para que os recursos humanos se sintam satisfeitos e motivados para fazerem mais e melhor. Geralmente isso é reflectido numa maior produtividade da empresa e na melhoria da qualidade dos seus produtos ou serviços, reflectindo-se igualmente no grau de retenção dos trabalhadores. Os trabalhadores mais antigos vão transmitindo não só a sua experiência laboral e de funcionamento da empresa, mas, também, os valores culturais da organização aos colaboradores mais novos.

As medidas mais utilizadas pelas empresas para avaliar a componente de recursos humanos são:

- Satisfação dos empregados;
- Retenção dos empregados;
- Produtividade dos empregados.

A satisfação dos empregados é consensualmente a medida mais importante, e que conduz a uma maior retenção dos empregados e a um aumento de produtividade e de qualidade no serviço desempenhado. Como elementos que podem aumentar a satisfação dos empregados, podem identificar-se os seguintes:

- Envolvimento nas decisões;
- Reconhecimento de que está a fazer um bom trabalho;
- Acesso a informação que possibilite desenvolver esse bom trabalho;
- Encorajamento à criatividade e à iniciativa;
- Ter suporte da parte dos superiores hierárquicos;
- Estar satisfeito com a empresa.

Quando uma empresa faz um investimento, espera rentabilizá-lo por muito tempo. Com os empregados passa-se a mesma situação. As empresas investem na formação a longo prazo, de modo que têm toda a conveniência em reter os bons trabalhadores.

A produtividade é um factor complexo na medida em que resulta de uma conjugação de vários factores como o desenvolvimento das capacidades dos trabalhadores e do seu envolvimento com a empresa, mas também de factores como a inovação, a melhoria dos processos internos e a satisfação dos clientes.

A medida mais usual para a produtividade é o lucro por trabalhador, que representa quanto é que cada colaborador contribui para os resultados financeiros da empresa.

Mas este rácio pode não transmitir com segurança a verdadeira produtividade de cada trabalhador, pois, por exemplo, se uma empresa diminuir o número de trabalhadores pode aumentar o rácio no curto prazo, mas colocar em risco a produtividade futura ao desperdiçar conhecimentos adquiridos.

Um rácio proposto por Kaplan e Norton (1996) é o valor acrescentado por empregado, extraído o custo dos fornecimentos e serviços.

Um dos aspectos essenciais para a competitividade de uma organização é a existência de infra-estruturas tecnológicas adequadas, não só para os dirigentes terem a informação que precisam, mas também para os empregados terem a informação disponibilizada em tempo útil sobre os clientes, tais como o seu valor efectivo, as suas necessidades, etc.

A motivação, o empowerment e o alinhamento é outro dos condutores (drivers) da estratégia a seguir pela empresa no tocante à perspectiva aprendizagem e crescimento.

Um trabalhador motivado e que tenha um bom ambiente de trabalho dá mais à organização, pois está a senti-la um pouco como sua. Um bom indicador para este aspecto é o número de sugestões dadas e implementadas por empregado, pois um colaborador interessado na sua organização tem sempre novas ideias para tentar melhorá-la, seja em que aspecto for.

### **II.3 – As perspectivas do Balanced Scorecard adaptado aos Organismos Públicos**

O BSC foi inicialmente pensado para as empresas privadas, mas rapidamente vários departamentos ou organismos públicos, em vários países, o adoptaram como instrumento de medição e gestão da sua performance.

Governos de vários países aperceberam-se que também o sector público tinha de evoluir, tinha de responder rápida e eficazmente e com qualidade às necessidades dos cidadãos, e que estes não estavam dispostos a pagar qualquer preço pelos serviços de que necessitavam.

Assim se foram implementando medidas que visavam definir objectivos estratégicos a serem alcançados nos vários serviços e bem assim medir a performance dos trabalhadores, depois de devidamente alinhados com as actividades necessárias para a sua prossecução.

Muitas organizações públicas ou sem fins lucrativos têm alguma relutância em utilizar o BSC. Essa hesitação advém frequentemente da dificuldade de investir na sua capacidade organizacional, em reformar os serviços (Niven, 2008).

As instituições públicas são organizações focadas na sua missão. Porém, ao não investirem em infra-estruturas, limitam a sua capacidade de efectivamente colmatarem as necessidades dos seus consumidores. No entanto, um crescente número de organizações publicas estão a implementar o BSC, e a descobrir inúmeras vantagens com esta ferramenta de gestão.

A primeira distinção entre o BSC utilizado no sector privado e pelas organizações governamentais é, como já foi anteriormente referido, que nestas a missão se situa em primeiro plano.

O sucesso das organizações governamentais deve ser medido, não pelo lado financeiro, qual o valor do orçamento consumido ou que redução de custos foi conseguida (se bem que importantes), mas pela eficiência, eficácia e economia com que satisfizeram as necessidades dos seus clientes/utentes.

Os objectivos primordiais devem ser definidos a pensar nos clientes/utentes. O aspecto financeiro pode funcionar com um papel constringedor, devido ao orçamento disponibilizado pela tutela, mas nunca (ou raras vezes) como objectivo principal.

Logo a seguir é colocada a perspectiva de clientes/utentes. Tudo o que a organização fizer é a favor dos seus clientes/utentes, para suprir as suas necessidades, de acordo com a sua missão.

Nas organizações governamentais torna-se de extrema importância e dificuldade definir quem são os seus clientes.

A administração Clinton (EUA) enfatizou a importância de as entidades governamentais se focarem nos clientes e de medirem a sua performance. Habitualmente os funcionários públicos mediam o seu volume de trabalho ao invés dos resultados obtidos, e havia que mudar esta forma de trabalhar.

Al Gore (Vice-presidente dos EUA) chegou mesmo a dizer “Empowering Employees to get results”, o que demonstra uma mudança clara na maneira como os serviços prestados pelo Estado aos cidadãos se tinha de aprofundar. Actualmente não basta trabalhar muito. É preciso trabalhar bem e fazer o que é efectivamente necessário.

No início do seu mandato, foi formada uma task-force que avaliou a adequação e o impacto que o BSC poderia trazer à administração pública americana, nomeadamente nos Departamentos do Tesouro, Transportes, Comércio e Saúde.

Os membros desta task-force sugeriram a utilização do BSC, por ser simples de perceber e de aplicação prática, mantendo as 4 perspectivas tradicionais para o sector privado e acrescentando uma quinta perspectiva, Employee Empowerment, tal a importância que deram ao aspecto dos recursos humanos.

Também o governo de Tony Blair, no Reino Unido, fez aprovar no Parlamento (House of Commons) em 1999 um documento, o *White Paper Modernising Government*, onde se focava a orientação para a performance em todo o sistema de serviço público. Era um programa directamente elaborado para ser aplicado nas escolas

e hospitais mas também no sistema de justiça e na economia, a fim de promover uma melhoria quer na qualidade dos serviços prestados, quer na eficácia.

Os EUA reduziram enormemente o número de funcionários públicos nos últimos anos (cerca de 252.000 na primeira fase deste processo), fazendo grandes investimentos nas novas tecnologias de informação, a fim de compensar e mesmo aumentar a sua produtividade. No entanto, aquilo que se verificou foi que esta não aumentou, bem como as necessidades dos clientes/utentes foram pior atendidas (Niven, 2008). Esta reforma veio retirar competências e capacidade de decisão aos funcionários, o que redundou numa perda de confiança e de responsabilização (Rocha, 2009).

Quando se fazem reestruturações, elas devem ser bem pensadas, pesados os prós e os contras, levando em consideração que as novas tecnologias de informação ajudam a servir melhor os clientes/utentes, mas que são as pessoas, com os seus conhecimentos e capacidades que servem de veículo de informação, nos dois sentidos e devem ser estrategicamente fundamentadas e orientadas. Conforme Rocha (2009, pag. 122), *“pretendeu-se fazer a reforma (da administração pública) com recurso aos contributos mais recentes de gestão, mas usando instrumentos de gestão taylorística”*.

Para as empresas públicas, a questão mais pertinente não é quanto dinheiro nós produzimos por dólar investido de capital. É antes, como eficazmente nós o empregamos na nossa Missão e criamos um impacto distintivo relativamente aos nossos recursos (Collins, 2005).

A cidade de Charlotte<sup>10</sup>, North Carolina, nos Estados Unidos da América, depois de implementar o Balanced Scorecard, apresentou resultados a todos os níveis notáveis: reduziu os custos do tratamento de saneamento em cerca de 25%, o tempo dispendido

---

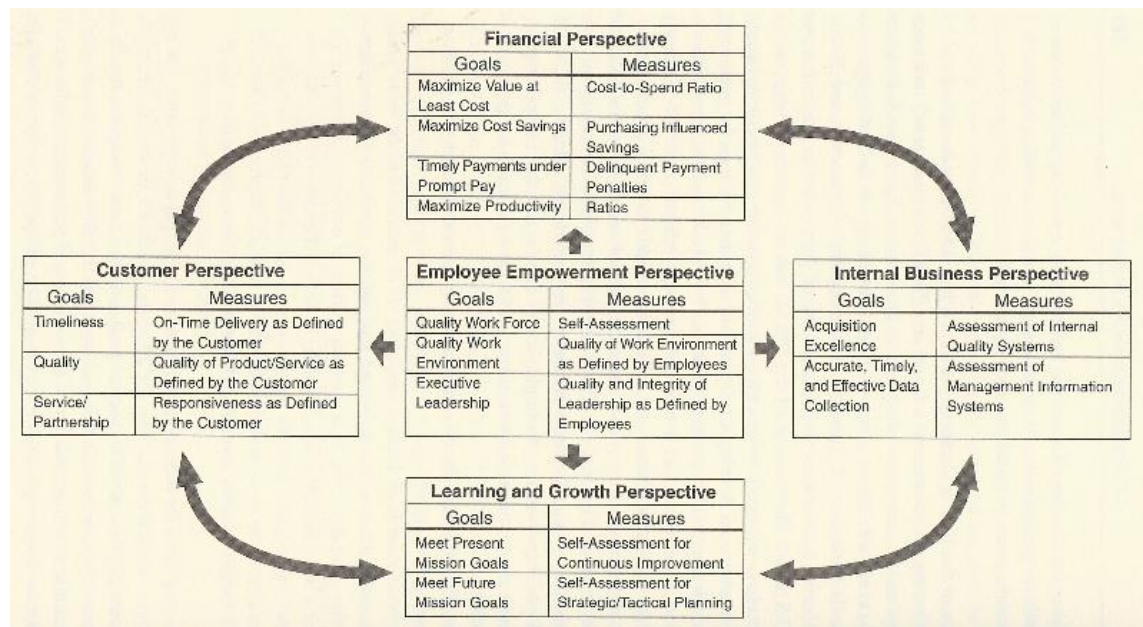
<sup>10</sup> A cidade de Charlotte adoptou o Balanced Scorecard em 1996 e tem sido um caso de sucesso da implementação do BSC no sector público.

Foram os seus responsáveis quem começou por retirar a perspectiva Financeira do topo do BSC e em sua substituição colocaram a perspectiva Clientes, isto porque, sendo uma instituição pública, organizada para os cidadãos, para os contribuintes, não fazia sentido passarem a mensagem de que a sua finalidade era o lucro, o que aconteceria se a perspectiva Financeira continuasse no topo.

O seu maior benefício foi terem desenvolvido uma organização focada na estratégia. O BSC também foi importante na ligação do orçamento da cidade à estratégia a desenvolver. O orçamento passou a representar os recursos necessários para se atingirem as metas pretendidas.

Auxiliou os seus responsáveis igualmente nas decisões de gestão, desenvolvendo medidas de performance mais relevantes baseadas na estratégia, de acordo com as suas áreas e temas mais importantes.

na recolha de lixos sólidos também diminuiu, a produtividade dos seus trabalhadores aumentou, entre muitos outros aspectos, o que demonstra a importância e a pertinência de um sistema como o BSC na gestão de organismos públicos.



**Fig.5 – Balanced Scorecard para o Federal Procurement System**

Fonte: Kaplan e Norton (1996)

Feitas algumas adaptações necessárias, uma vez que os objectivos dos organismos públicos não são exactamente iguais aos das empresas privadas, estavam criadas as condições para a utilização do BSC na administração pública.

Conforme Niven (2008), o modelo originalmente proposto por Kaplan e Norton adaptado aos organismos públicos, deve sofrer três alterações.

Em primeiro lugar, a Missão aparece no topo do modelo, como a primeira perspectiva, e todos os objectivos e iniciativas delineados para as restantes perspectivas deverão convergir para ela. Assim como para as empresas privadas, também as instituições públicas deverão começar por definir qual a sua missão, qual o seu desígnio. No caso das organizações públicas, os seus objectivos são totalmente orientados para a missão (Pinto, 2007).

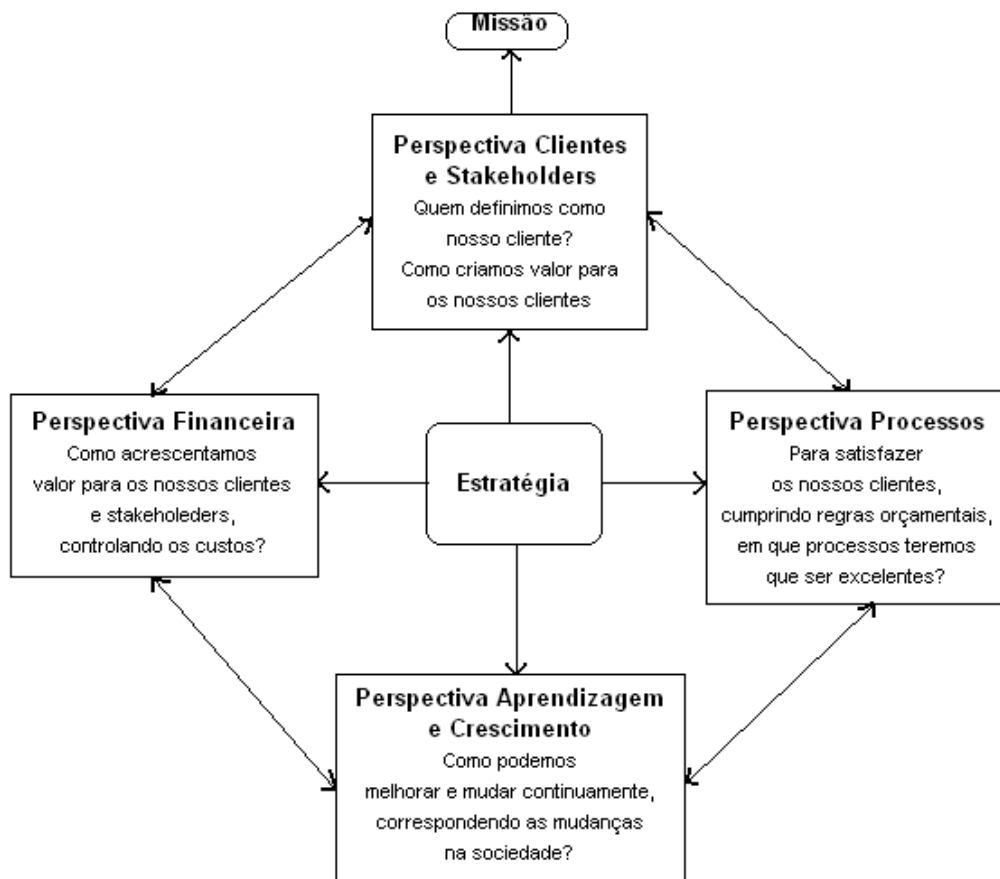
A segunda alteração diz respeito à Perspectiva Clientes e Stakeholders, que assume aqui uma importância maior, vindo logo a seguir à Missão, e englobando não apenas os clientes enquanto consumidores, mas todas as pessoas singulares ou colectivas que directa ou indirectamente utilizem ou sejam de alguma maneira afectados ou influenciados por algum dos produtos ou serviços prestados pela instituição.

A terceira alteração relaciona-se com a Perspectiva Finanças e Orçamento que funciona não apenas como um recurso mas também com as limitações e regras orçamentais que existem associadas ao sector público.

Estas alterações devem-se sobretudo ao facto de, em muitos organismos públicos, como os ligados aos serviços de saúde, ser a sua missão o aspecto mais importante e para os quais todos os colaboradores devem estar focados. Esta justificação também é aplicável à segunda perspectiva: Clientes e Stakeholders pois em muitos casos não é apenas do utente que os profissionais têm de tratar, mas das pessoas que giram em seu torno ou mesmo de uma comunidade inteira.

Associado a este modelo ainda existem algumas alternativas defendidas por vários autores e que têm sido aplicadas em algumas instituições.

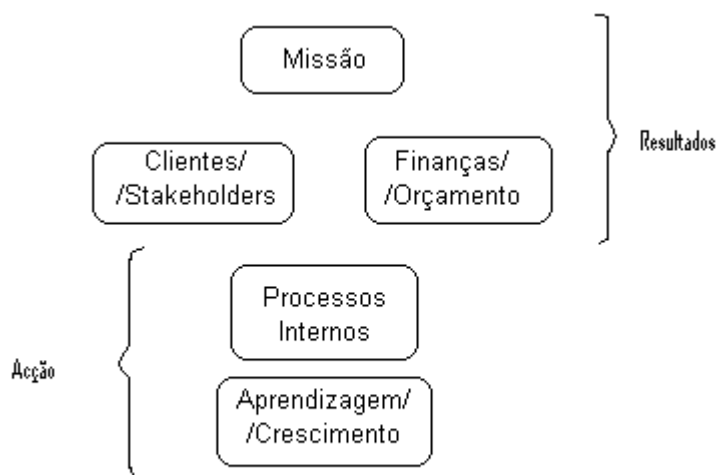
No entanto, e de acordo com Pinto (2007), a grande maioria dos organismos públicos (cerca de dois terços) opta por utilizar a versão do BSC representada pela Fig. 6 (página seguinte), alterando apenas o nome das perspectivas, quando disso sentem necessidade, para uma melhor compreensão e focalização.



**Fig.6 - Balanced Scorecard adaptado**

**Fonte: Paul Niven (2008)**

A versão do BSC representada na Fig.7 (página seguinte), apresenta as perspectivas Clientes/Stakeholders e Finanças/Orçamento num mesmo patamar de importância, tendo os objectivos e iniciativas tomadas nas perspectivas Processos Internos e Aprendizagem/Crescimento de contribuir para criar valor adicional aos clientes e também melhorar a eficiência na utilização dos recursos orçamentais disponíveis.



**Fig.7 – Balanced Scorecard adaptado (2)**

Fonte: Paul Niven (2008)

A Fig.8 representa uma outra versão do BSC adaptado para os Organismos públicos, onde agora a perspectiva Finanças/Orçamento está na base da sua construção, servindo como alavanca para a perspectiva Aprendizagem/Crescimento, e em que as duas em conjugação vão ser o suporte das perspectivas Clientes/Stakeholders e Processos Internos, onde são criados os resultados pretendidos pela Missão da organização.



**Fig.8 – Balanced Scorecard adaptado (3)**

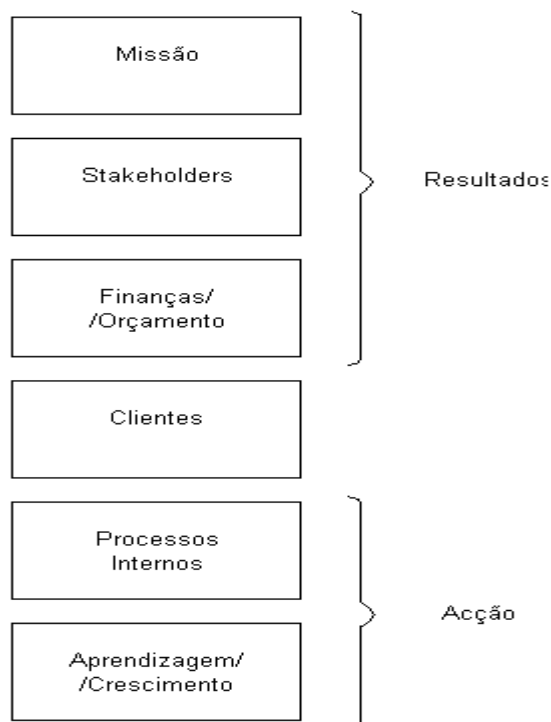
Fonte: Paul Niven (2008)

Este foi o modelo utilizado aquando da implementação do Balanced Scorecard no *Texas State Auditor's Office*.

Semelhante a esta versão foi a apresentada na *City of Charlotte, North Carolina*, com bastante sucesso, onde apenas foi alterada a ordem das perspectivas Aprendizagem/Crescimento e Finanças/Orçamento (Niven, 2003).

A quarta versão do BSC, representada pela Fig.9, apresenta uma divisão das perspectivas Clientes/Stakeholders, o que poderá ser bastante útil quando os objectivos dos clientes, consumidores dos produtos ou serviços prestados pelo organismo, for distinta dos objectivos ou necessidades de um grupo de stakeholders que não sejam tidos como consumidores directos desses mesmos produtos ou serviços. Nesse caso, as medidas ou indicadores que meçam o grau de satisfação desse grupo, são necessariamente distintas, tal como os objectivos a atingir.

Este modelo foi utilizado no Naval Undersea Warfare Center (NUWC), Division Newport (Niven, 2008).



**Fig.9 – Balanced Scorecard adaptado (4)**

**Fonte: Paul Niven**

Os benefícios para as organizações não governamentais que utilizam o BSC, qualquer que seja o modelo adoptado são os seguintes (Niven, 2008):

- Demonstra responsabilidade e gera resultados – Medindo eficazmente a performance da organização, e não apenas contando as pessoas atendidas;
- Melhoram a performance indo ao encontro da sua missão – Os contribuintes entregam os seus impostos mas exigem um atendimento melhor e mais eficaz;
- Atrai recursos escassos (financeiros e humanos) – Melhorando a eficácia e a eficiência da organização, mais atractiva ela se torna, quer em termos de angariação de fundos ou de atracção de trabalhadores mais qualificados;
- Obriga a organização a focar-se na estratégia - O BSC ajuda as organizações a adoptarem um conjunto de medidas coerentes e interligadas conducentes à execução da sua missão;
- Produz informação e não apenas dados – Com o aparecimento das novas tecnologias, cada vez se produz mais informação. O BSC, com apenas uma folha é de simples e fácil leitura e contém todos os principais indicadores estratégicos que os dirigentes necessitam;
- Preservação – O BSC permite demonstrar resultados com qualidade a preços acessíveis;
- Conduz à mudança – Num meio envolvente em profunda e rápida mutação, só quem for capaz de se adaptar a essas alterações pode sobreviver;
- Inspira confiança – Uma organização que se mostre responsável e que consiga recolher verbas, é uma organização que merece a confiança dos consumidores, um bem intangível de inigualável valor para o sucesso futuro.

Nas entrevistas aos dirigentes das organizações, devem ser incluídas duas importantes questões (além de todas aquelas sobre a organização e a sua estratégia):

- Como gostaria de ver o BSC utilizado nesta organização?
- Quais são as barreiras que espera encontrar aquando da implementação do BSC e como ultrapassá-las?

A primeira questão está ligada ao desenho do BSC, mais complexo, com mais objectivos ou mais simples e poucos objectivos e indicadores.

A segunda questão serve para os dirigentes começarem a arranjar soluções para alguns problemas que possam vir a ter dentro da própria organização.

