
TÍTULO DO TRABALHO:**BALANCED SCORECARD:****O Caso do Sistema Público de Seguridade Social em Portugal****DADOS DOS AUTORES:**

Nome	Vínculo Institucional	Detalhes para Contacto
Fábio de Albuquerque	Licenciado em Contabilidade e Administração pelo ISCAL (Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa) e Mestrando em Auditoria pelo mesmo instituto; Graduando em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Pernambuco.	fabiohfalb@hotmail.com
Tânia Mota	Licenciada em Finanças pelo ISCAL (Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa) e Mestrando em Auditoria pelo mesmo instituto	tania.igmota@gmail.com
Porfírio Benthinho	Licenciada em Finanças pelo ISCAL (Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa) e Mestrando em Auditoria pelo mesmo instituto	porfiriobentinho@gmail.com

Resumo

Este trabalho propõe-se a analisar, *stricto sensu*, a possível adaptação do *Balanced Scorecard* ao sistema público de seguridade social, na óptica do Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social de Portugal. Para a prossecução da finalidade supra, o tema foi aqui investigado a partir de fontes documentais diversas que vão desde estudos académicos de carácter exploratório até desenvolvimentos práticos destes, onde a aplicação do BSC ao sector objecto deste trabalho já tenha sido de algum modo estudada. Por fim, será discutida a capacidade de adaptação que apresenta uma ferramenta de gestão como o *Balanced Scorecard*, em virtude da forma própria como esta foi concebida.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*, ferramenta de gestão, sector público e segurança social.

Abstract

This paper proposes to examine, *stricto sensu*, the possible adaptation of the *Balanced Scorecard* to the public system of social security, in the view of the Office of Financial Management of Social Security in Portugal. For this purpose, the subject has been investigated from various documentary sources ranging from academic studies of exploratory nature to these practical developments, where the application of the BSC to the sector subject of this work has already been studied in any way. Finally, will be discussed the ability to adapt of a management toll as the *Balanced Scorecard* because of the way it was designed.

Keywords: *Balanced Scorecard*, management tool, public sector and social security.

INTRODUÇÃO

O IGFSS pelo IGFSS

O Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social (IGFSS), IP foi criado a 1 de Abril de 1977. Sob tutela do Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social, é um instituto público integrado na administração indirecta do Estado, com autonomia administrativa e financeira, personalidade jurídica e património próprio.

O IGFSS tem por **missão** a gestão financeira unificada dos recursos económicos consignados no Orçamento da Segurança Social, o segundo maior orçamento anual depois do Orçamento de Estado, com um volume financeiro na ordem dos 27 mil milhões de euros.

Fonte: <http://www.seg-social.pt>



No âmbito da gestão financeira fornece diariamente 29 instituições do Sistema de Segurança Social, sem rupturas de tesouraria, assegurando, por essa via, os compromissos da Segurança Social para com os beneficiários.

Organizado numa estrutura central, o IGFSS dispõe de serviços desconcentrados a nível distrital para a área da recuperação da gestão da dívida – as Secções de Processo Executivo – que gerem mais de 700 mil processos executivos.

Na área da gestão do património imobiliário da Segurança Social, o Instituto gere ainda cerca de 4.900 imóveis/fracções, entre renda livre e renda social.

Em 2006, o IGFSS adoptou a metodologia *Balanced Scorecard* (BSC), primeiro como uma evolução natural do modelo de planeamento e de monitorização da performance existente e, mais tarde, como sistema de gestão estratégica, já no planeamento da actividade para 2007. Foram desenhados os mapas estratégicos corporativo e de 2.º nível, abrangendo todos os Processos do Sistema de Gestão da Qualidade.

A segunda fase de adopção do BSC, em 2007, ficou também marcada pela implementação de um sistema de informação, através do qual o IGFSS consegue efectuar o controlo on-line dos níveis de desempenho e monitorizar com maior exactidão as acções correctivas da performance. No seguimento, iniciaram-se as reuniões de pilotagem estratégica, promovidas trimestralmente pelo Conselho da Qualidade.

Fonte: <http://www.seg-social.pt>

No plano interno, o **principal objectivo na adopção do BSC foi a necessidade de reforçar a capacidade para atingir as metas da Carta de Missão, dotando o instituto de um instrumento de gestão que, para além de medir a intensidade do esforço desenvolvido e dos resultados alcançados, ajudasse na clarificação da estratégia, alinhando toda a organização em torno da sua execução, de forma a garantir a eficácia e eficiência das decisões de gestão.**



No plano externo, o objectivo foi o reforço da imagem do instituto como uma organização vocacionada para o lançamento de práticas de gestão inovadoras e pioneiras.

1. O Balanced Scorecard (BSC) e a Administração Pública (AP)

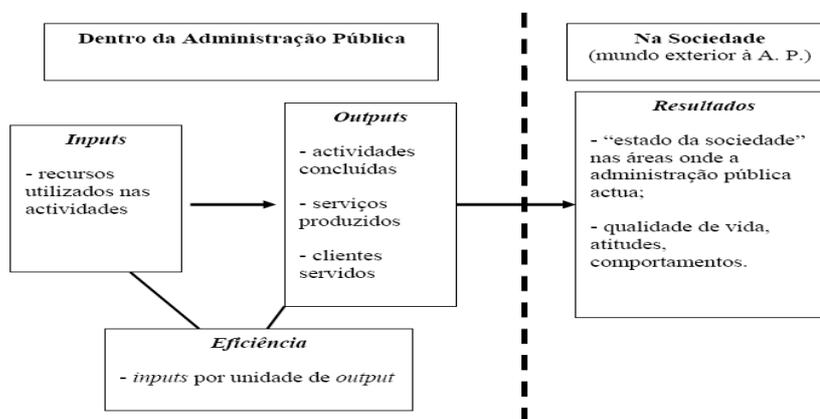
Particularmente no contexto nacional, verifica-se uma acesa discussão em torno de um novo e necessário posicionamento da AP. Os tempos são outros, e de tal modo que a inconstância característica dos nossos dias, onde se revela uma economia dita globalizada, obriga – mesmo o sector público não-concorrencial – a uma maior capacidade adaptativa só possível a partir da implementação de instrumentos de gestão focados no acompanhamento e controlo dos objectivos públicos estratégicos. Refere Neves (2002, 33), em obra especialmente vocacionada ao tema da gestão na AP, que:

(...) a passagem de uma Administração baseada no poder ou na burocracia para uma Administração adequada ao novo século pressupõe a adopção de uma postura gestonária adaptada à especificidade dos serviços públicos, preocupada com a resposta eficaz e eficiente às necessidades da sociedade e das políticas públicas, incluindo as respeitantes à gestão dos recursos e aos métodos de gestão.

