

BALANCED SCORECARD¹

“Painel de Desempenho Balanceado”ou “Carta de Desempenho Equilibrada”

- TEXTO DE APOIO-

Marcos Olímpio Gomes dos Santos²

Abstract

Com a finalidade de sistematizar informação de base sobre o *Balanced ScoreCard* e Mapas Estratégicos, foi elaborado o presente texto, com o qual se pretende explorar a possibilidade de aplicação a novos temas que o autor tem vindo a abordar.

Índice

Introdução.....	1
Conceito de Balanced Scorecard.....	1
Questões prévias a considerar na implementação do BSC.....	2
Passos a seguir na criação de um BSC.....	3
Dificuldades de implementação do BSC.....	5
Factores favoráveis para que o BSC tenha maior probabilidade de êxito.....	6
Benefícios decorrentes da implementação do BSC.....	7
Utilizações do BSC.....	8
Limitações inerentes ao BSC.....	18
BSC e Mapas Estratégicos.....	19
Considerações finais.....	19
Referências.....	20
Anexos.....	23

Évora

26 de Julho de 2011

¹ Texto em construção, baseado na matriz inicial elaborada em Abril de 2007.

² Sociólogo. Investigador externo do Centro de Investigação em Sociologia e Antropologia “Augusto da Silva” da Universidade de Évora (mosantos@uevora.pt).

INTRODUÇÃO

Neste texto introdutório apresenta-se a informação de base sobre o *Balanced Scorecard*, (Carta de Desempenho Equilibrada ou Tabela Equilibrada) através do que se procura transmitir aos leitores a noção do conceito, os passos a seguir e a importância deste instrumento para algumas organizações, mesmo as Sem Fins Lucrativos e organismos públicos, matéria sobre a qual se têm vindo a reflectir e que tem proporcionado a aplicação a casos específicos, sendo por isso de realçar os trabalhos já publicados em Portugal e a aplicação a casos específicos que não chegam a ser divulgados (literatura cinzenta).

CONCEITO DE BALANCED SCORECARD

O *Balanced Scorecard* (criado por Robert Kaplan e David Norton em 1997) é um sistema estratégico de administração, baseado em mensurações, proporcionando um método de alinhar as actividades de uma organização com a estratégia adoptada, e a possibilidade de monitorização do desempenho na consecução de metas estratégicas, ou abordagem da performance da gestão, que incide sobre as quatro seguintes dimensões: i) a perspectiva dos utentes, ii) processos internos, iii) aprendizagem e crescimento e iv) financiamentos, com a finalidade de permitir a monitorização dos progressos da organização em direcção aos objectivos estratégicos que se propõe alcançar

O conceito do *Balanced Scorecard* (BSC) ajuda-nos portanto a traduzir a estratégia em acção eficaz.

A criação deste instrumento exige que estejam previamente definidas a visão e estratégias da organização, a partir das quais são definidos os factores críticos de sucesso.

O BSC é assim um sistema de gestão de desempenho, decorrente da visão e estratégia, reflectindo os aspectos mais importantes da actividade duma organização.

Daí que seja indispensável estabelecer os indicadores de desempenho que permitam definir metas e a medir os resultados alcançados em áreas críticas da execução das estratégias.

Mediante um adequado relacionamento da estratégia da organização com objectivos, iniciativas e indicadores, o BSC através de uma dinâmica centrípeta, possibilita o alinhamento das acções das diferentes áreas organizacionais em torno do entendimento comum dos objectivos estratégicos e das metas a atingir, permitindo desta forma avaliar e actualizar a própria estratégia.

O BSC vem colmatar as limitações originadas pela utilização dos sistemas tradicionais de gestão e controlo, que incidindo exclusivamente em dados financeiros e contabilísticos, se tornaram rapidamente obsoletos, não respondendo às novas necessidades de monitorização da actividade das organizações.

Ao integrar indicadores financeiros e não financeiros, o BSC abre assim uma perspectiva abrangente do desempenho das áreas críticas da actividade.

Com esse intuito, os criadores do BSC, Kaplan & Norton, delimitaram as quatro seguintes dimensões, através das quais a actividade de uma organização deve ser analisada:

- **Dimensão Financeira** (Como estamos perante os nossos associados ou accionistas?)
- **Dimensão Utente/Cliente** (Como estamos perante os Utentes/Clientes/Mercado?)
- **Dimensão Processos** (Como está o nosso desempenho nos processos e recursos críticos?)
- **Dimensão Aprendizagem e Inovação** (Como deveremos sustentar a nossa capacidade de mudança e melhoria?)

QUESTÕES PRÉVIAS A CONSIDERAR NA IMPLEMENTAÇÃO DO BSC

A implementação de um BCS exige a resposta a questões como as que são apresentadas abaixo:

Para onde vamos? Pergunta cuja resposta traduz a Visão. Para uma empresa a resposta ou Visão pode ser por exemplo “Queremos dominar o Mercado.”

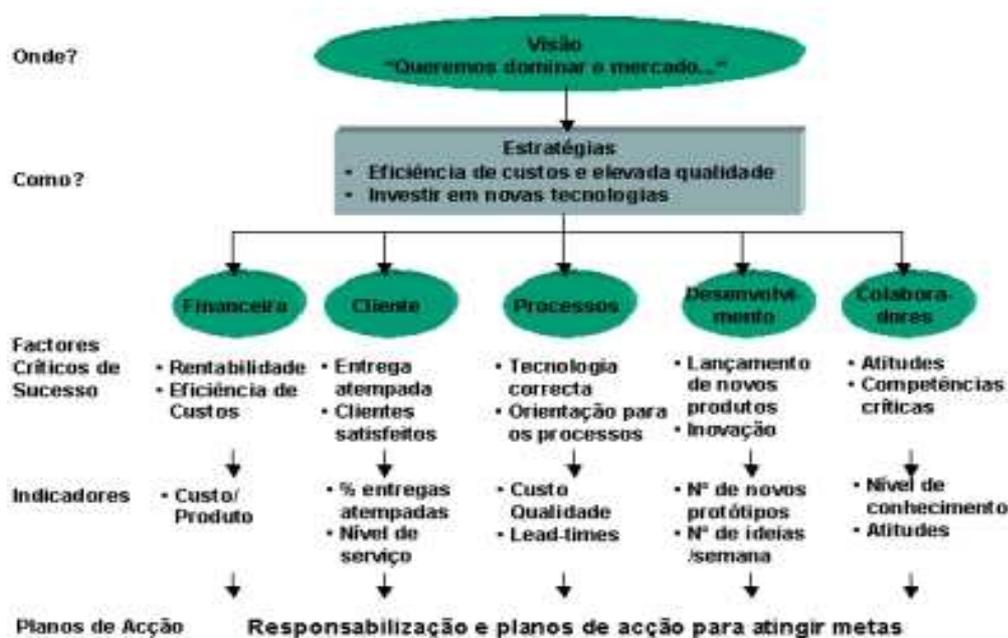
Como pensamos lá chegar? A resposta a esta interrogação clarifica as opções estratégicas e para uma empresa pode consistir na seguinte opção: Através de um enfoque em eficiência de custos e elevada qualidade, investindo em novas tecnologias.