### **II.3.1 – A perspectiva Missão**

O BSC como ferramenta estratégica, deve ter presente as diferentes componentes de uma estratégia, a começar pela Missão e Visão. São atributos da Missão:

- Ser simples e clara;
- Inspirar mudança – A missão não deve ser alterada, mas criar expectativas de mudança nos outros;
- De longo prazo – Perdurar por muitos anos;
- Fácil de compreender e comunicar.

No entender de Pinto (2007), deverá haver um debate interno, envolvendo todos os quadros dirigentes da organização, a fim de se chegar a um consenso sobre qual a razão de ser da organização, quem são os seus clientes e/ou stakeholders, a que é que estes dão valor e que valor dão aos serviços prestados pela organização e que produtos ou serviços lhes devem ser oferecidos e qual o contributo que a organização vai ter na transformação da sociedade.

A Missão de uma organização, seja ela pública ou privada, é a descrição do que a organização é e se propõe fazer: “*who we are, what we do, and why we are here*” (Thompson e tal, 2007, pag.24).

A Missão nos organismos públicos habitualmente está definida nas suas leis orgânicas, e encontra-se publicada no jornal oficial, juntamente com as suas atribuições e competências. Mas esta definição tem um carácter essencialmente jurídico-administrativo e para uma correcta implementação do BSC torna-se necessário definir

mais clara e objectivamente o que a instituição se propõe a fazer, com base num conjunto de valores que devem estar interiorizados e serem partilhados com todos os colaboradores.

Os organismos públicos estão totalmente orientados para o cumprimento da sua Missão, pelo que esta definição assume toda uma importância que não se verifica nas empresas privadas (Pinto, 2007). Por outro lado pode considerar-se que é importante desenvolver mecanismos que permitam aos organismos públicos que dêem respostas aos problemas e necessidades dos seus utentes e que estejam preparados para responder a novas exigências e expectativas (Neves, 2002).

*“Importa que a definição da entidade e da missão de uma organização seja assumida e utilizada como um quadro de referência para o desenvolvimento da mesma, o que pressupõe que o seu processo de construção e actualização se faça gerando consensos e fundindo-se numa cultura organizacional global”* (Neves, 2002, pag.84-85).

Assim, a definição de Missão que importa para a perspectiva do BSC deve ser uma definição que além de definir o seu propósito, a razão da sua existência, seja motivadora e impulsionadora na obtenção de resultados mensuráveis.

As organizações governamentais não procuram o lucro, a rentabilidade, mas servir o interesse público, mais do que as empresas privadas.

Os Valores de uma organização são os seus princípios orientadores. Eles representam aquilo em que a organização acredita e são demonstrados nas acções diárias dos seus colaboradores.

Tal como a Missão, os valores de uma organização devem perdurar por muitos anos, transmitindo força e sabedoria. O alinhamento que se pretende com o BSC, desde o topo da organização, em cascata, até abaixo, aos níveis hierárquicos inferiores, não é mais do que a transmissão desses valores a todos os colaboradores.

A Visão é um outro conceito que importa definir. A Visão representa o caminho que se espera tomar para alcançar os objectivos definidos na Missão: “Where are we going” (Thompson e tal, 2007, pag.24).

A partir da Visão são desenvolvidos os programas-projectos, actualmente habituais na administração pública, dotados de um determinado orçamento para serem alcançados os objectivos pretendidos na prossecução do desenvolvimento da sociedade.

Estes conceitos assumem uma importância maior no sector público pois há sempre muito a fazer em prol da comunidade, mas onde os recursos são particularmente escassos. Assim, inúmeras vezes se coloca a questão de saber qual o objectivo estratégico mais premente. Onde é que se deve investir, no projecto A ou no B, ou até mesmo no C? Todos cumprem objectivos fundamentais, mas quando as verbas não chegam para tudo, há que fazer opções e a partir daí comunicar, envolver todos os colaboradores, definir metas, indicadores, acções, etc.

A Visão transmite o que a organização pretende fazer no futuro. A Visão é uma imagem do que a organização pretende alcançar e cria as bases para a formulação da estratégia e dos seus objectivos.

Algumas características da Visão:

- É concisa, simples e facilmente memorizada;
- Contém elementos externos (o que pode fazer para melhorar algo para quem vai servir) e internos;
- Apela aos stakeholders;
- É consistente com a Missão e os Valores;
- É verificável;
- É viável;
- É inspiradora;
- Desenha as palavras.

Benefícios da declaração da Visão (Niven, 2008):

- Fornece uma orientação a todos os stakeholders;

- Estimula as pessoas;
- Complementa a liderança – Define o que a organização pretende fazer, o que permite aos colaboradores actuarem de acordo com o que pretendem os órgãos de gestão;
- Deve ser suficientemente focalizada para tomar decisões de alto nível, mas flexível o suficiente para permitir o diálogo e a iniciativa individual;
- Apela à variedade dos sentidos – Deve-se poder cheirar, sentir, ou ouvir o futuro. Apela ao interior do ser humano (p.e. I have a dream).

No sector público, tanto a Missão como a Visão e mesmo os objectivos estratégicos, dependem essencialmente do poder político. São os governantes que definem quais as prioridades para o país numa determinada altura, e elas podem ser alteradas a qualquer momento, por razões de ordem económica ou até mesmo pela alternância do poder governativo.

Também nestes casos o BS apresenta-se como o instrumento ideal para ajudar as organizações a adoptarem e a comunicar rapidamente a nova estratégia e a desenvolver acções para atingir os novos objectivos.

### **II.3.2 – A perspectiva Clientes/Stakeholders**

A seguir à Missão, é esta a perspectiva mais importante no BSC aplicado aos organismos públicos. É para os clientes e também para os stakeholders que a administração pública trabalha e para eles que tem de criar valor.

Os quadros de topo e também os restantes responsáveis devem começar por reflectir e ponderar quem são as pessoas ou entidades que procuram os seus produtos ou serviços e também quem, não sendo usuário habitual, directo, de alguma forma necessita de ter acesso a alguns elementos desses serviços.

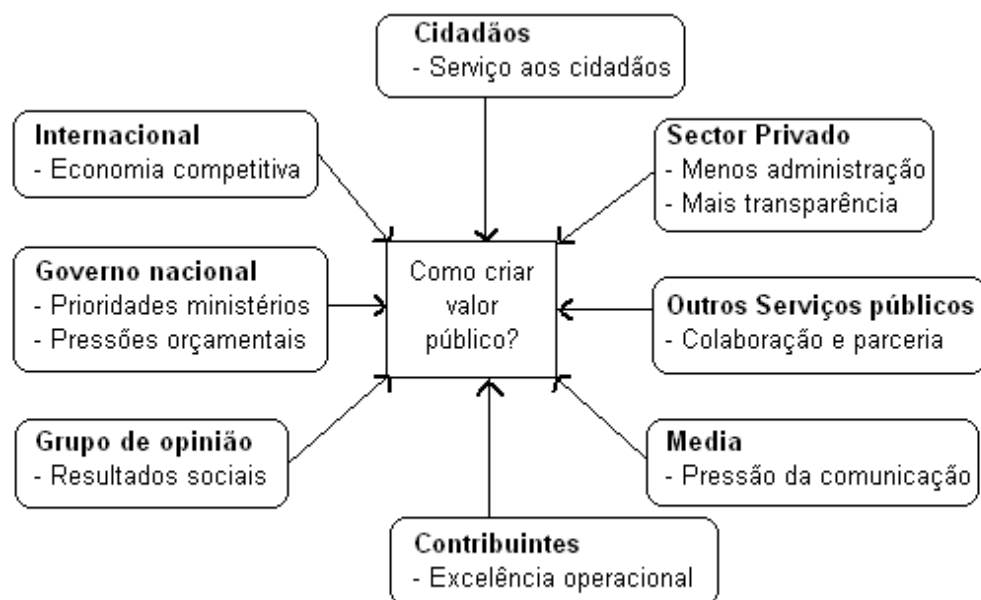
Nem sempre as necessidades dos clientes coincidem com as dos stakeholders, e por isso, em alguns casos, houve a necessidade de dividir esta perspectiva em duas. Daí

a premência de se identificarem muito bem, antes da implementação do BSC, os públicos alvo e as suas necessidades, devidamente tipificadas.

O termo “cliente” também não é muito consensual. Diferentes autores ou organismos onde esta metodologia tem sido aplicada, preferem chamar utentes, outros cidadãos ou mesmo comunidade (Pinto, 2007).

A generalidade das pessoas que utiliza os serviços públicos não tem alternativa de escolha. Habitualmente, apenas um determinado organismo presta um dado serviço, e os preços são tabelados, não havendo concorrência, portanto as pessoas vão adquirir uma prestação num dado local e são sensíveis à qualidade e ao preço cobrado, relativamente ao serviço que foram, nalguns casos, obrigados a requisitar.

Conforme podemos ver na Fig.10, são vários os grupos de stakeholders que podemos encontrar nos vários organismos públicos, sendo que cada um deles tem diferentes tipos de expectativas, mas também diferentes graus de pressão que podem exercer.



**Fig.10 – Diferentes expectativas dos Stakeholders**

**Fonte: IBM Institute for Business Value – Performance Management in European Government (2004)**

No entanto, mais do que nas empresas privadas, nos organismos públicos existem inúmeros grupos que se torna necessário levar em consideração aquando da definição dos objectivos que a instituição se propõe atingir e satisfazer (Pinto, 2007).

Na mesma linha, existirão mais indicadores e metas a serem alcançados, no sentido de se melhorar a qualidade dos serviços prestados, criar valor que seja percebido pelos stakeholders e ainda assim, promover uma redução de custos, através do aumento da eficiência e da eficácia.

Assim, e de acordo com Pinto (2007), são várias as dimensões que os clientes podem assumir:

- Cidadão – Cliente (utente, paciente, aluno, etc.) – O objectivo da organização é servir bem o seu cliente (funcionando como no sector privado);
- Cidadão – Dono – Os organismos utilizam o dinheiro dos contribuintes para prestarem os seus serviços, portanto devem utilizar da melhor maneira possível os recursos dos seus donos;
- Cidadão – Sujeito a leis – As pessoas têm direitos e deveres. Por um lado, estão sujeitas a normas que regem a sua actuação, por outro lado, têm direito a ver o seu bem-estar social melhorado e a sentirem-se protegidos;
- Cidadão – Parceiro – As pessoas devem participar e ter responsabilidades sociais que potenciem benefícios para toda a sociedade.

### **II.3.3 – A perspectiva Finanças/Orçamento**

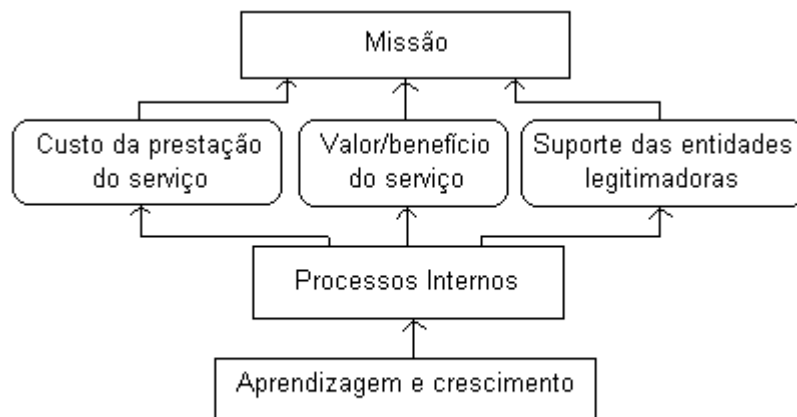
Nas organizações públicas, esta perspectiva assume uma importância e um enfoque diferente do que se passa nas empresas privadas.

Enquanto que, para as entidades privadas, as metas financeiras se encontram previamente definidas e giram à volta do lucro e da rentabilidade que as empresas devem proporcionar aos seus accionistas, nos organismos públicos esta perspectiva tem

um cariz mais de impor certas restrições orçamentais e também legais às práticas da instituição.

Quer isto dizer que as organizações públicas têm dotações orçamentais muitas vezes restritivas para fazerem tudo aquilo que pretendiam, obrigando-as assim, a adoptarem práticas que conduzam a uma maior eficiência e eficácia na execução da sua missão.

Na opinião de Norton e Kaplan (1996), estas duas perspectivas devem interagir entre si para, em conjunto e auxiliadas pelas restantes perspectivas, fazerem com que a instituição consiga alcançar a sua Missão (Fig.11).



**Fig.11 – Articulação entre as Perspectivas Clientes e Financeira**

**Fonte: Kaplan e Norton (1996)**

Estas duas perspectivas traduzem-se, como diz Pinto (2007), em:

- Criar valor para os cidadãos, traduzido em benefícios sociais, bem-estar, ou outros;
- A um custo mínimo, obrigando os organismos a serem cada vez mais eficientes;
- Obtendo o suporte de legitimidade dos stakeholders (entidades financiadores e cidadãos) através da sua satisfação.

## II.4 - Estratégia: O âmago de todos os BSC

Segundo Niven (2008), o planeamento estratégico só começou a ser utilizado pelas empresas nos anos 50, tendo ganho maior importância nos anos 60 e 70<sup>11</sup>.

Durante os anos 80, com o advento da globalização, as empresas foram melhorando os seus processos, tornando-os mais eficientes, eliminando o desperdício e as actividades que não adicionavam valor.

Contudo, perceberam que não era apenas pela utilização de métodos de trabalho mais eficientes que ganhavam vantagens competitivas, mas sim através da diferenciação e da estratégia.

A revista Fortune, em 1999, fez um estudo onde concluiu que cerca de 70% dos fracassos das empresas (ou dos seus CEO) ocorreram, não em resultado de uma estratégia deficitária, mas da pouca capacidade na sua execução.

É comum nas empresas que utilizam o BSC terem já uma estratégia previamente definida. Mas é igualmente habitual que, quando a equipa se prepara para colocar estes objectivos, medidas, indicadores e metas no papel, a estratégia seja repensada, chegando muitas vezes à conclusão de que os indicadores a utilizar sejam muito diferentes daqueles que a empresa já utiliza e que necessite de utilizar outros que ainda não se tinham lembrado (Kaplan e Norton, 1996).

A estratégia deve especificar a forma como a organização vai atingir a sua Missão. De acordo com Kippenberger (1996), o BSC veio para colocar a estratégia no centro das atenções ao invés do controlo, algo que, no seu entender, se encontra bem mais em sintonia com as tendências contemporâneas das organizações pós-industriais.

Uma estratégia bem concebida deve especificar as prioridades da organização atendendo à escassez dos recursos existentes e alocá-los convenientemente.

Como refere Bernardo (2009), *“Um bom plano estratégico centra-se nas fontes geradoras de vantagens competitivas para delas retirar benefícios futuros mais*

---

<sup>11</sup> Desde os anos 70, desenvolveram-se 10 escolas do pensamento estratégico.

*elevados, fomentando a alavancagem dos recursos internos, capacidades e competências da organização, visando o cumprimento das suas metas numa óptica de média a longo prazo”.*

Não existe nenhum método para delinear a estratégia que a organização deve seguir. Aliás, dois gestores distintos perante a mesma organização delineariam estratégias diferentes. Uma metodologia que pode ser seguida para traçar uma estratégia para uma organização, traduz-se em 6 passos (Niven, 2008):

- Estar pronto para começar;
- Análise do meio envolvente;
- Análise dos stakeholders;
- Análise SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças);
- Identificação das matérias estratégicas;
- Desenvolvimento das estratégias.

O primeiro passo é verificar se a organização está pronta para iniciar um processo de planeamento estratégico, tendo em atenção que o planeamento estratégico exige da parte da direcção um empenhamento em termos de disponibilidade de tempo e atenção.

Deve ser analisado o passado histórico da organização, ver os serviços prestados, de que maneira obteve mais sucesso, etc. A experiência que uma organização tem é sempre uma mais-valia quando se pretende desenvolver uma estratégia para o futuro.

A análise do meio envolvente (análise PEST<sup>12</sup>) pode englobar diversas questões, como por exemplo, analisar como é que as necessidades e experiências dos clientes/cidadãos se vão alterar; elaborar um estudo demográfico que preveja as necessidades futuras de um grande grupo de cidadãos (a população dos países ocidentais está a envelhecer rapidamente); ou estudos sobre perspectivas económicas (para verificar se existe disponibilidade de recursos financeiros para fazerem face aos investimentos pretendidos), analisar evolução tecnológica (alguns métodos podem ser substituídos a curto prazo), legislação actual e perspectivas futuras, etc.

---

<sup>12</sup> Acrónimo de Political, Economic, Social and Technological analysis.

As organizações, sejam elas privadas ou sem fins lucrativos ou organizações governamentais, são constituídas para responderem às necessidades dos seus stakeholders.

No caso das organizações privadas, o grupo que mais interessa conhecer e analisar as suas características, necessidades, etc., é composto pelos clientes actuais e potenciais.

No caso das organizações não governamentais, a lista dos stakeholders que é fundamental conhecer a fim de poder cumprir a sua missão é mais completa e engloba, não apenas os clientes, consumidores ou utentes, sejam eles actuais ou futuros, mas também os media, os parceiros, os fornecedores, os empregados, além dos dirigentes governamentais e possíveis doadores ou mecenas, fonte dos recursos financeiros.

Uma análise às oportunidades e ameaças, e os pontos fortes e as fraquezas de uma organização é sempre essencial para decidir qual o melhor caminho a seguir para se atingir o fim pretendido e também para se perceber quais as acções que devem ser tomadas para suprimir alguma falha da organização.

Os pontos fortes estão relacionados com o que a organização sabe fazer melhor e que outros não conseguem imitar facilmente. As fraquezas mostram o que é necessário melhorar para a organização cumprir a sua Missão. Quer os pontos fortes quer as fraquezas estão relacionados com a entidade em si, a sua estrutura organizacional, as competências dos seus empregados, os meios utilizados, o serviço prestado, os seus valores, etc.

Alterações no meio envolvente, sejam elas legislativas, demográficas ou mesmo tecnológicas podem representar oportunidades para a organização se afirmar enquanto tal, como uma entidade responsável que pode limitar danos ou proporcionar novas oportunidades aos cidadãos. As ameaças representam aquilo que pode prejudicar o relacionamento com os stakeholders, e colocar em causa a própria Missão da organização (Niven, 2008).

É importante não se confundir assuntos estratégicos com assuntos operacionais, pois estes dizem apenas respeito ao funcionamento diário da organização, enquanto os primeiros afectam toda a organização com implicações para o seu futuro (Niven, 2008).

Uma vez analisados todos estes aspectos, a organização e os seus dirigentes devem começar a procurar qual a melhor estratégia a seguir para conseguirem concretizar a sua Missão.

Como já foi mencionado, existem sempre diversas alternativas, e compete aos dirigentes escolher aquela que melhor se adequar às várias características, qual é a que traz mais benefícios para todos, incluindo os stakeholders e que tem mais hipóteses de ser bem sucedida.

Depois de definida a estratégia a seguir pela organização, é necessário pensar nas acções que deverão ser tomadas para a cumprir, e plasmá-las nos seus Planos, Programas e Acções Estratégicas, hoje em dia comuns na administração pública, embora nem sempre devidamente ligados a este processo de reflexão e planeamento estratégico. É ainda fundamental (e muitas vezes esquecido) definir claramente quem vão ser os responsáveis pela execução dessas acções e pelos seus resultados.

#### **II.4.1 - Dificuldades na implementação da estratégia**

Entre o desenvolvimento e formulação da estratégia e a sua implementação vai, para muitas organizações, uma grande diferença.

Kaplan e Norton (1998) identificaram quatro tipos de barreiras na implementação da estratégia nas empresas:

- A Visão e a estratégia não foram postas em prática;
- A Estratégia não foi alinhada com os objectivos departamentais e individuais;
- A Estratégia não está directamente ligada aos recursos de curto e longo prazos;

- O feedback existente é tático, não estratégico.

A Visão e a Estratégia não serem postas em prática significa que os dirigentes não foram capazes de a traduzir em termos perceptíveis por todos os colaboradores de maneira a que todos possam agir de acordo com ela. Para que sejam criadas as condições para a implementação de uma estratégia, deve existir um consenso alargado entre todos os dirigentes (incluindo os directores) sobre o que a organização pretende fazer e sobre as várias definições de qualidade, reengenharia, empowerment, etc.

A segunda barreira, está relacionada com o facto de os vários departamentos continuarem a “trabalhar” para si, cumprindo os seus objectivos e orçamento sem interiorizarem e comunicarem que o importante é o futuro da empresa enquanto tal e não o do sector em particular. Esta situação ocorre diversas vezes e quanto mais baixo for o nível organizacional hierárquico, mais ela é notada, sendo geralmente atribuível a uma dificuldade de comunicação da estratégia e de interligação entre os vários departamentos na prossecução dos objectivos estratégicos potenciada pela falta de sistemas de informação ou a sua incorrecta formatação para esse fim.

Por exemplo, quando os recursos financeiros não são atempadamente alocados à estratégia de longo prazo, nas reuniões trimestrais analisam-se os desvios monetários, mas não as suas consequências para a estratégia apresentada. Os desvios percentualmente até podem ser pequenos mas serem de uma importância muito grande (Kaplan e Norton, 1996).

A maioria dos sistemas de informação de gestão actuais fornece elementos (feedback) sobre aspectos de curto prazo, como a performance operacional ou sobre os resultados financeiros, mas poucos são os que examinam os indicadores de estratégia de longo prazo. Um feedback estratégico e simultaneamente um processo de aprendizagem baseado no BSC deve utilizar:

- Um framework<sup>13</sup> estratégico que comunique a estratégia e permita aos participantes analisar a sua contribuição para o sucesso da estratégia;

---

<sup>13</sup> Framework é um conjunto de conceitos usado para resolver um problema de um domínio específico.

- Um processo que recolha dados relativos à performance estratégica e sobre as relações entre os objectivos estratégicos e as iniciativas;
- Um grupo de trabalho que analise e aprenda com os elementos da performance e que adapte a estratégia a novas condições ambientais que possam ir surgindo.

#### **II.4.2 – Como alcançar o sucesso na implementação da estratégia**

Implementar a estratégia começa por educar e envolver todas as pessoas que trabalham na empresa. Também a formulação do BSC para alinhar a Visão e a Estratégia em objectivos claros e mensuráveis é a primeira fase do scorecard. O BSC tem de ser comunicado e implementado para, então sim, passar a ser um efectivo sistema de gestão da organização. Só assim se consegue que todos contribuam para a alcançar.

Para Kaplan e Norton (1996), comunicar a Visão e a Estratégia da empresa deve ser encarado como uma campanha de marketing, cujos objectivos são criar consciência e afectar os comportamentos.

Esta campanha pode ser executada de várias formas, desde comunicados, à utilização de vídeos ou reuniões, cartas, e-mails, etc.

As organizações utilizam diferentes métodos para dar a conhecer os objectivos globais da empresa e bem assim, os objectivos departamentais, o que se espera que um departamento execute a fim de se alcançarem esses objectivos.

Um dos métodos utilizados é o da cascata, em que debaixo dos objectivos globais se encontram os objectivos departamentais e respectivos indicadores e medidas.

Existem empresas que distribuem uns cartões a todos os colaboradores, onde constam não apenas os objectivos globais da empresa, mas também os objectivos departamentais e ainda têm um espaço onde são preenchidos os objectivos e iniciativas

a desenvolver pelos colaboradores ou pelas equipas onde estão inseridos, como se mostra na figura 12 (Kaplan e Norton, 1996).