Directamente relacionado com esta problemática, tem merecido destaque a polémica que cerca a avaliação da performance no sector público, segundo Pinto (2004), “uma questão complexa, que há décadas preocupa os governos e as administrações públicas de diversos países. Portugal não foge à regra.” Apresentando-se distintas as finalidades previstas para os sectores privado (maximização de valor para os seus accionistas) e público (satisfação dos interesses sociais), obviamente que este não se deve guiar, na análise do seu desempenho, pelo mesmo raciocínio que serve de norte à avaliação do desempenho daquele. Nesse sentido continua Pinto (2004) por dizer que “o sector público é diferente, desenvolve missões que não podem ser avaliadas em euros: mais doentes tratados, menos analfabetos, mais qualidade de vida, cidades mais seguras, etc.” Em síntese, poder-se-ia mesmo dizer que:

“(...) os programas, projectos e actividades desenvolvidos pelo sector público são “instrumentos” para atingir determinadas metas sociais. Um sistema completo de avaliação da performance para serviços públicos tem que incluir indicadores que permitam, não só controlar a utilização daqueles “instrumentos”, mas também medir o seu impacto (ou não impacto) na sociedade. A administração pública tem que desenvolver indicadores que avaliem não apenas os recursos utilizados (inputs) e actividades concluídas (outputs), mas que forneçam também informações sobre a situação do mundo exterior (resultados), ou seja, as transformações realizadas na vida dos cidadãos e das empresas.

Figura 1: Avaliação do desempenho no sector público



Fonte: Pinto (2004)

Por outro lado, a crescente importância dos fluxos de informação manifesta-se decisivamente na necessidade alargada a qualquer organismo, de um qualquer sector de actividade, público ou privado, de possuir uma estratégia organizacional traduzida em objectivos de todos conhecidos e compreendidos. Neves (2002, 22) afirma nesse sentido que (o sublinhado é nosso):

“(...) o reforço de uma efectiva gestão exige suporte político e o desenvolvimento de uma cultura e de instrumentos adequados à realidade específica da Administração Pública. A experiência ensina-nos que a realidade da Administração Pública, em geral, e dos serviços públicos, de per se, exige abordagens específicas, com alguns factores de complexidade acrescida, que merecem desenvolvimentos próprios.

O BSC, nesse contexto, tem sido apontado em vasta literatura como um poderoso instrumento de gestão, e útil intercessor do pretendido alinhamento entre os objectivos das diversas unidades organizacionais e a estratégia global a ser seguida. Inicialmente vocacionado à análise do desempenho das organizações (privadas) – através de indicadores financeiros e não financeiros, compostos por variáveis de índole quer quantitativa quer qualitativa – tem-se permitido adaptar a variados sectores empresariais vocacionados para os mais diversos fins. Diversos estudos comprovam a validade da afirmação anterior.

Para Bocci (2005), a complexidade do relacionamento entre os cidadãos e a AP é o elemento-chave a ter em conta na construção de um novo sistema de avaliação da performance no sector público. Se no plano externo, designadamente no corpo da comunidade académica, tal constatação parece reunir algum consenso, também a AP não poderia descurar a utilidade de uma nova visão estratégica para o sector público. Assim, em 2005, assiste-se a assinatura da Carta de Missão pelo Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social (IGFSS: 2005), documento onde assume publicamente “uma cultura de gestão por objectivos” a partir da qual tenciona “consolidar a atitude de orientação para resultados, através da melhoria das ferramentas de gestão e do reforço do seu alinhamento estratégico”.

Assente nesta nova postura, o referido Instituto passou a adoptar uma nova metodologia para a elaboração dos seus planos de actividade, bem como para a consequente monitorização da sua actividade: o BSC, tornando o IGFSS num organismo “inovador na Administração Pública e pioneiro no Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social”. Ainda nas palavras do Instituto, o BSC

“(...) é uma abordagem que permite a operacionalização da estratégia, facilitando a comunicação e a compreensão dos objectivos estratégicos aos vários níveis organizacionais, possibilitando um processo contínuo de monitorização do desempenho.

Continua por dizer, fortalecendo o carácter adaptativo que este instrumento permite, que:

Não obstante, o BSC do IGFSS constituirá não só uma colectânea de indicadores estruturados em quatro perspectivas, mas também um sistema que garanta um controlo interactivo e a reflexão e aprendizagem estratégicas, que incentive uma atitude dinâmica num ambiente de permanentes mudanças.

1. O BSC: Conceitos Fundamentais

Como tendência engendrada desde os anos 80, a globalização dos mercados trouxe para as empresas uma premente necessidade de diferenciação como via única de sobrevivência nesse novo contexto económico internacional. Para os gestores torna-se, por tal facto, indispensável a

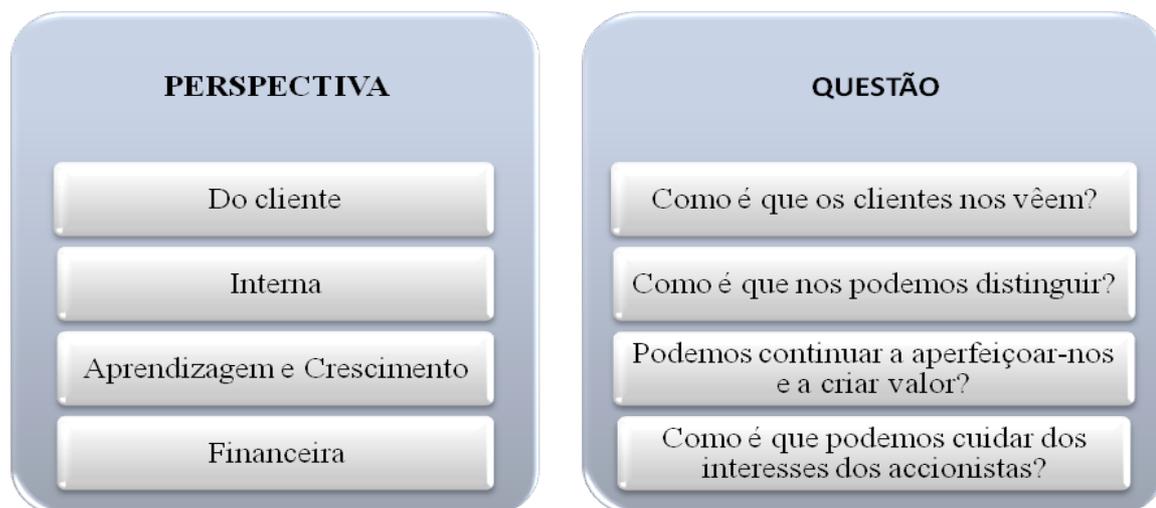
gestão e o controlo de factores que extrapolem os aspectos meramente financeiros, designadamente os ligados aos intangíveis, como forma de obtenção de vantagens competitivas duradouras. Tais factores eram insuficientemente contemplados nas ferramentas de controlo de gestão anteriores ao BSC – esta a principal crítica que se aponta ao TDB e instrumentos similares.

