



ASSOCIAÇÃO APOIO À
EXCELÊNCIA NO 3º SETOR



Secção do puzzle: **Avaliação e medição**
Peça: **Balanced Scorecard – a implementação**

janeiro 2021

Outras peças relacionadas com este tema:

- **Balanced Scorecard – a abordagem**



Balanced Scorecard - Implementação

Índice

1 . Fundamentos do Balanced Scorecard (BSC)	2
2. Processo de Implementação	3
2.1. Componentes do Balanced Scorecard	3
2.2. Alinhar a Organização à Estratégia	5
2.3. Transformar a Estratégia em Tarefa de Todos	6
2.4. Monitorização da Estratégia	6
2.5. Processo Deve ser Liderado pela Direcção Executiva	6

1 . Fundamentos do Balanced Scorecard (BSC)

No texto “[Balanced Scorecard – Abordagem](#)” ficámos a saber o que é, para que serve e quais as perspectivas de abordagem.

Neste texto vamos focar nos aspectos mais práticos da implementação.

Não é de mais recordarmos que o BSC é uma ferramenta de gestão, cujo principal objectivo é a **execução eficaz da estratégia** de modo a alcançar os **resultados** pretendidos.

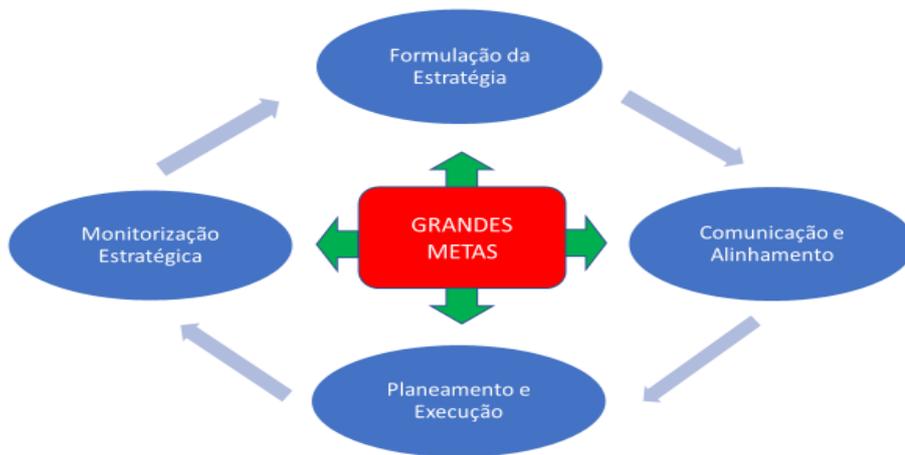
Mas esta perspectiva é dinâmica e pressupõe uma alternância de objectivos. Num ano o objectivo da organização pode ser a qualidade e num ano posterior ser o querer fornecer um novo serviço aos clientes. Ou seja, o BSC deve ser revisto em função do que foi considerado prioritário para esse ano, e que deve estar de acordo com os objectivos definidos no Plano Estratégico.

Existem várias **barreiras** que podem conduzir ao insucesso da execução da estratégia, nomeadamente :

- Estratégia não ser compreendida pela organização;
- A organização não estar comprometida com essa estratégia;
- Os recursos não estarem devidamente alocados;
- Não haver feedback do desempenho.

Torna-se assim **imperativo** para quem queira implementar o BSC que :

- A estratégia esteja devidamente formulada e descrita;
- Que haja comunicação à organização e que esta esteja alinhada para um objectivo comum;
- Que se faça um planeamento de execução, identificando as metas, as iniciativas e os responsáveis por cada uma delas;
- Haja uma monitorização constante dos resultados através dos indicadores escolhidos.