São cartões (ou folhas) relativamente pequenos que podem estar ao rápido alcance da vista dos colaboradores e que os ajudam a focar nos seus objectivos, integrando-os nos objectivos maiores, que são os da sua organização e que indicam quais as iniciativas tomadas ou a tomar para os alcançar.

**Corporate Objectives**

- Double our corporate value in seven years
- Increase our earnings by an average of 20% per year
- Achieve an internal rate-of-return 2% above the cost of capital
- Increase both production and reserves by 20% in the next decade

	Corporate Targets*			Scorecard Measures	Business Unit Targets			Team/Individual Objectives and Initiatives
	1997	1998	1999		1997	1998	1999	
Financial	160	180	250	Earnings (in millions of dollars)				1.
	200	210	225	Net cash flow				
	80	75	70	Overhead and operating expenses				2.
Operating	73	70	64	Production costs per barrel				
	93	90	82	Development costs per barrel				
	108	108	110	Total annual production				3.
<b>Team/Individual Measures</b>					<b>Targets</b>			
1.								
2.								4.
3.								
4.								
5.								5.
Name:								
Location:								
*1995 level = 100								

**Fig.12 – Um Scorecard Pessoal**

Fonte: Kaplan e Norton (1998)

As empresas necessitam alocar recursos físicos, humanos e financeiros à sua estratégia para o negócio, o que é feito aquando da elaboração dos respectivos orçamentos. Kaplan e Norton (1998) identificam quatro passos para se usar o Balanced Scorecard num planeamento estratégico de longo prazo ligado ao orçamento da empresa:

- Definir metas ambiciosas;

- Identificar iniciativas estratégicas;
- Identificar sinergias que possam existir;
- Alinhar a estratégia e os recursos com o orçamento anual.

As metas definidas no BSC são decompostas em vários pontos operacionais. Se todos os colaboradores estiverem envolvidos com a estratégia da empresa, se forem atribuídos os recursos necessários, se os objectivos definidos nas várias perspectivas forem claros, os resultados vão aparecer. Logo, não se devem definir metas prudentes a pensar que alguma coisa pode não correr bem. As metas definidas devem ser ambiciosas, porém exequíveis. Ser realistas e estar de acordo com os objectivos.

Depois de estabelecidos os objectivos para as várias perspectivas, devem ser identificadas as iniciativas estratégicas que conduzirão à obtenção dos resultados pretendidos.

As decisões de investimentos de capital devem ser feitas de acordo com esses objectivos e iniciativas estratégicos, sejam eles para aumentar a satisfação dos clientes ou para melhorar a qualidade e não apenas por terem um retorno financeiro maior no curto prazo.

Identificar sinergias existentes entre organizações do mesmo grupo (ou que estejam na dependência do mesmo organismo de tutela) pode trazer vantagens em termos tecnológicos, de coordenação de esforços, partilha das melhores práticas, de certos equipamentos, fornecedores, cadeias de distribuição ou outros, economias de escala, etc.

Tradicionalmente as empresas apresentam os seus orçamentos anuais apenas em termos financeiros. Mas a Visão e a Estratégia das organizações também devem estar ligados ao orçamento anual. Assim, como parte integrante do orçamento anual, os dirigentes devem estabelecer metas de curto prazo (ou milestones), em termos de performance dos indicadores das perspectivas de clientes/utentes, processos internos e de aprendizagem e crescimento (nas vertentes colaboradores, sistemas de informação e organização), que possam ser aferidas aquando das reuniões de acompanhamento mensais ou trimestrais.

As organizações modernas definem a sua estratégia e articulam-na em relações de causa-efeito, envolvendo todos os seus colaboradores na prossecução dessa estratégia e alocam os recursos necessários para alcançarem o sucesso.

Mas o meio envolvente é muito competitivo e turbulento, as condições de negócio estão-se permanentemente a alterar, pelo que é necessário as empresas analisarem essas condições e adaptarem-se a novas situações que entretanto surjam. Uma estratégia bem planeada e implementada hoje pode não ser a apropriada dentro de alguns meses.

As organizações e os seus dirigentes precisam então de ter a capacidade de aprendizagem e reflexão sobre as condições actuais e a habilidade de desenvolver uma nova estratégia que aproveite as oportunidades surgidas (em clientes, mercados, tecnologia ou concorrentes) ou antecipar alguns problemas que possam aparecer.

Por tudo isto, o BSC deve ser sujeito a revisões periódicas. Quando se faz essa revisão, deve ser analisado o meio envolvente e se a sua evolução foi conforme o previsto pela empresa. Outro aspecto importante é verificar se todas as iniciativas tomadas foram as mais correctas e se nenhuma foi omitida.

Nem sempre é fácil ao fim de um ano, ou de períodos ainda menos expressivos, a empresa dispor de dados estatísticos suficientes para fazer uma análise panorâmica das correlações de causa-efeito propostas. Porém, tal não deve ser impeditivo de se fazer uma validação de medidas importantes e se as suas metas (mesmo parcelares) foram alcançadas. Essa validação pode inclusivamente ser feita, de uma forma informal, através do feedback dado pelos clientes e contada ou escrita pelos colaboradores de nível hierárquico inferior.

Este processo sistemático contribui para a designada Aprendizagem Estratégica (ou dos níveis hierárquicos superiores) e é, no entender de Kaplan e Norton (1996), o aspecto mais inovador na abordagem do BSC. Essa aprendizagem começa desde logo na comunicação da Visão a todos os colaboradores da organização. A utilização de medidas quantitativas ajuda a organização a compreender melhor essa visão e a estratégia preconizadas e a compreender e interiorizar o que compete a cada um fazer

para se alcançarem esses objectivos. As relações de causa-efeito ajudam a pensar no que deve ser melhorado para atingir certos fins.

Qualquer organização deve ter presente que a construção de um BSC não é tão fácil como pode parecer à primeira impressão, podendo ocorrer alguns problemas que levam a uma incorrecta aplicação deste sistema de gestão.

Os problemas que mais frequentemente acontecem são de ordem estrutural, e estão relacionados com o facto de as iniciativas e as medidas serem ocasionais e não estarem ligadas entre si, serem genéricas, não conduzirem a empresa a prosseguir com os seus objectivos, não terem alocados os recursos necessários para se prosseguirem as iniciativas.

Outros problemas podem surgir quando a própria implementação do conceito do BSC não é feita de forma apropriada. Estes tipos de problemas, de natureza organizacional são os mais complicados de rectificar.

Sendo um sistema de gestão, que deve transmitir a visão e a estratégia da empresa, o BSC deve ser implementado a partir do topo da organização e não de níveis intermédios. Se os dirigentes máximos não estiverem empenhados na sua implementação, isso significa que muito provavelmente não o utilizarão no acompanhamento da estratégia planeada.

Finalmente, as iniciativas e os indicadores não devem ser colocados ao acaso, apenas porque outras organizações os utilizam, mas devem ser condutores da estratégia própria da organização. Cada organização tem os seus clientes alvo, as suas particularidades, capacidades tecnológicas, níveis de competitividade, etc., diferentes das suas concorrentes, pelo que as melhores medidas para uma organização podem não o ser para outra.

## II.5 - Medidas (ou indicadores) de performance, metas e iniciativas

Niven (2006, pag.2) refere que há mais de 150 anos, Lord Kelvin, um matemático irlandês, fez a seguinte observação: *“When you can measure what you are speaking about, and Express it in numbers, you know something about it; but when you cannot measure it, when you cannot express it in numbers, your knowledge is of a meager and unsatisfactory kind.”*

Para além da dificuldade que naturalmente existe em definir metas quantitativas, existe igualmente uma enorme diferença entre o acto de medir e medir as coisas certas. Kaplan e Norton, com o BSC vieram ajudar os gestores com uma ferramenta capaz de medir o progresso da organização, e que simultaneamente pode motivar os empregados, alinhando-os com os objectivos da organização.

Existem 3 tipos de medidas de performance (Niven, 2008):

- Medidas de input , que incluem os orçamentos;
- Medidas de output, que geralmente surgem como o resultado de acções ou programas. Alguns exemplos são: número de pessoas servidas, serviços prestados, unidades produzidas, etc.;
- Medidas de outcome, que medem os benefícios proporcionados aos stakeholders através das operações da organização: demonstram resultados; servem de guia na alocação de recursos, etc.

Existem ainda os indicadores Lag e Lead, como medidas de performance. Os indicadores lag são medidas que se focam nos resultados do fim do período. São indicadores de resultados, caracterizadores da performance histórica. Os indicadores lead são medidas que conduzem a performance das medidas lag. Habitualmente medem processos ou actividades intermédias. São os chamados indicadores indutores ou drivers. Um exemplo de um indicador lead é o absentismo.

As organizações utilizam indicadores genéricos como rentabilidades, quota de mercado, satisfação dos clientes, competências dos empregados, que são indicadores de resultados (lag). Estes indicadores são o reflexo de acções passadas. Todavia, tais indicadores não nos informam que acções foram essas, não revelando os drivers (lead)

da rentabilidade financeira dos segmentos de mercado, dos processos internos, nem dos intangíveis colocados na perspectiva aprendizagem e crescimento. As organizações têm de complementar a sua visão do que já aconteceu através da utilização de indicadores indutores do que irá ou poderá acontecer – tempo de ciclo, taxas de defeitos e anomalias, absentismo, inovação, liderança de equipas. Se apenas contiver indicadores lag, o BSC pouco nos diz como decorrem as operações. Se, por outro lado, apenas contiver indicadores lead, ficamos sem saber se os melhoramentos estão a contribuir para os resultados.

A selecção e construção dos indicadores é particularmente importante, devendo haver uma preocupação em construir um mix destes dois tipos de indicadores (Kaplan e Norton, 1998) e também os vários tipos de medidas: input, output e outcome.

Alguns critérios a reter aquando da elaboração dos indicadores(Niven, 2008):

- Interligados com a estratégia – O BSC deve estar desenhado de modo a facilitar a descrição da estratégia. As medidas devem decorrer dos objectivos, que por sua vez são traduzidos a partir da estratégia;
- De fácil compreensão – Os colaboradores fazem melhor o que compreendem;
- Interligados em relações de causa-efeito – As medidas devem estar interligadas com os objectivos das várias perspectivas;
- Reavaliados com alguma frequência – Os resultados devem ser avaliados mensal ou trimestralmente, de maneira a rectificar o que se revelar necessário;
- Acessíveis – “O excelente não pode ser inimigo do bom”. Se a organização não tiver disponíveis temporariamente alguns dados, não deve ser isso motivo para colocar de lado o BSC. Deve haver um empenhamento para que esses dados passem a ser recolhidos;
- Usar médias com precaução – Os resultados devem ser analisados e deve-se procurar explicações para eles, pois, por exemplo, um aumento significativo das vendas pode ficar a dever-se a um factor exógeno e não a uma melhoria da performance da organização, e pode não se repetir;

- As medidas devem ser quantitativas – A avaliação da performance deve ser tão objectiva quanto possível, logo deve ser traduzida em números;
- Funcionais – Medidas dúbias, que não funcionem bem, podem levar a organização a ter comportamentos incorrectos, que não traduzam convenientemente a sua estratégia.

Para auxiliar na escolha das melhores medidas para cada BSC, Paul Niven (2008) criou uma folha onde as medidas podem ser avaliadas de acordo com estes critérios (Fig.13).

<b>Balanced Scorecard Measure Selection Worksheet</b>										
Perspective	Linkage to Strategy	Easily Understood	Cause & Effect Linkage	Frequency of Updating	Accessibility	Reliance in Averages	Date Driven?	Quantitative	Dysfunctional	Comments
<b>Customer</b>										
Measure 1										
Measure 2 ...										
<b>Internal Processes</b>										
Measure 1										
Measure 2 ...										
<b>Employee Learning and Growth</b>										
Measure 1										
Measure 2 ...										
<b>Financial</b>										
Measure 1										
Measure 2 ...										

**Fig.13 – Exemplo de uma folha para seleccionar as medidas do Balanced Scorecard**

**Fonte: Paul Niven (2008)**

Niven (2008) sugere igualmente que se crie um “dicionário” para anotar as medidas e as suas características, quem fica responsável pela informação, etc., que pode ser muito útil aquando da apresentação do BSC quer ao quadro directivo, mas também aos restantes colaboradores da organização (ver Fig.14 da página seguinte).

<b>Perspective:</b> Customer		<b>Measure Number/Name:</b> C01/Customer Satisfaction		<b>Owner:</b> L.Hess
<b>Strategy:</b> Expand program offerings		<b>Objective:</b> Increase Satisfaction with Programs		
<b>Description:</b> Customer satisfaction measures the percentage of surveyed customers stating they are satisfied with our current service offerings. Satisfaction is judged using a number of criteria, including: access to services, timeliness, and overall quality. We feel that only by ensuring current customers are satisfied will be able to expand our offerings.				
<b>Lag/Lead:</b> Lag	<b>Frequency:</b> Quarterly	<b>Unit Type:</b> Percentage	<b>Polarity:</b> High values are <b>good</b>	
<b>Formula:</b> Number of quarterly survey respondents feel satisfied with current access, timeliness, and quality of our services <b>divided</b> by the total number of surveys received.				
<b>Data Source:</b> Data for this measure is provided by our survey company, "SST". Each quarter they perform a random survey of our customers and provide the results electronically to us. Data is contained in the form of MS Excel spreadsheets (CUST SURVEY.xls, lines 14 and 15). Data is available the 10 th business day following the end of each quarter.				
<b>Data Quality:</b> High - received automatically from third party vendor.		<b>Data Collector:</b> P. Lee		
<b>Baseline:</b> Our most recent data received from SST indicates a Customer Satisfaction percentage of 59%.		<b>Target:</b> Q1 2001: 65%; Q2 2001: 68%; Q3 2001: 72%; Q4 2001: 75%.		
<b>Target Rationale:</b> Achieving customer satisfaction is critical to our strategy os service expansion. The quarterly increases we're targeting are higher than in past years but reflect our increased focus on satisfaction.		<b>Initiatives:</b>		
		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Transportation services for targeted customers.</li> <li>2. Customer management software program implementation.</li> <li>3. Customer service training.</li> </ol>		

**Fig.14 – Dicionário do Balanced Scorecard**

**Fonte:** Paul Niven – *Step-by-step: Maximizing Performance and Maintaining Results* (2008)

**Legenda:**

**Perspective** – Mostra a perspectiva que está associada à medida.

**Measure Number/Name** – As medidas devem ser numeradas e o nome deve ser curto mas descritivo.

**Owner** – Toda a organização fica a saber quem é o responsável por aquela medida. De igual modo, se a sua performance não for a melhor, é ao responsável que compete apurar as razões e traçar um plano para que os resultados atinjam novamente as expectativas.

**Strategy** – Descreve a estratégia a que a medida se encontra associada.

**Objective** – Todas as medidas são criadas para traduzirem um determinado objectivo.

**Description** – Esta descrição deve ser precisa, de modo a que todos compreendam o porquê dela ser crítica para a organização.

**Lag/Lead** – Identifica se é um indicador de outcome ou um condutor de performance.

**Frequency** – Indica a frequência com que a performance da medida deve ser analisada. Pode ser mensal, trimestral, anual ou ter outra periodicidade.

**Unit Type** – Indica a unidade da medida. Geralmente são utilizados números, percentagens ou moeda.

**Polarity** – Quando se analisam números devemos saber se os números mais elevados são os melhores ou os piores.

**Formula** – Deve conter os elementos precisos que são necessários para calcular a performance da medida.

**Data Source** - Deve ser indicado onde vão ser recolhidos os elementos necessários, se à base de dados, se a dados recolhidos externamente, etc. Por vezes torna-se necessário criar programas informáticos específicos para recolher esta informação, pelo que a sua correcta e atempada descrição se torna de uma grande importância.

**Data Quality** – Niven considera de nível “elevado” se os dados podem ser recolhidos automaticamente dos sistemas de informação existentes na organização. Da mesma maneira que considera de nível “baixo” os dados que têm de ser recolhidos manualmente. Se a informação tiver uma importância crítica para a análise da performance, mas estiver num nível baixo, é de todo conveniente que a empresa pondere arranjar uma maneira de conseguir essa informação automaticamente.

**Data Collector** – Muitas vezes não é o responsável, ou dono, pela medida quem vai fazer a recolha dos dados necessários, sendo conveniente indicar especificamente quem fica responsável pela sua recolha e disponibilização.

**Baseline** – É interessante, para além de conveniente, todos os utilizadores do BSC saberem qual é a performance actual da medida.

**Target** – Todas as medidas devem ter um alvo a atingir. Preferencialmente devem ser indicados os vários alvos para as várias periodicidades preconizadas.

**Target Rationale** – Deve ser dada uma explicação de se terem escolhido aqueles alvos a atingir.

**Initiatives** – São dadas a conhecer as várias iniciativas que a organização vai tomar em cada medida.

Uma meta é “um resultado desejável de uma medida de performance” (Niven, 2008, pag.241). As metas devem ser realistas, porém devem conter em si mesmos um desafio que a organização pretende alcançar e para os quais vais despende algum do seu esforço.

Quando se escolhem as metas, deve-se ter alguns aspectos em consideração (Niven, 2008), como por exemplo:

- Tendências e observações anteriores – Quando existem, podem-se fazer projecções para o futuro;
- Médias nacionais ou sectoriais – São importantes pontos de partida para perspectivar metas ambiciosas;
- Colaboradores – São muitas vezes os melhores conhecedores dos clientes, dos produtos e também dos processos internos das organizações, suas fraquezas e oportunidades, além de ser uma forma para os envolver em todo

o processo de alinhamento e comprometimento com a estratégia da organização;

- Outras entidades públicas – Mais do que acontece com as empresas do sector privado, as organizações governamentais têm maior facilidade em trocar informações entre si e partilhar as suas experiências;
- Clientes e outros stakeholders – Podem-se definir alvos a partir das expectativas conhecidas dos clientes;
- Entrevistas com os directores – Sendo conhecedores da entidade e da sua estratégia, também eles podem definir os alvos que pretendem ver atingidos;
- Avaliação interna e externa – A análise swot (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) também pode contribuir para a definição dos alvos;
- Benchmarking – A comparação com o que melhor se faz noutras organizações (publicas ou privadas) também pode contribuir para a definição dos alvos.

Os objectivos são atingidos através da realização de um conjunto de Planos de Acção, que são compostos por iniciativas. Conforme Niven (2008) e Pinto (2007), as iniciativas são programas específicos, actividades, projectos ou acções que permitem às organizações alcançarem os seus objectivos.

As iniciativas podem englobar desenvolvimentos de serviços específicos para melhor satisfazer as necessidades dos clientes/utentes, como sejam a criação ou desenvolvimento de um Web site, de programas destinados a auxiliar os colaboradores a aumentar a sua produtividade ou a apresentar mais rapidamente os resultados financeiros da empresa, entre outros.

Quando se pensa nas iniciativas a tomar, é de extrema importância verificar qual o seu impacto nas diferentes perspectivas do BSC, bem como quantificar os recursos financeiros necessários à sua implementação.

Depois de desenhadas todas as iniciativas a tomar para que a estratégia da organização seja alcançada, é importante verificar se existe orçamento disponível para as colocar em prática ou se é conveniente elencá-las por ordem de importância e

implementar apenas o que é viável e imprescindível para a organização, pelo menos nos momentos mais imediatos. Desta forma, pode haver uma ligação efectiva entre os Objectivos Estratégicos e os Planos de Acção e o Orçamento das organizações.

## **II.6 – As relações de causa-efeito**

Definidas a missão e os objectivos estratégicos da organização em questão e alinhados com eles os diferentes objectivos propostos para as várias perspectivas, bem como os indicadores, metas e medidas para os atingir, há que estabelecer as diferentes relações de causa-efeito entre os mesmos. Essas relações de causa-efeito são uma característica específica do BSC, sem as quais ele não atingirá o seu propósito.

O BSC permite uma ligação à estratégia da organização devido a três princípios:

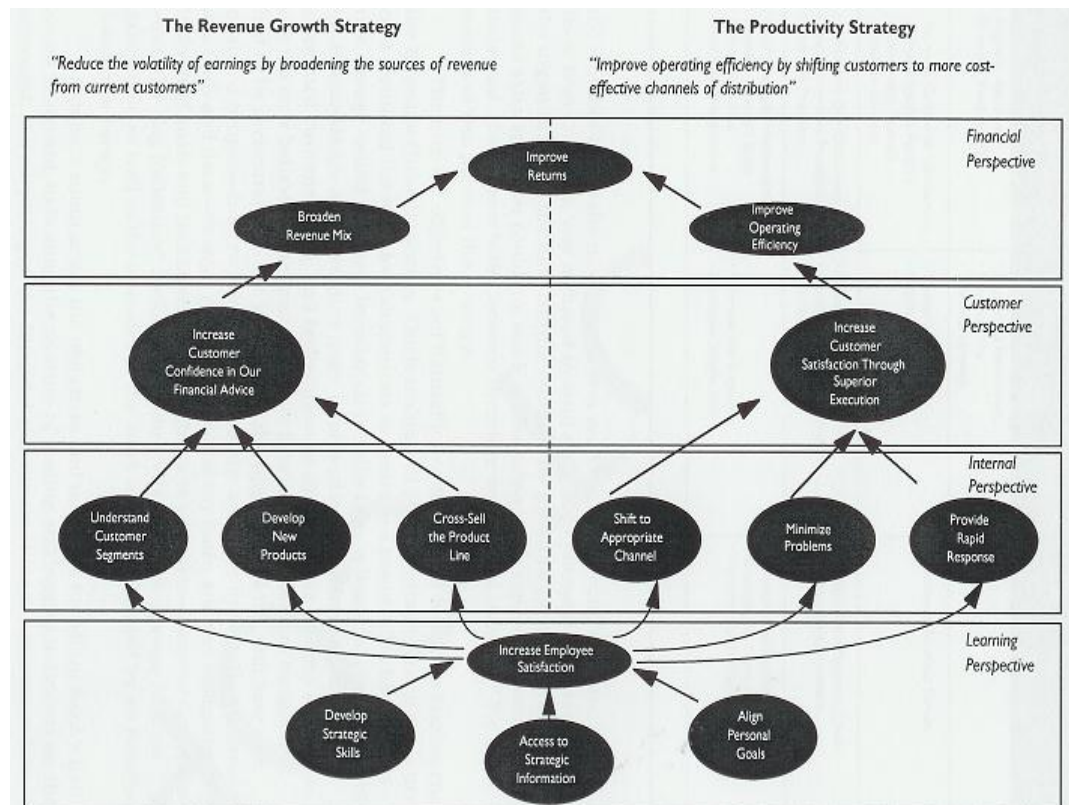
- Relações de causa-efeito;
- Indutores (drivers) de performance;
- Ligação às finanças da organização.

Cada indicador do BSC deve ser um elemento na cadeia de relações de causa-efeito. Ou seja, um indicador deve levar ao cumprimento de um ou mais objectivos dentro da mesma perspectiva ou entre perspectivas (Niven, 2008).

Se a organização apenas estabelecer objectivos e identificar alguns indicadores, mas sem os interligar entre si, está-se apenas a implementar um sistema de medição de performance, mas não a adoptar o BSC com todas as suas virtualidades capazes de fazer a organização traduzir a sua estratégia em acções, em suma, a atingir a sua Missão (Pinto, 2007).