O BSC, desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton na década de 90, nasce a partir de um estudo efectuado a doze organizações com a finalidade de desenvolverem um novo modelo de avaliação do desempenho. Como novidade, a concepção de um instrumento de gestão assente nas seguintes características:

- O BSC focaliza a gestão na estratégia da organização, traduzindo esta em objectivos, iniciativas e indicadores, em quatro perspectivas;
- Para além da perspectiva financeira tradicional, contemplada, por exemplo, no TDB, aquele modelo passou a incluir três perspectivas adicionais - Clientes, Processos Internos, Aprendizagem e Crescimento, o que permite gerir factores intangíveis fundamentais à avaliação do desempenho.

Todas as perspectivas do BSC devem, por isso, ter os seus objectivos, indicadores, metas e iniciativas muito bem definidas e explicitadas, proporcionando um equilíbrio entre os objectivos de curto e de longo prazo, e entre os resultados pretendidos e os recursos necessários para o seu alcance. Com base nessa abordagem, a organização deve dar resposta a quatro questões básicas:

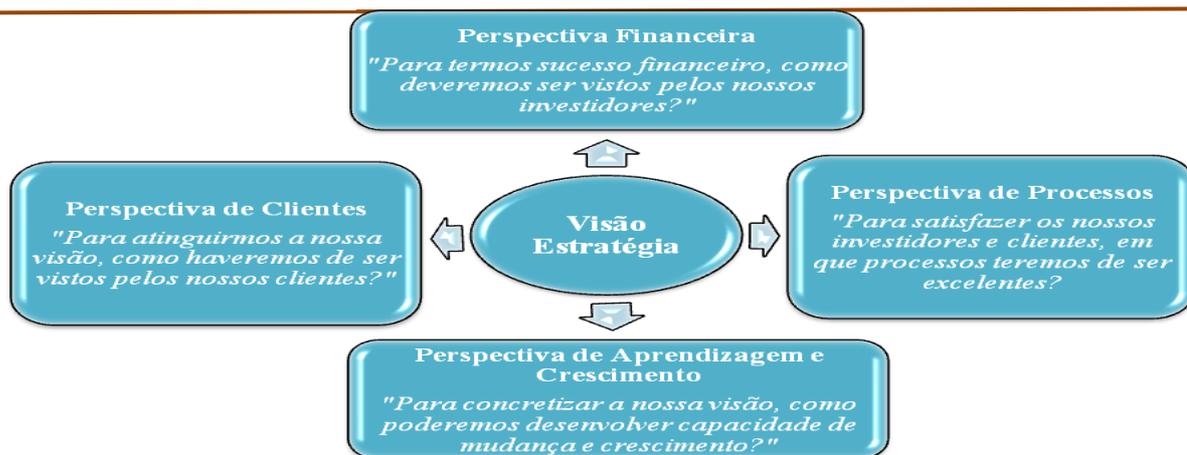
Figura 2: As questões básicas do BSC



Fonte: Adaptado de Rodrigues e Sousa (2002).

- Na perspectiva do cliente a questão que se coloca é a de saber como deveríamos ser vistos pelos nossos clientes para alcançarmos a visão;
- Ao nível da perspectiva dos processos internos, a organização deve identificar quais os processos em que pode alcançar a excelência, diferenciando-se dos seus concorrentes;
- Outra das questões que se coloca às organizações, e que está relacionada com a perspectiva de Aprendizagem e crescimento, é a de saber se as organizações têm capacidade para continuar a criar valor e para se aperfeiçoar;
- Por fim na perspectiva financeira, a organização com fins lucrativos deve saber como criar valor para os accionistas.

Figura 3: O BSC do sector privado



Fonte: Pinto (2004)

Pese embora o facto de o BSC ter sido criado e desenvolvido para aplicação nas empresas do sector privado, as organizações do sector público e do sector não governamental (No Profit Sector) não estiveram de todo alheias aos benefícios da sua implementação. Nesse mesmo sentido afirma Pinto (2004) que:

Estas organizações perceberam rapidamente que o BSC, depois de algumas adaptações específicas, as quais resultam fundamentalmente de diferenças que estão na base da distinção entre gestão privada e gestão pública (missão, responsabilidade, stakeholders, objectivos, estratégia, avaliação da performance), continuava a afirmar-se como poderosa ferramenta de gestão para comunicar, implementar e avaliar a execução da estratégia em sectores diferentes do privado.

Assim, de acordo com o modelo teórico proposto por Pinto (2004), o modelo diferencial do BSC aplicado ao sector público pode ser assim apresentado:

Figura 4: O BSC do sector público



Fonte: Pinto (2004)

Em complemento, o quadro abaixo permite identificar, a partir de Pinto (2004), as principais dissemelhanças encontradas na comparação que se faça entre os modelos de BSC concebidos para um e outro sector (privado e público):

Quadro 1: Principais diferenças entre o BSC do sector privado e o BSC do sector público.

	Sector privado	Sector público
Objecto final	Aumento de valor para os investidores, através da obtenção de resultados financeiros crescentes.	As organizações públicas são, acima de tudo, responsáveis perante os seus clientes e <i>stakeholders</i> (cidadãos e empresas) pelos resultados e impactos das actividades inerentes à sua missão: maior cobertura de cuidados de saúde, eficiente atribuição de prestações de segurança social, mais segurança, melhor acesso à justiça, maior rapidez nos processos de constituição e dissolução de empresas, etc.
Topo do BSC	Perspectiva financeira, servindo de fio condutor às outras três perspectivas, segundo um sistema de relações causa/efeito	Perspectiva clientes assente na missão, que passa a constituir o seu elemento condutor fulcral. Na realidade, muito embora os serviços públicos tenham que gerir eficientemente os recursos, este não é o seu principal objectivo.
Filosofia subjacente à perspectiva financeira	No BSC das empresas, a questão da rentabilidade financeira é a sua principal razão de ser	No BSC do sector público, a perspectiva financeira (também designada "perspectiva orçamento") funciona como factor de restrição ou constrangimento, associado à obrigação do controlo orçamental (Orçamento do Estado) e à necessidade de fornecer bens e serviços aos cidadãos ao mais baixo custo.

Fonte: Pinto (2004)

Como ponto comum entre os modelos do BSC para os sectores público e privado, e posicionado no centro do modelo está a estratégia. De acordo com Pinto (2004):

"(...) a estratégia é o elemento que está na origem do BSC e que assegura a sua consistência, continuidade e versatilidade como ferramenta de gestão, independentemente de se estar perante uma empresa privada, um serviço público ou uma organização não governamental sem fins lucrativos."

