



ASSOCIAÇÃO APOIO À  
EXCELÊNCIA NO 3º SETOR



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

outubro 2020

Outras peças relacionadas com este tema:

- Liderança organizacional



## Balanced Scorecard

---

### Índice

1. Introdução .....	2
2. Perspectiva Financeira .....	3
3. Perspectiva do Cliente.....	4
4. Perspectiva dos Processos Internos .....	4
5. Perspectiva de Aprendizagem e Desenvolvimento.....	5

### 1. Introdução

O Balanced Scorecard (BSC) é um sistema de gestão que visa **implementar a estratégia** e alcançar os **resultados** pretendidos, utilizando um método de medição que permite avaliar e gerir o desempenho de uma organização.

Face aos objectivos já definidos no Plano Estratégico, onde a organização pensou onde **queria estar**, (p.ex. daqui a 2/3 anos), há que fixar a curto/médio prazo quais as grandes **metas** a serem concretizadas para **lá chegar**.

Sendo que as metas são actos de vontade, não são tendências nem previsões!

Seguidamente, identifica-se o conjunto de **variáveis** que permitem atingir estas metas e que **indicadores** deveremos utilizar para medir o **desempenho** dessas variáveis.

Em termos práticos, tem-se que:

Para que a nossa organização crie **mais valor e seja mais sustentável** e lucrativa, precisamos satisfazer a comunidade e os nossos **clientes**. Para o fazer, é necessário melhorar os nossos **processos internos**, o que apenas conseguiremos se **aprendermos** com a experiência e promovermos a **inovação**.

Estão assim definidas as **4 perspectivas** em que a estratégia deve assentar e através das quais o BSC analisa a organização.



Para conhecer estas perspectivas deverão ser identificadas as respostas às seguintes perguntas:

- Perspectiva Financeira
  - Que resultados financeiros queremos atingir?
- Perspectiva do Cliente ou externa
  - Para alcançarmos as nossas metas, como devemos ver e sermos vistos pelos nossos clientes?
- Perspectiva dos Processos Internos
  - Para satisfazer os nossos clientes e os nossos financiadores/doadores/patrocinadores, em que processos nos deveremos destacar?
- Perspectiva de Aprendizagem e Desenvolvimento
  - Para sustentar os nossos processos que capacidades precisamos de desenvolver?

## 2. Perspectiva Financeira

A sustentabilidade financeira das organizações depende da forma como mobilizam os seus recursos, sejam eles físicos (dinheiro, doações de produtos e serviços, etc.) ou humanos (colaboradores assalariados ou em trabalho voluntário).

Para que a mobilização de recursos seja bem-sucedida é necessário que estejam cumpridas condições prévias, identificadas como os princípios de boa governança (transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa) – (ver ponto 5 do texto – [Liderança Organizacional](#))

Com a elaboração do orçamento associado ao plano estratégico efectua-se a análise dos recursos necessários para assegurar a execução das actividades planeadas, para de seguida se pesquisar as possíveis fontes para a captação destes recursos e avaliar a competência, disponibilidade, comprometimento, custo e risco associados a cada uma das fontes.



Finalmente deve definir-se a estratégia a adoptar para a mobilização destes recursos.

Esta perspectiva identifica os objectivos financeiros de **longo prazo** e relaciona-os com as acções necessárias para assegurar a continuidade da criação de valor para os financiadores, doadores e patrocinadores.

### 3. Perspectiva do Cliente

Para entender a perspectiva do cliente é necessário conhecer a comunidade:

- Quem são?
- Quantos são?
- Como são?

as suas necessidades:

- Que serviços necessitam?
- Quando necessitam?
- Como contratam esses serviços?
- A quem contratam?

e as suas expectativas:

- O que esperam beneficiar com a prestação destes serviços?

Conhecidas as respostas a estas questões é possível identificar, avaliar e implementar possíveis melhorias em prazos, qualidade, desempenho e custo do serviço prestado.

### 4. Perspectiva dos Processos Internos

As duas perspectivas anteriores revelam a forma como a actividade da organização é apercebida do exterior.

Para se obter uma visão interna, é necessário avaliar a actividade na perspectiva dos processos, ou seja, analisá-los através da metodologia *Lean*<sup>1</sup>, identificando quais os recursos, competências e capacidades necessárias para melhorar o nível da qualidade dos serviços prestados.

A análise deve começar pela identificação das actividades críticas dos processos chave, ou seja, as que mais impactam na satisfação do cliente.

De seguida, através do mapa de processos verificam-se as interligações existentes entre os vários processos.

O desempenho de um processo chave depende, não só, da forma como ele está desenhado e da quantidade de recursos alocados, mas também dos resultados dos processos de desenvolvimento das competências dos colaboradores e dos processos de gestão e manutenção da infraestrutura de

---

<sup>1</sup> A metodologia Lean avalia a utilidade e relevância das diferentes actividades, com base no valor acrescentado que cada uma delas aporta ao processo.



suporte, não esquecendo a importância dos processos de comunicação e motivação.

Significa que o resultado de um processo chave pode ser melhorado através da melhoria do resultado obtido num processo a ele ligado.

Atendendo à ligação entre as 4 perspectivas, toda a análise acima referida deve efectuar-se tendo sempre presentes os objectivos financeiros da organização.

## 5. Perspectiva de Aprendizagem e Desenvolvimento

Numa organização, a aprendizagem e o desenvolvimento dependem da qualidade de dois tipos de processos:

- Os processos de acompanhamento do cliente após a prestação do serviço, ditos processos de pós-venda, nos quais se mede e monitoriza a satisfação do cliente com o serviço;
- Os processos de avaliação das necessidades e sobretudo das expectativas dos clientes e da forma como satisfazê-las através da melhoria e da criação de novos serviços.

O resultado destes processos permite a tomada de decisões que possibilitam a construção de uma infraestrutura e de um quadro de colaboradores que assegurem o sucesso futuro, através do desenvolvimento de competências, motivação, capacidade, eficácia e eficiência.