Devido ao encadeamento sequencial dos vários objectivos e medidas, sendo que uns são indutores de outros, este estabelecimento das relações de causa-efeito entre os objectivos das várias perspectivas vão proporcionar o conhecimento dos motivos do que não foi alcançado (Norreklit, 2000). Ou seja, se algum indicador apontar resultados

menos bons, ou não atingidos, pode-se ver qual das medidas não foi suficientemente bem adoptada ou se faltará fazer algo mais.



**Fig.15 – Exemplo de relações de causa-efeito**

**Fonte: Kaplan e Norton (1996)**

Podemos verificar pela análise da Fig.15, que um objectivo pode ser atingido por mais do que uma acção, assim como uma acção pode servir como suporte a mais do que um objectivo, dentro da mesma perspectiva e entre diferentes perspectivas.

Tal como se passa com os objectivos estabelecidos pela organização, também as relações de causa-efeito devem ser comunicadas a todos os colaboradores. Assim, ao mesmo tempo que vão acompanhando a sua performance, sabem quais as consequências que o seu desempenho vai ter no resultado final.

São muitas as vantagens que se encontram na cadeia de causa-efeito dos objectivos traçados para as várias perspectivas (Horvath & Partners, 2003). A saber:

- Mostram as relações de dependência existentes entre os vários objectivos dentro da mesma perspectiva e com as restantes;
- Mostram os seus efeitos para o atingir da meta estabelecida, e bem assim, onde algo pode ter falhado;
- Transmitem a todos os colaboradores a importância de todos e de cada objectivo;
- Auxiliam na compreensão da estratégia;
- Mostram como é necessária uma actuação conjunta de todos os departamentos para a execução da estratégia;
- Promovem a colaboração entre os vários departamentos para o alcançar dos objectivos estratégicos;
- Identificam os indicadores de medição mais apropriados;
- Convertem os objectivos estratégicos em metas numéricas mais fáceis de apreender;
- Proporcionam um modelo capaz de alcançar o sucesso estratégico;
- Funcionam como um meio de diagnosticar eficazmente a implementação do BSC.

Contudo, na opinião de Norreklit (2000) é necessário algum cuidado quando se analisam estas relações de causa-efeito. Isto porque a consequência de uma determinada medida pode não ser visível ou mensurável no mesmo espaço de tempo em que ela foi tomada (a sua causa).

Por exemplo, se se der formação a um grupo de colaboradores num dado momento, deve-se esperar algum tempo para esses conhecimentos ficarem consolidados e essa formação começar a dar resultados. Como o BSC não possui a dimensão “tempo”, deve ser feita uma análise cuidadosa e ponderada às relações causa-efeito, pois elas podem vir a ser positivas mas ainda não mensuráveis. Também nos casos em que a inovação seja um factor chave de sucesso e em sectores onde a competitividade seja grande, pode haver alguma dificuldade em tirar ilações destas relações de causa-efeito (Norreklit, 2000).

## II.7 – Os Mapas Estratégicos

A estratégia de uma organização implica uma mudança do seu estado actual para um outro estado, pretendido porém não garantido, no futuro (Kaplan e Norton, 1996).

As vantagens na utilização do Balanced Scorecard e dos seus Mapas Estratégicos, são, fundamentalmente, as seguintes (Kaplan e Norton, 1992):

- Ser um mapa simples de analisar;
- Ser orientado para o cliente (sua satisfação);
- Ser capaz de proporcionar uma resposta rápida;
- Proporciona uma melhoria da qualidade;
- Enfatiza o trabalho de equipa;
- Reduz o tempo de lançamento de novos produtos;
- Orienta a gestão para o longo prazo.

Por outro lado, como o BSC tem definidas relações de causa-efeito, é possível analisar, e corrigir, uma determinada área que tenha influenciado negativamente outra, ou alterar algum indicador que entretanto deixe de ter tanta utilidade ou que tenha sido largamente ultrapassada a meta previamente definida.

Claramente se verifica como o BSC se tornou num instrumento de gestão, que reúne a concretização dos objectivos de médio e longo prazos com o alcance das metas e das medidas preconizadas no curto prazo.

Dependendo do tipo de produtos ou serviços oferecidos ou mesmo pela fase do ciclo de vida em que estes se encontram (crescimento, maturidade ou declínio), bem como as suas características, também os objectivos e consequentemente os indicadores escolhidos, tendem a ser diferentes.

É natural que um produto em fase de crescimento necessite de um grande investimento, enquanto gera um reduzido cash-flow. Assim deve ser dada maior importância às vendas e analisados com maior detalhe as reacções dos clientes ao novo produto, a sua taxa de penetração no mercado, etc.

Por seu lado, quando um produto se encontra na fase de maturidade, importa analisar com maior detalhe os processos de fabrico, corrigir ou eliminar tempos mortos na cadeia produtiva e bem assim, acrescentar algum valor ao produto, novas características, estar atento a fim de se aumentar a quota de mercado.

Algumas empresas podem sentir necessidade de integrar mais alguma(s) perspectiva como ambiente ou comunidade. No entender de Kaplan e Norton (1996) não existe problema nenhum em abrirem-se mais perspectivas, mas têm de estar integradas no BSC, não podendo ter medidas só delas e sem relações de causa-efeito.

Para Niven (2008), os objectivos para o BSC devem estar compreendidos entre 10 e 15.

Deve-se avaliar para o mapa com um olhar crítico e verificar se ele responde às seguintes questões:

- Estará a lógica das causas e efeitos completa? Contém todos os elementos necessários para contar a história da organização?
- A lógica reflectida no mapa está teoricamente correcta? Todos os elementos se inter-relacionam de uma maneira lógica?
- Os objectivos descritos conduzirão a uma efectiva execução da estratégia?
- O mapa representa os esforços para alcançar a Visão?

Se o mapa estratégico estiver muito complexo, desenhado pobremente ou se houver dificuldade em compreendê-lo, a comunicação por toda a organização pode ficar comprometida, portanto é melhor reanalísá-lo e reflectir melhor. No final, o mapa estratégico deve contar a história da organização, cujo título será a sua Missão.

## **II.8 – A implementação do Balanced Scorecard num Organismo Público**

A implementação do BSC num organismo público, que disponha de autonomia, estratégia, organização, e cujos resultados possam ser mensuráveis e o desempenho medido, não é muito diferente da implementação numa empresa privada.

Segundo Pinto (2007) as maiores dificuldades apresentam-se na fase anterior à da implementação. Mas estas dificuldades não aparecem apenas no nosso país. Outros países desenvolvidos, que têm já uma maior experiência na medição de performances, têm-se deparado igualmente com algumas dificuldades, principalmente no que diz respeito à gestão estratégica dos serviços, pois é algo ainda muito recente na história dos serviços públicos.

Assim, a implementação do BSC nos organismos públicos tem servido não apenas para auxiliar nas funções de medição da performance e gestão estratégica, mas sobretudo para ajudar no alinhamento (de pessoas, processos e infra-estruturas) das organizações com as metas governamentais e como um instrumento de auxílio na gestão da mudança.

O cumprimento destes objectivos vai obrigar a que os dirigentes responsáveis preparem com maior cuidado a sua implementação, reunindo o máximo de informação possível sobre esta matéria, estudando experiências similares, tentando obter o máximo consenso e apoio dentro da instituição.

A compreensão de quais são os objectivos do BSC, das metas que devem ser atingidas a fim de satisfazer os diferentes stakeholders (que, como já foi referido anteriormente, exigem serviços com maior qualidade a um baixo custo, que têm de ser mais eficientes e eficazes na gestão dos dinheiros públicos), dos indicadores de desempenho, etc., por parte de todos os colaboradores do organismo, implica uma grande mudança cultural na organização, mas é um factor chave de sucesso para a implementação do BSC, sem a qual não se conseguirá fazer o alinhamento necessário para que tudo corra bem.

Niven (2008) em sintonia com o que preconizaram Kaplan e Norton (1996), pensa que é fundamental o apoio dos dirigentes ao BSC, por diversas razões, entre as quais:

- Compreensão da estratégia – Apenas os dirigentes são capazes de efectivamente falar sobre a estratégia, pois foram eles que a delinearam;

- Poder de decisão – Quando se pensa numa estratégia, há oportunidades que se querem agarrar, outras que nem tanto, portanto, há alternativas e com elas, decisões a tomar, sobre o rumo a seguir, e esse só é dado pelos dirigentes;
- Comprometimento – Se a administração estiver mesmo empenhada em implementar o BSC, isso é trespassado por toda a organização.

Existem quatro questões que os dirigentes devem formular antes de avançarem com o BSC (Pinto, 2007):

- O que se pretende atingir com o Balanced Scorecard? – Devendo ser clarificados os objectivos a atingir: vai ser um instrumento de auxílio na formulação e execução da estratégia, ou serve para conhecer as prioridades que são atribuídas pelos clientes e stakeholders, ou foi imposto por uma instância superior;
- Recursos financeiros e humanos necessários – O organismo deve estar consciente de quanto vai gastar com a implementação do BSC, que em software e outros equipamentos, honorários de consultoria, formação, etc., e de quantas horas de quantos colaboradores vai necessitar;
- Onde construir o primeiro Balanced Scorecard? – Apresentam-se duas hipóteses aos organismos: pode-se construir o modelo no topo e depois desdobrá-lo ao nível dos departamentos, ou pode-se iniciar o projecto num determinado departamento piloto, fazendo depois os ajustamentos necessários para o expandir para toda a organização<sup>14</sup>;

---

<sup>14</sup> Niven propõe sete critérios para a escolha do desenvolvimento do BSC, se na organização tutelar ou em algum organismo ou departamento dessa mesma organização:

- Missão e estratégia – Uma vez que não há accionistas que exijam o lucro, a Missão da organização desenvolve-se em torno do serviço aos utentes, seja com fins sociais, culturais ou outros. A estratégia também é fundamental para a organização prosseguir os seus fins;
- Suporte da gestão – O Balanced Scorecard só consegue ser bem sucedido se os dirigentes estiverem empenhados;
- Necessidade do Balanced Scorecard – A organização precisa de ter necessidade do BSC para justificar os custos da sua implementação;
- Apoio dos participantes – O Balanced Scorecard necessita do empenhamento dos dirigentes, mas todos os quadros intermédios também têm de se comprometer com a sua utilização e prática diária e transmitirem essa adesão aos restantes colaboradores;
- Comprometimento com a medição – Todos devem estar empenhados em executar as suas funções de modo a que os resultados possam ser correctamente medidos e que traduzam a operacionalidade deste sistema de gestão;

- A equipa de implementação – A implementação do BSC vai exigir bastante tempo (cerca de 50% do tempo de trabalho) da maioria dos dirigentes intermédios, pois são estes que vão traduzir a estratégia da organização em acções e as vão comunicar aos restantes níveis, pelo que é necessária uma grande disponibilidade de todos os intervenientes e provavelmente algum reforço da equipa.

Um dos problemas que se têm colocado na implementação do BSC, tem sido a ausência ou descontinuidade na gestão de topo no apoio ao projecto. No entanto, este problema é mais visível nos organismos públicos devido à maior rotatividade dos seus dirigentes de topo (Pinto, 2007).

É crucial para que a implementação do BSC tenha sucesso que os dirigentes apoiem total e inequivocamente o projecto, mostrando assim que farão tudo o que estiver ao seu alcance para o concretizar, e que este apoio seja permanente e contínuo, não podendo haver ocasiões em que se põe o projecto de lado pela existência de outras prioridades.

Toda a administração tem de estar empenhada na sua construção e implementação, pois são eles quem determina a estratégia a seguir, quais os segmentos de clientes que a organização pretende atingir e os processos críticos da própria organização.

Alguns dirigentes não dão a devida atenção ao BSC. Pretendem implementá-lo, mas sem colocar o BSC na sua agenda de trabalho. Niven (2008) identifica alguns benefícios para os dirigentes que o arquitecto<sup>15</sup> pode empregar para os empenhar mais nesse projecto:

- Demonstra resultados – Os gestores públicos são habitualmente nomeados ou eleitos, e se apresentarem bons resultados na forma como geriram o

- 
- Informação – A recolha da informação necessária pode não estar logo disponível, pelo que os sistemas de informação deverão ser adaptados;
  - Recursos – Para levar por diante um projecto de implementação do Balanced Scorecard, é necessário que a organização disponha de recursos suficientes, sejam humanos (colaboradores que venham a integrar a equipa de projecto) ou financeiros (o tempo desses colaboradores, consultoria externa, software, materiais elucidativos, etc.).

<sup>15</sup> Também designado por facilitador, champion, gestor ou implementador responsável pelo BSC.

erário público e satisfizeram as necessidades dos cidadãos plasmada na missão, isso demonstra um elevado sentido de responsabilidade e um bom desempenho da condução da organização;

- Segurança nos empregos – Se os dirigentes seguirem a estratégia, muitas vezes delineada pela tutela, a alcançarem a missão que lhes foi confiada, terão maior facilidade em continuar à frente do seu organismo;
- Atrai recursos – As organizações de demonstram grande responsabilidade e cumprimento dos fins a que se destinam, angariam fundos com maior facilidade, sejam eles do Orçamento de Estado ou donativos particulares;
- Demonstram progresso – Os órgãos dirigentes mudam com alguma frequência, mas uma organização que tenha um BSC segue a sua estratégia, quaisquer que sejam os seus líderes;
- Adaptação – Gestores que se adaptam a novas situações com maior facilidade são os mais interessados em adoptar o BSC;
- O poder de persuasão – Histórias de sucesso de organizações semelhantes que implementaram o BSC, ajudam muitas vezes os dirigentes a acreditar que esta é uma ferramenta poderosa para prosseguir a estratégia;
- Descrever o BSC da maneira como o Presidente fala e pensa – Ao arquitecto compete fazer um BSC como se ele fosse feito pelo presidente da instituição;
- Educar – É necessário primeiro ensinar, educar os dirigentes intermédios sobre as matérias do BSC e depois os restantes colaboradores;
- Ligar o BSC a algo que seja do agrado dos dirigentes – Se os dirigentes sentirem afectividade pelas perspectivas do BSC, ou se sentirem como podem melhorar as relações com os clientes e assim as suas vendas e os seus lucros, o projecto será mais bem acolhido.

É necessário os dirigentes saberem, terem interiorizado o porquê da utilização do BSC antes de o comunicar aos restantes colaboradores, sob pena de ser mal interpretado e, pensando que é apenas para medir a sua produtividade, criarem um bloqueio a uma correcta e positiva implementação. Depois é importante comunicar a todos os colaboradores o que se pretende fazer, ouvir as suas opiniões e em certos casos incorporá-las, pois muitas vezes são eles quem primeiro sabe as necessidades dos

clientes e podem ter informação importante para partilhar. Afinal, é com os esforços de todos os colaboradores que a Missão pode ser alcançada.

O dirigente de topo (director geral, presidente, administrador, ou outro) é normalmente designado por *sponsor* e trabalha em parceria com o líder da equipa de projecto de implementação do BSC.

É ao facilitador que compete gerir a equipa de implementação, motivá-la, mediar conflitos, proporcionar o acesso a informação adequada, traduzir os objectivos declarados em objectivos explícitos e mensuráveis, controlar o cronograma de actividades, agendar reuniões, etc., sendo de extrema importância uma dedicação exclusiva ao projecto, bem como conhecer profundamente a metodologia do BSC, mas sempre com o comprometimento da gestão de topo.

Uma das primeiras actividades do líder da equipa será dar formação (ou proporcionar acções de formação) a toda a equipa de implementação e também à administração (caso seja necessário), para que todos fiquem inteirados da filosofia do BSC e da vantagem de ter apenas os objectivos e indicadores cruciais para que a organização atinja os seus objectivos estratégicos.

Simultaneamente poderão ser feitas algumas entrevistas aos principais accionistas (ou no caso dos organismos públicos, à tutela), a fim de se conhecerem melhor as suas expectativas financeiras e não só, se estão mais interessados em resultados de curto prazo ou de longo prazo, se pretendem que a empresa cresça e se expanda ou que se mantenha rentável num determinado nicho de mercado, etc.

Algumas entrevistas a clientes chave também poderão dar algumas indicações sobre como é que a organização é vista pelos clientes e o que estes esperam dela ou do mercado, seja em termos de novos produtos ou dos serviços pós-venda prestados, rapidez nas respostas às solicitações, etc.

Um dos erros em que se cai com alguma frequência é a criação de inúmeros objectivos em cada perspectiva, pois os vários intervenientes atribuem uma grande

importância ao trabalho desenvolvido pelo seu departamento, apresentando-se no final mapas estratégicos de leitura nada fácil.

O arquitecto deve pertencer aos quadros superiores da organização, e os cargos mais habilitados são o vice-presidente para a área do planeamento estratégico ou desenvolvimento do negócio, o vice-presidente da área da gestão de qualidade ou o vice-presidente da área financeira ou de controlo de gestão (Kaplan e Norton, 1996).

Algumas organizações contratam empresas externas para assessorar o líder deste projecto.

Para Kaplan e Norton (1998) cada empresa deve desenvolver o seu próprio Balanced Scorecard, mas há algumas tarefas que, sendo comuns, podem ser enunciadas. Trata-se de um processo em 4 passos e com 10 tarefas.

### **1º Passo:** Definir a arquitectura de medição

#### **Tarefa nº. 1** - Seleccionar a unidade organizacional apropriada

O arquitecto, em consonância com a gestão de topo, deve definir a unidade de negócio para o qual o BSC é mais apropriado. Isto porque muitas organizações são bastante diversificadas tornando-se necessária esta primeira definição, ou mesmo porque a organização pode desejar fazer uma primeira aproximação ao BSC a nível departamental e só depois expandi-lo a toda a organização.

O BSC torna-se mais apropriado em unidades de negócio completas, com todas as fases da cadeia produtiva, incluindo inovação, operações, marketing, vendas e serviço pós venda. A unidade de negócio deve ter os seus próprios produtos, clientes, fornecedores, cadeia de distribuição, bem como o seu próprio processo produtivo. Deve ser uma unidade de negócio onde os indicadores financeiros não se tornem muito complicados de apurar, com custos partilhados com outras unidades ou transferências de produtos ou custos entre unidades de negócio.

#### **Tarefa nº. 2** – Identificar as ligações entre as unidades

Depois de definida a unidade de negócio, o arquitecto deve apreender as relações existentes entre as diversas unidades de negócio da corporação.

Seguidamente deve entrevistar os responsáveis para melhor conhecer:

- Os objectivos financeiros pretendidos (crescimento, rentabilidade, cash-flow, etc.);
- Os temas primordiais (meio envolvente, politica de emprego, relacionamento com a comunidade, qualidade, preço competitivo, inovação, etc.);
- Ligações a outras unidades de negócio (clientes comuns, competências e oportunidades partilhadas, relacionamento entre clientes e fornecedores).

Estas informações são fundamentais para individualizar perfeitamente a unidade de negócio em questão, não beneficiando nem retirando mais-valias a objectivos de outras unidades de negócio ou departamentos da organização.

**2º Passo:** Conseguir um consenso em torno dos objectivos estratégicos

**Tarefa nº. 3** – Conduzir a primeira ronda de entrevistas

O arquitecto deve preparar e distribuir informação sobre o BSC bem como sobre a organização (Missão, Visão e Estratégia), o meio envolvente (concorrentes, grau de competitividade, capacidade de crescimento do mercado, produtos, preferências dos clientes e desenvolvimento tecnológico) e distribui-la pela gestão de topo.

É fundamental que toda a equipa esta em sintonia com os conceitos e as definições internas de visão, missão, estratégia, valores, performance, etc.

Uma das primeiras coisas a fazer é transmitir aos participantes o que é o BSC e como é que ele vai ser usado para resolver determinados assuntos, a fim de angariar tantos defensores quanto possível.

Depois de estes estudarem este material, o arquitecto deve conduzir uma entrevista com cada um dos membros da administração, de forma a obter a sua leitura

sobre os objectivos estratégicos e propostas de medidas para as quatro perspectivas do scorecard.

#### **Tarefa nº. 4 – Sessão de síntese**

Depois de feitas as entrevistas a todos os membros da gestão de topo, deve ser elaborada uma lista ordenada com as várias definições e opiniões sobre os objectivos e medidas para cada perspectiva e de que maneira existem relações de causa efeito entre elas.

Outra análise importante a fazer nesta fase é a determinação de quais são os investimentos estratégicos e aqueles que, não sendo estratégicos, devem ser eliminados.

#### **Tarefa nº. 5 – Reunião do grupo executivo: primeira ronda**

O facilitador reúne-se com a gestão de topo para chegarem a um consenso sobre a Missão, a Visão e os objectivos estratégicos que devem integrar o BSC. É facultada a lista ordenada feita a partir das opiniões individuais para estes temas serem debatidos até haver uma perfeita sintonia entre todos.

O facilitador ajuda a determinar os objectivos mensuráveis mostrando os resultados de algumas entrevistas que tenha feito com accionistas e clientes, para todos ficarem inteirados de como a empresa é vista por quem é interessado e se está no rumo certo. Estes objectivos devem ser debatidos um por um e analisados qual a sua relevância para se atingir a visão, bem como as relações de causa-efeito que existem entre eles, mas sem se fazerem termos de comparação entre eles ou quem os propôs, para depois serem escolhidos 4 ou 5 entre os que traduzirem melhor essa pertinência.

Subdivide-se este grupo de trabalho em 4 subgrupos, de forma a cada um debater em profundidade uma das perspectivas.

Se houver possibilidade, também devem ser debatidos quais os indicadores a utilizar para cada objectivo.

Desta reunião deverá sair um documento, elaborado pelo arquitecto, onde se discriminarão todos os objectivos escolhidos para integrarem o BSC, bem como os indicadores a utilizar e as medidas a tomar.

### **3º Passo:** Seleccionar e desenhar indicadores

#### **Tarefa nº. 6** – Reuniões de subgrupos

O arquitecto vai desenvolvendo várias reuniões com os subgrupos formados, para atingir alguns objectivos, como sejam:

- Apurar a redacção dos objectivos estratégicos de acordo com o expresso na primeira reunião executiva;
- Para cada objectivo, identificar a(s) medida(s) que melhor expressam a intenção do objectivo;
- Para cada indicador, identificar a informação necessária e as acções que devem ser tomadas para tornar acessível essa informação;
- Para cada perspectiva, identificar as ligações entre os vários indicadores e apurar a maneira como cada uma influencia a outra.

Quando o BSC estiver desenhado e descritas todas as iniciativas a tomar, os indicadores utilizados e os recursos a alocar, é tempo de fazer uma segunda reunião com o grupo executivo.

#### **Tarefa nº. 7** - Reunião do grupo executivo: segunda ronda

Esta reunião deverá ser alargada ao quadro directivo da organização, e um administrador presente em cada subgrupo deve apresentar as ideias do seu grupo de trabalho, relativas à perspectiva sobre a qual trabalhou. Não deve ser o arquitecto a conduzir a reunião, quanto mais não seja para os executivos sentirem o BSC como seu e não apenas como mais uma ferramenta de trabalho de que podem passar a dispor.

Os novos participantes podem-se pronunciar sobre o BSC, que passam a conhecer e têm igualmente responsabilidades na sua comunicação aos restantes colaboradores, e deve ser esboçado um plano de implementação do BSC.

#### **4º Passo:** Construir o plano de implementação

##### **Tarefa nº. 8** – Desenvolver o plano de implementação

Este plano deve conter especificações sobre como e onde os indicadores vão buscar elementos ao sistema de informação da empresa, como e que informação se pode recolher para auxiliar medições auxiliares nos vários departamentos. Muitas vezes há a necessidade de se criar todo um novo sistema informativo na organização.