Note-se ainda que o BSC não está limitado às quatro perspectivas anteriormente mencionadas. Assim, também para Bocci (2005)¹, a metodologia do BSC pode ser satisfatoriamente adoptada pelas entidades públicas. Certo é que o quadro original deverá ser adaptado às diferentes necessidades deste tipo de organizações. Contudo, a única alteração importante a fazer consiste na "arquitetura" de perspectivas que o suporta. Todos os outros principais conceitos relacionados com esta ferramenta, tais como alinhamento, o foco na estratégia, as relações de causa e efeito, necessitam de apenas pequenas alterações. O mesmo autor releva ainda a importância de alterar a designação clientes, presente na perspectiva de topo, para "comunidade", vista como a célula social composta pelos cidadãos em sua relação com o Estado. Tal alteração, parecendo inicialmente acessória, torna-se nesse contexto, de

¹ Tradução livre.

facto, adequada. O autor chama-nos a atenção para a particularidade da relação entre o Estado e os cidadãos, não podendo estes últimos serem entendidos como clientes porque “ uma das peculiaridades de ser cliente é a liberdade de escolha na aquisição de um bem ou serviço. Como cidadãos, por vezes somos obrigados a adquirir bens ou serviços fornecidos por administrações públicas que operam num ambiente monopolista”². O autor vai ainda mais longe ao sugerir a divisão da perspectiva “cidadãos” em quatro dimensões:

1. Cidadão como cliente;
2. Cidadão como proprietário;
3. Cidadão como sujeito às leis;
4. Cidadão como parceiro;

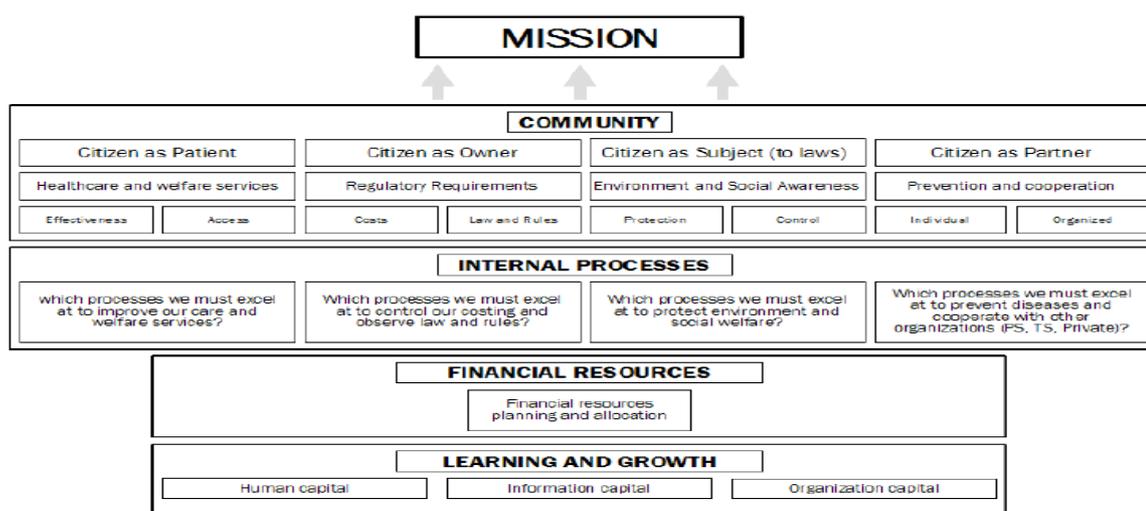
Tal opinião é ainda partilhada por Neves (2002, 90). Para a autora, os cidadãos ou entidades assumem em relação aos serviços públicos diferentes tipos de relação, tais como:

- relações de cidadania: de quem exerce os seus deveres e os seus direitos em relação ao Estado – eleitor, serviço militar, por exemplo;
- à relação específica de contribuinte: enquanto agente activo do exercício do papel redistribuidor do Estado;
- à relação de cliente ou utente de um serviço público: quando se dirige ao mesmo para adquirir esse serviço;
- à relação de beneficiário de um serviço: estudante numa escola pública, por exemplo.

Note-se ainda que o BSC pode ser adaptado quer no tocante à criação de outras perspectivas quer no que toca à sua reestruturação, em conformidade com as necessidades da organização e/ou do sector em que o BSC irá ser implementado. Contudo, os objectivos e medidas a serem avaliados devem incidir sobre factores susceptíveis de causar modificações significativas no contexto em da sua adaptação.

É nesta óptica que Bocci (2005) então nos apresenta um exemplo de um BSC reestruturado, aplicável a uma entidade pública prestadora de serviços de saúde:

Figura 5: BSC aplicado ao sector público: prestação de serviços de saúde.



Fonte: Bocci (2005)

² Tradução livre.

2. A concepção do modelo de BSC do IGFSS

De acordo com Neves (2002, 56):

Os desafios e problemas com que as organizações têm vindo a ser confrontadas só encontram resposta cabal no quadro de um novo paradigma organizacional que leve à prática novos modelos de gestão, culturais e organizacionais.

A adopção do BSC como instrumento motor de uma nova perspectiva de gestão por objectivos assumida na Carta de Missão de 2004 tem sido apontada, para além de inovadora, promotora de inúmeros benefícios. Em artigo publicado na Revista de Administração Pública Interface, especificamente destinado a dar a conhecer o sucesso da implementação deste instrumento, Pedro (2008) lista algumas das conquistas já registadas:

- além de medir a intensidade dos esforços desenvolvidos e dos resultados alcançados, o referido instrumento ajuda na clarificação da estratégia;
- alinhamento da organização em torno da execução da estratégia;
- partilha de valores e consolidação de uma cultura organizacional, através do alinhamento de todos em torno dos objectivos comuns;
- esforço da confiança interna dos dirigentes e colaboradores nas suas próprias capacidades e competências, melhorando a auto-estima e motivação pelo alcance dos resultados;
- no plano externo, ainda, o reforço da imagem do Instituto como uma organização vocacionada para o lançamento de práticas de gestão inovadoras e pioneiras na AP.

