

UMA REFLEXÃO SOBRE A APLICAÇÃO DO BALANCED SCORECARD NAS INSTITUIÇÕES PARTICULARES DE SOLIDARIEDADE SOCIAL (IPSS) PORTUGUESAS

Francisco José Simões Pinto

RESUMEN

A presente comunicação analisa as vantagens que poderão ser obtidas, através da utilização do *Balanced Scorecard* (BSC) como ferramenta de comunicação e alinhamento das pessoas com a estratégia nas instituições particulares de solidariedade social portuguesas (IPSS). Após um breve historial do *Balanced Scorecard*, são apresentados os seus conceitos fundamentais. Em seguida, faz-se uma breve caracterização do sector das IPSS e da sua gestão. Depois, analisa-se o contributo que o BSC poderá dar para o sucesso na implementação da estratégia nas IPSS, apresentando uma metodologia de introdução do modelo junto dos gestores de topo. Por último, são apresentadas conclusões, deixando a ideia que o BSC poderá dar um contributo significativo para ultrapassar a fase actual das IPSS, caracterizada por um meio envolvente turbulento.

PALABRAS CLAVE: Estratégia, Balanced Scorecard, Gestão da Performance, Instituições Particulares de Solidariedade Social.

ABSTRACT

This paper centers on the advantages that could be obtained by using the Balanced Scorecard (BSC) as a strategic tool to communicate and align the human resources with the strategy in the Portuguese No Profit Social Organizations (IPSS). After a short description of the Balanced Scorecard evolution, we introduce its fundamental concepts. Following, are shown some specific characteristics derived from the mission of these organizations, presenting also its different aspects of management. After, we present our thinking about the value of the BSC to the success of strategy implementation in these organizations, introducing a simple methodology that could be used to communicate the model to the top leaders. In the last part of the paper we reinforce our conviction that the BSC can be a valuable tool to help the Portuguese IPSS to make a management turnaround to face the present turbulent organizational environment.

KEY WORDS: Strategy, Balanced Scorecard, Performance Management, No Profit Social Organizations.

1. INTRODUÇÃO

Através do presente texto faz-se uma abordagem de três questões principais:

- Conceitos fundamentais do *Balanced Scorecard* (BSC)
- Caracterização das instituições particulares de solidariedade social (IPSS) portuguesas e da sua gestão

- Contributo do BSC para o sucesso da estratégia nas IPSS e metodologia de introdução do modelo

Em primeiro lugar, procura-se demonstrar as potencialidades do BSC como ferramenta de gestão estratégica, descrevendo também alguns dos seus conceitos fundamentais.

Em seguida, apresenta-se uma breve caracterização do sector das IPSS em Portugal, descrevendo algumas das suas especificidades e tendências na sua gestão.

Depois, faz-se uma abordagem ao contributo que o BSC poderá dar para o sucesso na implementação das estratégias nas IPSS, reflectindo sobre uma forma possível de criação de massa crítica, relativamente ao BSC, junto dos gestores de topo. Destaca-se, neste processo, o papel que as universidades deverão assumir, através da formação de quadros conhecedores da filosofia da *Balanced Scorecard*.

Por último, nas conclusões, reforçamos a nossa convicção de que o BSC poderá ser, no contexto actual, o modelo de gestão estratégica com potencial para dar contributos mais significativos no sucesso das estratégias das IPSS portuguesas, em particular devido à época turbulenta estas organizações atravessam.

1. BALANCED SCORECARD – CONCEITOS FUNDAMENTAIS

O Balanced Scorecard (BSC) foi criado em 1990, a partir de um estudo desenvolvido junto de diversas empresas pelo professor Robert Kaplan da Universidade de Harvard e por David Norton, consultor da zona de Boston. Esse estudo demonstrou que os tradicionais indicadores financeiros, que vinham sendo utilizados pelas empresas há vários anos, na perspectiva do controlo de gestão, apresentavam limitações face à necessidade, cada vez mais premente, de as organizações terem que criar valor para o cliente com base em activos intangíveis: inovação, serviço ao cliente, capacidade de gestão, know-how dos trabalhadores, processos internos eficientes, sistemas de informação integrados, etc.