O plano ainda deve conter especificações sobre como é que se vai comunicar a estratégia e o que fazer para alcançá-la aos restantes colaboradores.

##### **Tarefa nº. 9** - Reunião do grupo executivo: terceira ronda

O grupo executivo deve reunir-se para chegar a um acordo final sobre todos os itens que integram o BSC e bem assim, do plano de implementação proposto.

Devem igualmente definir quais as acções preliminares que devem ser tomadas para se atingirem os objectivos propostos. Entre elas incluem-se a comunicação a todos os colaboradores do projecto agora iniciado e o desenvolvimento de um sistema de informação que possibilite o acesso aos dados necessários para o seu novo sistema de gestão.

Este passo apesar de opcional é recomendado. O BSC deve ser um documento inspirador para todos os colaboradores da organização. Se os colaboradores forem chamados a dar a sua opinião, eles vão sentir que fazem parte daquela estratégia e vão-se empenhar mais em atingir os seus objectivos.

##### **Tarefa nº. 10** – Finalizar o plano de implementação do BSC

Para o BSC ter a finalidade para que foi criado é necessário que ele faça parte integrante do sistema de gestão da organização. A partir deste momento a administração deve fazer o seu acompanhamento regular da gestão da organização com base no scorecard.

Todo este projecto deverá demorar 16 semanas até estar concluído. A primeira aproximação ao BSC deverá demorar não mais de 3 semanas, a primeira reunião de executivos deverá ocorrer à 7ª semana, a segunda na 13ª e a última reunião ao final da 16ª semana (Kaplan e Norton, 1996).

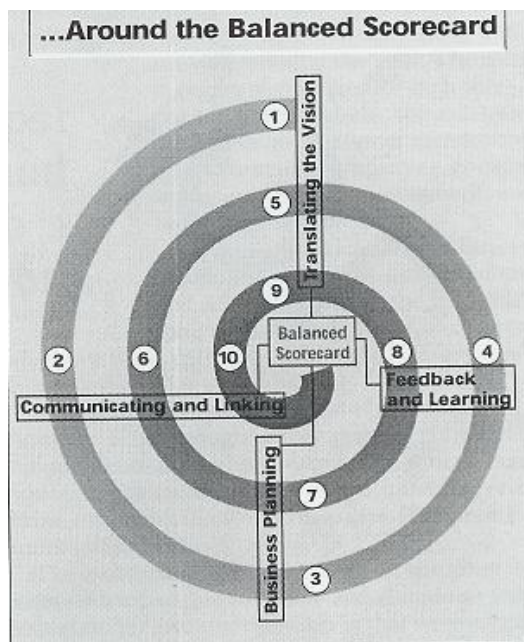
Finalmente o acompanhamento. Os órgãos de gestão devem definir qual a periodicidade com que necessitam dos dados. Esse acompanhamento é habitualmente feito todos os meses, numa data pré-determinada, em que a administração ou o quadro directivo se reúne para analisar o cumprimento das metas bem como os desvios, e onde pode tomar medidas correctivas se algum desvio for significativo. O BSC só terá verdadeiramente sucesso se as reuniões de gestão o tiverem como suporte.

Todos os anos, os objectivos do BSC devem ser revistos de acordo com a estratégia aprovada para a organização.

Os novos objectivos (ou os mesmos, em algumas situações) originam a definição de novas medidas a serem tomadas e consequentes realocações de recursos ou processos.

O feedback que resulta da análise e acompanhamento da performance evidenciada pela organização, face ao percurso traçado pela estratégia e estatuído no BSC dá então lugar a um feedforward que alimentará as medidas empreendidas pela organização para corrigir o seu caminho e alcançar os objectivos a que se propôs ou, em alternativa, em revê-los face a eventuais novas circunstâncias.

É visível pela Fig.16 ( pagina seguinte), como os quatro vértices, compostos pela Visão, Comunicação, Planeamento e Compreensão e Aprendizagem, se vão sucedendo e encadeando até se atingir o resultado final que é um BSC aplicado à organização.



**Fig.16 – A criação de um Balanced Scorecard**

Fonte: Kaplan e Norton (1996)

## **II.9 - Alinhamento em cascata no Balanced Scorecard**

Niven (2008) refere um estudo recente em que apenas 37% dos entrevistados (trabalhadores a tempo inteiro) sabiam quais os objectivos da empresa e apenas 9% conheciam as metas do seu departamento.

O método da cascata no BSC permite que todos e cada um dos níveis hierárquicos da organização saiba o que se pretende e como alcançar essas metas. Este método é tão mais importante nas empresas públicas: *“Conseguir obter resultados no sector público exige a colaboração entre um conjunto transversal de pessoas de vários níveis e funções”* (Niven, 2008, pag.258).

Também Kaplan e Norton (1996) dizem que os maiores problemas que surgem em empresas que utilizam o BSC são precisamente a falta de alinhamento das acções dos empregados com a estratégia proposta pela empresa.

Por outro lado, assumir que existe alinhamento onde ele não existe pode conduzir a organização a querer atingir metas irrealistas, perder medidas, colocar

departamentos a trabalhar contra outros, desperdiçar recursos e a dar sinais que apenas confundem os empregados.

## **II.10 - Ligar a alocação de recursos ao BSC**

O BSC trabalhado em cascata deve conter medidas e metas e também iniciativas, em todos os seus níveis. Essas iniciativas necessitam de recursos financeiros associados, e todas elas devem claramente explicitar não só as melhorias que pretendem fazer sentir na organização como também quais os recursos necessários, quer humanos, quer financeiros, para se conseguir atingir esses objectivos, bem como se estão ou não dependentes de outras iniciativas e quais os resultados esperados no final, mas também os resultados intermédios (milestones). Não se deve esquecer igualmente de apresentar o cronograma de pagamento desses recursos financeiros.

Kaplan e Norton (1996) advogam que devem ser usados dois tipos de orçamento: um orçamento operacional que englobe os recursos necessários para a organização laborar rotineiramente, em que incluem os gastos gerais, como rendas, electricidade, e outros, além dos salários, e um outro orçamento, estratégico, onde se devem inscrever todos os gastos adicionais com as iniciativas, incluindo investimento em maquinaria, em programas de software e mesmo salários com a aquisição de empregados especializados, ou que vão suprir alguma falha existente na organização.

Essa opinião não é partilhada por Niven (2008) que refere que existem outras escolas de pensamento que sugerem a existência de apenas um orçamento, contendo os valores dedicados à parte operacional e à parte estratégica, para reflectirem uma imagem real, de conjunto, da organização.

No final, para colmatar o desequilíbrio entre os fundos necessários e os fundos disponíveis, torna-se importante analisar as iniciativas, ver quais as que produzem impactos mais significativos na estratégia da empresa para escolher quais as mais prioritárias e que devem ser tomadas em primeiro lugar.

## II.11 - Reportar resultados

Niven (2008, pp 286) recorda uma frase de Jack Welch, CEO da General Electric sobre os relatórios de gestão: *“A maior parte da informação que um gestor necessita para dirigir uma organização resume-se num ecrã digital de um computador. Ele deve conter a informação pertinente em tempo real, com alertas que acendam automaticamente e que chamem a nossa imediata atenção.”* Porém, essa informação necessita ser devidamente analisada e partilhada (Niven, 2008).

Aquando da análise dos resultados do BSC, Kaplan e Norton (1996) sugerem que sejam feitas 5 perguntas:

- Porque não se atingiu a meta?
- Que acções correctivas podemos considerar?
- As iniciativas estão a decorrer de acordo com o timing previsto?
- Necessitamos de mais recursos?
- Uma task force multifuncional pode ajudar?

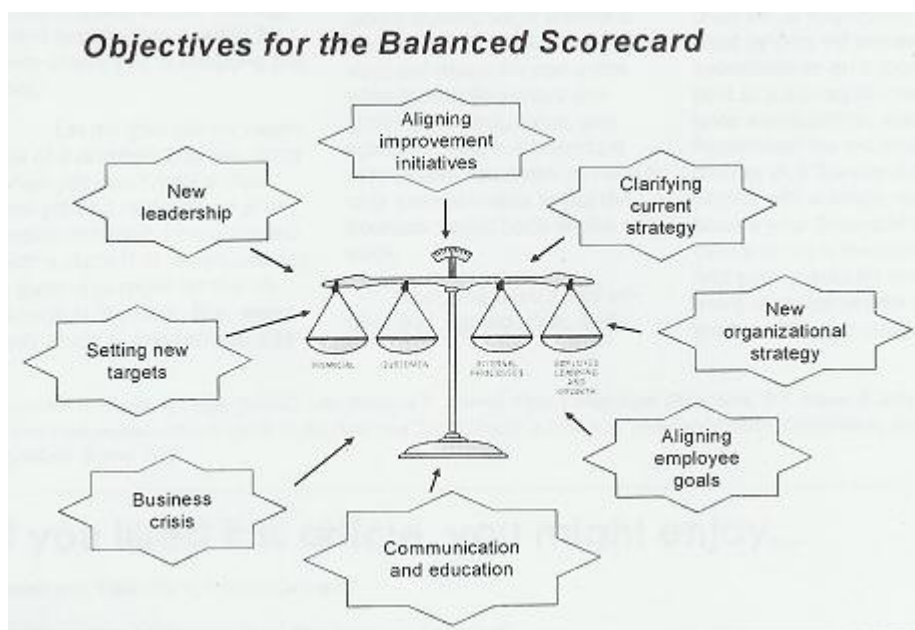
Complementarmente, Niven (2008) sugere que nas reuniões de gestão sejam sempre colocadas três questões:

- O que aconteceu? – Os resultados estão dentro das expectativas, foram melhores, piores?
- Porque aconteceu? – Quais os factores que influenciaram os resultados obtidos?
- O que vamos fazer com estes resultados? – É necessário criar, desenvolver soluções simples que auxiliem os gestores a melhorar a performance da organização.

As organizações devem promover reuniões mensais para analisar os resultados do BSC. Com as mudanças tão repentinas como as que acontecem nos dias que correm, seja nas preferências dos consumidores, na legislação, no ambiente económico, na tecnologia, etc., 90 dias é tempo excessivo sem analisar rigorosa e colectivamente a performance da organização, para não falar nas oportunidades que se podem perder em termos de negócios (Niven, 2008).

## II.12 - Manter o sucesso do Balanced Scorecard

Cerca de 62% das organizações fazem um update (revêem-no e modificam o que for necessário) do BSC anualmente, 15% fazem-no semestralmente e 23% todos os trimestres (Niven, 2008).



**Fig.17 – Objetivos para o Balanced Scorecard**

Fonte: Niven, 2008

O BSC não vai transformar a organização instantaneamente. Para que uma alteração positiva aconteça é necessário que o BSC seja introduzido no sistema de gestão, que se torne numa pedra fundamental para análise, compreensão e tomada de decisão dos órgãos de gestão.

A estratégia delineada pela gestão deve ser monitorizada periodicamente, aferidas as metas alcançadas e revistas as iniciativas tomadas ou a tomar para que a organização não se afaste do caminho traçado. As ameaças e oportunidades não se mantêm sempre constantes à espera das decisões da administração, e há que ser assertivo no que diz respeito aos investimentos a fazer ou nas competências a adquirir, uma vez que também há um hiato de tempo até que estes comecem a dar resultados.

De tudo isto resulta que as organizações têm de fazer um acompanhamento permanente a todas estas variáveis que as envolvem, sendo o BSC uma ferramenta muito útil para acompanhar os números que vão sendo revelados.

## PARTE II – O BSC E A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

### I - O Inquérito

Um dos objectivos propostos para a presente dissertação era a análise da situação portuguesa no que diz respeito às entidades públicas face ao BSC, ou seja, pretendia-se aferir qual o nível de utilização desta ferramenta de gestão pelos organismos pertencentes ao sector público e quais os benefícios sentidos pelas mesmas instituições pela sua utilização.

Foram assim enviados inquéritos (conforme anexo) a diversos organismos da administração pública portuguesa, escolhidos entre aqueles que mais informação disponibilizam on-line, aparentemente bem organizados e como tal, potenciais utilizadores do BSC, como institutos, direcções gerais, entidades reguladoras, entidades públicas empresariais, câmaras municipais, entre outros,

Dos 81 inquéritos enviados, recebemos 14 respostas. Destas, apenas responderam positivamente 5 entidades. Houve 7 respostas a comunicar a não utilização do Balanced Scorecard e ainda 2 a informar que não era oportuno dar uma resposta. 67 entidades não se pronunciaram. Temos então apenas 6% de respostas válidas ao inquérito, pelo que se torna muito difícil tirar quaisquer conclusões.

Perante a inexpressiva taxa de sucesso, decidimos refocar os objectivos deste trabalho. Todavia importa referir as respostas positivas recebidas e analisá-las:

Responderam ao inquérito 3 institutos públicos, 1 entidade pública e 1 direcção geral, todos eles com autonomia, mas com diferentes graus<sup>16</sup>, dos quais 3 têm mais de 250 colaboradores, 1 um pouco menos de 250 e outro menos de 49 colaboradores.

Em todos estes organismos são os órgãos da direcção quem propõe os objectivos a atingir, no entanto, em 2 deles esses objectivos têm se ser aprovados pela tutela. Todos os organismos responderam afirmativamente à questão sobre o envolvimento da gestão na implementação do BSC.

---

<sup>16</sup> 1 entidade com autonomia administrativa, 3 com autonomia administrativa e financeira e apenas 1 entidade com autonomia administrativa, financeira e patrimonial.

A implementação do BSC na instituição também foi proposta pelos órgãos de gestão, excepto num dos casos em que foi um director quem apresentou a ideia, entretanto aprovada superiormente.

É de salientar que apenas 1 entidade já fez a implementação do BSC em 2006. Os restantes organismos apenas o implementaram em 2008, havendo 1 que somente em 2009 é que fez a sua introdução, pelo que, e mais uma vez, torna muito complicado tirar alguma conclusão sobre os benefícios daí advindos, pois estão ainda todas as organizações numa primeira fase de implementação dos seus BSC.

O acompanhamento dos resultados do BSC é feito por diferentes departamentos em cada instituição. No entanto, a maioria das organizações delega esse acompanhamento a departamentos ligados ao Controlo de Gestão. São também referenciados os departamentos Financeiros e de Planeamento como os responsáveis pelo acompanhamento do BSC em duas das instituições.

Em média, esse acompanhamento é efectuado por 3 pessoas, sendo 5 o número máximo respondido por uma organização.

Tanto a missão da entidade como os objectivos estratégicos estavam previamente definidos à implementação do BSC, no entanto se em 4 organismos eles eram conhecidos por todos os colaboradores, 1 organização respondente afirmou que eles eram conhecidos por todos os membros da direcção mas apenas por alguns dos seus colaboradores.

É referido por quase todos os organismos um bom nível de satisfação entre os colaboradores. Apenas uma instituição assume que entre os seus colaboradores existe um fraco nível de satisfação.

Relativamente às perspectivas utilizadas pelos organismos, 3 deles escolheram as quatro perspectivas mais usuais do BSC (Clientes, Financeira, Processos Internos e Aprendizagem e Crescimento), colocando-as, no entanto, em sequências diferentes. Uma instituição criou mais uma perspectiva, “Valor Publico Estratégico” e outra das

entidades respondentes inovou na identificação de 3 novas perspectivas: Eficácia, Eficiência e Qualidade.

Também em relação ao número de objectivos escolhidos há uma grande diferença entre as instituições, e vão desde os 6 até mais de 100 objectivos definidos por uma das entidades respondentes.

À questão qual o grau de satisfação relativamente ao cumprimento desses objectivos, a quase totalidade das organizações optou por não responder (talvez por falta de elementos conclusivos uma vez que a implementação do BSC foi feita há pouco tempo), tendo uma delas referido um grau de satisfação que varia entre os 50% e os 90%, com uma média de 79% de realização.

Relativamente às questões sobre o envolvimento dos colaboradores e a sua participação nos objectivos propostos pelo BSC, as respostas vão no sentido de que esses objectivos foram transmitidos, não havendo, no entanto, um envolvimento efectivo na prossecução desses objectivos por todos os membros da organização.

Pelas respostas apresentadas, verifica-se que houve uma mudança nas instituições, uma tentativa de se trabalhar mais para os cidadãos, com a finalidade de se criar mais valor acrescentado, mas essa mudança de orientação deu-se mais por força da alteração da missão e de critérios orientadores do que como resultado da implementação do BSC.

Na opinião das entidades respondentes, foram as actividades delineadas previamente que proporcionaram o sucesso alcançado junto dos stakeholders e dos clientes. A confirmar isto está a pouca utilização do BSC na resolução dos problemas que surgem diariamente, situação em que apenas uma entidade afirma que o utiliza, o que nos leva a crer que o BSC seja encarado como uma mera ferramenta de controlo financeiro.

Duas instituições reconhecem que houve um aumento da qualidade percebida devido à utilização do BSC, mas outra entidade não partilha da mesma opinião.

Finalmente questionaram-se os organismos sobre se teriam eles maior capacidade para responder a desafios futuros através de uma gestão apoiada no BSC, ao que uma entidade respondeu muito positivamente, outra deu uma resposta afirmativa, duas deram uma resposta mediana e outro organismo optou por não responder.

Mediante os resultados obtidos, resolvemos analisar com maior profundidade a entidade que tem retirado maiores benefícios (quer no acompanhamento da evolução da estratégia delineada, quer no alinhamento que tem conseguido obter dos seus colaboradores) com a utilização do BSC, que é simultaneamente o organismo que mais elogia esta ferramenta e fomenta todos os colaboradores a utilizá-la e melhorar a performance.

## **II – O IGFSS – Um caso de sucesso da aplicação do BSC em Portugal**

### **II.1 - Apresentação**

Sendo uma das mais recentes e bem sucedidas ferramentas de gestão que foram desenvolvidas nos últimos anos, o BSC encontra inúmeros casos de sucesso um pouco por todos os países desenvolvidos.

A sua aplicação rapidamente passou das empresas privadas para o sector público, quer ao nível das empresas que fazem parte do tecido empresarial dos Estados, quer ao nível dos próprios organismos governamentais, como os ministérios e os institutos sob a sua tutela, os municípios, mas também escolas, hospitais, polícias, entre outros organismos.

Primeiramente nos Estados Unidos, local onde o BSC foi desenvolvido, logo seguido do Reino Unido e dos países sob a sua influência (como a Austrália), também os países do norte da Europa se aperceberam da utilidade que uma ferramenta como o BSC, capaz de priorizar racionalmente a utilização dos dinheiros públicos e de transmitir aos cidadãos, com clareza e transparência, como é que o dinheiro dos seus impostos é utilizado, e também de congregar todos os colaboradores em torno de projectos que melhoram os serviços prestados pelas instituições, fornecem valor percebido pelos cidadãos e, em última análise, melhoram a sua qualidade de vida e bem-estar.

Com algum atraso relativamente a outros países, também diversas instituições portuguesas começaram a introduzir o BSC na sua gestão.

Na reunião do Conselho Europeu, no ano 2000, em Lisboa, os Chefes de Estado e de Governo da União Europeia acordaram uma estratégia, a chamada Estratégia de Lisboa, que tinha como principal objectivo tornar a economia europeia na mais competitiva e dinâmica a nível mundial e a alcançar o pleno emprego até 2010.

Esta estratégia baseava-se no conhecimento, na formação, em dar prioridade à investigação e desenvolvimento e na necessidade de adaptação à nova sociedade da informação, de forma a alcançar um crescimento económico sustentável.

Alguma coisa foi feita neste sentido, mas ainda assim, em 2004, os objectivos estavam longe de poderem ser alcançados, e o Conselho Europeu e a Comissão Europeia, na sua reunião da Primavera, decidiram dar um novo impulso à estratégia de Lisboa, focalizando-a nos seus objectivos de crescimento e emprego.

Na sequência destas recomendações, em 2004, o Governo Português publicou alguns documentos que visavam a Modernização da Administração Pública, nomeadamente para elevar os padrões que competitividade, crescimento económico e qualidade na prestação de serviços aos cidadãos, agilizando e tornando mais transparente o funcionamento da Administração Pública.

Importa referir, no entanto, que já em 1993 tinha sido aprovada a Carta de Qualidade em Serviços Públicos, que tinha por base dois conceitos fundamentais (Rocha, 2009):

- O cidadão-cliente passou a ser o centro das atenções dos serviços públicos: é para satisfazer as suas necessidades que eles existem, e os procedimentos e regulamentos internos devem ter isso em consideração;
- Os cidadãos-clientes são os barómetros da qualidade dos serviços prestados, pelo que as suas opiniões ou sugestões são muito importantes para a adopção de medidas correctivas ao funcionamento dos serviços.

Começaram então as organizações públicas por dar seguimento a estes propósitos do Governo, implementando objectivos e metas a ser cumpridas no âmbito destas resoluções.

Os diferentes organismos públicos propuseram-se eles próprios a criarem sistemas de melhoria de qualidade do serviço prestado e percebido pelos cidadãos, definindo objectivos concretos a serem atingidos num determinado período de tempo, criando cartas de valores e outros mecanismos para levarem a bom termo a modernização da Administração Pública.

Em 2007, o Governo define as orientações de gestão que devem conduzir às boas práticas de governo e à organização interna das empresas públicas, através da

publicação do Decreto-Lei 300/2007 de 23 de Agosto, em cujo artigo n.º 4 se pode ler o seguinte: “A *actividade do SEE deve orientar-se no sentido da obtenção de níveis adequados de satisfação das necessidades da colectividade, bem como desenvolver-se segundo parâmetros exigentes de qualidade, economia, eficiência e eficácia, contribuindo igualmente para o equilíbrio financeiro do conjunto do sector público*”.

Ainda em 2007 é publicada a Lei n.º 66-B/2007 de 28 de Dezembro, que estabelece o Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do desempenho na Administração Pública, mais conhecido pelo SIADAP, que “*visa contribuir para a melhoria do desempenho e qualidade de serviço da Administração Pública, para a coerência e harmonia da acção dos serviços, dirigentes e demais trabalhadores e para a promoção da sua motivação e desenvolvimento de competências*”.

Esta lei é de aplicação a todos os serviços da Administração Pública e propõe-se contribuir para uma melhoria na gestão dos serviços do Estado, através da optimização dos recursos existentes, gerando e acrescentando valor nos serviços prestados aos cidadãos, bem como desenvolver e aprofundar a avaliação quer dos serviços quer dos seus dirigentes e trabalhadores.

A avaliação dos serviços baseia-se no QUAR ou Quadro de Avaliação e Responsabilização, que é um “*quadro referencial sobre a razão de ser e de existência dos serviços (missão), dos seus propósitos de acção (objectivos estratégicos), da aferição da sua concretização e da explicitação sumária dos desvios apurados no fim do ciclo de gestão*”.

Esta avaliação do desempenho dos serviços, ou QUAR, assenta em determinados objectivos (anuais e plurianuais, determinados superiormente) cujos indicadores devem ser atingidos ou superados pelos respectivos serviços e colaboradores, e que estão divididos em três parâmetros:

- Eficácia – “*Medida em que um serviço atinge os seus objectivos e obtém ou ultrapassa os resultados esperados*”;
- Eficiência – “*Relação entre os bens produzidos e serviços prestados e os recursos utilizados*”;

- Qualidade – *“Conjunto de propriedades e características de bens ou serviços, que lhes conferem aptidão para satisfazer necessidades explícitas ou implícitas dos utilizadores”*.