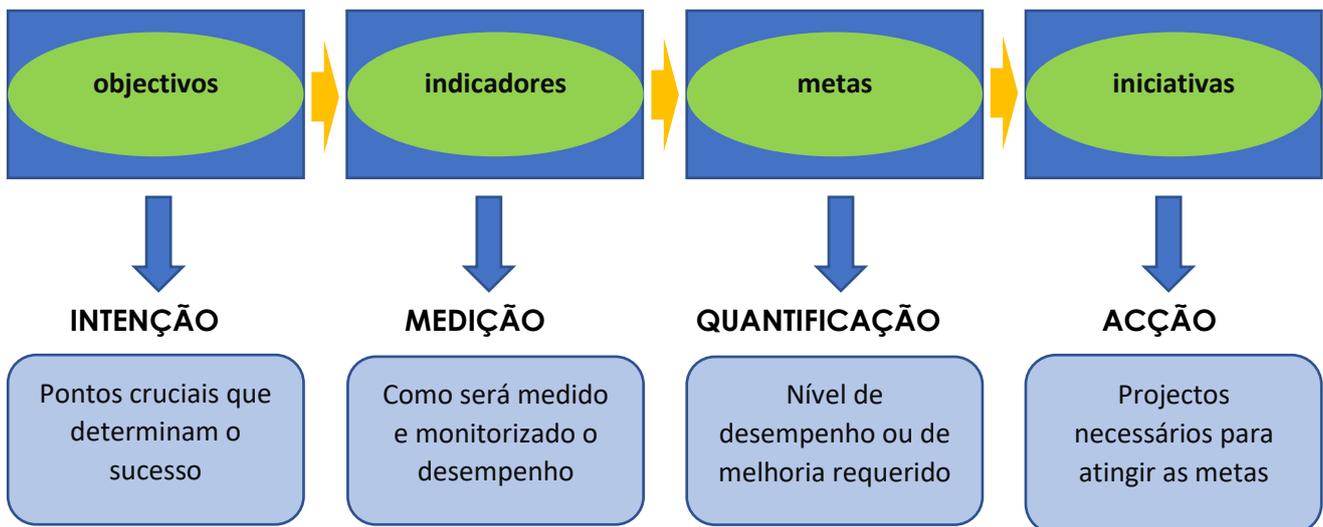
a ESTRATÉGIA o FOCO e o ALINHAMENTO

São os pontos chave sobre os quais deve assentar o processo de implementação do BSC