Algumas organizações começaram a utilizar o Balanced Scorecard, logo no início dos anos 90, tendo obtido resultados imediatos que demonstravam as capacidades desta nova ferramenta de gestão. Rapidamente se começou a verificar que o BSC, para além da sua utilização básica no complemento de indicadores financeiros, constituía um elemento fundamental para comunicar e avaliar a estratégia através de toda a organização, com base num conjunto de indicadores, construídos de forma integrada a partir de um modelo lógico. Estas potencialidades e versatilidade do modelo fizeram evoluir o BSC para a sua situação actual: uma poderosa ferramenta de gestão estratégica, testada ao longo de vários anos, nas mais diversas organizações, integrando três capacidades fundamentais:

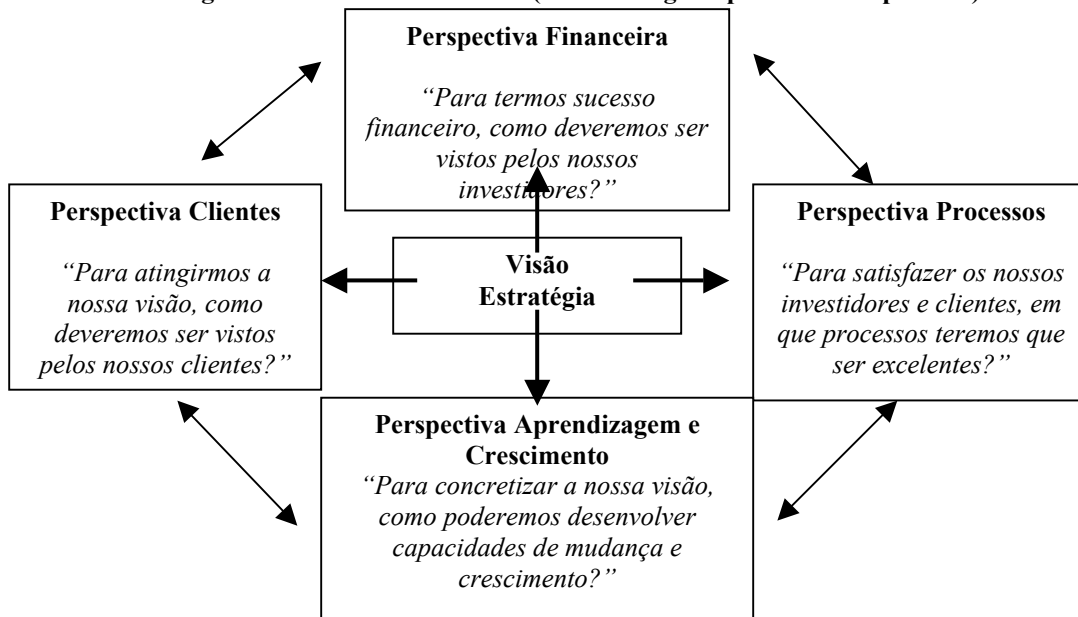
- Sistema de medição
- Sistema de gestão estratégica
- Ferramenta de comunicação

A filosofia do BSC assenta na abordagem global da estratégia das organizações, apoiada em quatro perspectivas (figura 1), para as quais são fixados objectivos que têm que funcionar de um forma integrada (balanceada) estabelecendo relações de causa e efeito entre todas as perspectivas. Qualquer falha de funcionamento (objectivos não atingidos) numa das perspectivas irá originar quebras de eficiência noutra ou noutras perspectivas, desequilibrando o BSC e, conseqüentemente, provocando desvios no percurso estratégico e no cumprimento da missão da organização.

No final da década de 90 o sucesso do BSC estava comprovado, com base nos resultados obtidos com a sua implementação em centenas de organizações por todo o mundo. Este sucesso demonstrava que não estávamos na presença de mais um slogan de gestão, mas sim na posse de uma ferramenta de fácil compreensão e interiorização, a qual, desde que correctamente implementada, ajudava as organizações no alinhamento de todas as suas actividades com a estratégia. É precisamente a questão do alinhamento que constitui uma das maiores vantagens do BSC (ou talvez a maior!). A abordagem integrada da organização, a interacção dos objectivos e as medidas de avaliação da performance, que constituem os pilares do modelo, contribuem para que todas as

pessoas da organização, independentemente da sua função e nível de responsabilidade (o jardineiro, o administrativo, o técnico, o director geral) identifiquem qual o seu contributo para atingir a missão e qual o caminho (estratégia) que está a ser seguido para lá chegar. Dito de outra forma, o BSC ajuda a dar sentido (razão de ser) ao trabalho das pessoas nas organizações.

Figura 1 - Balanced Scorecard (modelo original para o sector privado)



Muito embora o BSC tivesse 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 alheias ao sucesso dos resultados obtidos com a sua implementação. 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. Surge assim uma nova versão do modelo para o sector das organizações sem fins lucrativos (figura 2).