O que devemos fazer para lá chegar? Questão que por sua vez implica identificar: i) as dimensões em que se pode conseguir a excelência; ii) os Factores Críticos de Sucesso para cada dimensão do *Scorecard*, iii) os indicadores de desempenho para monitorização desses Factores Críticos de Sucesso (o que requer e permite a definição de metas concretas alinhadas

com a estratégia da organização); iv) atribuir responsabilidades e elaborar planos de acção, e v) atingir as metas estabelecidas.

A figura seguinte ilustra as questões colocadas neste ponto, e constitui a base para apresentação do ponto seguinte, no qual se detalha os passos a seguir para elaboração de um BCS.

Figura 1 – Questões prévias que coloca a elaboração de um BSC



Dada a natureza introdutória deste texto, e conforme já referido anteriormente, especifica-se seguidamente os passos propostos para elaboração de um BSC.

PASSOS A SEGUIR NA CRIAÇÃO DE UM BSC

Na sequência do ponto anterior, São sete, os passos que vários autores indicam como sendo necessários para a implantação de um BSC, e que consistem no seguinte:

1º - Identificar a visão da organização, ou seja responder à seguinte questão: Qual o caminho pretendido para a organização?

2º - Identificar as estratégias adoptadas para atingir a visão.

3º - Definir os Factores Críticos de Sucesso e as dimensões para o BSC, ou seja responder à questão sobre “o que se deve fazer bem em cada uma das dimensões”.

4º - Responder à questão “como podemos avaliar se tudo está a ser executado conforme o pretendido?”.

5º - Ponderar se estamos a analisar as componentes adequadas e como pode efectuar a mensuração dessas componentes (Avaliar o *Scorecard*)

6º - Identificar e criar planos de acção e iniciativas, com base na análise dos indicadores seleccionados

7º - Planear os mecanismos de *reporting* e a operacionalização do *Scorecard*, respondendo às seguintes questões: Como podemos gerir o *Scorecard*? Que colaboradores deverão receber relatórios e como deverão ser estes apresentados?

Os 7 passos acima descritos são apresentados sob a designação de fases, devidamente identificadas, e, enunciadas da fase 2 à fase 6 de modo interrogativo.

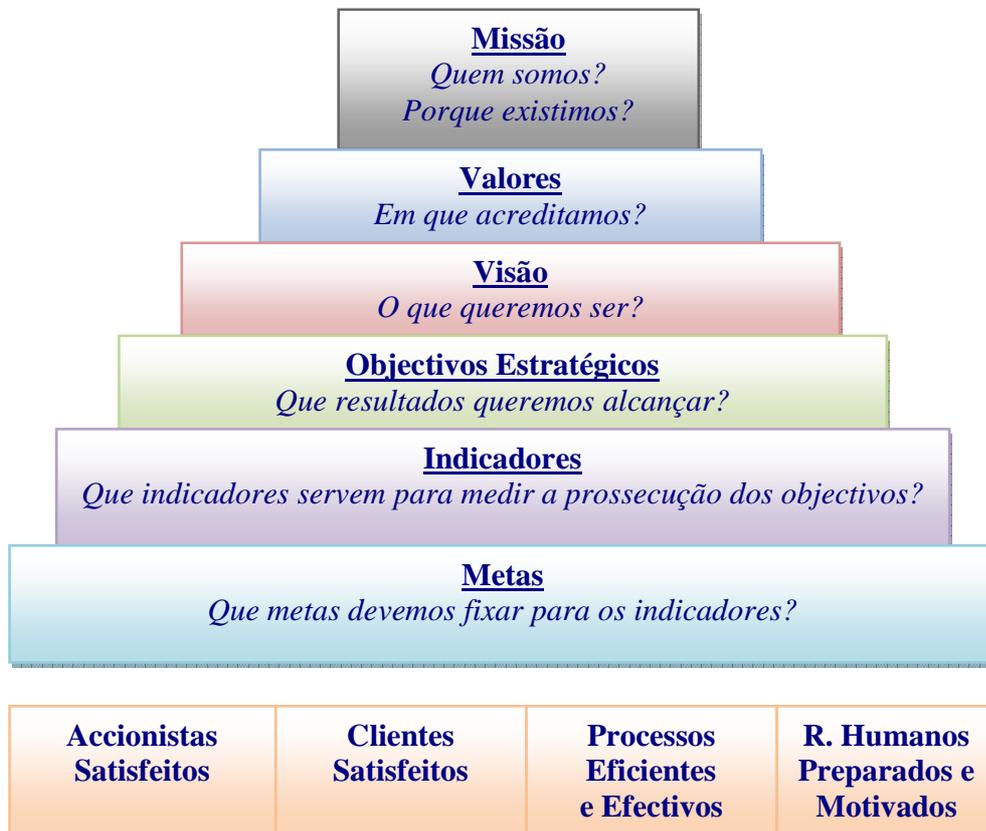
Figura 2 – Etapas aconselhadas para a elaboração de um BSC



Fonte: URL><http://www.qpr.com/Portuguese/BalancedScorecard.html>

Estas etapas encontram-se em parte traduzidas na figura seguinte, que, todavia não abarca a fase de avaliação, processo essencial para se conhecer os resultados de uma intervenção, permitindo no entanto compreender melhor alguns dos enunciados expostos nas figuras e em parágrafos anteriores, ao incluir interrogações que clarificam os elementos essenciais de um BSC.

Figura 3 – Como Traduzir a Missão em Resultados (Os elementos do BSC)



Fonte: Nunes (2006), [adaptado de Kaplan e Norton (2000); Muñiz e Monfort (2005)]

A clareza das figuras não possibilita todavia ao leitor antever que, se construir um *Scorecard* é relativamente fácil, já implementar um *Scorecard* gerível e utilizável por uma organização é um tanto difícil, questão que é abordada seguidamente.

DIFICULDADES DE IMPLEMENTAÇÃO DO BSC

Convém chamar a atenção para que embora o BSC seja um instrumento de grande utilidade, como se verá no ponto seguinte, a sua implementação apresenta no entanto, conforme respigado por Raposo (2006), algumas dificuldades que constam nas alíneas seguintes:

- Essencialmente: "...falhas na estrutura e na escolha das medidas (..) além de falhas organizacionais no processo de desenvolvimento do Scorecard e na sua forma de utilização" (Kaplan e Norton, 1997)
- Falhas Estruturais: Como resultado do desequilíbrio entre as medidas não financeiras e financeiras tradicionais (com predomínio destas)
- Falhas Organizacionais: Fruto de deficiente implementação do modelo
- Implica sempre uma Mudança: Sempre difícil para mais quando obriga à introdução de conceitos como controlo, avaliação e monitorização... (Sousa e Rodrigues, 2002)

Vista a questão de um outro ângulo, a implementação do BCS requer que estejam preenchidas condições que favoreçam este investimento organizacional, de entre as quais se destaca as que constam no ponto seguinte.