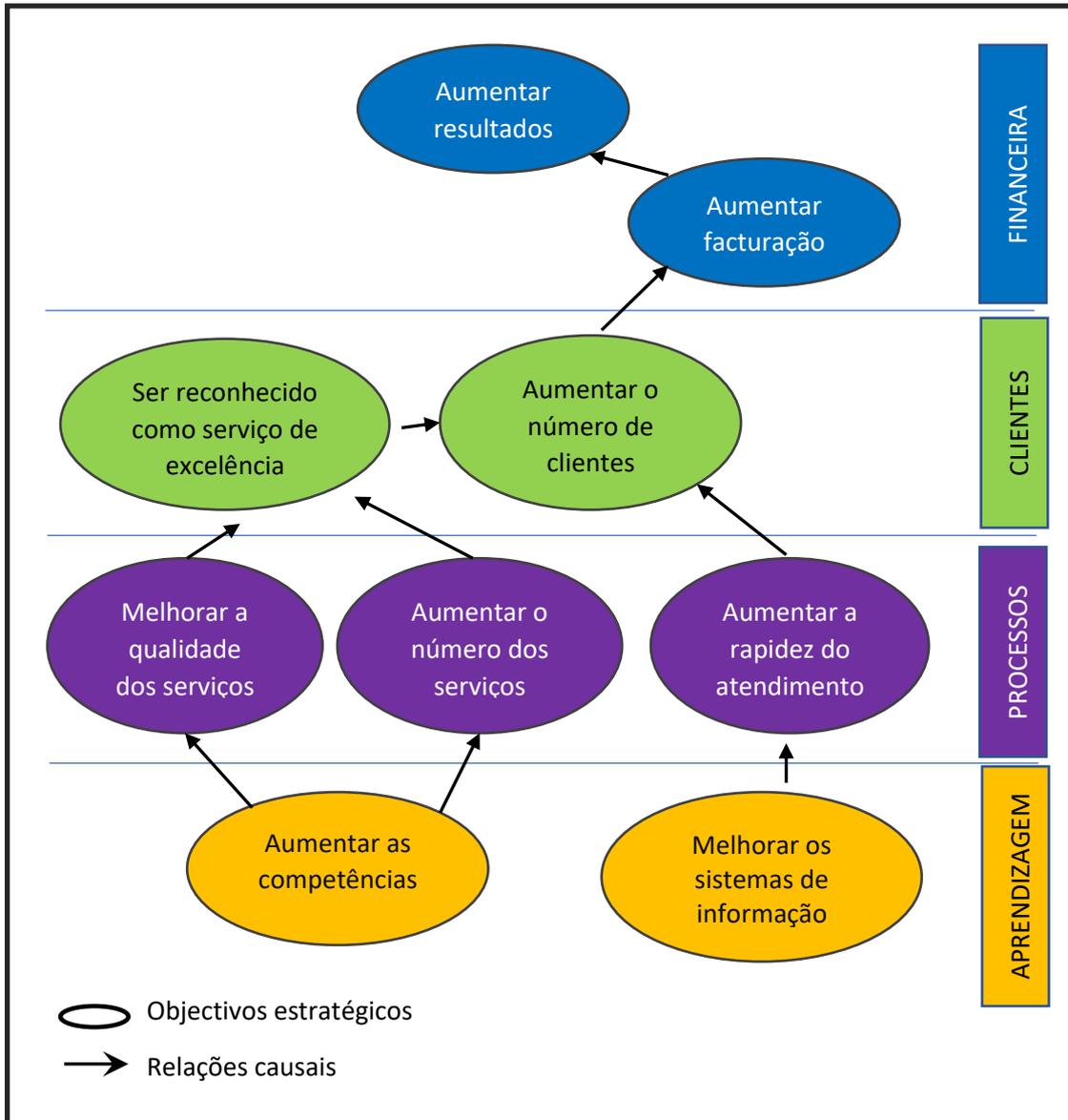
2. Processo de Implementação

2.1. Componentes do Balanced Scorecard

Há que começar por definir estes 4 componentes do BSC:



O passo seguinte deverá ser a esquematização da estratégia, como p.ex. o apresentado a seguir, onde se irão colocar os objectivos estratégicos de acordo com as 4 dimensões do BSC - Financeira, Clientes, Processos e de Aprendizagem, o modo como se interligam, evidenciando as suas relações de causa/efeito.



Os indicadores que melhor traduzam os objectivos estratégicos deverão ser identificados e devidamente explicitada a sua forma de cálculo, se for o caso, assim como as metas que se pretendam que eles atinjam.

É também importante que sejam definidas quais iniciativas estratégicas, que se devem realizar para se atingir as metas, e que se faça um mapeamento dessas iniciativas, alocando cada iniciativa a um, ou mais, objectivos. É conveniente que se determinem os responsáveis por cada iniciativa, assim como o prazo de execução, e que haja uma monitorização e acompanhamento de todo este processo.

Para sistematizar toda esta informação dever-se-á então fazer o Mapa do BSC, apresentando-o de uma forma simples e clara, de que damos um breve exemplo de seguida.



	Objectivos	Indicadores	2021	Metas 2022	2023	Iniciativas
Financeira	Aumentar resultados	Resultados Líquidos	+ 1%	+3%	+5%	
	Aumentar facturação	Tx. Crescimento das Vendas	10%	15%	20%	
Clientes	Reconhecido serv. excelência	Refª Elogiosas por Ano	50	75	100	Criar Questionário de Avaliação
	Aumentar nº clientes	Tx. Cresc. nº Clientes Inscritos	15%	20%	25%	Novo Site
Processos	Melhorar qualidade serviços	????	???	???	???	Novo Site
	Aumentar nº serviços	Nº Serviços Existentes	3	4	5	Reorganizar Processos
	Aumentar rapidez atendimento	Tempo médio de atendimento	2 min.	1,5 min	1 min	Reorganizar Processos
Aprendizagem	Aumentar competências	????	???	???	???
	Melhorar Sistª Informação	????	???	???	???	Novo sistema

2.2. Alinhar a Organização à Estratégia

Todo este processo de que temos vindo a falar deverá ser replicado por todos os sectores, unidades organizacionais e departamentos, em que cada um definirá as suas estratégias, e elaborará o seu BSC.