Apresentamos abaixo a figura que sintetiza o projecto de concepção do modelo de BSC adoptado pelo IGFSS:



Figura 6: O BSC do IGFSS

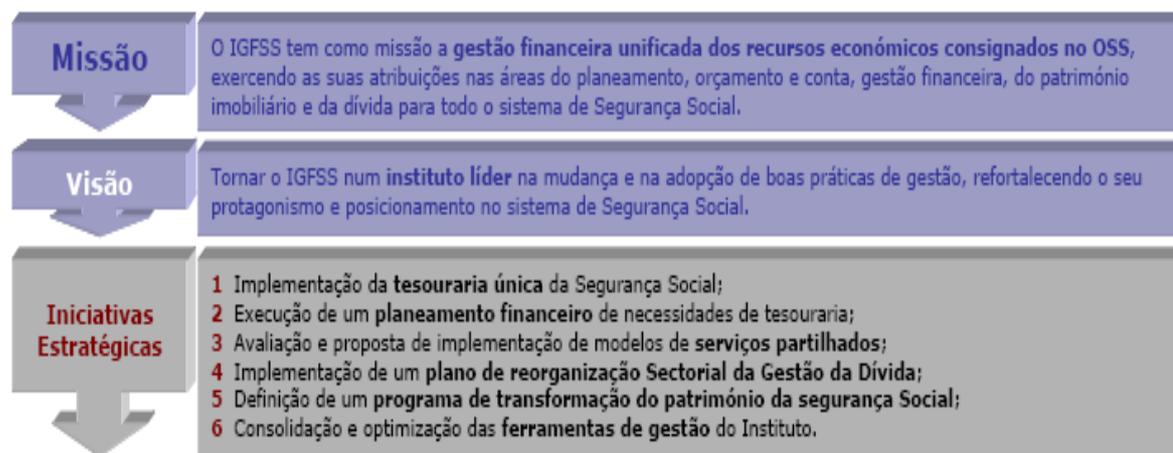
Fonte: IGFSS (2005)

Para o IGFSS (2005), as perspectivas que serviram de base à construção do seu modelo de BSC são exactamente as mesmas da versão original. Contudo, e “reconhecendo que os modelos teóricos, para que tenham aplicabilidade, têm que ser adaptados à realidade de cada organização”, adaptaram-se, nalgumas situações, às actividades próprias do Instituto os factores considerados críticos (ou vectores de análise) para a definição dos objectivos e projectos de cada perspectiva.

O BSC do IGFSS, para o triénio que vai de Junho de 2005 a Maio de 2008, firma-se na proposta contida em sua Carta de Missão de 2004. Assim, assenta o seu modelo em seis iniciativas estratégicas decompostas em quatorze objectivos nucleares que servem como ponto

de partida para cada unidade orgânica/área definir, em cascata, os objectivos operacionais e os projectos para o ano em causa. Posteriormente, este processo culminará com a fixação dos objectivos individuais para cada colaborador, no âmbito do Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública (SIADAP).

Figura 2: Missão, Visão e Iniciativas Estratégicas do IGFSS



IGFSS (2005)

2.1. Perspectiva Financeira

Retiramos do IGFSS (2005), na integralidade, o quadro que abaixo se apresenta:

Quadro 2: Perspectiva Financeira

<p>Perspectiva financeira</p> <ul style="list-style-type: none"> ➔ Receita ➔ Rendibilidade 	<p>Na perspectiva financeira enquadram-se todos os objectivos ou projectos que contribuam de forma directa ou indirecta para o incremento da receita e o aumento da rendibilidade dos recursos financeiros do sistema, contribuindo para a sustentabilidade da Segurança Social;</p>
---	---

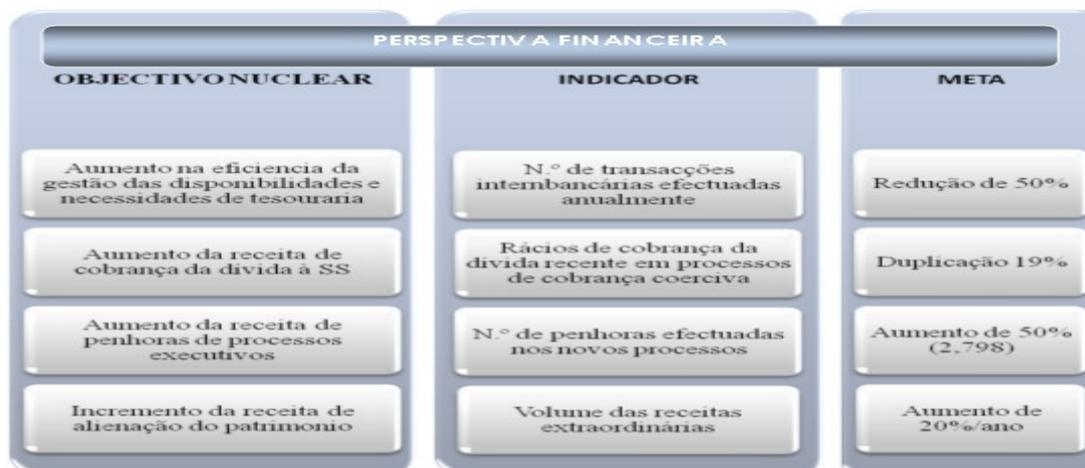
Fonte: IGFSS (2005)

Bocci (2005), porém, considera que no contexto do sector público, a perspectiva financeira clássica, comumente utilizada para as organizações que visem o lucro, e onde os resultados são definidos a partir de objectivos tais como rendibilidade ou outros de índole financeiro, deve ser desde logo rejeitada. Os recursos financeiros pode ser aqui vistos apenas como facilitadores das organizações na conquista do seu sucesso ou, por outro lado, como um constrangimento em torno do qual as organizações actuam. Assim, dependendo do tipo de organização pública, esta perspectiva pode incluir objectivos relacionados com o financiamento de recursos, planeamento, atribuição e, ainda, distribuição. Não se incluem aqui todos os objectivos e indicadores relativos a aspectos financeiros e económicos de uma organização. Outros objectivos relacionados com o processo de redução e optimização de custos devem ser incluídos na perspectiva de processos internos. Objectivos como "cumprir o orçamento" e afins podem ser colocados na perspectiva clientes, ou comunidade, segundo Bocci (2005), designadamente, na dimensão do cidadão como proprietário. Ainda para este autor, a situação financeira e

económica no sector público é transversal a cada uma das de diferentes perspectivas, e , por isso, deverá ser assim desenvolvida e contextualizada.

Por outro lado, vejamos aqueles que são, para o IGFSS (2005), os objectivos, indicadores e metas desenvolvidos no contexto desta perspectiva do BSC em particular:

Figura 8: Objectivos, Indicadores e Metas para a Perspectiva Financeira do IGFSS



Fonte: IGFSS (2005)

2.2. Perspectiva do Cliente

Retiramos do IGFSS (2005), na integralidade, o quadro que abaixo se apresenta:

Quadro 3: Perspectiva do Cliente

<p>Perspectiva do cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> ➔ Satisfação ➔ Recuperação ➔ Crescimento 	<p>Esta perspectiva tem enfoque na satisfação dos clientes externos e internos do Instituto; na consolidação da relação com os clientes internos têm especial papel as áreas de suporte, cabendo principalmente às áreas nucleares a consolidação da relação com os clientes externos, nomeadamente com a Tutela e demais instituições do sistema. Concretamente na área da gestão da dívida, enquadram-se também nesta perspectiva os objectivos e projectos que visem aumentar a recuperação, contribuindo, por essa via, para a realização dos objectivos financeiros de forma sustentada. Por fim, também aqui têm lugar os objectivos e projectos que visem o crescimento do Instituto, ou seja, que considerem o desenvolvimento ou criação de novos produtos/serviços;</p>
---	---

Fonte: IGFSS (2005)

Lembramos que Bocci (2005) proclama uma mudança desta perspectiva para os BSC aplicados ao sector público, apontando para a existência de quatro dimensões de uma perspectiva, em substituição daquela, dita comunitária. Nesse contexto, as organizações definem os objectivos inspirados pela sua missão: os objectivos últimos que se pretende alcançar para o bem comum. Tendo em conta as suas quatro dimensões, os esforços no sentido da definição de objectivos podem ser conduzidas não só em sentido único (cidadão como cliente), mas difundidos e equilibrados de modo a abranger, na sua integralidade, todos os aspectos relevantes que caracterizam a relação do sector público com a comunidade. Em termos comerciais, designadamente, os objectivos definidos pelas organizações, nesta perspectiva, representam a sua proposição de valor posta a serviço da comunidade.

