

Balanced Scorecard - uma ferramenta para melhor gerir



ISABEL SILVA
SÓCIA FUNDADORA
www.qualityforexcellence.pt
geral@q4e.pt

Para uma organização assumir o seu papel na construção do futuro, é necessário, a cada momento, (re) conhecer a posição que ocupa, as principais tendências que “enformarão” os contextos da atuação futura, bem como as competências de que dispõe face às que serão requeridas para assegurar o sucesso nesses possíveis contextos. Não se trata de procurar condicionar o futuro, mas sim de criar as condições de adaptação à evolução do contexto em que a organização desenvolve a sua atividade e de manutenção da sua capacidade de ação criativa de valor económico, social e de liderança, ao longo desse contínuo processo transformacional, tendo em vista o seu sucesso sustentado. A utilização de instrumentos que ajudam as empresas a moldar o seu futuro, como os sistemas de gestão, são um fator essencial para o sucesso das organizações.

Contudo, é importante esclarecer que um sistema de gestão não se baseia em papéis, não é sobre procedimentos. Um sistema de gestão é um empreendimento capaz de canalizar os recursos, as vontades, as atenções de uma organização para a sua transformação, para poder evoluir e atingir objetivos, concretizar a sua estratégia. Esses objetivos devem ser planeados e calendarizados, o que permite controlar e dosear o esforço, o ritmo, a direção durante a transformação que a organização pretende alcançar.

O principal motivo para desenvolver um sistema de gestão adaptado à organização passa pela melhoria da capacidade da organização em controlar e inovar, em ser senhora do seu futuro, em ser proativa. Ora, essa proatividade começa com o desenvolvimento de uma visão ideal de futuro, continua com a análise da situação atual, para se poder determinar como colmatar

Missão / Visão/ Valores Estratégia			
Áreas de Foco estratégico	Medidas	Objetivo	Projetos
Financeiro			
Clientes e Partes Interessadas			
Processos			
Inovação e Aprendizagem			

Figura 1 – Abordagem esquemática simplificada ao BSC (adaptado de www.balancedscorecard.org)

a lacuna entre o que a organização é hoje e o que pretende que ela venha a ser no futuro, e assim alcançar os objetivos a que se propõe. Um sistema de gestão é tudo menos um instrumento estático, pois está permanentemente a receber entradas, produzir saídas, facultar retorno de informação e a ajustar-se às circunstâncias da realidade da organização e do meio em que ela se insere. O Balanced Scorecard (BCS) é uma ferramenta de planeamento estratégico, de gestão e de suporte à decisão, com o objetivo de avaliar e medir o desempenho da organização através de objetivos e indicadores mensuráveis.

ção como a missão (o propósito da organização), a visão (o que a organização deseja), os valores (aquilo em que a organização acredita), áreas de foco estratégico (temas, resultados e / ou metas) e os elementos mais operacionais como objetivos (atividades de melhoria contínua), medidas (ou indicadores-chave de desempenho ou KPIs, que acompanham o desempenho estratégico), metas (nível desejado de desempenho) e iniciativas (projetos para a organização atingir as suas metas), que esquematicamente podemos visualizar na figura 1.

O princípio subjacente ao BSC é: “Obte-

“Obtemos o que medimos”. O que medimos não é neutral: o que medimos é um poderoso sinal que transmitimos à organização. O que medimos diz a que é que damos valor e potencia a determinação de áreas de melhoria

O BSC é um sistema de planeamento e gestão estratégica utilizado nas organizações para:

- Alinhar as atividades das diferentes áreas da organização com a estratégia da empresa
- Priorizar projetos, produtos e serviços
- Medir e monitorizar o progresso em direção a metas estratégicas
- Comunicar o que a organização está a desenvolver para atingir a estratégia

O BSC faz a interligação entre os elementos essenciais da estratégia da organiza-

mos o que medimos”. O que medimos não é neutral: o que medimos é um poderoso sinal que transmitimos à organização. O que medimos diz a que é que damos valor e potencia a determinação de áreas de melhoria.

Um BSC inclui indicadores financeiros (que devem transmitir e traduzir os resultados das ações e decisões tomadas) e complementa-os com indicadores não financeiros (sobre a satisfação de clientes, os processos internos e as atividades de inovação e melhoria organizacional). ▶

Financeiro	Desempenho financeiro Utilização efetiva dos recursos
Clientes e Partes Interessadas	Valorização do cliente Satisfação e/ou retenção
Processos	Eficiência Qualidade
Inovação e Aprendizagem	Capital Humano Infraestruturas e Tecnologia Cultura

Figura 2 – Perspetivas estratégicas do BSC (adaptado de www.balancedscorecard.org)

O BSC utiliza quatro perspetivas estratégicas, resumidas na figura 2, com visões complementares mas distintas, para ir de encontro à estratégia e ao desempenho da organização:

- Financeira, que permite que as organizações ilustrem o grau de desempenho da sua estratégia e fornece o retorno sobre o investimento;
- Clientes e partes interessadas, que permite medir o grau de cumprimento e alcance das necessidades e expectativas

relativamente aos requisitos estabelecidos;

- Processos internos, que permite melhorar nos processos de negócio a gestão de recursos de uma forma eficiente, indo de encontro às necessidades e expectativas dos clientes
- Inovação e aprendizagem, que, sendo a base das restantes perspetivas estratégicas, permite gerir a infraestrutura, a cultura, a tecnologia, o conhecimento e as habilidades, e os sistemas de infor-

mação necessários para planear e fornecer produtos e serviços aos clientes e gestores da organização.

O BSC trabalha com o desenvolvimento e integração das diferentes perspetivas da organização que são fundamentais para o sucesso do planeamento estratégico e gestão do desempenho. Fornece uma base para executar bem a estratégia e gerir a mudança com sucesso. Construir uma ferramenta de desempenho estratégico como o balanced scorecard fará com que a equipa pense mais estrategicamente sobre sua organização e o seu trabalho, criando envolvimento e potencial de melhoria. ■

Bibliografia:

- Robert S. Kaplan and David P. Norton, "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System," *Harvard Business Review* (January-February 1996)
- Robert S. Kaplan and David P. Norton, *Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I, Accounting Horizons*, March 2001
- Kaplan, Robert S., and David P. Norton. "LEADING CHANGE WITH THE BALANCED SCORECARD." *Financial Executive*, Sept. 2001
- "Balanced Scorecard – Concentrar uma organização no que é essencial!", Carlos Pereira da Cruz, *Vida Económica*
- Balanced Scorecard Institute, www.balancedscorecard.org

PUB

Gestão de Pessoas a Preto e Branco

Novidade!

- Os desafios geracionais são verdadeiros e ou serão apenas uma categorização estereotipado?
- O que a Gestão de Pessoas pode aprender com o Marketing?
- As neurociências serão a nova gestão de pessoas?
- A (in)felicidade nas organizações: quem quer realidade quando pode ter magia?
- Big Data, Better Data, or No Data?

Baseado na simplicidade do preto e do branco, caberá ao leitor reflectir e formar a sua própria opinião sobre cada um dos temas.

Coordenadores Pedro Ferreira e Cândida Santos

Págs. 160

PVP €13.90

PVP c/desconto €12.51



Compre já em <http://livraria.vidaeconomica.pt>

✉ encomendas@vidaeconomica.pt ☎ 223 399 400