FACTORES FAVORÁVEIS PARA QUE O BSC TENHA MAIOR PROBABILIDADE DE ÊXITO

Assim, como complemento das dificuldades apontadas, pode-se salientar a necessidade da existência de factores ou condições favoráveis, que de acordo com José Maria Pedro³ podem ser nomeadamente:

- Existência de uma missão ou estratégia para o departamento ou organização onde vai ser implantado
- Apoio continuado dos grupos de interesse, designadamente empregados, clientes, gestão de topo, legisladores, fundadores e entidades de tutela do departamento em causa;
- Necessidade absoluta do BSC para objectivos de controlo;
- Apoio da parte dos utilizadores ou da gestão nos níveis mais baixos;
- Vontade de avaliar a performance em determinada área;
- Disponibilidade de dados no departamento;
- Recursos financeiros e humanos suficientes e motivação.

Se for possível portanto minimizar as dificuldades anteriormente referenciadas, e preencher as condições favoráveis conforme indicado acima, então será possível aproveitar os benefícios apontados no ponto que se segue.

³ URL: http://www.inst-informatica.pt/v20/documentos/p_rev/rev_28/Artigo2.pdf

BENEFÍCIOS DECORRENTES DA IMPLEMENTAÇÃO DO BSC

A adequada implementação de um BSC permite proporcionar a uma organização os seguintes benefícios:

- Traduzir uma estratégia em objectivos e acções concretas;
- Promover o alinhamento dos indicadores chave com os objectivos estratégicos a todos os níveis organizacionais;
- Proporcionar à gestão uma visão sistematizada do desempenho operacional;
- Constituir um processo de avaliação e actualização da própria estratégia;
- Facilitar a comunicação dos objectivos estratégicos, focalizando os colaboradores na sua consecução;
- Permitir o desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem e melhoria contínua;
- Fundamentar a atribuição de incentivos em função do desempenho individual e da contribuição para os resultados da actividade.

Para Kaplan e Norton, segundo Tim Hindle (2004, p. 297), os benefícios do BSC consistem em:

- Ajudar as empresas a concentrarem-se no que deve ser feito para criar um «desempenho com repercussões profundas»;
- Actuar como um dispositivo integrador para uma série de programas empresariais muitas vezes desligados, como a qualidade, a reengenharia, o redesenho de processos, e o serviço ao cliente;
- Tornar a estratégia operacional pela sua tradução em avaliações e objectivos de desempenho;
- Ajudar a decompor medidas de nível empresarial de maneira a que directores locais e empregados possam perceber o que precisam fazer se quiserem melhorar a efectividade organizacional;
- Fornecer um objectivo abrangente que acabe com a ideia tradicional da organização como um conjunto de funções e departamentos isolados e independentes.

O BSC contribui para ajudar a reduzir a um conjunto mínimo de indicadores vitais e críticos, a quantidade de informação que é utilizada para monitorização da organização.

Este instrumento, com os seus indicadores-chave (financeiros e não financeiros, tais como a satisfação dos utentes ou clientes e dos trabalhadores e a excelência nos processos internos), que ligam a actividade operacional à estratégia, permitem de acordo com Fátima Fonseca (2003, p. 66) um controlo do tipo *feedward*; ou seja, um controlo prospectivo, que faz a

projectação dos impactes das acções empreendidas. Mais do que um sistema de controlo, trata-se da implementação de um sistema de aprendizagem ao serviço da optimização do desempenho da organização.

UTILIZAÇÕES DO BSC

Aspectos gerais

Para Arthur M. Schneiderman⁴ o BSC pode ter as seguintes utilizações:

1. Ferramenta de administração de projecto para assegurar a responsabilidade no progresso de iniciativas incluídas em plano;
2. Ferramenta de treino para adestrar os colaboradores no uso de medidas não financeiras;
3. Ferramenta de comunicação para traduzir e transmitir informação sobre a estratégia em condições que os colaboradores o possam entender mais facilmente;
4. Ferramenta para monitorar medidas de controlo de processos chave;
5. Ferramenta para administrar *tradeoffs* não desejados;
6. Abordagem de desenvolvimento de metas para sequenciar e alinhar táticas de execução do topo para a base da organização;
7. Sistema de administração para evidenciar recursos escassos em melhorias cruciais, necessárias para execução de uma estratégia bem sucedida.

É por conseguinte uma ferramenta com potencialidades de aplicação diversificadas, convidando á sua adaptação em situações nas quais ainda não foi utilizada e onde pode proporcionar contributos interessantes.

Diferenças do BSC no sector privado e no sector público

Conforme refere J. Pedro (2004), as perspectivas de um BSC têm significados diferentes no sector privado e público como o autor ilustra ao referir-se à Missão e estratégia, e às Perspectivas Financeira, Cliente, Processos Internos e Aprendizagem e Crescimento, diferenças apresentadas nas figuras que se seguem.

⁴ Cf. em <http://www.schneiderman.com/>

Missão e Estratégia

Para ambos os sectores a estratégia reporta-se globalmente às prioridades que se planeia seguir para realizar a missão, no entanto há diferenças que constam no quadro seguinte.

Sector Privado	Sector Público
A estratégia fica no topo do BSC	A estratégia fica no centro do BSC
A estratégia interfere com as opções relativamente a Finanças, Clientes, Processos Internos e Aprendizagem e crescimento dos empregados.	Tal como nas empresas a estratégia interfere com as opções relativamente a Finanças, Clientes (cidadãos), Processos Internos e Aprendizagem e crescimento dos funcionários.

Fonte: J. Pedro (2004)

Perspectiva financeira

Para que qualquer BSC fique completo implica que seja considerada a perspectiva financeira, tanto no sector privado como no sector público, com as especificidades abaixo referidas.

Sector Privado	Sector Público
Trata das necessidades de satisfação dos accionistas (criação de valor sustentável) e dos clientes e de geração de <i>cash flow</i> .	Os indicadores financeiros em organizações não lucrativos podem ser vistos como catalizadores do sucesso dos clientes (cidadãos) ou como restrições entre as quais a organização deve operar.
A utilização isolada de indicadores financeiros faz centrar as atenções da gestão em resultados de curto prazo que podem prejudicar a criação de valor a longo prazo.	Será difícil colocar um preço justo ao trabalho que executam (ex.: acções de apoio à prevenção da saúde). As estratégias de aumento das receitas não vêm do valor oferecido ao cliente se o financiamento não for indexado à satisfação dos cidadãos e empresas (clientes) e da entidade que tutela o serviço (accionistas).

Fonte: J. Pedro (2004)

Perspectiva Cliente

Esta perspectiva tem toda a justificação uma vez que o cliente ou utente é o referencial de toda a actividade da organização, ou seja, é para a satisfação dos clientes ou utentes que qualquer organização é criada e funciona.