Por outro lado, vejamos aqueles que são, para o IGFSS (2005), os objectivos, indicadores e metas desenvolvidos no contexto desta perspectiva do BSC em particular:

Figura 9: Objectivos, Indicadores e Metas para a Perspectiva Cliente do IGFSS



Fonte: IGFSS (2005)

2.3. Perspectiva dos Processos Internos

Retiramos do IGFSS (2005), na integralidade, o quadro que abaixo se apresenta:

Quadro 4: Perspectiva dos Processos Internos

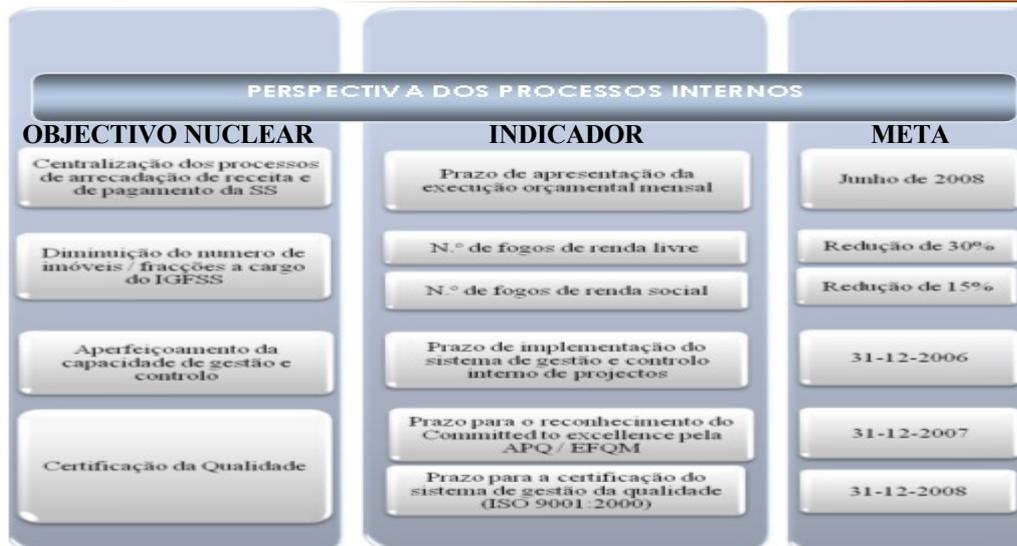
<p>Perspectiva dos processos internos</p> <ul style="list-style-type: none"> ➔ Qualidade ➔ Racionalização ➔ Eficiência e eficácia 	<p>Na perspectiva dos processos internos cabem os objectivos e projectos que pretendam a melhoria da qualidade do serviço prestado e do Instituto, no caminho conducente à certificação. Também aqui se enquadram aqueles que visem a racionalização, através da contenção dos custos e da eliminação das actividades que não são geradoras de valor, bem como a eficiência e eficácia, através da optimização da utilização dos recursos da qual dependem os resultados;</p>
---	---

Fonte: IGFSS (2005)

Seguindo o raciocínio desenvolvido por Bocci (2005), por força da coerência, depreendemos que sendo os objectivos definidos na perspectiva da comunidade, as organizações podem passar para a perspectiva de processos internos e identificar quais são os processos que devem ser optimizadas, de modo a obter-se os resultados desejados para a comunidade que servem. O valor é criado através de processos internos que garantam à comunidade que as organizações irão actuar conforme o prometido. Os objectivos nesta perspectiva descrevem assim a forma como a estratégia da organização será realizada, podendo ser organizadas em quatro segmentos: um para cada dimensão da cidadania. A estruturação por segmentos pode ser um bom ponto de partida sobre os processos que conduzam a resultados em cada dimensão da cidadania, simplificando assim a primeira selecção de objectivos nesta perspectiva.

Por outro lado, vejamos aqueles que são, para o IGFSS (2005), os objectivos, indicadores e metas desenvolvidos no contexto desta perspectiva do BSC em particular:

Figura 3: Objectivos, Indicadores e Metas para a Perspectiva de Processos Internos do IGFSS



Fonte: IGFSS (2005)

2.4. Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento

Retiramos do IGFSS (2005), na integralidade, o quadro que abaixo se apresenta:

Quadro 5: Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento

<p>Perspectiva da aprendizagem e desenvolvimento</p> <ul style="list-style-type: none"> ➔ Motivação ➔ Qualificação ➔ Inovação e tecnologia 	<p>Esta perspectiva prende-se com o potencial humano e com a capacidade dos sistemas de informação. Aqui cabem os objectivos e projectos que visem atingir elevados níveis de motivação e empenhamento do pessoal, bem como garantir a sua qualificação, assegurando os níveis de conhecimento necessários ao seu desempenho. A inovação, enquanto capacidade de geração de novas ideias, bem como a tecnologia, ou aproveitamento do potencial tecnológico, são também factores críticos para a definição dos objectivos e projectos do Instituto.</p>
--	---

Fonte: IGFSS (2005)

Trata-se da última perspectiva, não sendo, porém, a menos importante. Tal como a financeira, esta é uma perspectiva de "input", composta pelos intangíveis da organização. Nesta perspectiva deve-se ter em conta os objectivos e indicadores que incidem sobre três componentes de activos intangíveis: o capital humano, o capital Informação e o capital da organização em si, como um composto de valores (Bocci: 2005). Esta perspectiva é por vezes ignorada na construção da estratégia organizacional. Tal atitude não é a mais correcta a adoptar, em especial quando melhorias em activos intangíveis afectam directamente a comunidade através de resultados obtidos a partir da relação de causa e efeito próprios do BSC. Tirando o máximo proveito dos recursos financeiros disponíveis, através da perfeita execução de alguns processos-chave estratégicos, os activos intangíveis passam a ser essenciais para a criação de valor para o cidadão.