Mas se, para o legislador ou para o Conselho Coordenador de Avaliação de Serviços, o QUAR constitui um “tableau de bord<sup>17</sup>”, para muitos organismos da Administração Pública Portuguesa, a ferramenta que melhor responde a todas as exigências de uma moderna administração pública é o BSC.

E é assim que vamos encontrar esta ferramenta de gestão a entrar, apesar de lentamente, em muitos institutos e outras entidades públicas, como Secretarias de Estado, Hospitais, Municípios, Departamentos Policiais, etc.

Devido à pouca informação recolhida através dos inquéritos enviados a vários organismos da administração pública portuguesa, optou-se então por analisar um caso prático. E a escolha recaiu sobre um dos organismos que tinha respondido a esse inquérito e que, pelo tipo de respostas dadas, pareceu ser o que utilizava o BSC com maior acuidade, cumprindo as indicações dadas pelos seus criadores, mas adaptando-o à sua própria realidade e tirando o máximo partido das suas potencialidades.

Já tínhamos recolhido alguma informação sobre o objecto do nosso estudo, o IGFSS, quer através das respostas fornecidas no inquérito, quer através da consulta da sua página na internet, onde se encontra toda a informação pública. No entanto, para melhor compreendermos como foi feita a implementação do BSC, os passos dados, a escolha dos objectivos e metas a alcançar, bem como o alinhamento com todos os elementos da organização e também as dificuldades sentidas, foi solicitada uma entrevista aos seus responsáveis, prontamente aceite. E é com base nessa informação recolhida que vamos analisar o caso prático da implementação do BSC no IGFSS.

---

<sup>17</sup> Tal como é referido nas Linhas de Orientação para a Construção do QUAR.

## II.2 - Historial

O Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social, (IGFSS) IP, foi criado a 1 de Abril de 1977, sob a tutela do então Ministério do Trabalho, fazendo parte da administração indirecta do Estado, estando dotado de autonomia administrativa e financeira e possuindo personalidade jurídica e património próprio.

O IGFSS foi criado tendo como objectivo principal a gestão dos recursos económicos do Orçamento da Segurança Social. Por outras palavras, o IGFSS deve providenciar diariamente os fluxos financeiros necessários às várias instituições do Sistema de Segurança Social, de modo a satisfazer todos os compromissos da segurança social para com os seus beneficiários. De referir que o volume financeiro gerido pelo IGFSS ronda os 32 mil milhões de euros anuais.

Fazem ainda parte das suas atribuições, a recuperação de dívidas à Segurança Social, por parte de empresas ou particulares, feita a partir de serviços descentralizados a nível distrital (as Secções de Processo Executivo), que gerem cerca de 1 milhão de processos executivos.

O IGFSS faz igualmente a gestão do património imobiliário da Segurança Social (cerca de 5000 imóveis/fracções), arrendados quer com renda social, quer com renda livre.

De tudo isto resulta que o IGFSS tem um posicionamento estratégico transversal a todo o Sistema de Segurança Social.

Assim, em 1977 foram atribuídas ao IGFSS as seguintes funções:

- Mobilização e gestão dos meios financeiros;
- Arrecadação e gestão das contribuições;
- Gestão dos valores do património financeiro;
- Organização do orçamento da segurança social;
- Elaboração da conta da segurança social;
- Produção das estatísticas da segurança social por delegação do INE.

No ano seguinte foi feita uma integração na sua carteira de títulos, dos Títulos de Crédito adstritos a fundos.

No início da década seguinte foi feita a integração do Fundo de Socorro Social, bem como a transferência do património imobiliário do Centro Nacional de Pensões. Foi igualmente criada a Direcção dos Serviços Jurídico-Contenciosos.

No ano de 1986 deu-se início às transferências do Fundo Social Europeu e foi criada a Taxa Social Única.

1989 foi o ano da criação do Fundo de Estabilização Financeira da Segurança Social<sup>18</sup>.

Com a viragem do milénio é publicada a Nova Lei de Bases do Sistema de Solidariedade e Segurança Social e o novo estatuto orgânico vem alterar o funcionamento do IGFSS: passa a ter a gestão directa de todo o processo de cobrança contributiva bem como a gestão da dívida, começa a instaurar e instruir os processos de execução de dívidas a partir da criação das Delegações distritais e respectivas secções de processo. O Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social passa a ter uma Tesouraria única.

Em 2005, sob a tutela do então ministro Vieira da Silva, foi assinada a Carta de Missão pelo Conselho Directivo do IGFSS, onde estava programado e assumido uma actuação mais activa e dinâmica, com a adopção de mecanismos de gestão mais flexíveis e inovadores, na liderança da gestão dos recursos financeiros do sistema da segurança social nos anos seguintes, racionalizando e rentabilizando o seu património, pois o Instituto estava a ficar numa posição demasiado periférica e passiva, praticamente não intervindo na definição de soluções financeiras quer para a redução de custos quer para o aumento de proveitos.

Foram então centralizados os processos de arrecadação de receita bem como os pagamentos, e implementados sistemas partilhados de utilização de recursos.

---

<sup>18</sup> O Fundo de Estabilização Financeira da Segurança Social é um património autónomo que tem por objectivo assegurar a estabilidade financeira da segurança social, cobrindo designadamente despesas previsíveis com pensões por um período mínimo de 2 anos.

Implementou-se um plano de reorganização sectorial de gestão da dívida, que tinha como objectivo principal, a articulação entre os diversos organismos da segurança social no sentido de uma actuação preventiva sobre o cumprimento das obrigações contributivas. Com base nesse plano, foi elaborado um Manual de Procedimentos para a Gestão da Dívida.

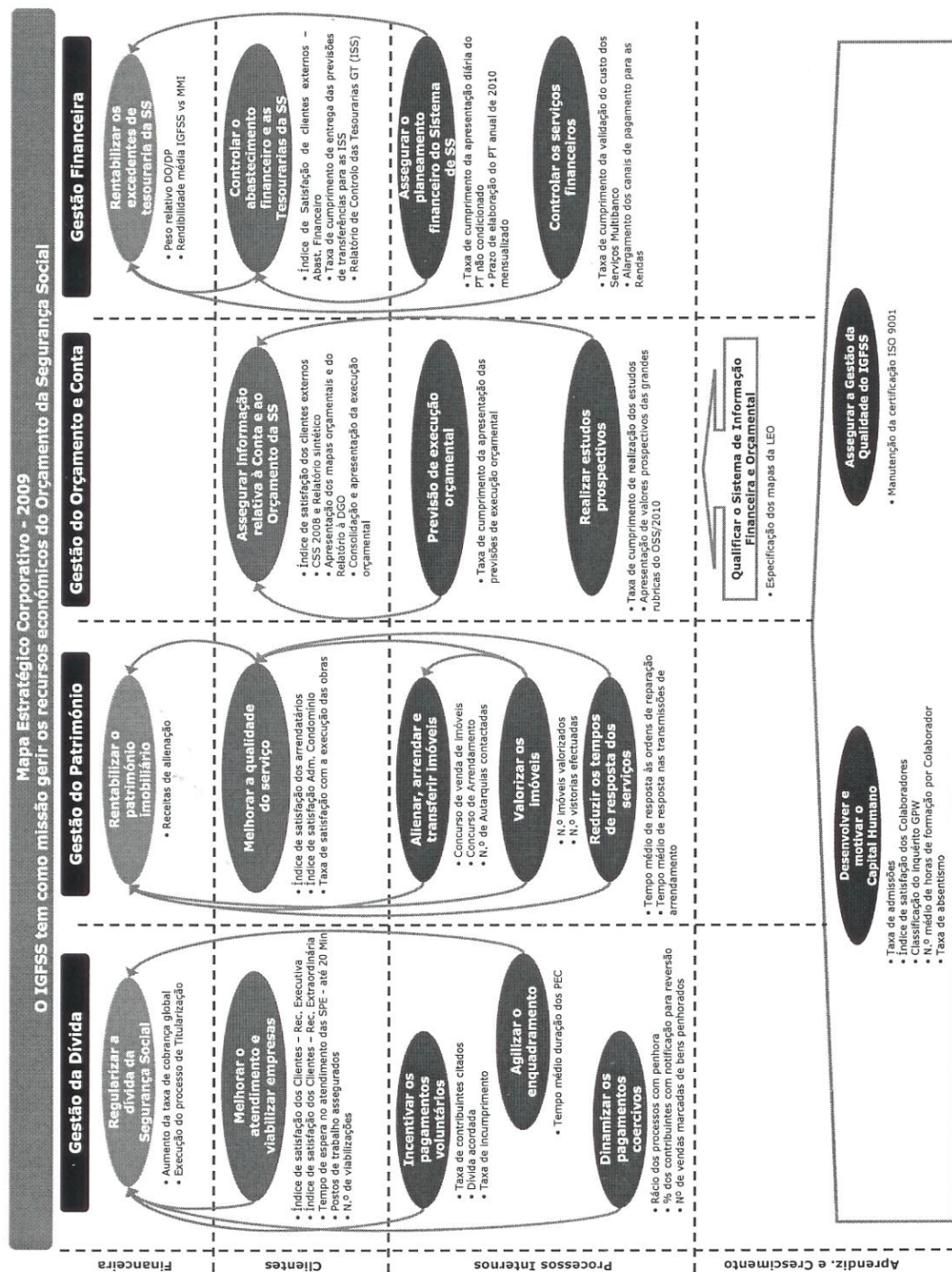
As secções de Processo foram reformuladas e reforçadas no sentido de uma maior capacidade de integração da informação através da informatização, proporcionando uma menor intervenção manual nos processos de trabalho.

Houve igualmente uma reformulação na gestão do património imobiliário, mais dinâmica e próxima das características do mercado actual.

Finalmente, foi feita uma aposta na consolidação e optimização das ferramentas de gestão do Instituto, reforço da motivação e satisfação dos colaboradores, bem como na sua requalificação, com vista a aumentar a produtividade, na optimização da estrutura orgânica e no desenvolvimento da responsabilidade do instituto.

Esta Carta de Missão assinada em 2005, era válida para o triénio 2005-2008, no entanto, e dada a quase continuidade dos membros da actual Administração, ainda é considerada como fazendo parte dos pressupostos de actuação do IGFSS, quer no que respeita à estratégia seguida e nos grandes objectivos propostos quer na sua forma de perspectivar o futuro, procurando ser uma mais-valia para os seus clientes e uma referência na Administração Pública Portuguesa.

O IGFSS adoptou então o BSC em 2006 como sistema de gestão estratégica, elaborando anualmente o Mapa Estratégico Corporativo (Fig.19 da página seguinte) e Mapas Estratégicos para cada um dos processos do Sistema de Gestão de Qualidade, o que lhe permite controlar mensalmente qual o nível de desempenho alcançado, bem como desenvolver acções correctivas de algum desvio existente.



**Fig.19 - Mapa Estratégico Corporativo do IGFSS**

Fonte: IGFSS

Conforme conseguimos apurar após a entrevista realizada no IGFSS para realização deste trabalho, o BSC foi implementado no Instituto com o objectivo de serem alcançadas as metas da Carta de Missão, que passavam pela clarificação da

estratégia institucional, pela optimização da avaliação da performance e pelo alinhamento organizacional, bem como por uma melhor afectação dos recursos humanos e materiais em função dessa mesma estratégia. Este alinhamento organizacional em torno da estratégia do Instituto tinha por objectivo reforçar a garantia da eficiência e da eficácia da tomada de decisões por parte da administração.

Externamente, o objectivo a alcançar era o reforço da imagem do IGFSS como um organismo do Estado vocacionado para práticas de gestão inovadoras e pioneiras.

Por outro lado, ao comunicar, de forma clara, quais os objectivos departamentais e pessoais que a organização pretendia alcançar, e ao identificar quais as iniciativas estratégicas que deviam ser tomadas, o IGFSS estava a clarificar quais os factores chave do seu sucesso futuro.

De acordo com os dirigentes do IGFSS e como seria de prever, houve alguma reacção à mudança na forma de gestão, algum desconforto ou mesmo desconfiança, mas maior quando o Instituto implementou a Gestão por Objectivos, em 2004, e não tanta, aquando da implementação do BSC em 2006. Mas actualmente, a grande maioria dos trabalhadores (74%) está satisfeita com esta abordagem da gestão, e muitos “já não queriam trabalhar de outra forma”, como foi referido na entrevista.

### **II.3 – Missão e Visão**

A sua Missão tem-se mantido quase inalterada desde a sua criação, “Gerir os recursos económicos do orçamento da Segurança Social”, apesar de ter visto as suas competências reforçadas no que diz respeito à gestão da dívida, à gestão financeira e ao seu património imobiliário.

A sua Visão, ou ambição para o futuro, é ser um “Instituto líder na Qualidade do serviço público”, e isto passa por apresentar boas práticas e estar orientado para a satisfação das necessidades dos seus clientes, sejam eles o Estado, os contribuintes ou mesmo os seus arrendatários.

Esta política de Qualidade do IGFSS assenta em 7 compromissos:

- Clientes satisfeitos – oferecendo bons serviços, antecipando solicitações e procurando as melhores soluções para a sua satisfação;
- Colaboradores envolvidos – adoptando elevados padrões éticos, de responsabilidade e competência, passando pelo seu envolvimento com a missão da segurança social e valorizando os colaboradores através da sua qualificação e motivação;
- Processos inovadores – melhorando as práticas de gestão e do recurso às novas tecnologias de informação;
- Melhorias constantes – promovendo a orientação para os resultados com vista ao aumento da eficiência e eficácia dos serviços prestados;
- Qualidade garantida - respeitando e fazendo cumprir todos os requisitos legais, regulamentares e normativos internos;
- Comunicação transparente – mantendo e criando novos canais de partilha da informação necessária e relevante para o exercício da actividade;
- Responsabilidade social – desenvolvendo uma política de responsabilidade social, compatibilizando as necessidades profissionais e familiares dos colaboradores.

O terceiro componente do seu desafio estratégico é a sua carta de Valores, que regula os princípios éticos e deontológicos pelos quais se devem pautar todos os cerca de 450 colaboradores na sua relação com os clientes. São eles:

- Rigor (no cumprimento dos parâmetros legais e morais);
- Imparcialidade (no tratamento isento de todos os assuntos, colaboradores e clientes);
- Eficiência (promovendo mecanismos de motivação que melhorem o desempenho);
- Ética (assumindo um posicionamento que promovam o bom nome da instituição);
- Inovação (através da adopção de métodos e tecnologias pioneiras).

## II.4 – Processo de implementação do Balanced Scorecard

É na sequência das recomendações governamentais que, em 2004, o Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social (IGFSS) decide implementar o seu programa de Gestão da Qualidade.

E foi a partir da existência deste sistema de Gestão de Qualidade e de Gestão por Objectivos, que o IGFSS chega ao BSC, em 2006, como uma evolução natural de gestão dos seus recursos, da avaliação do seu desempenho organizacional, e também da clarificação, comunicação e alinhamento da sua estratégia, missão e visão a todos os seus colaboradores.

O problema que se colocou ao Conselho Directivo do IGFSS e que o levou à implementação do BSC foi alcançar as seguintes metas:

- Elaboração do Plano de Actividades;
- Monitorização mensal do seu desempenho;
- Implementação de um sistema de Gestão de Qualidade;
- Melhorar a qualidade do serviço público prestado.

Para atingir estes objectivos propostos, o IGFSS concluiu que o BSC era o melhor instrumento que podia utilizar.

A ideia da utilização do BSC surge numa reunião da Direcção do Gabinete de Apoio à Gestão com o Conselho Directivo, que logo apadrinha a sua implementação.

Foram feitos workshops, acções de formação, primeiro para a equipa encarregue de implementar o BSC, depois estendidas aos vários quadros directivos.

De referir que todo o trabalho de discussão e implementação do BSC foi um trabalho interno. Não foram contratados consultores externos nem outros apoios. Isto é revelador do enorme esforço feito para conseguir identificar todos os pontos fortes e também as fraquezas do Instituto, mas por pessoas que conheciam bem a sua orgânica própria, e já perfeitamente bem alinhadas e envolvidas com os objectivos e a melhor maneira de os alcançar.

Pelo que nos foi dito, em termos financeiros, também não houve um custo muito elevado para a implementação do BSC. Primeiro, porque não houve lugar a consultoria externa, mas também porque o IGFSS apenas comprou o software específico para utilização do BSC.

Por opção própria, os elementos necessários à correcta utilização deste software são recolhidos de outros sistemas já existentes no Instituto e depois introduzidos manualmente, todos os meses, por uma equipa composta por três pessoas (pertencentes ao Núcleo de Qualidade), mas que também têm outras atribuições, ou seja, não estão com dedicação exclusiva ao no BSC.

Os objectivos foram discutidos com os directores, bem como as iniciativas a promover a fim de se atingirem determinadas metas, elaborando assim o BSC Corporativo que foi implementado em 2006.

Entretanto, todos os colaboradores tiveram formação específica sobre o BSC, o seu funcionamento, os objectivos da ferramenta em si, as vantagens da sua utilização no Instituto, como aceder à informação disponibilizada pelo sistema, etc., e dos objectivos concretos propostos para os vários departamentos e para os colaboradores (estes em sintonia com o que iria ser avaliado em termos do SIADAP).

Os seus mapas foram desenhados internamente, depois de discutidos os objectivos principais. Houve um grande envolvimento por parte de todos os membros da direcção do Instituto e posteriormente foi feito um grande esforço para envolver os restantes colaboradores, tendo sido chamados igualmente a participar na sua elaboração.

A implementação do BSC foi feita, numa fase inicial, tendo em vista os objectivos estratégicos corporativos e só depois, numa segunda fase, o IGFSS avançou para os Mapas de segundo nível, ou dos processos, mas tudo dentro de uma cadência previamente estabelecida, não fugindo demasiado aos prazos inicialmente previstos.

Esta definição das unidades de processos foi fundamental para uma melhor compreensão da própria organização e uma mais assertiva escolha dos principais objectivos (metas) a alcançar.

Também a Gestão da Qualidade, implementada a partir de 2004, além de contribuir para que a estratégia do IGFSS fosse mais visível (e consequentemente, reconhecida por entidades externas), projectou o desejo da instituição de prestar melhores serviços aos seus clientes, através de processos inovadores e melhorias constantes orientados para os resultados e ainda envolveu os seus colaboradores numa cultura de serviço público.

Os seus mapas são fundamentais para as análises feitas pelo órgão de gestão, em tempo real, à evolução da sua actividade, aos seus desvios e quais as medidas que devem ser tomadas para reverter alguma situação menos favorável.

Finalmente, podemos dizer que o apoio e o entusiasmo por parte da Administração, desde os momentos iniciais, para a implementação desta ferramenta de gestão, foram cruciais para o sucesso da utilização do BSC no Instituto de gestão Financeira da Segurança Social.

Uma das formas de aferir o sucesso (ou insucesso) na implementação do BSC é olhando para os resultados atingidos pela organização. A este respeito podemos concluir analisando os dados referentes ao ano de 2008<sup>19</sup>.

Assim, em 2008 foram cumpridas ou superadas as metas de 82% dos cerca de 350 indicadores utilizados pelo Instituto nos seus vários BSC, sendo de 89,68% a taxa de concretização dos 14 indicadores propostos pelo QUAR (apenas as receitas provenientes da alienação de imóveis ficaram aquém do que havia sido proposto).

Globalmente, os objectivos de eficácia, eficiência e qualidade propostos pelo QUAR, apresentaram uma taxa de realização superior aos 100%. Ao que nos foi referido que o Instituto internamente tem metas mais ambiciosas do que as propostas pela tutela.

A cobrança de créditos em dívida teve um crescimento na ordem dos 18% (a meta era de cerca de 5,56%), em virtude de uma maior facilidade, celeridade e

---

<sup>19</sup> Estes dados foram apresentados em 2009. Os resultados de 2009 não nos foram facultados, uma vez que ainda não tinham sido aprovados pela tutela, e portanto não eram públicos, aquando da entrevista e da elaboração do trabalho (apenas foi mencionado que, de uma maneira geral, foram ultrapassadas as metas propostas)

eficiência nos processos em execução fiscal, contribuindo para o combate à evasão e fraude contributivas.

Também o valor cobrado através de acordos aumentou cerca de 31%, relativamente ao ano anterior, tendo sido igualmente salvaguardados mais de 8 500 postos de trabalho.

A taxa de rendas por cobrar em habitações sociais e habitações de renda livre também diminuiu cerca de 5% e 14%, respectivamente, em virtude de uma maior acompanhamento e controlo (a meta proposta era de 9,67% e 3,33%, respectivamente. Se nas rendas das habitações sociais a meta não foi alcançada, nas rendas das habitações de renda livre ela foi claramente ultrapassada).

Por seu lado, a taxa de satisfação apresentada pelos inquilinos, relativamente aos seus imóveis, no que diz respeito à conservação e obras realizadas, situa-se perto dos 98% (para uma meta ambiciosa de 95%).

O IGFSS conseguiu disponibilizar à tutela os dados relativos ao acompanhamento orçamental 3 dias mais cedo do que o verificado em 2007. Este lapso de tempo é tão mais importante se atendermos a que muitos dos números nele espelhados são fruto da recolha de elementos junto de outras entidades que formam o seu perímetro de consolidação.

A rendibilidade média das aplicações do IGFSS foi cerca de 54 pontos percentuais base mais elevada do que no ano transacto, atingindo os 4,88%, decorrentes de uma maior concentração dos valores disponibilizados para aplicação e de um maior poder negocial junto das entidades bancárias, sinal da boa performance que tem vindo a ser demonstrada ao longo dos últimos anos.

Também ao nível dos seus recursos humanos, as metas têm vindo a ser mais ambiciosas e igualmente superadas.

A satisfação dos colaboradores tem vindo a aumentar, alcançando a média final de cerca de 74% como resultado de um inquérito promovido com o propósito de aferir o clima social do Instituto, mais 1% do que a satisfação apurada em 2007 e 5% do que em

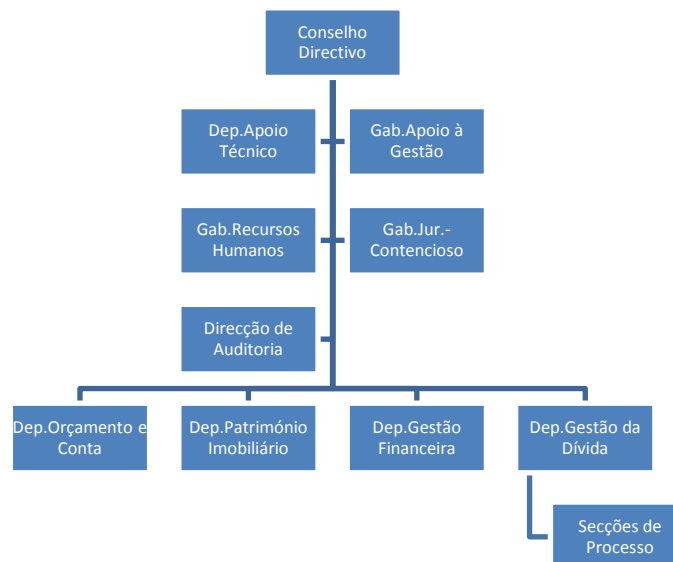
2006. Muitos dos pontos referidos nesse inquérito obtiveram uma valoração de cerca de 80%, como a imagem do IGFSS, o espírito de equipa, a liderança e a responsabilidade social, obtendo-se apenas 63% na avaliação de desempenho e carreiras e 55% na remuneração.