Sector Privado	Sector Público
<p>Avalia a nossa actuação relativamente à principal fonte de receita da empresa.</p> <p>Para obter os resultados financeiros é preciso oferecer valor aos clientes e para saber se estamos de facto a caminhar nesse sentido é indispensável medir.</p>	<p>A perspectiva cliente sobe de nível, relativamente ao BSC aplicado a empresas privadas.</p> <p>A perspectiva cliente emerge da Missão e não da captação de recursos a partir dos interessados na empresa.</p> <p>A organização deve determinar a quem serve e qual a melhor forma de o fazer para concretizar a missão.</p>

Fonte: J. Pedro (2004)

Perspectiva Processos Internos

Os processos internos condicionam o funcionamento da organização e encontram-se orientados para a satisfação do cliente / utente. Podem ajudar ou prejudicar a estratégia delineada.

Sector Privado	Sector Público
<p>Para oferecer valor aos clientes é necessário processos internos otimizados que permitam obter níveis de custos e preços competitivos.</p> <p>Para isso é necessário medir e gerir sistematicamente os nossos processos.</p>	<p>Identificar processos internos que direccionam valor para o cliente.</p> <p>Que processos internos devem melhorar até à excelência de modo a oferecer valor aos clientes (cidadãos e empresas?).</p> <p>Os processos escolhidos derivam normalmente dos objectivos e indicadores escolhidos na perspectiva do cliente (ex: se queremos actuar sobre o tempo de registo de uma empresa, devemos actuar sobre as actividades que constituem esse processo).</p>

Fonte: J. Pedro (2004)

Perspectiva Aprendizagem e Crescimento

A aprendizagem e o crescimento dos empregados / colaboradores proporcionam os alicerces necessárias para que as restantes perspectivas do BSC tenham êxito.

Sector Privado	Sector Público
<p>O êxito do desempenho dos processos depende da capacidade de construir, manter e desenvolver as infra-estruturas básicas da empresa (pessoas, tecnologia, alianças, marcas, organização, ...).</p> <p>Para saber onde estamos é necessário medir sistematicamente e comparar.</p>	<p>O sucesso em aperfeiçoar processos, depende em parte da habilidade dos funcionários e ferramentas que usam como suporte da sua actividade.</p> <p>Funcionário motivados com competências e ferramentas adequadas operando num clima organizacional desenhado para sustentar os aperfeiçoamentos adoptados nos processos, são os ingredientes centrais para prosseguir melhorando continuamente, dentro dos limites financeiros, em direcção ao sucesso dos clientes (cidadãos) e realização da Missão.</p>

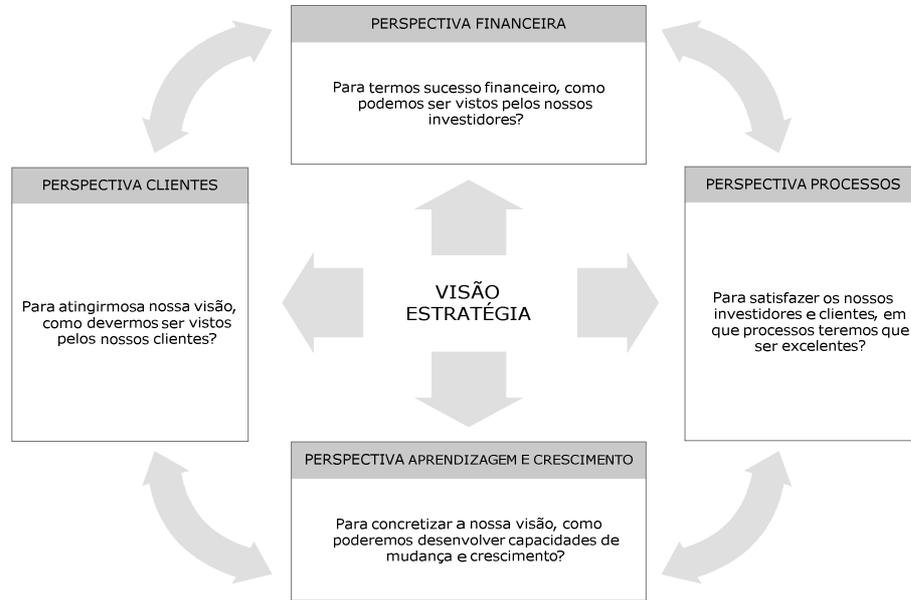
Fonte: J. Pedro (2004)

Seguidamente aborda-se as especificidades dos modelos aplicados às organizações empresariais (Sector Privado) e às organizações não empresariais (Sector Público), o que constitui o objecto fundamental deste trabalho.

Modelo de aplicação às organizações empresariais

Tradicionalmente, nas empresas privadas, utiliza-se as quatro seguintes perspectivas: i) Financeira; ii) Clientes; iii) Processos internos, e iv) 4) Organização, pessoas e aprendizagem. A esquematização do relacionamento entre estas perspectivas é apresentada na figura seguinte.

Figura 4 – Metodologia do Balanced Scorecard



Fonte: J. Moniz (2009)

Este esquema pode ser apresentado sob uma outra óptica conforme consta na figura apresentada abaixo.

Figura 5 – Metodologia do Balanced Scorecard



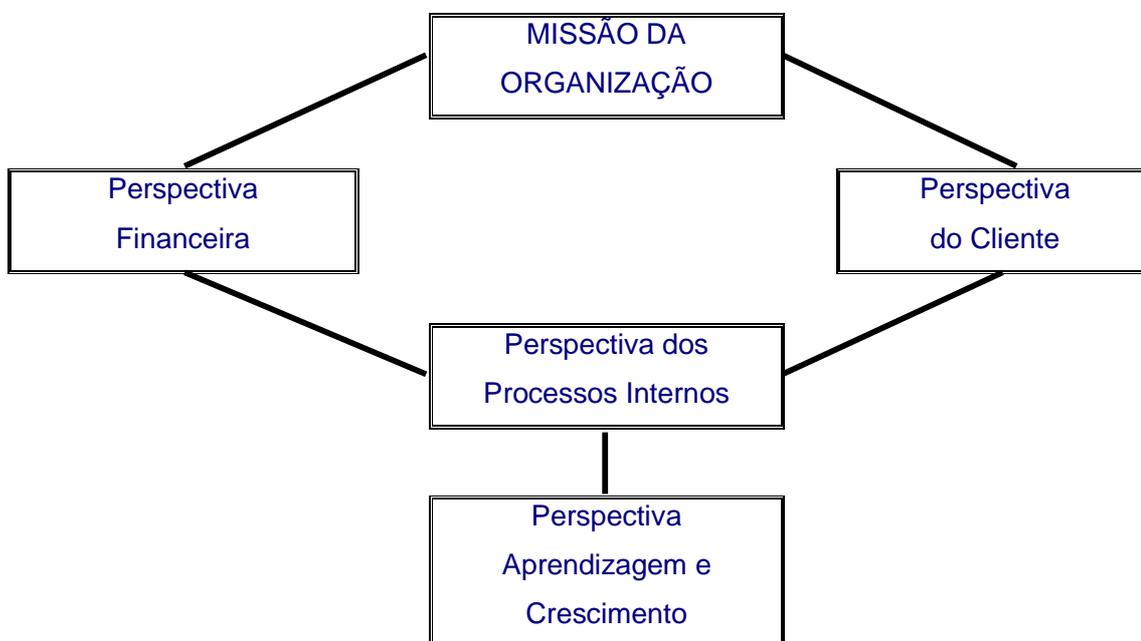
Fonte: J. Pedro (2004), p. 15

Muitas organizações utilizam estas quatro perspectivas, podendo no entanto criar outras, de acordo com respectivas características.