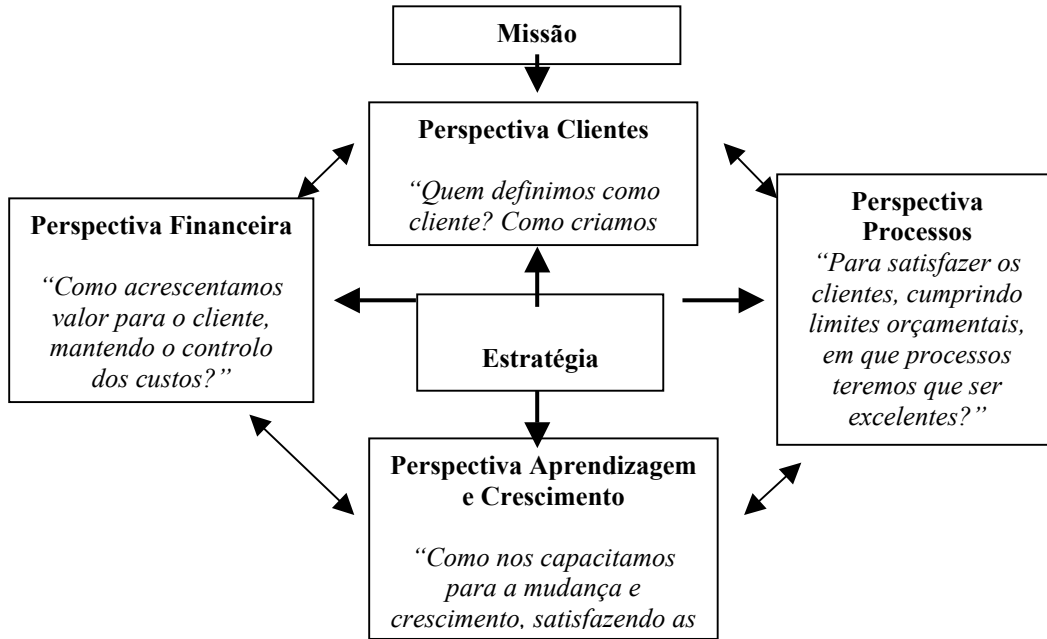


Figura 2 - Balanced Scorecard (modelo adaptado às organizações sem fins lucrativos)

No BSC original (figura 1), direccionado para as empresas privadas, toda a performance é orientada para um objectivo final: aumento de valor para os investidores, através da obtenção de resultados financeiros crescentes. Por esse motivo, a perspectiva financeira é colocada no topo do BSC, servindo de fio condutor às outras três perspectivas, segundo um sistema de relações causa/efeito.

O BSC adaptado às organizações sem fins lucrativos (figura 2) coloca a principal ênfase na missão, que passa a constituir o seu elemento condutor fulcral. Na realidade, muito embora as organizações sem fins lucrativos (*No Profit Sector*) tenham que gerir eficientemente os recursos, o seu principal objectivo não é a rentabilidade económica e financeira. Estas organizações, em particular as IPSS, são, acima de tudo, responsáveis perante os seus clientes e *stakeholders* pelos resultados e impactos das actividades inerentes à sua missão: prestação de serviços eficientes e de qualidade nas áreas da infância, do apoio à família e da população idosa; capacidade de inovação e antecipação na criação de respostas para novos problemas sociais; etc.

O enfoque dado à missão no BSC das organizações sem fins lucrativos origina, desde logo, uma transformação no conjunto das perspectivas, relativamente ao modelo original. Assim, a perspectiva clientes (algumas vezes também designada “clientes e *stakeholders*”) passa a ser colocada no topo (figura 2), em substituição da perspectiva financeira que assumia essa posição no BSC das empresas. Seguem-se depois as outras três perspectivas com designações e funções idênticas ao modelo original do sector privado. A única excepção reside na filosofia subjacente à perspectiva financeira que é diferente nos dois sectores: no BSC das empresas, a questão da rentabilidade financeira é a sua principal razão de ser, no BSC das organizações sem fins lucrativos, a

perspectiva financeira funciona como factor de restrição ou constrangimento, na medida em que estas organizações têm que gerir eficientemente orçamentos, por vezes muito limitados, cujos proveitos têm origem principalmente em donativos, subsídios e outras fontes ligadas à solidariedade e ao mecenato.

Muito embora se registem diferenças, como se viu, entre os modelos do BSC para o sector privado e para as organizações sem fins lucrativos, existe um elemento fulcral que se mantém comum nas duas versões, posicionado no centro do modelo: a estratégia. De facto, 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 ou perante uma organização não governamental sem fins lucrativos.