Há que criar o máximo de sinergias entre todos os sectores, sendo essencial que todos os objectivos estratégicos estejam não só alinhados entre si, mas que todos concorram para a visão, tornando possível que o desempenho da organização seja superior à soma dos desempenhos individuais.

Podemos comparar este processo a uma corrente com vários elos, que estão ligados entre si, em que só o conjunto faz sentido, mas em que cada uma das partes é importante e essencial para o resultado final.

O alinhamento tem de ser não só descendente e ascendente, como na vertical e na horizontal. Quer isto dizer que, a gestão de topo define a visão e a missão que transmite às direcções, que deverão alinhar os seus objectivos individuais nesse sentido. Por outro lado, as direcções devem também alinhar os seus objectivos entre si. Ou seja, como pode cada direcção contribuir para o melhor desempenho das outras, e o que vai necessitar das outras para melhorar o seu desempenho. O mesmo se deverá passar em relação aos departamentos, às equipas e às pessoas, garantindo assim o alinhamento de toda a organização!



2.3. Transformar a Estratégia em Tarefa de Todos

Como já referimos, um dos factores para que a estratégia tenha sucesso, é que ela seja conhecida e entendida por todas as pessoas da organização, e que todos contribuam para ela.

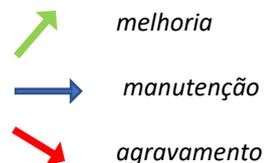
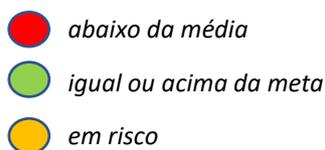
Se as pessoas se sentirem envolvidas nesse processo, elas irão certamente ter vontade de participar e muitas vezes identificam áreas fora das suas competências habituais em que podem dar o seu contributo. Faz também com que os colaboradores tenham melhor percepção do que representa a gestão da organização, se envolvam mais nos problemas e que contribuam para a sua resolução.

Tal pode ainda ser potenciado se o BSC for utilizado na avaliação de desempenho dos vários níveis da organização, e poder ser a base de cálculo de um sistema de incentivos /prémios.

Nestes casos, a avaliação de desempenho e a distribuição de prémios é calculada com base nos resultados ponderados do núcleo em que está inserido.

2.4. Monitorização da Estratégia

É importante que haja reuniões periódicas, mensais ou trimestrais, para discussão do BSC e acompanhamento da evolução dos indicadores seleccionados para monitorizar o desempenho. Que tendência evidenciam, e se estão, ou não, a aproximar-se das metas estabelecidas. Dever-se-á analisar se se está a seguir a estratégia correcta, ou se é necessário introduzir alguma correcção. Pode usar-se uma sinalética própria, para que de uma maneira simples se tenha um panorama imediato da situação. Um exemplo pode ser um sistema de semáforos, ou de setas.



Este processo leva a que haja uma maior capacitação dos colaboradores, e uma melhor percepção das relações de causa e efeito entre as várias hipóteses de estratégia a seguir.

2.5. Processo Deve ser Liderado pela Direcção Executiva

Para que todo este trabalho seja levado a bom porto, tem de haver uma liderança efectiva, sendo necessário que a equipa executiva se empenhe no processo, pois trata-se de um programa de mudança, que exige muita coordenação e foco, e que tem de incutir nas pessoas essa mesma necessidade de mudança.