Modelo de aplicação às organizações não empresariais

Para Kaplan e Norton (2000, 2001, 2004) uma organização sem fins lucrativos deve atribuir igual importância às perspectivas financeira e do utente / cliente, as quais têm contudo de ficar subordinadas à missão da organização. A Figura seguinte reflecte este modelo de perspectivas do BSC.

Figura 6 - Modelo de BSC para organizações sem fins lucrativos



Fonte: Kaplan e Norton (2000)

Abordagem esta apresentada mais detalhadamente na figura que se apresenta na próxima figura.

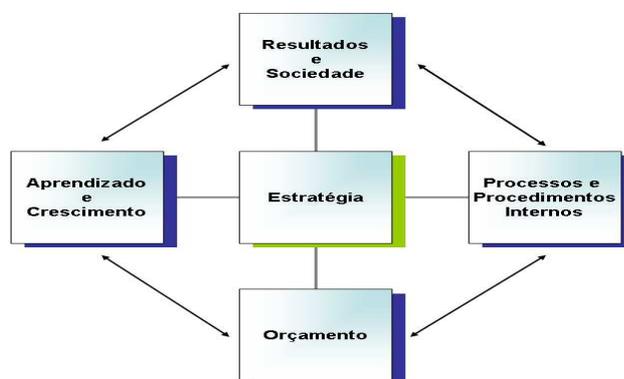
Figura 7 - Balanced Scorecard step by step para Organizações Governamentais e Não Governamentais



Fonte: Fonte: J. Pedro (2004), p. 28

Há várias perspectivas sobre a metodologia a seguir neste âmbito. O TRT 23ª Região (2008) propõe que o balanceamento entre as quatro perspectivas organizacionais distintas e interdependentes, adaptadas sob a óptica da administração pública, podem ser representadas como se consta na figura seguinte

Figura 8 – Perspectivas do Balanced Scorecard



Fonte: TRT 23ª Região (2008)

Essa proposta é desagregada nos parágrafos que se seguem, conforme consta no texto da responsabilidade do TRT.

Resultados e Sociedade – localizada no topo das perspectivas, considera que a administração pública existe para identificar e atender às procuras sociais. Direciona todas as acções da organização para as necessidades dos utilizadores, considerando a acessibilidade, a criação de valor e a excelência no atendimento.

Processos e Procedimentos Internos – destaca e prioriza os processos e procedimentos críticos para a promoção da melhoria contínua.

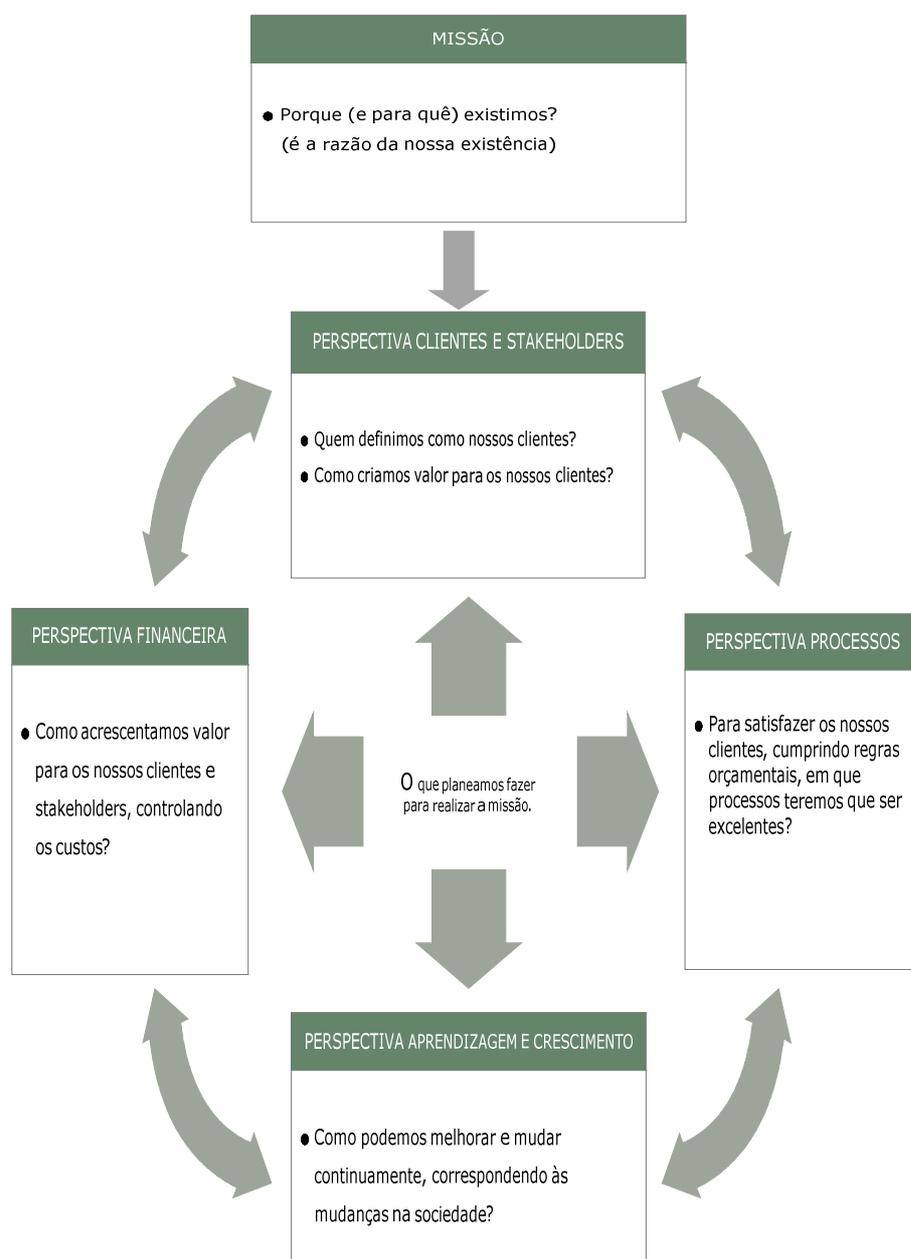
Aprendizagem e Crescimento – disponibiliza a infra-estrutura necessária para o alcance dos objectivos planeados, promove o desenvolvimento das pessoas, intensifica o uso de tecnologia e compartilha o conhecimento.