Por outro lado, vejamos aqueles que são, para o IGFSS (2005), os objectivos, indicadores e metas desenvolvidos no contexto desta perspectiva do BSC em particular:

Figura 41: Objectivos, Indicadores e Metas para a Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento do IGFSS



Fonte: IGFSS (2005)

3. Análise dos Resultados

Conforme já fizemos referência em pontos anteriores, os objectivos fulcrais por trás da implementação do BSC podem ser sinteticamente apresentados do seguinte modo:

- *No plano interno, pela necessidade de reforçar a capacidade para atingir as metas da Carta de Missão, dotando o instituto de um instrumento de gestão que, para além de medir a intensidade do esforço desenvolvido e dos resultados alcançados, ajudasse na clarificação da estratégia, alinhando toda a organização em torno da sua execução, de forma a garantir a eficácia e eficiência das decisões de gestão.*
- *No plano externo, o objectivo foi o reforço da imagem do instituto como uma organização vocacionada para o lançamento de práticas de gestão inovadoras e pioneiras.*

(IGFSS: 007)

A partir de um documento intitulado Gestão por Objectivos (2007), o IGFSS permite-se fazer uma reflexão pública dos últimos resultados alcançados após a implementação do BSC, considerando que:

O IGFSS adoptou a metodologia BSC no ano de 2006, primeiro como uma evolução natural do modelo de planeamento e de monitorização da performance existente e, mais tarde, como sistema de gestão estratégica, já no planeamento da actividade para 2007.

IGFSS (2007)

Percebe-se, nas linhas seguintes, que a adopção do BSC acabou por funcionar como força motriz para avanços em vários níveis da gestão, em especial no que toca aos fluxos de comunicação e mecanismos de avaliação e medição do desempenho relacionados, conforme se constata ainda nas linhas seguintes:

A segunda fase de adopção do BSC, em 2007, ficou também marcada pela implementação de um sistema de informação, através do qual o IGFSS consegue efectuar o controlo on-line dos níveis de desempenho e monitorizar com maior exactidão as acções correctivas da performance. No seguimento, iniciaram-se as reuniões de pilotagem estratégica, promovidas trimestralmente pelo Conselho da Qualidade.

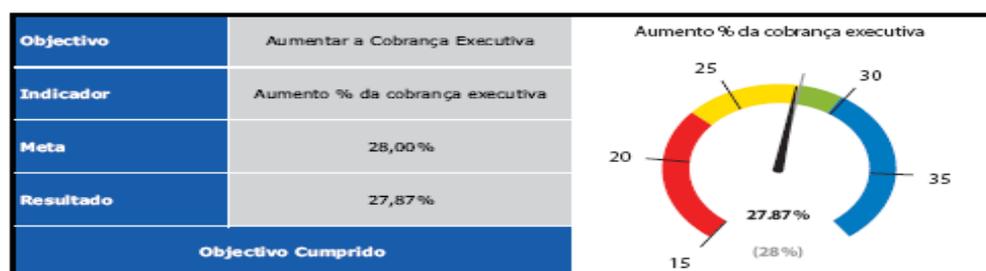
IGFSS (2007)

Por fim, divulgamos parcialmente o conteúdo prescrito naquele documento no que toca aos resultados obtidos. Os números parecem, de facto, “falar por si”, justificando, decisivamente, a continuidade de um modelo inovador de gestão adoptado pelo Instituto cujos benefícios são extensíveis a toda comunidade. Senão, vejamos: **O IGFSS cumpriu ou superou a totalidade dos objectivos nucleares eleitos para 2007.**

A título ilustrativo apresentamos apenas alguns dos objectivos seleccionados em diversas áreas, assim como os respectivos resultados:

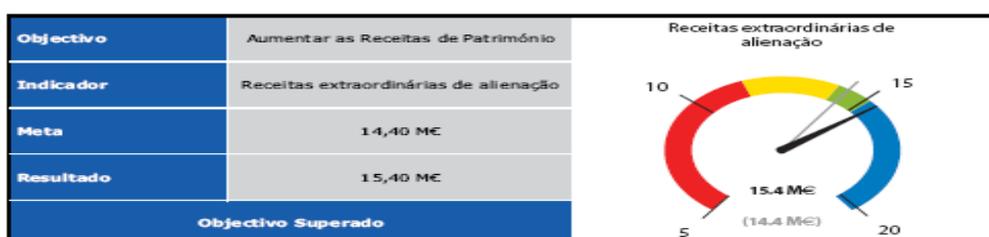
- **Gestão da Dívida:**

Figura 5: Gestão da dívida



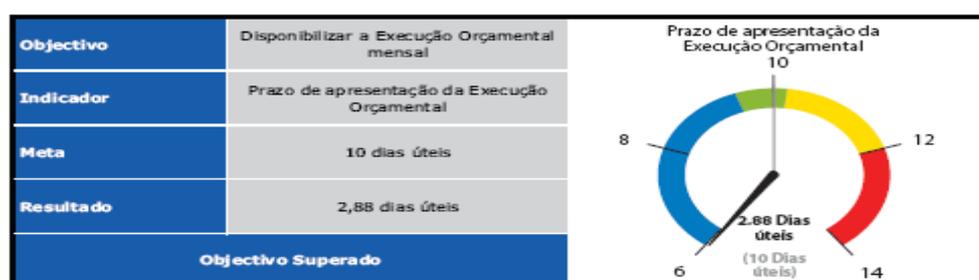
- **Património Imobiliário:**

Figura 63: Património Imobiliário



- **Orçamento e Conta:**

Figura 14: Orçamento



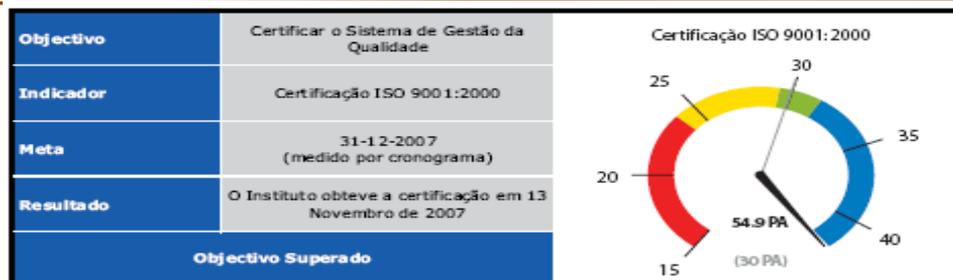
- **Gestão Financeira:**

Figura 157: Rendibilidade média IGFSS vs MMI



- **Certificação do Sistema de Gestão da Qualidade (transversal a toda a Organização):**

Figura 8: Certificação ISO 9001:2000



Considerações Finais

De acordo com Neves (2002, 56), “os desafios e problemas com que as organizações têm vindo a ser confrontadas só encontram resposta cabal no quadro de um novo paradigma organizacional.” Em causa, a adopção de “novos modelos de gestão, culturais e organizacionais” pela Administração Pública. É nesta fase de mudança que se revela premente a necessidade de implementar uma ferramenta de gestão estratégica e operacional de significativo impacto como o BSC.