Podem-se destacar duas fases :

1. Mobilização, levar a organização a aderir à mudança apresentando-a como algo óbvio e urgente, para o que é importante ter um objectivo, uma visão, inspiradora,

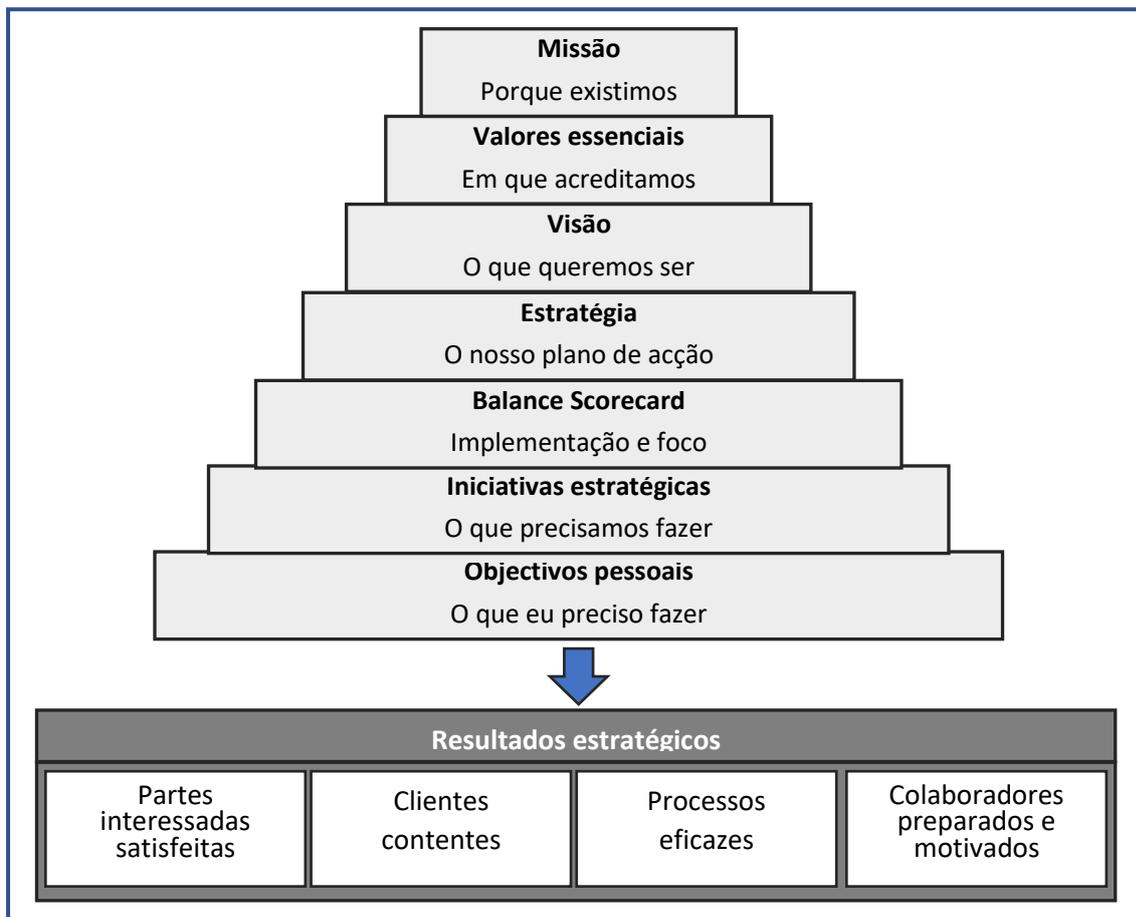


que seja compreendida e bem aceite. Algo que desafie as pessoas a quererem fazer melhor.

2. Estabelecimento de um processo de governance para orientar o período de transição, assente na criação de equipas estratégicas, na realização de reuniões colectivas e na promoção da discussão aberta em toda a organização.

“A estratégia é um processo contínuo. A arte de liderança é o equilíbrio delicado das tensões entre estabilidade e mudança” (Robert Kaplan)

Por último gostava de mostrar este quadro que espelha e sintetiza muito bem todo este processo.



Bibliografia:

- “Organização Orientada para a Estratégia” Robert Kaplan, Ed.Campus, 6ª edição
- Textos de apoio ao Curso “Performance e Controlo de Gestão”, 16ª Edição, Formação de Executivos da Católica Lisbon, Business & Economics