Orçamento – representa a base de sustentação para a realização e concretização de objectivos e directrizes estratégicas. Assume como premissa a maximização do aproveitamento dos recursos disponíveis.

Cada organização pode recorrer a estas quatro perspectivas, ou mesmo criar outras, de acordo com suas características.

Na figura seguinte é apresentada uma outra proposta de estrutura de um BSC aplicado ao sector público.

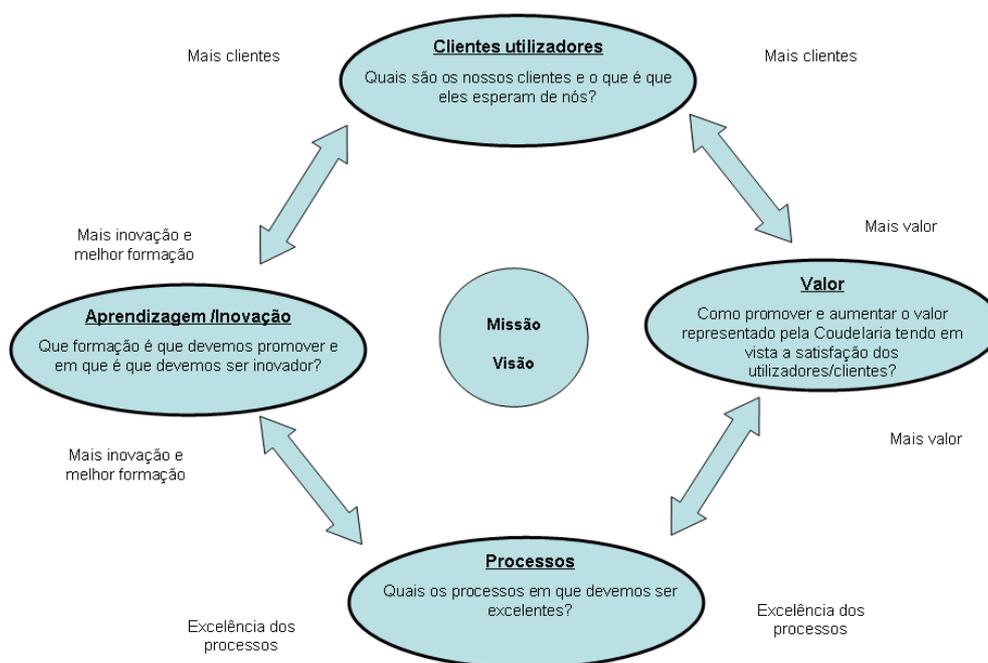
Figura 9 – Metodologia do Balanced Scorecard adaptado ao sector público



Fonte: J. Moniz (2009)

Mais detalhadamente apresenta-se a esquematização que traduz o relacionamento entre as perspectivas consideradas para utilização num BSC específico.

Figura 10 - Diagrama de interações entre perspectivas



Fonte: E. Rodrigues et al. (2006)

Neste caso as perspectivas consideradas foram então as que seguidamente se descreve⁵.

Perspectiva de clientes/utilizadores – Perspectiva que através da qual se visa identificar quais são os clientes/utilizadores de uma organização e o que estes esperam dessa organização, o que constitui um factor sem o qual nenhuma estratégia pode ser montada e muito menos funcionar cumprindo o objectivo com sucesso. Agrupa os Clientes/utilizadores externos e os Clientes/utilizadores internos

Perspectiva de valor – Para além da viabilidade financeira que é preciso manter e aumentar, geralmente existe um valor intrínseco que a organização detém, havendo que equacionar porém outros aspectos, como seja por exemplo a manutenção de uma

⁵ Adaptado a partir do trabalho realizado por E. Rodrigues et al. (2006) sobre a Coudelaria de Alter.

estrutura com a qualidade que deve caracterizar e legitimar essa organização, bem como a criação de mais valor (e identificar qual a natureza desse valor).

Perspectiva de processos – Incide sobre as estratégias de desenvolvimento e promoção da qualidade, e portanto na melhoria da eficiência de actividades que proporcionem a satisfação das necessidades dos clientes/utilizadores, tendo subjacente a questão seguinte: Quais os processos em que a organização deve ser excelente de forma a atingir aquele objectivo? Os autores referem que a resposta a essa pergunta passa pela definição de uma estratégia que permita identificar esses mesmos processos onde as intervenções/alterações a efectuar respondam de forma cabal à questão colocada.

Perspectiva de inovação/aprendizagem – Direccionada para se encontrar maneiras de satisfazer os clientes/utilizadores antecipando as suas necessidades e promover o desenvolvimento de novas competências, mediante aposta por exemplo na utilização das Tecnologias de Informação e Comunicações (TIC), como ferramenta de potencialidades ilimitadas e promover a excelência assente na competência e no rigor.

LIMITAÇÕES

G. de Paula, et al. (2010) referem a este propósito que o BSC contempla de forma bem abrangente o planeamento estratégico de uma organização e que, os objectivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas traduzem bem a problemática da organização. Acrescentam os autores que a “principal limitação do BSC é não considerar os atores envolvidos no planeamento estratégico. Também não se preocupa em documentar o estudo da viabilidade das iniciativas, que serão as actividades a serem executadas para o alcance das metas. A falta de cenários alternativos também é uma limitação do BSC, uma vez que torna o método determinístico, ou seja, estabelece um resultado desejado no futuro e admite que este futuro é certo”. Referem ainda os autores que o BSC não atende de forma completa à problemática pública e não apresenta muitos elementos para tratar o momento de formulação da estratégia, pelo que o BSC poderia ser uma abordagem mais completa se possuísse uma visão dos actores envolvidos no jogo e se possuísse mais de um cenário possível⁶. Também documentação do estudo da viabilidade das iniciativas propostas poderia enriquecer a abordagem realizada através do BSC.

⁶ No seu texto, G. de Paule et al.(2010) comparam o BSC com o Planeamento Estratégico Situacional, metodologia proposta por C. Matus Romo (1997) e abordada por outros autores nomeadamente F. Huertas (1996).

BSC E MAPAS ESTRATÉGICOS

São ferramentas que permitem visualizar os diferentes itens do BSC de uma organização, numa cadeia de causa-efeito que relaciona os resultados pretendidos com os respectivos impulsores. De acordo com L. G. Nascimento e V. Cavenaghi (2008), demonstram a ligação entre a formulação e a execução das estratégias, sendo instrumentos para dar forma, narrar, visualizar, comunicar e alinhar os participantes da organização em torno da estratégia adoptada. Ainda segundo esses autores, os mapas Estratégicos fornecem assim uma maneira uniforme e consistente de descrever a estratégia, consistindo numa estrutura pela qual a história da estratégia será comunicada ao seu público-alvo.