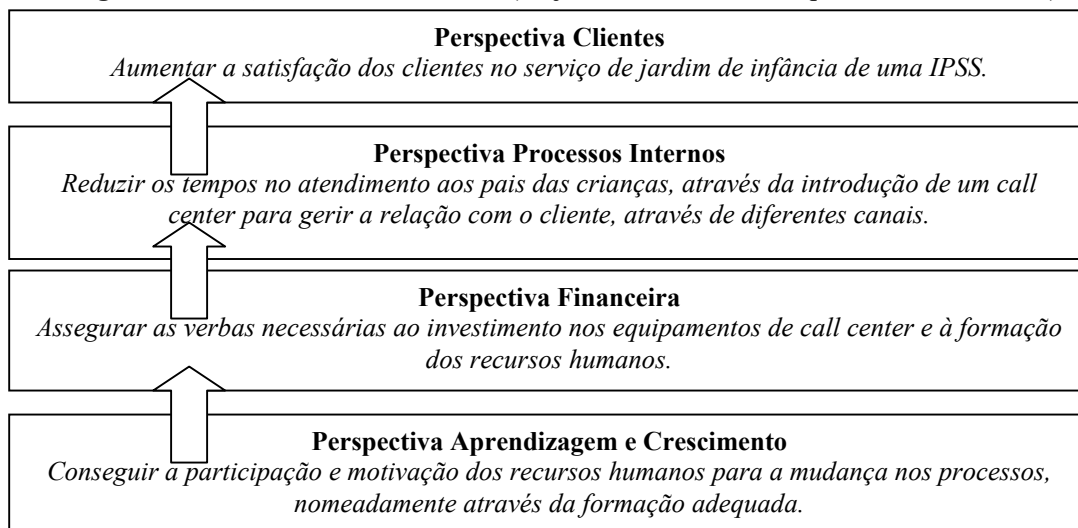
As experiências de implementação do BSC em diversos tipos de organização permitem atribuir-lhe duas características: por um lado, o BSC é reconhecido como um modelo cuja filosofia é de fácil entendimento, por outro lado, ao exigir um forte envolvimento e comprometimento de toda a organização, pode ser considerado um modelo de implementação mais ou menos complexa.

Um dos aspectos que pode ser decisivo no acréscimo ou redução da complexidade de implementação prática do BSC é a clara definição dos diversos conceitos e metodologias que o integram, bem como o processo de disseminação e partilha desses conceitos por todas as pessoas da organização. Nesse conjunto de conceitos e metodologias existem três que são fundamentais:

- Relações de causa e efeito
- Mapas estratégicos
- Processo em cascata

Muitas organizações recolhem e analisam com determinada periodicidade um conjunto de indicadores financeiros e não financeiros, situação que pode erradamente ser considerada equivalente a ter em funcionamento o BSC. Um dos aspectos que melhor demonstram se estamos ou não na presença do BSC é o sistema de relações de causa e efeito, que tem que existir entre os objectivos e respectivos indicadores fixados para as diferentes perspectivas. A figura 3 mostra um exemplo das relações de causa/efeito, relativas a objectivos situados nas quatro perspectivas de um hipotético BSC, construído para uma organização particular de solidariedade social (IPSS).

Figura 3 – Relações de Causa e Efeito (Objectivo: “melhoria na qualidade de serviço”)