A formação atingiu as 45 horas por ano e por colaborador, e o nível de absentismo foi reduzido.

No tocante à inovação, foi efectuado em 2008 um upgrade do sistema de gestão de infra-estruturas e helpdesk, promovendo uma resposta mais eficaz e célere às solicitações dos colaboradores.

## II.5 – Gestão e Comunicação com o Balanced Scorecard

O organograma do IGFSS reflecte a estrutura orgânica preconizada para melhor responder aos desafios que se apresentam aos seus dirigentes e alcançar os seus objectivos estratégicos.



**Fig.18 - Organograma do IGFSS**

**Fonte: IGFSS**

Em cada departamento houve uma discussão sobre os objectivos a cumprir, e tal como foi referido aquando da reunião com dirigentes do IGFSS, houve lugar a troca de ideias entre os participantes.

Anualmente são efectuadas reuniões departamentais para actualização dos objectivos e metas propostos, bem como das iniciativas que vão sendo tomadas.

Esporadicamente são feitas comunicações aos colaboradores, através dos meios habitualmente utilizados pelo Instituto, como a intranet, os e-mails e outros canais internos de difusão electrónica da informação, para dar nota de alguma especificação ou alteração de venha a ocorrer.

Relativamente aos novos colaboradores, o Gabinete de Recursos Humanos, no seu programa de acolhimento, dá formação sobre a utilização do BSC, suas características, objectivos e forma de utilização do sistema informático.

Entretanto, está a ser desenvolvida uma formação mais específica em BSC, em parceria com o Gabinete de Recursos Humanos e o Núcleo de Qualidade (pertencente ao Gabinete de Apoio à Gestão, responsável pelo BSC), que passará a fazer parte desse programa de acolhimento e que deverá ser implementada dentro em breve, isto para permitir a todos os colaboradores uma maior percepção do que se pretende com esta ferramenta e um melhor alinhamento com os objectivos globais do IGFSS.

O Plano de Actividades do IGFSS assenta na metodologia do BSC, pelo que todos os anos são elaborados os seguintes mapas estratégicos, com os respectivos objectivos devidamente desdobrados:

- Mapa Estratégico Corporativo – Traduz a estratégia global do IGFSS, visando a concretização da sua Missão;
- 11 Mapas Estratégicos por Processo (ou de 2º nível) – Traduzem a Missão e a estratégia de cada Processo, de Negócio e de Suporte, em objectivos operacionais;
- Mapas Estratégicos por Serviço Desconcentrado (ou de 3º nível) – Pretendem monitorizar a performance de cada serviço desconcentrado, de

modo a verificar o contributo e o impacto de cada um no resultado global do Processo.

Tendo o IGFSS como Missão a gestão dos recursos económicos do orçamento da Segurança Social, optaram os seus dirigentes por dividir a sua estratégia em quatro áreas nucleares distintas ou de negócio. São elas:

- Planeamento, Orçamento e Conta, elabora e controla a execução do orçamento da Segurança Social, com um volume de cerca de 32 mil milhões de euros;
- Gestão Financeira, que recebe as contribuições dos contribuintes e gere os recursos financeiros de 12 instituições do sistema de Segurança Social, com vista a assegurar os compromissos com os seus beneficiários;
- Gestão da Dívida, recuperando dívidas à Segurança Social, através da cobrança coerciva e extraordinária e da viabilização de empresas devedoras. Esta área coordena serviços descentralizados a nível distrital, que gerem cerca de 800 mil processos;
- Gestão do Património Imobiliário, que administra e conserva o património imobiliário de cerca de 5 mil imóveis ou fracções da Segurança Social, com vista à sua rentabilização e possível alienação.

Para assegurar as actividades transversais a todo o instituto, o IGFSS dispõe de 5 áreas de suporte:

- Apoio Técnico, que assegura a gestão dos meios que permitem a toda a actividade do instituto, como os edifícios, os sistemas informáticos e de telecomunicações, o expediente e as compras;
- Apoio à Gestão, encarregue da Gestão da Qualidade, da monitorização da actividade do IGFSS, a comunicação e imagem institucional e ainda a assessoria técnica aos órgãos sociais;
- Recursos Humanos, que fazem a gestão técnica e administrativa dos seus colaboradores;
- Jurídico-Contencioso, que presta assessoria jurídica e trata do contencioso de todos os departamentos;

- Auditoria, que acompanha, no âmbito do controlo interno, a actividade de todos os organismos integrados no sistema da Segurança Social.

No entanto, para efeitos do BSC, são analisados mais dois mapas relacionados com as áreas de suporte:

- Gestão de Aquisições;
- Contabilidade.

Posteriormente é parametrizado o software de gestão do BSC, de modo a poderem ser monitorizados os resultados da performance mensal.

O IGFSS, no seu Mapa Estratégico Corporativo, utiliza as mesmas 4 perspectivas utilizadas nas empresas privadas, em que no topo se encontra a Perspectiva Financeira, depois a Perspectiva de Clientes, seguidamente a perspectiva dos Processos Internos e, finalmente, a Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento.

Em termos de organigrama, são 5 as áreas de suporte: Apoio Técnico; Apoio à Gestão; Recursos Humanos; Jurídico-Contencioso e Auditoria. No entanto, para efeitos do Balanced Scorecard, são analisados 7 mapas relacionados com as áreas de suporte: Recursos Humanos, Jurídico-Contencioso, Auditoria e ainda Gestão Estratégica, Gestão de Infra-estruturas, Gestão de Aquisições e Contabilidade.

Os serviços desconcentrados encontram-se organicamente no Departamento de Gestão da Dívida, cujas funções passam pela recuperação (através da cobrança coerciva e extraordinária) e viabilização de empresas devedoras à Segurança Social.

Relativamente à **Gestão da Dívida**, o seu factor crítico de sucesso é a *regularização da dívida à Segurança Social*, através de um aumento da taxa de cobrança global, -8,57%; e pela execução do processo de titularização, até ao 8º dia útil de cada mês. Para que tal aconteça, propuseram-se *melhorar o atendimento dos clientes* (diminuindo o tempo de espera no atendimento até aos 20 minutos e aumentando o índice de satisfação dos clientes) e *viabilizar empresas* (atendendo ao número de postos de trabalho assegurados, 7500; e ao número de viabilizações) – perspectiva Clientes.

As metas delineadas para a Perspectiva Processos Internos consistem em *incentivar os pagamentos voluntários* (verificados através do número de contribuintes citados, 70%; da dívida acordada e da taxa de incumprimento, 25%), em *agilizar o enquadramento* e em *dinamizar os pagamentos coercivos* (analisados pelo rácio dos processos com penhora, da percentagem dos contribuintes com notificação para reversão e do número de vendas marcadas de bens penhorados).

O país vive um período de crise económica acentuada desde à alguns anos, com inúmeras empresas a falirem todos os meses e centenas de trabalhadores desempregados a recorrerem aos subsídios, mas em todos os órgãos de comunicação social e nos contactos diários com pessoas afectadas por este flagelo, parece quase unânime a forma célere com que a atribuição dos subsídios é efectuada e a rapidez e pontualidade com as pessoas recebem as verbas a que têm direito.

Relativamente à área da **Gestão do Património**, o factor crítico de sucesso é a *rentabilização do património imobiliário*, medido através das receitas de alienação. Para este objectivo ser alcançado, torna-se necessário *melhorar a qualidade de serviço*, medido através do índice de satisfação dos arrendatários e das administrações de condomínio, mas também através da taxa de satisfação com a execução de obras necessárias.

Na perspectiva dos Processos Internos relativamente à Gestão do Património, a acção centrou-se na *alienação, arrendamento e transferência de imóveis* (medido pelo nº de concursos efectuados para venda e arrendamentos e também pelo número de autarquias contactadas para transferência de imóveis, 15), na *valorização dos imóveis* (medidos pelo número de imóveis valorizados, 10; e vistoriados, 2400) e pela *redução dos tempos de resposta dos serviços*.

Para a área da **Gestão Financeira**, o que é crítico é a *rendibilidade dos excedentes de tesouraria*, aferida por comparação com a rendibilidade do MMI<sup>20</sup>. Para

---

<sup>20</sup> MMI – Mercado Monetário Interbancário, é um mercado organizado no qual as instituições participantes (instituições sujeitas ao regime de reservas mínimas do Sistema Europeu de Bancos Centrais, as instituições financeiras, ou outras instituições devidamente autorizadas pelo Banco de Portugal.) permutam fundos representados por depósitos no Banco de Portugal, mediante operações sem exigência de garantia ou operações sobre títulos.

a perspectiva Clientes, o IGFSS escolheu como objectivo, *controlar o abastecimento financeiro e as Tesourarias da Segurança Social* (cujas metas são o índice de satisfação dos clientes externos, 88%; a taxa de cumprimento de entrega das previsões de transferências para as ISS, 91%; e o relatório de controlo das Tesourarias). Já na perspectiva dos Processos Internos pretende-se *assegurar o planeamento financeiro do sistema de Segurança Social* (medido através da taxa de cumprimento da apresentação diária do plano, além do prazo de elaboração do plano anual) e *controlar os serviços financeiros* (medido pela taxa de cumprimento dos custos do serviço Multibanco, 95%; e pelo alargamento dos canais de pagamento para as rendas).

Para a área da **Gestão do Orçamento e Conta** foi assumido como factor crítico do sucesso, *assegurar informação relativa à Conta e Orçamento da Segurança Social* (englobado na perspectiva Cliente), dentro dos prazos delineados pela tutela. Esta área, sendo dedicada apenas ao reporte de informação, não contempla objectivos definidos para a perspectiva Financeira.

Comuns a todas estas quatro áreas encontram-se os objectivos definidos dentro da perspectiva Aprendizagem e Crescimento, e que constam de *desenvolver e motivar o capital humano* (medido através do índice de satisfação dos colaboradores, do número de horas de formação e da taxa de absentismo) e de *assegurar a Gestão da Qualidade do IGFSS* (mantendo a sua certificação ISO 9001).

Este desenho foi debatido a nível interno e concluíram que, uma vez que a Missão do Instituto era gerir recursos económicos e financeiros, fazia todo o sentido ser a perspectiva Financeira a primeira perspectiva (com excepção da área do Orçamento e Conta).

Na grande maioria das instituições públicas o orçamento apresenta-se quase como uma restrição aos planos a desenvolver. É proposto um certo valor, dividido em determinadas rubricas, quer para investimento quer para suportar as despesas de funcionamento, que não deve ser ultrapassado, sob pena de não lhes serem transferidas mais verbas para colmatar o excesso de despesa efectuada. No caso particular do IGFSS, é a boa gestão do dinheiro da segurança social (aplicação, cobrança, entregas, etc.) que é o seu objectivo principal.

Nos Mapas Estratégicos por Processos (de Negócio ou de Suporte), as perspectivas podem estar ordenadas de maneira diferente, de acordo com os objectivos a alcançar, como no caso do Processo da Gestão dos Recursos Humanos, onde a Perspectiva Financeira aparece em terceiro lugar, e em alguns processos pode mesmo ser eliminada alguma perspectiva, como nos casos do Processo de Elaboração do Orçamento e Conta e do Processo de Gestão Estratégica, onde a Perspectiva Financeira desaparece e a Perspectiva Clientes aparece em primeiro lugar.

A análise dos diferentes Mapas Estratégicos por Processos leva-nos a concluir que todo este desenho organizacional foi muito estudado e trabalhado ao longo destes 4 anos de experiência, e não copiado de outra organização nacional ou estrangeira, pois reflecte a realidade com que o IGFSS trabalha diariamente, com objectivos e metas a atingir por cada departamento em cada mês.

Todos os meses, nas datas pré-definidas, os dados actualizados são colocados na aplicação informática, e disponibilizados a todos os colaboradores, on-line, podendo ser acedidos em qualquer momento, para aferir do nível de cumprimento dos objectivos de cada um.

Também todos os meses e/ou trimestres a utilização dos elementos disponibilizados pelo BSC são utilizados nas reuniões de direcção, não apenas para fazer o acompanhamento do desempenho do Instituto, mas como um sistema de pilotagem dessas mesmas reuniões. Ou seja, a metodologia do BSC é a base utilizada nas reuniões, e é com ele que a própria administração trabalha não apenas para analisar o cumprimento dos seus objectivos e propor alguma acção correctiva da sua performance, mas também para estimular a melhoria continua dos seus procedimentos e dos seus colaboradores.

Foi referido que, com a utilização do BSC, a capacidade de análise dos dirigentes (quer de topo, quer os de nível intermédio) ficou de tal maneira facilitada e clara, que rapidamente é visto o desempenho passado, centrando-se as reuniões na identificação de iniciativas que devam ser desencadeadas no futuro, a fim de serem corrigidos os desvios existentes.

Todos os colaboradores sabem quais são os objectivos que têm de cumprir anualmente e sabem exactamente qual o impacto do seu trabalho na realização da estratégia do IGFSS, estando pois perfeitamente alinhados.

Foi igualmente mencionado que todos os colaboradores, em qualquer altura do mês podem consultar os dados do instituto, não apenas os seus, mas os de toda a organização, o que fazem, sentindo uma grande satisfação quando vêm os seus objectivos (e os da sua equipa) cumpridos, e preocupação e vontade de responder positivamente quando algo não corre tão bem como o previsto.

## **II.6 – Conclusões sobre a implementação do Balanced Scorecard no IGFSS**

De referir que o IGFSS efectuou um levantamento e formalização dos seus processos e procedimentos, envolvendo todos os seus colaboradores, otimizando a sua organização, o que lhe valeu o reconhecimento “*Committed to Excellence*” da European Foundation for Quality Management (EFQM) em 2006, a Certificação do Sistema de Gestão da Qualidade pela Norma ISO 9001, e agora em 2009, o “*Recognised for Excellence*” de 5 estrelas da EFQM, sendo a primeira entidade pública e a segunda a nível nacional a obter semelhante galardão.

Também ao nível da gestão dos Recursos Humanos, o IGFSS se tem pautado por políticas exigentes de recrutamento e formação, sempre em alinhamento com a sua estratégia previamente definida, permitindo aos seus colaboradores o desenvolvimento dos seus conhecimentos, competências e comportamentos.

Como já foi anteriormente referido, e segundo Nair (2004), existem seis factores de sucesso na implementação do BSC numa organização. São eles:

- Compreender a própria organização;
- Conhecer o ciclo de aprendizagem do BSC;
- Conhecer o Mapa da Implementação;
- Tratar o BSC como um projecto;
- Utilizar a tecnologia como um facilitador;

➤ Fazer cascata do BSC.

Do que nos foi dado ver *in loco* e analisar nas publicações facultadas e através das informações disponíveis na imprensa e na internet, podemos afirmar que o IGFSS cumpriu todos estes itens, sendo pois de esperar que conseguissem alcançar o sucesso na implementação do BSC, com estes pontos fortes.

Dos dados disponíveis, quer das informações internas, brochuras ou mesmo pesquisa na internet, não podemos opinar muito sobre os pontos fracos do IGFSS, pois eles parecem ser apenas problemas pontuais, para os quais é procurado de imediato uma solução ou uma resposta de modo a minorar os seus efeitos.

A organização, com a ajuda do seu BSC, rapidamente consegue detectar, por exemplo, se as dívidas à segurança social estão a aumentar ou se existe algum problema com o seu património imobiliário, etc., e toma as medidas necessárias para a sua resolução, quer através de notificações ou de abertura de um processo de penhora ou auxiliando empresas a criar condições para regularizarem as suas dívidas num prazo mais alargado.

Como já foi referido anteriormente e de acordo com Pinto (2007), os dirigentes de uma organização devem questionar-se sobre quatro questões, antes de pretenderem implementar o BSC, para analisarem se é útil e oportuna essa implementação.

A primeira questão pretende-se com o que se pretende atingir com o BSC: vai ser um instrumento para auxiliar os órgãos de gestão na formulação e acompanhamento da estratégia, ou será apenas para conhecer as prioridades dos stakeholders, como os utentes ou os órgãos de tutela? Do que pudemos analisar no IGFSS, podemos afirmar que a primeira opção é a mais correcta, sendo o BSC actualmente um instrumento central e perfeitamente integrado no seu dia a dia de trabalho, para os órgãos directivos de primeira e segunda linhas, para planearem (e acompanharem) as acções a desenvolver a fim de serem alcançados determinados objectivos estratégicos, mais ambiciosos inclusivamente, do que os propostos pela tutela.

Em segundo lugar, Pinto (2007) refere o facto de que são necessários recursos humanos e financeiros para a sua implementação. No caso do IGFSS, os recursos financeiros não foram muito elevados, e os recursos humanos afectos ao BSC já pertenciam ao Núcleo da Qualidade, e bastou apenas uma pequena reorganização para que o preenchimento dos dados mensais se fizesse na nova aplicação informática.

Em terceiro lugar, Pinto preocupa-se com a construção do BSC na organização, apresentando duas hipóteses: ou se implementa primeiramente um BSC corporativo que depois é desdobrado por todo o organismo, ou faz-se uma implementação num departamento piloto, posteriormente ajustando-o aos restantes departamentos.

A opção do IGFSS foi efectivamente implementar primeiro um BSC corporativo, em 2006, com objectivos da macro estrutura, incluindo essencialmente os objectivos propostos pelo QUAR. Só posteriormente foram elaborados os mapas estratégicos relativos aos vários departamentos (ou áreas nucleares) e mais tarde os mapas com os objectivos das áreas de suporte e a sua ligação aos objectivos pessoais dos colaboradores.

Relativamente à equipa de implementação, foi-nos referido pelos dirigentes que houve um normal aumento da carga de trabalho a realizar, repartido pelos quatro elementos da equipa, com muitas reuniões para dar formação a todo o quadro directivo e também para discussão dos objectivos que deviam fazer parte do BSC, quais os mais adequados, quais os que traduziam melhor a estratégia do Instituto, etc. Mas também foi referido com algum ênfase, que foi um período de grande satisfação e crescimento profissional, com muito empenho igualmente por parte dos elementos da administração, que desde o início foram grandes defensores e impulsionadores da sua implementação no IGFSS.

De acordo com Kaplan e Norton (1998), o projecto de implementação do BSC é um processo desenvolvido em 4 passos e 10 tarefas. Pelo que nos foi possível apurar, o IGFSS seguiu essa metodologia de uma maneira muito aproximada.

O primeiro passo consistiu em definir a arquitectura do BSC, através da selecção da unidade organizacional mais apropriada (o BSC corporativo) e da identificação das ligações entre os vários departamentos.

O segundo passo foi conseguir alcançar um consenso sobre os objectivos estratégicos da organização, através de entrevistas e reuniões com todos os directores e membros da administração.

O terceiro passo é seleccionar e desenhar os indicadores, o que também foi alcançado em reuniões onde participaram não apenas os directores de primeira linha, mas também outros colaboradores com responsabilidades e conhecimento do funcionamento da própria organização.

Por fim, o quarto passo, que se traduz na construção do plano de implementação, primeiro desenvolvendo o plano e por fim implementando-o, dando formação aos restantes colaboradores, para que todos possam participar, dando sugestões de melhoria para que o Instituto, no seu todo funcione como pretendido e alcance os objectivos a que se propôs.

Relativamente ao orçamento, o IGFSS optou pela sugestão de Niven, que contrariamente a Kaplan e Norton sugerem a utilização de dois orçamentos distintos, apresentando apenas um orçamento onde são inseridas todas as verbas dedicadas quer aos objectivos estratégicos do Instituto, quer ao seu funcionamento diário, apresentando de uma forma global todas as despesas previsionais.

Como já foi referido, o IGFSS utiliza os mapas do BSC como guia das suas reuniões periódicas. È com base neles que são analisadas as metas alcançadas, os seus desvios, como é que determinada iniciativa está a resultar, se atinge os seus objectivos, etc. É pois natural que seja feito um update à informação pretendida com alguma regularidade. Relativamente ao mapa corporativo, nos primeiros dois anos do BSC, então, foram alterados inúmeros indicadores, até encontrarem aqueles que melhor se adequavam ao desenho da organização.

A sua Missão tem-se mantido quase inalterada desde a criação do IGFSS, em 1977.

Podemos considerar que a Visão foi alterada, tendo evoluído nesta última década, tendo-se tornado o IGFSS num instituto de referência dentro da Administração Pública, certificado internacionalmente como utilizando boas práticas de gestão e demonstrando uma cada vez maior responsabilidade social.

A sua estratégia também sofreu alterações, principalmente a partir de 2005, com a assinatura da Carta de Missão, como resposta a uma evolução das condições do seu meio envolvente e dos desafios que lhes foram propostos. No entanto, dentro do quadro de utilização do BSC (2007), ela tem-se mantido bastante estável.

Relativamente aos mapas estratégicos, esses têm sofrido algumas alterações, não muito significativas, de acordo com a estratégia delineada para cada ano e também de acordo com a aprendizagem também obtida com todos os profissionais envolvidos no seu processo de implementação (não só ao nível da direcção, mas também absorvendo indicações e sugestões de quem trabalha mais em contacto com os clientes).

O IGFSS ainda não tem assim tantos anos de experiência na utilização do BSC que se possa dizer que já está tudo a correr “em velocidade de cruzeiro”, no entanto, pela qualidade dos mapas analisados e pela informação que deles retiram, pode-se considerar que a sua utilização e manuseamento já faz parte da sua rotina de gestão.

Os objectivos, as metas e as iniciativas, como em qualquer organização, essas vão sendo mais alteradas, de acordo com as necessidades da instituição e com as características evolutivas do seu meio envolvente. Em qualquer perspectiva não são muitos os objectivos que se pretendem alcançar, geralmente 2 ou 3, medidos através de 4 ou 5 indicadores cada um.

Em resultado desta dinâmica e inovação constantes nas práticas de gestão e na sua performance, com a utilização do BSC, o IGFSS tem vindo a ser solicitado pelo INA, por diversas instituições públicas, mas também por entidades académicas (quer

professores, quer alunos) a dar o seu contributo na difusão deste instrumento de gestão quer em entidades publicas, quer privadas.

De acordo com o Conselho Directivo, o IGFSS, devido em grande parte ao seu sistema de informação de gestão, o BSC, que permite a tomada de decisões baseada em outputs objectivos e quantificados, em tempo útil, fomentando a responsabilização e a transparência, está perto do que pretende ser: “Um Instituto líder na qualidade do serviço público”.

## Conclusão

A globalização, o aumento da competitividade entre as organizações por um lado, o maior conhecimentos que os cidadãos têm sobre os produtos e serviços disponibilizados internacionalmente, por outro, e ainda a necessidade sentida por vários accionistas, que viam os gestores das suas empresas a privilegiar os lucros de curto prazo ao invés da competitividade futura, levou ao desenvolvimento de uma ferramenta de gestão, o Balanced Scorecard, no início dos anos 90, que rapidamente alcançou um grande sucesso por entre as empresas de todo o mundo desenvolvido.

Novas responsabilidades foram entretanto assacadas às entidades públicas (sejam elas hospitais, escolas, ou mesmo Ministérios) no sentido de responderem às cada vez maiores exigências feitas pelos contribuintes, que pretendiam ver onde e como o dinheiro dos seus impostos era aplicado.

Começaram então muitas entidades públicas (pertencentes ao tecido empresarial do Estado) e mesmo governos locais e regionais, nos Estados Unidos e no Reino Unido, mas também na Suécia e Espanha (apenas para citar alguns) a aplicar esta ferramenta com resultados positivos.