Da revisão de literatura efectuada, verificamos que é relativamente consensual a necessidade apontada por diversos autores de efectuarem-se determinadas modificações na estrutura padrão do BSC, aquando da passagem do modelo típico deste instrumento adoptado no sector privado para o sector público. Pese embora essas considerações, mais ou menos significativas, acompanhamos ao longo do trabalho, em termos sintéticos, um caso de sucesso da aplicação deste instrumento na AP portuguesa, sem que para tal fossem requeridos quaisquer ajustamentos de relevo.

Obviamente que o BSC, ao facilitar a implementação da estratégia, não garante necessariamente o seu sucesso, uma vez que este depende de factores tão diversos como a capacidade de concepção da estratégia, da sua adequação, e da capacidade de inovação e dinamismo por parte dos gestores. Certo é, no entanto, que a flexibilidade deste instrumento tem permitido o seu ajustamento a diversos sectores, de diferentes tipos de organizações, prestando grande contributo na formulação e implementação da estratégia. Esta, traduzida em objectivos e indicadores facilmente comunicáveis, fomentam a motivação de todos os colaboradores no sentido da sua concretização.

O BSC é, assim, um instrumento estratégico versátil que, agrupando os objectivos em quatro diferentes perspectivas, ligadas entre si através de relações de causa e efeito, consegue medir quer a componente tangível quer a intangível, essencial para a sobrevivência das organizações de qualquer sector de actividade. O desenvolvimento eficiente do modelo permitirá que a organização seja capaz de acompanhar os objectivos operacionais concebidos adentro de cada perspectiva, controlando e monitorizando os resultados alcançados a partir dos indicadores para este efeito seleccionados.

Referências Bibliográficas

Almeida, B. (2005). O sector cooperativo em Portugal: Aspectos económicos. *Revista Revisores e Auditores*. **28**.

Bocci, F. (2005). A new BSC architecture for the Public Sector. Disponível em <http://www.balancedscorecardreview.it/c2005/Bocci-EGPA2005.pdf>. Último acesso em 21 de Maio de 2008.

Filho, M. e Miranda, M. (2007). Suporte à tomada de decisão para as atividades sociais do terceiro setor. Disponível em http://www.fafibe.br/revistaonline/arquivos/miguel_suporte_a_tomada_de_decisao.pdf. Último acesso em 20 de Maio de 2008.

Fuentes, B. (2003). *Un modelo de planeación estratégica orientada a resultados a través del BSC: El caso de San Luis Potosí*. Disponível em <http://www.tablero-decomando.com>. Último acesso em 19 de Maio de 2008.

Gafanha, P. (2006) *O balanced scorecard*. <http://student.dei.uc.pt/gsi/trabalhos/BalancedScorecard.pdf>. Último acesso em 19 de Maio de 2008.

IGFSS [Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social]. (2005). Plano de actividades 2006. Disponível em http://www.portaldocidadao.pt/NR/rdonlyres/75E1FAC4-AF3E-49BB-B320-D723DE1A7779/0/PA2006_IGFSS.pdf. Último acesso em 19 de Maio de 2008.

IGFSS [Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social]. (2007). Gestão por objectivos I. Disponível em http://195.245.197.196/preview_documentos.asp?r=18986&m=PDF. Último acesso em 23 de Maio de 2008.

IGFSS [Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social]. (2007). Gestão por objectivos II. Disponível em http://195.245.197.196/preview_documentos.asp?r=18987&m=PDF. Último acesso em 23 de Maio de 2008.

Kaplan, R. e Norton, D. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*. **70**, 71-79.

Kaplan, R. e Norton, D. (1993). Putting the Balanced Scorecard to work. *Harvard Business Review*.

Kaplan, R. e Norton, D. (1996a). *Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press.

Kaplan, R. e Norton, D. (1996b). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*.

Kaplan, R. e Norton, D. (1996c). *BSC: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.

Kaplan, R. e Norton, D. (2001). *The strategy focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business School Publishing Corporation.

Kaplan, R. e Norton, D. (2005). The office of strategy management. *Harvard Business Review*.

Kaplan, R. e Norton, D. (2006). How to implement a new strategy without disrupting your organization. Harvard Business Review.

Kaplan, R. (2006). *Using the balanced scorecard in the public sector*. Disponível em http://www.sgb.gov.tr/strplan/BSC%20Government%20Summit/Using_the_Balanced_Scorecard_in_the_Public_Sector.pdf. Último acesso em 19 de Maio de 2008.

Linard, K. e Fleming, C. Linking corporate vision and KPIs in a balanced scorecard for public sector agencies (2001). Disponível em <http://www.aes.asn.au/conferences/2001/refereed%20papers/linnard%20-%20fleming.pdf>. Último acesso em 20 de Maio de 2008.

Moullin, M. *Using the public sector scorecard in health and social care*. Disponível em <http://www.shu.ac.uk/research/ciod/downloads/Edinburgh%20paper%20-%20final%20version.pdf>. Último acesso em 20 de Maio de 2008.

Neves, A. (2002). *Gestão na administração pública*. Pergaminho: Lisboa.

Pedro, P. (2008). [Gestão estratégica: A experiência do IGFSS na adopção do Balanced Scorecard](#). *Interface: Administração Pública*. **148**, 40-43.

Pinto, F. (2004). *A avaliação da performance e o balanced scorecard no contexto da administração pública*. Disponível em <http://franciscojspinto.com/publicacoes.html>. Último acesso em 19 de Maio de 2008.

Pinto, F. (2005). *Adaptações do balanced scorecard ao sector público e às organizações sem fins lucrativos*. Disponível em <http://franciscojspinto.com/publicacoes.html>. Último acesso em 19 de Maio de 2008.

Pinto, F. (2006a). *Gestão da performance nas organizações: Um sistema integrado de metodologias e soluções*. Disponível em <http://franciscojspinto.com/publicacoes.html>. Último acesso em 19 de Maio de 2008.

Pinto, F. (2006b). *Gestão da performance nos serviços públicos: Modelos e abordagens para concretizar a mudança*. Disponível em <http://franciscojspinto.com/publicacoes.html>. Último acesso em 19 de Maio de 2008.

Resolução do Conselho de Ministros nº 53/2004 de 21 de Abril

Rodrigues, L. e Sousa, M. (2002). *O BSC: Um Instrumento de Gestão estratégica para o século XXI*. Porto: Rei dos Livros.

Russo, J. (2005). *Balanced Scorecard versus Tableau de Bord*. [CD-ROM]. CD dos TOC: CTOC.

DGSS [Direcção-Geral da Segurança Social]. (2008). *Acção Social*. Disponível em <http://www.seg-social.pt/>. Último acesso em 23 de Maio de 2008.