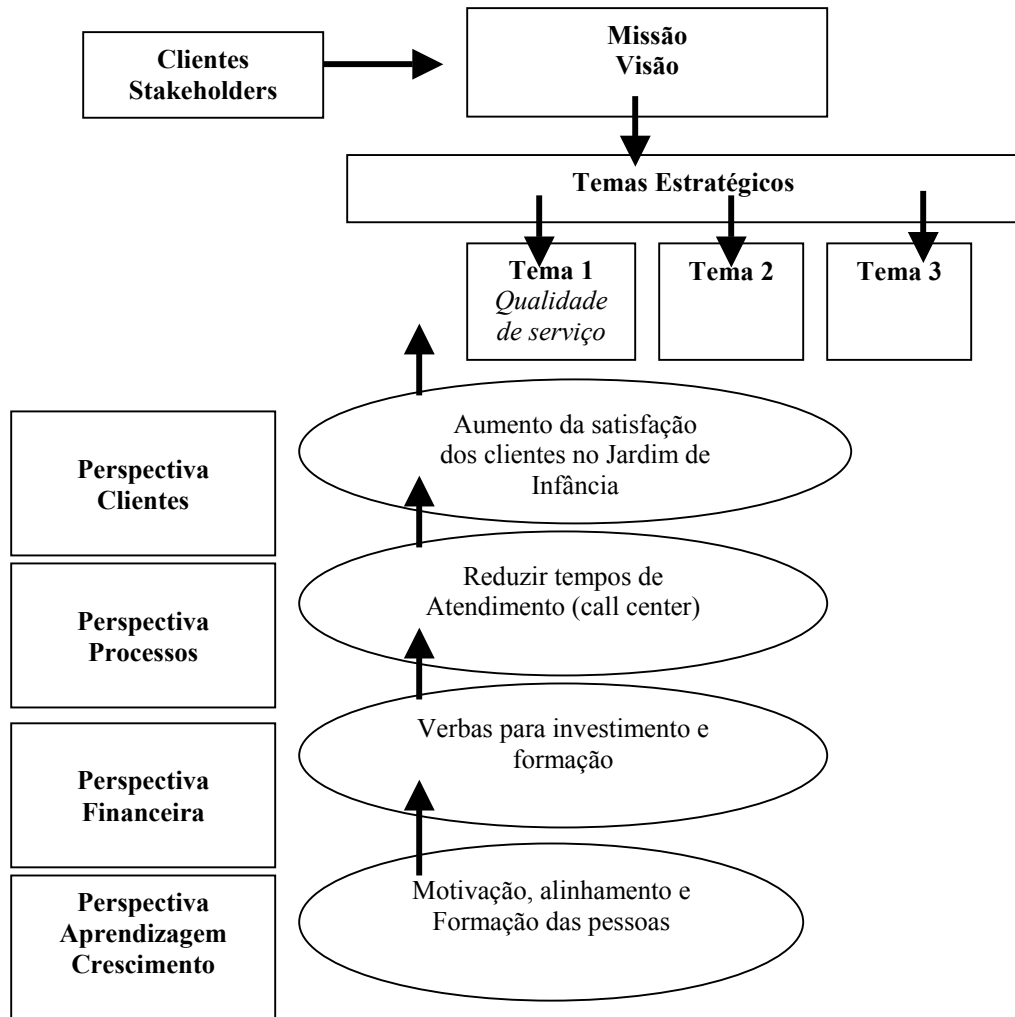
O exemplo apresentado na figura 3 demonstra a necessidade de articular e fazer interagir os objectivos e medidas fixados nas diferentes perspectivas. Desta forma, o BSC assegura, de forma clara, o relato da estratégia. No exemplo dado, estamos em presença de um objectivo amplo (tema estratégico) integrado numa estratégia, que teria sido formulada pela gestão de topo de uma determinada IPSS, e definida por “aumento da qualidade de serviço”. A estratégia para concretizar esse objectivo, como todas as estratégias, em qualquer tipo de organização, baseia-se num conjunto de hipóteses e pressupostos formulados pelos seus autores. No exemplo apresentado, algumas das hipóteses que poderiam ter fundamentado essa estratégia de “aumento da qualidade de serviço” seriam: o conhecimento de que os clientes tinham uma percepção de pouca qualidade dos serviços da organização, ou o pressuposto de que o aumento da qualidade de serviço é uma questão crucial, não só na perspectiva do cliente, mas também em termos de imagem pública da organização, perante diversos os diversos *stakeholders*, nomeadamente departamentos governamentais, etc. O que o BSC faz, e em nossa opinião faz bem, é documentar, relatar e testar o conjunto de hipóteses que fundamentaram a estratégia, com base nas relações de causa e efeito entre objectivos e indicadores de avaliação.

Outro elemento fundamental do BSC é o conceito de mapa estratégico, que se baseia nas relações de causa e efeito entre os objectivos. Um mapa estratégico mostra as relações entre os vários componentes da estratégia e identifica os factores mais determinantes para se conseguir, através dessa estratégia, um resultado de sucesso, correspondendo às expectativas dos clientes e *stakeholders*. Através da figura 4 apresenta-se uma síntese de mapa estratégico, retomando o exemplo hipotético de uma IPSS, apresentado na figura 3, onde tinha definido como tema estratégico relevante a “melhoria da qualidade de serviço”.

O esquema representado na figura 4 mostra uma visão parcelar do mapa estratégico do BSC, construído pela gestão de topo de determinada IPSS (BSC de nível *Corporate*) contendo o tema estratégico “qualidade de serviço”. Pretende-se, através deste exemplo, mostrar os objectivos fixados para as diferentes perspectivas e evidenciar as relações de causa e efeito que são estabelecidas entre esses objectivos. Como já se referiu, estas relações constituem o principal factor que diferencia o BSC de qualquer outro sistema do tipo “painel de bordo”, apoiado num conjunto de indicadores, financeiros ou não financeiros.

Na perspectiva clientes (figura 4), correspondendo às expectativas dos clientes de melhoria de qualidade, é fixado um objectivo definido como “aumento da satisfação dos clientes no jardim de infância”. Este objectivo (efeito) na perspectiva clientes está dependente de outro objectivo (causa) situado na perspectiva dos processos internos, o qual consiste na “redução dos tempos de atendimento através de um *call center*” visando atingir os níveis de qualidade previamente definidos como metas. O objectivo fixado na perspectiva dos processos internos só poderá concretizar-se se a organização, através do seu autofinanciamento, ou recorrendo a subsídios e donativos, for capaz de suportar o investimento em equipamentos e os custos com a formação de pessoal, objectivo que se encontra definido na perspectiva financeira. Por último, na base do mapa estratégico, servindo-lhe de suporte, surgem os objectivos relativos à motivação de pessoal e ao seu alinhamento na mudança de processos que se pretende introduzir, tendo em vista aumentar a satisfação dos clientes, a qual se designa por perspectiva de aprendizagem e crescimento. Trata-se da perspectiva mais difícil de medir, pelo facto de ser essencialmente constituída por intangíveis. Estes activos, tal como referem Kaplan e Norton (2000) são de três tipos: humanos, informacionais e organizacionais. Para completar a visão parcelar do mapa estratégico representado na figura 4, seria ainda absolutamente necessário criar os indicadores, as metas e as iniciativas/acções para cada um dos objectivos, com base nos quais seria realizada a avaliação da performance e a execução da estratégia.