Pretendeu-se averiguar neste trabalho, o impacto do BSC na Administração Pública Portuguesa.

No entanto, e apesar de haver mais entidades (ou mais unidades de negócio) a utilizá-lo, a sua disseminação na Administração Pública ainda é muito incipiente, com muito poucas instituições a assumirem a sua utilização, como refere Russo e também os resultados apurados no nosso inquérito.

As nossas entidades respondentes fizeram a implementação do BSC há pouco tempo (na maior parte dos casos em 2008), pelo que as suas próprias conclusões sobre os benefícios recolhidos e sobre a aprendizagem efectuada ainda não é definitiva.

## Glossário do Balanced Scorecard

**Alocação de recursos estratégicos** – Processo de alinhar o orçamento da organização com a sua estratégia, utilizando para tal o BSC, para tomar decisões sobre investimentos/iniciativas prioritários.

**Balanced Scorecard** – Uma estrutura integrada para descrever e traduzir a estratégia através de ligações de medidas de performance em 4 perspectivas: Clientes, Processos internos, Aprendizagem e crescimento e Financeira. O BSC actua como um sistema de medição, um sistema de gestão estratégico e uma ferramenta de comunicação.

**Benchmarking** – Um processo que compara processos semelhantes entre indústrias para identificar as melhores práticas, em metas e medidas de progresso.

**Capital humano** – Revela a capacidade das organizações em transformar em investimento as capacidades dos seus colaboradores (conhecimentos, competências, relacionamento, etc.).

**Cascata** (cascading) – Processo de alinhar e partilhar o BSC através da organização. Cada nível hierárquico deve desenvolver o seu próprio BSC (objectivos, medidas e metas) de acordo com o nível superior.

**Causa e efeito** – É este conceito que diferencia o BSC de outros sistemas de gestão de performance. Os objectivos descritos no BSC e as suas medidas ligam-se numa série de relações de causa e efeito para traduzirem a estratégia da organização.

**Estratégia** – Representa as prioridades adoptadas pela organização em conhecimento da sua envolvente operacional e de forma a alcançar a sua Missão.

**Indicador Lag** – É uma medida de performance que representa a consequência de acções tomadas.

**Indicador lead** – São medidas indutoras.

**Iniciativas** – Programas específicos, actividades, projectos ou acções que as organizações devem tomar para alcançarem as suas metas.

**Mapas estratégicos** – Uma folha com uma representação gráfica com o que deve ser feito para executar a estratégia.

**Medidas** – Utilizam-se para avaliar e comunicar a performance da organização perante resultados esperados.

**Medidas outcome** – Medem os benefícios recebidos pelos stakeholders em resultado das acções da organização. Também são conhecidas como medidas de impacto (p.e. a percepção de segurança).

**Meta** – Representa o resultado desejado de uma medida de performance. Fornecem feedback à organização sobre a sua actual performance.

**Missão** – Define o **porquê** da organização existir, a sua razão de ser. Deve ser inspiradora para os colaboradores, duradoura e facilmente entendida e comunicada.

**Objectivos** – Definem o que a organização deve fazer bem para executar a sua estratégia. Começa por verbos do tipo: aumentar, reduzir, alcançar, etc.

**Perspectiva Aprendizagem e Crescimento** – Habitualmente monitoriza três áreas de capital: humano, de informação e organizacional.

**Perspectiva Clientes** – Na maior parte dos casos, é a perspectiva de topo, aquela para a qual todas as outras contribuem, nas organizações do sector público.

**Perspectiva Financeira** – No sector público reflecte muitas vezes os constrangimentos existentes nas organizações.

**Perspectiva Processos Internos** – Os seus objectivos estão relacionados com a eficiência dos procedimentos da organização.

**Sistema de gestão estratégico** – Descreve a utilização do BSC ao alinhar as acções de curto prazo da organização com a sua estratégia.

**Stakeholder** – Qualquer pessoa ou grupo que tem algum tipo de interesse no sucesso da organização, também designados por parceiros. Incluem-se: empregados, clientes, cidadãos, fornecedores, media, governo, outras organizações.

**Valores** – Representam aquilo que a organização acredita que deve ser o comportamento dos seus colaboradores. Devem ser uma força para a organização.

**Value proposition** – Aquilo que diferencia e torna única a organização para os seus clientes, para o qual os seus valores contribuem. As organizações têm 3 maneiras de se diferenciarem: Excelência operacional, líder de produto ou ligado ao cliente.

**Visão** – Representa aquilo que a organização pretende vir a ser em concreto. É a base para a formulação da estratégia e dos objectivos.

## Bibliografia e Referências Bibliográficas

- Atkinson, A & Epstein, M 2001, “Measure for measure – realizing the power of the balanced scorecard”, *Articles of Merit I.F.A.C.*, pp 26-32.
- Azevedo, A 2007, *Administração Pública, Modernização Administrativa, Gestão e Melhoria dos Processos Administrativos, CAF e SIADAP*, Ed. Vida Económica, Porto.
- Bernardo, JM 2009, “O Balanced Scorecard como moderno instrumento do controlo de gestão”, *Revista da CTOC*, Março, pp 46-53.
- Collins, J 2005, *Good to Great and the Social Sectors: A Monograph to Accompany Goog to Great*, HarperCollins Publishers, New York.
- Cooper, R & Kaplan, R 1998, “The Promise – and Peril – of Integrated Cost Systems”, *Harvard Business Review*, Jul-Ago.
- Cunha, JAC, Correa, HL & Calegari, FL 2008, “O Balanced Scorecard e a avaliação de Inovações: As problemáticas dos paradoxos de Inovação e de produtividade”, consultado em 18 de Dezembro de 2008, <http://www.ead.fea.usp.br/semead/10semead/sistema/resultado/trabalhosPDF/524.pdf>.
- Drucker, PF 2000, *Desafios da Gestão Para o Séc. XXI*, Livraria Civilização Editora.
- Drucker, PF 2007, *The Practice of Management*, Elsevier, Butterworth-Heinemann, Ltd. Classic Collection, Oxford.
- Eco, H 2007, *Como se faz uma Tese em Ciências Humanas*, – 13ª ed., Ed. Presença, Lisboa.
- Gentia Software – “Automating the Balanced Scorecard”, consultado em 18 de Dezembro de 2008, [http://www.moodle.univ-ab.pt/moodle/file.php/559/BSC\\_White\\_Paper\\_w97\\_Gentia\\_Software.pdf](http://www.moodle.univ-ab.pt/moodle/file.php/559/BSC_White_Paper_w97_Gentia_Software.pdf).
- Gomes, APS, Ribeiro, NAB, Carvalho, JBC & Nogueira, SPS 2007, *O Balanced Scorecard Aplicado à Administração Pública*, Ed. Publisher Team, Lisboa.
- Horvath & Partners 2003, *Quadro de Mando Integral: Manual Práctico Basado en Más de 100 experiencias*, Ediciones Gestión 2000, Barcelona.
- Kaplan, R & Norton, D 1992, “The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance”, [http://www.moodle.univ-ab.pt/moodle/file.php/559/BSC\\_White\\_Paper\\_w97\\_Gentia\\_Software.pdf](http://www.moodle.univ-ab.pt/moodle/file.php/559/BSC_White_Paper_w97_Gentia_Software.pdf).

[ab.pt/moodle/file.php/559/BSC\\_Performance\\_Measures-Kaplan\\_e\\_Norton-HBR.pdf](http://www.moodle.univ-ab.pt/moodle/file.php/559/BSC_Performance_Measures-Kaplan_e_Norton-HBR.pdf) .

- Kaplan, R & Norton, D 1993, “Putting the Balanced Scorecard to Work”, [http://www.moodle.univ-ab.pt/moodle/file.php/559/BSC-Putting\\_it\\_to\\_work\\_-\\_Kaplan\\_e\\_Norton-HBR.pdf](http://www.moodle.univ-ab.pt/moodle/file.php/559/BSC-Putting_it_to_work_-_Kaplan_e_Norton-HBR.pdf).
- Kaplan, R & Norton, D 1996, “Linking the Balanced Scorecard to Strategy”, <http://www.moodle.univ-ab.pt/moodle/mod/resource/view.php?id=36023>.
- Kaplan, R & Norton, D 1996, *The Balanced Scorecard – Translating Strategy into Action*, President and Fellows of Harvard College, USA.
- Kaplan, R & Norton, D 1996, “Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System”, <http://www.moodle.univ-ab.pt/moodle/mod/resource/view.php?id=36022>.
- Kerr, DL 2001, “The Balanced Scorecard in the Public Sector.”, *Perform Magazine*, V.1, nº.8, pp 4-9.
- Kippenberger, T 1996, “The Balanced Scorecard. A performance chameleon?”, *The Antidote*, V.1, nº.1, pp 8-9.
- Nair, M 2004, *Essentials of Balanced Scorecard*, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey.
- Negre, JT, Urieta, CV 2003, “El cuadro de mando integral en la administración pública: el caso del Ayuntamiento de San Cugat del Vallès” *VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado Y la Administración Pública, Panamá, Outubro*.
- Neves, A 2002, *Gestão na Administração Pública – 1ª ed.*, Ed. Pergaminho, Cascais.
- Niven, P 2006, “Introduction to the Balanced Scorecard”, consultado em 10 de Janeiro de 2009, [http://www.paulniven.com/resources/book-excerpts/BSC\\_government\\_nonprofit1.pdf](http://www.paulniven.com/resources/book-excerpts/BSC_government_nonprofit1.pdf).
- Niven, P 2008, *Balanced Scorecard Step-by-step, for Government and Nonprofit Agencies – 2ª ed.*, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey.
- Norreklit, H 2000, “The Balance on the Balanced Scorecard – a Critical Analysis of some of it Assumptions”, *Management Accounting Research*, Nov.

- Norton, D 2005, “Putting Customer Understanding at the Heart of Your Strategy”, *Balanced Scorecard Report*, Jul-Ago, in Pinto, F 2007.
- Oliveira, TF 2009, “O Balanced Scorecard e a estratégia”, *Revista da CTOC*, Janeiro, pp 51-56.
- “Organização da Administração do Estado”, consultado em 18 de Dezembro de 2008, <http://www.dgaep.gov.pt/index.cfm?OBJID=a5de6f93-bfb3-4bfc-87a2-4a7292719839>.
- Pereira, CC & Franco, VS 2001, *Contabilidade Analítica* - 1ª ed., Ed. Reis do Livro, Lisboa.
- Pinto, F 2007, *Balanced Scorecard – Alinhar Mudança, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos*, 1ª ed., Ed. Sílabo, Lisboa.
- Pitelis, C 2009, “Edith Penrose’s “The Theory of de Growth of Firm” Fifty Years Later”, consultado em 10 de Dezembro de 2010, <http://www.mpra.ub.uni-muenchen-de/23180/>.
- Poister, T 2003, *Measuring Performance in Public and Nonprofit Organizations*, John Wiley & Sons, Inc., San Francisco.
- Porter, ME 1996, “What is Strategy?”, *Harvard Business Review*, November-December, pag. 61-78.
- Russo, J 2005, “Balanced Scorecard versus Tableau de Bord”, *Revista da CTOC*, Maio, pag. 56-63.
- Sekaran, U 2003, *Research Methods For Business – A Skill Building Approach*, John Wiley & Sons, Inc., San Francisco.
- Solà, JMG 2003, “Indicadores de gestión para las entidades públicas” *VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado Y la Administración Pública, Panamá*, Outubro, pp 28-31.
- Storey, A 2002, “Performance Management in Schools: Could the Balanced Scorecard help?” *School Leadership & Management*, Vol.22, nº. 3, pp 321-338.
- Thompson, AA, Strickland, AJ & Gamble, JE 2007, *Crafting & Executing Strategy*, 15ª ed., McGraw-Hill Companies, Inc. NewYork.

## Índice

Resumo .....	1
Abstract.....	2
Introdução.....	3
1 - Enquadramento.....	3
2 - Metodologia .....	4
2.1 - Problema a investigar .....	4
2.2 - Objectivo de estudo – geral e específico.....	6
2.3 – Estratégia de investigação .....	6
3 - Revisão bibliográfica.....	8
PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO .....	11
I – Os Sistemas de Informação .....	11
I.1 - As necessidades actuais das organizações .....	11
I.2 – Os Organismos Públicos .....	18
II.1 – O Balanced Scorecard.....	22
II.2 – As perspectivas do Balanced Scorecard .....	29
II.2.1 – A perspectiva Financeira .....	30
II.2.2 – A perspectiva Cliente .....	36
II.2.3 – A perspectiva Processos Internos.....	42
II.2.4 – A perspectiva Aprendizagem e Crescimento .....	46
II.3 – As perspectivas do Balanced Scorecard adaptado aos Organismos Públicos.....	52
II.3.1 – A perspectiva Missão.....	61
II.3.2 – A perspectiva Clientes/Stakeholders.....	64
II.3.3 – A perspectiva Finanças/Orçamento .....	66
II.4 - Estratégia: O âmago de todos os BSC .....	68
II.4.1 - Dificuldades na implementação da estratégia .....	71
II.4.2 – Como alcançar o sucesso na implementação da estratégia.....	73
II.5 - Medidas (ou indicadores) de performance, metas e iniciativas.....	78
II.6 – As relações de causa-efeito.....	84
II.7 – Os Mapas Estratégicos.....	87
II.8 – A implementação do Balanced Scorecard num Organismo Público .....	88
II.9 - Alinhamento em cascata no Balanced Scorecard .....	100

II.10 - Ligar a alocação de recursos ao BSC .....	101
II.11 - Reportar resultados .....	102
II.12 - Manter o sucesso do Balanced Scorecard.....	103
PARTE II – O BSC E A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....	105
I - O Inquérito.....	105
II – O IGFSS – Um caso de sucesso da aplicação do BSC em Portugal.....	109
II.1 - Apresentação .....	109
II.2 - Historial .....	113
II.3 – Missão e Visão.....	117
II.4 – Processo de implementação do Balanced Scorecard .....	119
II.5 – Gestão e Comunicação com o Balanced Scorecard.....	123
II.6 – Conclusões sobre a implementação do Balanced Scorecard no IGFSS .....	130
Conclusão .....	136
Glossário do Balanced Scorecard.....	137
Bibliografia e Referências Bibliográficas.....	140
Índice .....	143
Índice de Figuras .....	145
Anexo .....	146

## Índice de Figuras

Fig.1 – As quatro perspectivas do Balanced Scorecard .....	25
Fig.2 – Temas Estratégicos Financeiros .....	32
Fig.3 – Atributos que contribuem para os indicadores da perspectiva Clientes .....	41
Fig.4 – Perspectiva Processos Internos .....	44
Fig.5 – Balanced Scorecard para o Federal Procurement System .....	55
Fig.6 - Balanced Scorecard adaptado .....	57
Fig.7 – Balanced Scorecard adaptado (2) .....	58
Fig.8 – Balanced Scorecard adaptado (3) .....	58
Fig.9 – Balanced Scorecard adaptado (4) .....	59
Fig.10 – Diferentes expectativas dos Stakeholders .....	65
Fig.11 – Articulação entre as Perspectivas Clientes e Financeira .....	67
Fig.12 – Um Scorecard Pessoal .....	74
Fig.13 – Exemplo de uma folha para seleccionar as medidas do Balanced Scorecard .	80
Fig.14 – Dicionário do Balanced Scorecard .....	81
Fig.15 – Exemplo de relações de causa-efeito .....	85
Fig.16 – A criação de um Balanced Scorecard .....	100
Fig.17 – Objectivos para o Balanced Scorecard .....	103
Fig.18 – Mapa Estratégico Corporativo do IGFSS .....	116
Fig.19 - Organograma do IGFSS .....	123

## Anexo

### Inquérito aos Organismos Públicos que utilizam o Balanced Scorecard

1 - Identificação do Organismo respondente

---

2 - Tipo de Organismo

- a) Entidade Pública Empresarial \_\_\_\_\_
- b) Empresa de Capitais Públicos \_\_\_\_\_
- c) Instituto Público \_\_\_\_\_
- d) Direcção Geral ou equiparada \_\_\_\_\_
- e) Serviços personalizados \_\_\_\_\_
- f) Comissão/Conselho \_\_\_\_\_
- g) Estrutura de missão/Projecto \_\_\_\_\_
- h) Fundação Pública \_\_\_\_\_
- i) Associação Pública \_\_\_\_\_
- j) Organismo Autárquico \_\_\_\_\_
- l) Empresa Municipal \_\_\_\_\_
- m) Outro \_\_\_\_\_

Qual? \_\_\_\_\_

---

3 - Qual o número de colaboradores?

- a) Menos de 49 \_\_\_\_\_
- b) Entre 50 e 99 \_\_\_\_\_
- c) Entre 100 e 249 \_\_\_\_\_
- d) Mais de 250 \_\_\_\_\_

4 - De quantos níveis hierárquicos dispõe o Organismo?

---

5 - Qual o grau de autonomia do Organismo?

- a) Sem autonomia \_\_\_\_\_
- b) Com autonomia administrativa \_\_\_\_\_

- c) Com autonomia administrativa e financeira \_\_\_\_\_
- d) Com autonomia administrativa, financeira e patrimonial \_\_\_\_\_
- e) Outro \_\_\_\_\_

6 - Quem define os objectivos do Organismo?

- a) Órgãos de Direcção \_\_\_\_\_
- b) Tutela \_\_\_\_\_
- c) Outro \_\_\_\_\_

Qual? \_\_\_\_\_

7 - Há quanto tempo foi implementado o Balanced Scorecard no Organismo?

\_\_\_\_\_

8 - Quem propôs a utilização do Balanced Scorecard?

\_\_\_\_\_

9 - Quem faz o acompanhamento do Balanced Scorecard?

- a) Departamento Financeiro \_\_\_\_\_
- b) Departamento de Planeamento \_\_\_\_\_
- c) Órgão autónomo de staff da Administração \_\_\_\_\_
- d) Consultor externo \_\_\_\_\_
- e) Outro \_\_\_\_\_

Qual? \_\_\_\_\_

10 - Quantas pessoas fazem esse acompanhamento? \_\_\_\_\_

11 - A Missão do Organismo foi previamente definida?

- a) Sim \_\_\_\_\_
- b) Não \_\_\_\_\_

12 - Qual a Missão do Organismo?

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

13 - A Gestão de Topo envolveu-se directamente na sua implementação?

---

14 - A Estratégia encontra-se definida?

- a) Sim \_\_\_\_\_  
 b) Não \_\_\_\_\_

15 - Qual o nível de conhecimento da Estratégia dentro do Organismo?

- a) Apenas a Gestão de Topo \_\_\_\_\_  
 b) A Gestão de Topo e os Directores \_\_\_\_\_  
 c) Alguns colaboradores \_\_\_\_\_  
 d) Todos os colaboradores \_\_\_\_\_

16 - Qual o nível de satisfação entre os colaboradores?

- a) Bom \_\_\_\_\_  
 b) Mediano \_\_\_\_\_  
 c) Fraco \_\_\_\_\_

17 - Quais as perspectivas utilizadas?

- a) Clientes/Utentes \_\_\_\_\_  
 b) Financeira \_\_\_\_\_  
 c) Processos Internos \_\_\_\_\_  
 d) Aprendizagem e Crescimento \_\_\_\_\_  
 e) Objectivos políticos \_\_\_\_\_  
 f) Função Social \_\_\_\_\_  
 g) Outras \_\_\_\_\_

Quais? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

18 - Quais os objectivos definidos dentro de cada perspectiva?

- a) Perspectiva 1 \_\_\_\_\_  
 I - \_\_\_\_\_  
 II - \_\_\_\_\_  
 III - \_\_\_\_\_  
 IV - \_\_\_\_\_  
 V - \_\_\_\_\_  
 VI - \_\_\_\_\_

- b) Perspectiva 2 \_\_\_\_\_  
 I - \_\_\_\_\_  
 II - \_\_\_\_\_  
 III - \_\_\_\_\_

IV - \_\_\_\_\_  
 V - \_\_\_\_\_  
 VI - \_\_\_\_\_

c) Perspectiva 3 \_\_\_\_\_  
 I - \_\_\_\_\_  
 II - \_\_\_\_\_  
 III - \_\_\_\_\_  
 IV - \_\_\_\_\_  
 V - \_\_\_\_\_  
 VI - \_\_\_\_\_

d) Perspectiva 4 \_\_\_\_\_  
 I - \_\_\_\_\_  
 II - \_\_\_\_\_  
 III - \_\_\_\_\_  
 IV - \_\_\_\_\_  
 V - \_\_\_\_\_  
 VI - \_\_\_\_\_

e) Perspectiva 5 \_\_\_\_\_  
 I - \_\_\_\_\_  
 II - \_\_\_\_\_  
 III - \_\_\_\_\_  
 IV - \_\_\_\_\_  
 V - \_\_\_\_\_  
 VI - \_\_\_\_\_

19 - Qual o nível de satisfação relativamente à realização/cumprimento dos objectivos do Balanced Scorecard?

	< 50%	50%	75%	90%	100%
a) Perspectiva 1					
b) Perspectiva 2					
c) Perspectiva 3					
d) Perspectiva 4					
e) Perspectiva 5					
f) Perspectiva 6					

As seguintes questões deverão ser respondidas de acordo com a escala de Likert, em que a 1 corresponde uma prestação fortemente negativa, a 5 uma prestação fortemente positiva, sendo 3 a mediana.

20 - Na sua opinião, todos os colaboradores estão envolvidos na prossecução da estratégia do Organismo?

1	2	3	4	5

21 - Na sua opinião, todos os colaboradores conhecem os vários objectivos das diferentes perspectivas?

1	2	3	4	5

22 - Quantos colaboradores estão envolvidos? \_\_\_\_\_

23 - Considera que o Organismo desenvolveu (e envolveu-se) numa cultura própria?

- a) Sim \_\_\_\_\_  
b) Não \_\_\_\_\_

24 - Na sua opinião, isso aconteceu devido à implementação do Balanced Scorecard?

- a) Sim \_\_\_\_\_  
b) Não \_\_\_\_\_

25 - O Balanced Scorecard é utilizado como guia para a resolução dos problemas diários do Organismo?

- a) Sim \_\_\_\_\_  
b) Não \_\_\_\_\_

26 - Considera que as actividades actuais e as que estão previstas são as mais adequadas ao cumprimento dos objectivos do Organismo?

1	2	3	4	5

27 - Considera que essas actividades respondem eficazmente às necessidades dos clientes-utentes, da sociedade e às alterações do meio envolvente?

1	2	3	4	5

28 - O Balanced Scorecard ajudou a responder melhor às necessidades dos clientes/utentes?

1	2	3	4	5

29 - O Organismo criou valor adicional para os stakeholders, como resultado da aplicação do Balanced Scorecard?

1	2	3	4	5

30 - Como classifica a medida do sucesso e a eficiência das medidas tomadas?

1	2	3	4	5

31 - Como classifica o nível de qualidade percebido pelos clientes/utentes?

1	2	3	4	5

32 - Considera que a qualidade do serviço prestado tem vindo a aumentar, como resultado da aplicação do Balanced Scorecard?

1	2	3	4	5

33 - O Balanced Scorecard trouxe melhorias na forma como os stakeholders vêem o Organismo?

1	2	3	4	5

34 - O Organismo tem, depois da implementação do BSC, maior capacidade de responder aos desafios futuros?

1	2	3	4	5

Muito obrigada pela sua colaboração

\_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_