Este tema será abordado num texto próprio, podendo mais tarde os tópicos BSC e Mapas Estratégicos virem a ser abordados num único documento.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Embora sendo claros os enunciados contidos nos pontos anteriores, o número insuficiente de exemplos de aplicação prática levanta algumas dificuldades nas propostas de adaptação deste instrumento a Organizações Sem Fins Lucrativos.

A par da continuação do enriquecimento da matéria sistematizada neste texto, exercitar a sua aplicação às referidas organizações é uma actividade a realizar, de forma a conseguir-se explorar as potencialidades do BCS. Para além disso, a sua adaptação a situações particulares tais como processos de avaliação e eventos de curta duração, coloca-se também como campos potenciais de aplicação,

REFERÊNCIAS

IMPRESSAS

- FONSECA, Fátima (2003), “Administração Pública – Gestão análoga à privada”, *Gestão Pura*, Ano I, nº 5, Outubro/Novembro, pp. 66-70
- HINDLE, Tim (2004), *Guia de ideias e técnicas de gestão*, Lisboa, Editorial Caminho
- HUERTAS, F. (1996). *O Método PES: Entrevista com Matus*. São Paulo: FUNDAP.
- KAPLAN, Robert e NORTON, David P. (2000) Having Trouble with Your Strategy? Then Map It. *Harvard Business Review*, Sep/Oct., 2000, Vol. 78 Issue 5, p167, 10p.
- KAPLAN, Robert e NORTON, David P. (2001) The strategy-focused organization. *Strategy & Leadership*, 2001, Vol. 29 Issue 3, p41, 2p.
- KAPLAN, Robert e NORTON, David P. (2004) *Mapas Estratégicos – Balanced Scorecard*. Campus.
- MATUS, C. (1997). *O Método PES: roteiro de análise teórica*. São Paulo: FUNDAP.
- NUNES, Jorge Manuel Raposo (2006), *O Balanced Scorecard na Gestão Estratégica de um Hospital Público*, (Tese de Mestrado), Évora, Universidade de Évora
- SILVA, Jacinto Vidigal da (2006), “O sistema de Avaliação de Desempenho na Administração Pública: um estudo exploratório na óptica do Balanced Score Card (BSC)”, in BRANCO, Manuel Couret et al, *Economia com compromisso: Ensaio em Memória de José Dias Sena*, Évora, Universidade de Évora, pp. 159-176
- SÍTIMA, Luís e tal. (2005), *LOOP: Organizações em mudança (Tudo se perde quando nada se transforma*, Lisboa, Edições Sílabo, Lda, pp. 130-138

ACESSÍVEIS NA INTERNET

Citados

- ALMEIDA; Simone de (2004). “Metodologias para Avaliação de Desempenho Organizacional”, XXIV *Encontro Nacional de Engenharia de Produção* - Florianópolis, SC, Brasil, 03 a 05 de Nov. <http://www.pg.cefetpr.br/ppgep/Ebook/ARTIGOS/3.pdf>
- FILHO, T.A. RIEG, D.L. (2002). *O uso da metodologia “Planejamento Estratégico Situacional” e “Mapeamento Cognitivo” em uma situação concreta: o caso da pró-reitoria de extensão da UFSCar*. São Carlos: Universidade Federal de São Carlos, Departamento de Engenharia de Produção, Gestão & Produção, vol. 9, nº 2. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/gp/v9n2/a05v09n2.pdf>. Acedido em 23 Jul. 2011.

GOMES, Agostinha Patrícia Silva (2006). *O papel do Balanced Scorecard na avaliação de desempenho do Sistema Policial Português* (Tese de Mestrado), Braga, Universidade do Minho - Escola de Economia e Gestão

<http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/6389/1/tese-vers%C3%A3o-final.pdf>

LEBARCKY, Fernanda da Vitória (s/d). *O Balanced Scorecard como ferramenta de avaliação de Desempenho Organizacional no Terceiro Setor*, Vila Viçosa, Universidade Federal de Vila Viçosa

<http://www.congressosp.fipecafi.org/artigos102010/426.pdf>

LUSTOSA, Ariosto Nogueira; CARMONA. Elder Ayres (2007). Viabilidade da aplicação do Balanced Score Card em Universidade Pública: Análise de uma Unidades Descentralizada da Universidade de Brasília – UNB, Brasília, Universidade de Brasília

http://bdm.bce.unb.br/bitstream/10483/1351/1/2007_AriostoNogueira_ElderCarmona.pdf

MONIZ, José Manuel Nunes (2009). *Balanced Scorecard. Proposta de implementação da metodologia no Núcleo de Formação Profissional do Hospital de Santo Espírito de Angra do Heroísmo, EPE*, Angra do Heroísmo, Universidade dos Açores - Escola Superior de Enfermagem de Angra do Heroísmo.

www.uac.pt/~jpedro/estrategiaempresarial.../Exemplo%20.doc

PAULA, Luiza G. de et al. (2010). *BSC e PES. Principais Abordagens Utilizadas no Planejamento Estratégico em Organizações Públicas*, Rio de Janeiro, Departamento de Informática Aplicada (DIA) Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO)

<http://np2tec.uniriotec.br:9093/np2tec/publicacoes/RT-2010-017->

[BSCPESPrincipaisAbordagensUtilizadas%20PlanejamentoEstrategicoOrganizacoesPublicas-20101120.pdf](http://np2tec.uniriotec.br:9093/np2tec/publicacoes/RT-2010-017-BSCPESPrincipaisAbordagensUtilizadas%20PlanejamentoEstrategicoOrganizacoesPublicas-20101120.pdf)

PEDRO, José Maria (2004). "O Balanced Scorecard (BSC) no Sector Público", *Informação & Informática*, nº 24, pp.14-23.

www.rcc.gov.pt/SiteCollectionDocuments/BSC_Sector_Publico_2004.pdf

RODRIGUES, Eduarda S.M. Pereira N. (2006). *Balanced Scorecard aplicado à Coudelaria de Alter* (Trabalho elaborado no âmbito do FORGEP – Programa de Formação da Administração Pública), INA – Instituto Nacional de Administração FORGEP – Coimbra 1.ª Ed. Suplementar

http://repositorio.ipcb.pt/bitstream/10400.11/92/1/Relat%C3%B3rioBSC_Final.pdf

SILVA, Cleide Maria Rodrigues Clímaco Costa e (s/d). *Aplicação do Balanced Scorecard às organizações públicas*, Centro Federal de Educação Tecnológica do Piauí

http://www.faesfpi.com.br/download/Aplica%C3%A7%C3%A3o_do_Balanced_Scorecard_%C3%A0_organiza%C3%A7%C3%B5es_p%C3%BAblicas.pdf

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 23ª REGIÃO (2008). *Gestão Estratégica 2008-2013*, Cuiabá – MT, TRT 23ª Região