Figura 4 – Mapa estratégico



O terceiro elemento que consideramos fundamental, no conjunto de conceitos que integram a metodologia BSC, é o processo de comunicação em cascata. Como já se referiu, a implementação do *Balanced Scorecard* pode ser considerado um projecto complexo, que exige sempre um forte envolvimento de toda a organização. O BSC não pode, por essa razão, ser construído pela gestão de topo (*Corporate BSC*) e imposto aos níveis inferiores da organização, através de despacho ou deliberação, como sendo uma decisão que terá que ser cumprida. É absolutamente crucial a participação e o alinhamento de todos os trabalhadores com a estratégia e a missão, num processo designado “em cascata”. Este processo, que se desenvolve a partir do *Corporate BSC*, onde foram definidos os grandes temas estratégicos, desce ao nível dos departamentos (direcções de serviços, divisões,

núcleos, etc.), os quais constroem os seus mapas estratégicos específicos, devidamente alinhados com o mapa estratégico central. Esta metodologia tem um impacto tão forte na partilha de ideias e no trabalho em equipa, não só dentro de cada departamento, mas também entre departamentos, que acontece, com alguma frequência, os funcionários acabarem por construir os seus próprios mapas estratégicos individuais, devidamente alinhados com o mapa estratégico do departamento onde trabalham.

2. BREVE CARACTERIZAÇÃO DAS IPSS PORTUGUESAS E DA SUA GESTÃO

As Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) são um dos tipos de organização pertencente ao sector das organizações sem fins lucrativos. Estas organizações não lucrativas desenvolvem iniciativas em diversas áreas: sociais, culturais, religiosas, investigação e desenvolvimento, ambiente e outras. As IPSS são uma forma específica de organização sem fins lucrativos e centram-se fundamentalmente no domínio social, através de iniciativas dirigidas a grupos populacionais, tais como, crianças, jovens, famílias em situação de pobreza, toxicodependentes, desempregados, idosos, etc.

A constituição de IPSS está prevista no artigo 63º de Constituição da República Portuguesa, nos seguintes termos: “É reconhecido o direito de constituição de instituições particulares de solidariedade social não lucrativas com vista à prossecução dos objectivos de segurança social...”

O conceito de IPSS está definido no artigo 1º do Decreto-Lei nº 119/83 de 25 de Fevereiro, que aprovou o estatuto das IPSS: “São instituições particulares de solidariedade social as constituídas, sem finalidade lucrativa, por iniciativa de particulares, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos e desde que não sejam administradas pelo Estado ou por um corpo autárquico, para prosseguir, entre outros, os seguintes objectivos, mediante a concessão de bens e a prestação de serviços:

- a) Apoio a crianças e jovens;
- b) Apoio à família;
- c) Apoio à integração social e comunitária;
- d) Protecção dos cidadãos na velhice e invalidez e em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho;
- e) Promoção e protecção da saúde, nomeadamente através da prestação de cuidados de medicina preventiva, curativa e de reabilitação;
- f) Educação e formação profissional dos cidadãos;
- g) Resolução dos problemas habitacionais das populações.”

As IPSS podem ser de natureza associativa ou de natureza fundacional. São de natureza associativa:

- As associações de solidariedade social;
- As associações de voluntários de acção social;
- As associações mutualistas;
- As irmandades da misericórdia.

São de natureza fundacional:

- As fundações de solidariedade social;
- Os centros sociais paroquiais e outros institutos criados por organizações da Igreja Católica ou por outras organizações religiosas.

A missão e objectivos das IPSS são concretizados através de respostas de acção social em equipamentos e serviços, bem como de parcerias em programas e projectos. Para levar a cabo os objectivos de segurança social as IPSS podem celebrar acordos de cooperação e acordos de gestão com os serviços distritais da segurança social, garantindo assim a prestação de serviços à população. Além dos apoios financeiros previstos nestes acordos, que proporcionam a manutenção e funcionamento de estabelecimentos de equipamento social, são-lhes

ainda concedidos apoio técnico específico e outros apoios financeiros destinados a investimentos na criação ou remodelação dos estabelecimentos.

As IPSS portuguesas desempenham actualmente actividades sociais, que são absolutamente imprescindíveis ao funcionamento da sociedade, assumindo assim uma parceria de grande relevo com o Estado, na prestação de serviços aos grupos mais carenciados.

A gestão das IPSS está atribuída a órgãos colegiais de administração, constituídos por associados eleitos, os quais exercem esses cargos gratuitamente, salvo condições excepcionais em que pode ser fixada remuneração pelo exercício da gerência. Estamos assim perante uma característica muito específica deste tipo de organizações – o voluntariado – que se revela, não só ao nível da gestão, mas também nas actividades operacionais, que muitas vezes são desenvolvidas conjuntamente por profissionais contratados e por voluntários que decidiram dedicar parte do seu tempo a tarefas de solidariedade, sem qualquer remuneração.

Para além do voluntariado, existem outros aspectos que tornam a gestão das organizações sem fins lucrativos em geral, e das IPSS em particular, diferente da gestão das empresas privadas e dos serviços públicos. Peter Drucker (1990) desenvolve todos esses aspectos diferenciadores, dos quais destacamos:

- Definição da missão;
- Definição do cliente;
- Qualidade de serviço;
- Gestão dos recursos humanos;
- Liderança;
- Marketing e obtenção de fundos;
- Gestão dos recursos financeiros.

As IPSS portuguesas atravessam actualmente um ciclo temporal repleto de desafios: recursos financeiros cada vez mais limitados, missões também cada vez mais complexas, grande diversidade de *stakeholders*, clientes esclarecidos e exigentes, recursos humanos com diferentes motivações.

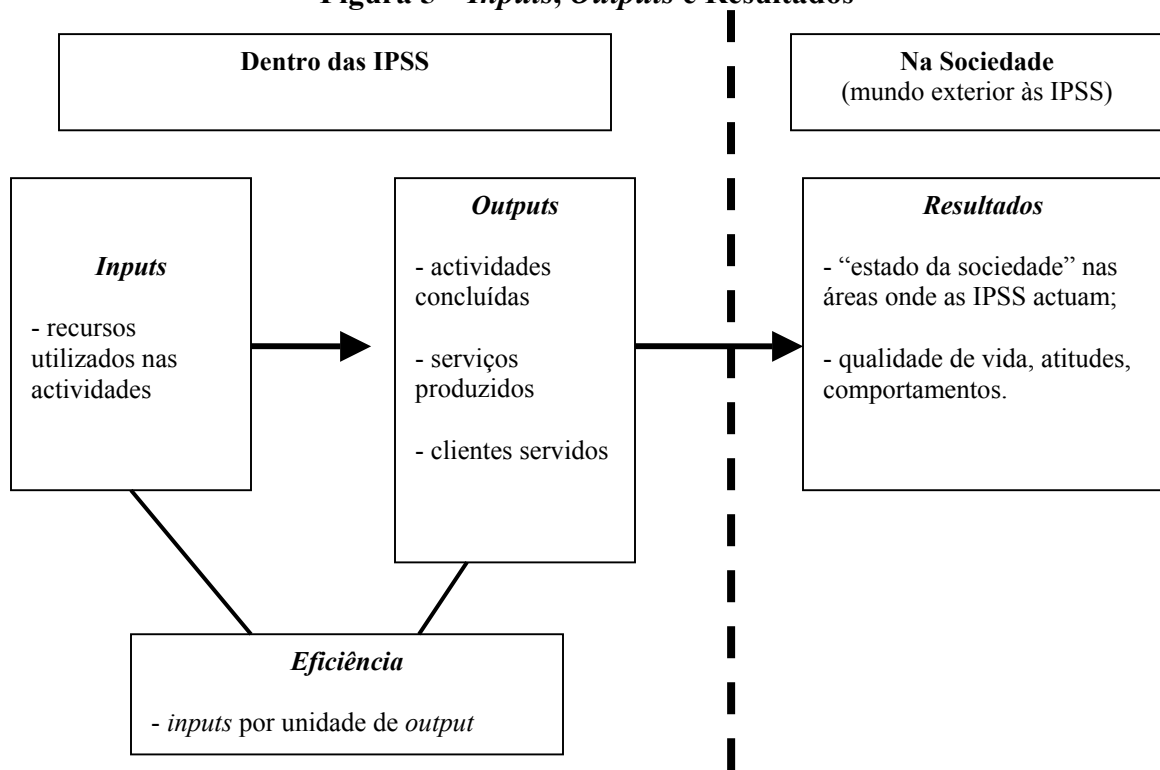
Na perspectiva da gestão, estes desafios colocam-se especialmente ao nível da estratégia organizacional, a qual tem que ser claramente definida, comunicada e implementada com sucesso, constituindo uma questão fulcral para o futuro destas organizações.