<http://www.trt23.jus.br/conhecaotr/planejamento/documentos/Plano%20de%20Gestao%202008-2013.pdf>

Consultados

Com autor referenciado

ANTÓNIO, Nelson dos Santos; RODRIGUES, Jorge José Martins (2006). *Balanced Scorecard e Mapas Estratégicos*, Lisboa, Grupo Estratégia Organizacional/ISCTE - Working Paper nº 1/06

<http://ee.dcg.eg.iscte.pt/bsc.pdf>

CALIJURI, Mônica S. Schpallir (s/d). A utilização do Balanced Scorecard como instrumento de gestão nas organizações públicas, s.l., s.e.

http://www.crcpr.org.br/publicacoes/downloads/revista138/balanced_scorecard.htm

FERNANDES, Amarildo da Cruz (s/d). *Mapas Estratégicos do Balance Scorecard: Contribuições ao seu Desenvolvimento*, Rio de Janeiro, Universidade Federal do Rio de Janeiro – COPPE/DEI/GPI

<http://www.gpi.ufrj.br/pdfs/artigos/Fernandes%20-%20Mapas%20Estrategicos%20do%20BSC%20-%20XXII%20ENEGEP%20-%202002.pdf>

NASCIMENTO Luiz Gustavo; CAVENAGHI, Vagner (2008). “Gestão Estratégica e o Balanced Scorecard: Proposta de Mapa Estratégico para Empresas de Call Center”, *IV Congresso Nacional de Excelência em Gestão Responsabilidade Socioambiental das Organizações Brasileiras*, Niterói, RJ, Brasil, 31 de julho, 01 e 02 de Agosto

http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg4/anais/T7_0096_0265.pdf

PEREIRA, Marco Antonio (s/d). *Curso Gestão da Qualidade Aula 4 –BSC – Balanced Scorecard: Mapas Estratégicos*, s.l., s.e.

<http://www.marco.eng.br/qualidade/aulas/aula04-parte2.pdf>

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO (s/d). *Planejamento Estratégico*, s.l., s.e.

<http://www.tj.sp.gov.br/Download/PlanejamentoEstrategico/PlanejamentoEstrategicoTjspFinal.pdf>

Sem autor referenciado

O Balanced Scorecard no Sector Público, s.l., s.e.

www.rcc.gov.pt/.../Balanced-Scorecard_YellowScire.pdf

ANEXOS

ANEXO I

Exemplos de BSC (e Mapas Estratégicos) disponibilizados na internet

Direcção Regional de Agricultura e Pescas do Norte

http://www.drapn.min-agricultura.pt/drapn/instituicao/files/_/BSC_DRAP-N.pdf

Supremo Tribunal de Justiça do Brasil

ANEXO II

Exemplos de BSC e Mapas Estratégicos disponibilizados na internet

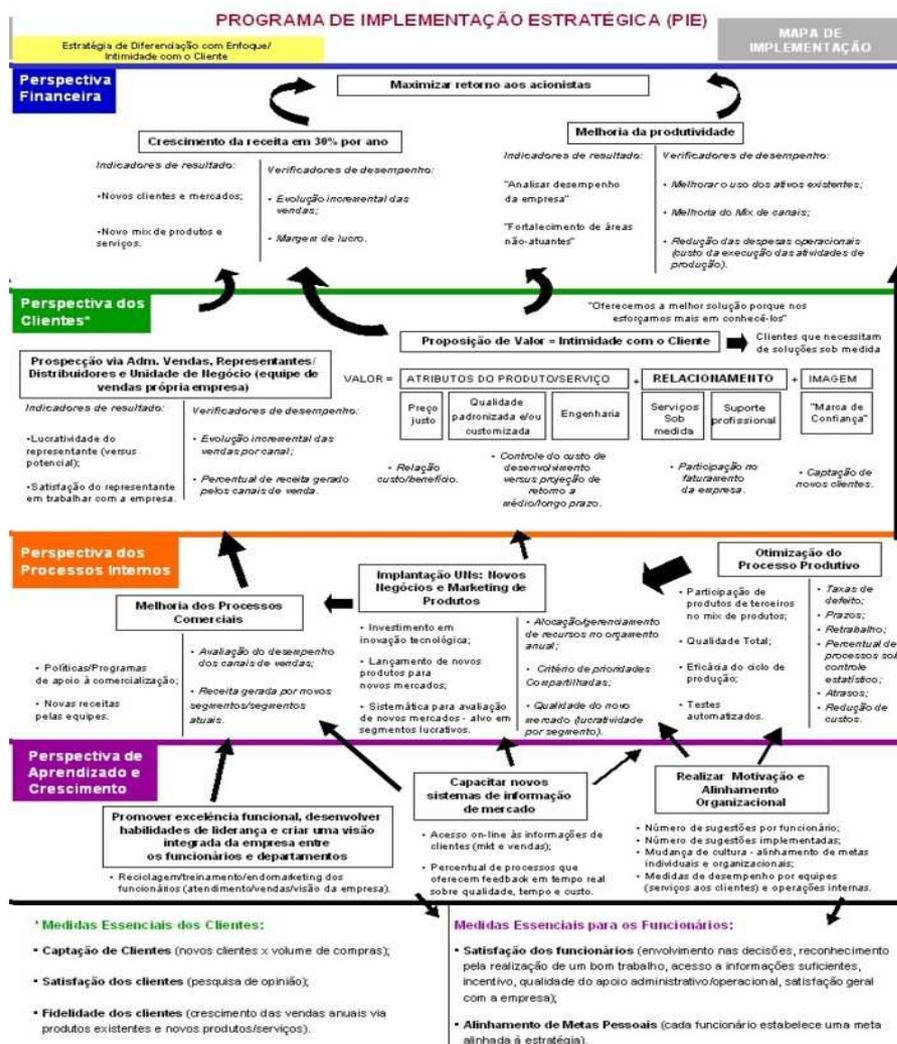
Exemplo 1

MISSÃO: “Definir e gerir as políticas administrativas de recursos humanos, patrimônio, documentação, materiais e serviços, para dar suporte aos órgãos e entidades do poder executivo estadual, objetivando a excelência dos serviços prestados à sociedade.”	
	
PERSPECTIVAS	DESCRIÇÃO
Sócio-Institucional	Se formos bem sucedidos, como teremos contribuído para cumprir a missão da SEA?
Grupos de Relação	Para realizar a nossa missão, como devemos atuar com as Secretarias de Estado e outros grupos de relação?
Processos	Para atender nossos Grupos de Relação e realizar a nossa missão, em quais processos, produtos e serviços devemos alcançar a excelência?
Organização, Pessoas e Aprendizagem	Para melhorar os nossos processos internos e realizar a nossa missão, como devemos aprender e melhorar?

Fonte:

www.sea.sc.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc

Exemplo 2



Fonte:

http://www.smgmarketing.com.br/consultoriaemmarketing/images/stories/areadeatuacao/programa_de_implementation_da_estrategia3.jpg