A comunicação da estratégia através de toda a organização, visando obter o sucesso, pressupõe a obtenção do alinhamento de todas as pessoas com a missão e com os objectivos estratégicos fixados.

Por sua vez, o sucesso na implementação da estratégia só pode ser verificado se existirem mecanismos de avaliação da performance, que sejam simultaneamente entendidos e aceites por todas as pessoas da organização. Ou seja, as pessoas têm que perceber qual o contributo das suas tarefas diárias para a concretização dos objectivos estratégicos da organização.

A avaliação da performance, neste tipo de organizações, é particularmente difícil, quando se pretendem avaliar resultados finais. Torna-se relativamente fácil avaliar *inputs*, processos internos e *outputs* intermédios. Todavia, quando se trata de avaliar resultados finais, aumenta a complexidade, uma vez que estes resultados são, quase sempre, traduzidos em mudanças de atitudes e comportamentos na sociedade. Esta perspectiva dos resultados finais produzidos pelas organizações sem fins lucrativos está bem explícita na seguinte afirmação de Peter Drucker (1990):

“As organizações sem fins lucrativos não fornecem bens ou serviços nem controlam. O seu produto não é um par de sapatos, nem uma regulamentação efectiva, mas um *ser humano modificado*. Estas organizações são agentes da evolução humana.”

Figura 5 – *Inputs, Outputs e Resultados*

A Figura 5 mostra o esquema sequencial de transformação dos *inputs* em *outputs*, ou resultados intermédios, e a produção de resultados finais. As IPSS terão que criar mecanismos de avaliação da performance, com base neste percurso sequencial, de forma a avaliarem o sucesso (ou insucesso) na implementação das suas estratégias.

Os testemunhos de casos de sucesso na implementação do *Balanced Scorecard*, a nível mundial, incluem muitas referências a organizações sem fins lucrativos, nas quais o modelo revelou elevado potencial na comunicação da estratégia e no alinhamento de todas as pessoas com essa estratégia.

O BSC revela, em nossa opinião, com base no que referimos no ponto 2 deste texto, fortes potencialidades para apoiar as IPSS portuguesas na implementação das suas estratégias com sucesso. Estratégias que, como se referiu, são cada vez mais necessárias para fazer face a um meio envolvente extremamente complexo, onde se destaca a diminuição de recursos, quer pela via dos apoios governamentais, que através do voluntariado e donativos de empresas privadas.

A implementação do BSC nas IPSS revelando-se, na nossa perspectiva, uma necessidade, representa também um desafio importante. Em Portugal as IPSS são caracterizadas por uma gestão não profissional, em regime de voluntariado. Por outro lado, os membros das administrações têm uma média etária elevada, quase sempre acima dos 65 anos. Estas características podem, de alguma forma, constituir constrangimentos num processo de

mudança complexo como é o BSC, em que é fundamental obter e manter o envolvimento e o apoio permanente da gestão de topo.

A criação de condições para a implementação do BSC neste tipo de organizações terá que ser estruturada e apoiada numa metodologia adequada. Na base desta metodologia está, em nosso entender, a necessidade de criar massa crítica relativamente ao conhecimento do modelo BSC e das suas potencialidades. Para isso é necessário divulgá-lo junto das IPSS, mais precisamente junto dos seus gestores de topo, os quais, pelas características acabadas de referir, terão que ser envolvidos utilizando abordagens práticas e simples.

Haverá duas vias com potencial para conseguir esta massa crítica sobre o funcionamento do BSC, junto dos gestores de topo:

- Através dos quadros técnicos internos das instituições;
- Através dos serviços de consultoria contabilística e financeira externa a que as instituições recorrem, com alguma frequência.

Para que este sistema de comunicação funcione é necessário existir um bom conhecimento do *Balanced Scorecard*, quer a nível dos quadros técnicos internos, quer a nível dos gabinetes de consultoria. Esse conhecimento do BSC, de acordo com os testemunhos internacionais, é adquirido habitualmente através de seminários e conferências. No caso português a situação será idêntica. Todavia, começa a ser necessário fazer intervir as universidades neste processo, através da criação de disciplinas com abordagens completas do BSC, não só nas licenciaturas, mas também a nível de pós graduações e mestrados. Esta será a forma mais segura para garantir que, não só os quadros contratados pelas IPSS, mas também os técnicos dos gabinetes de consultoria possuem o conhecimento adequado do *Balanced Scorecard*, capaz de introduzir o modelo junto da gestão de topo das IPSS, tendo em vista criar a massa crítica necessária para as futuras implementações.

3. CONCLUSÕES

O *Balanced Scorecard* tem mais de 10 anos com provas dadas como ferramenta de gestão estratégica, onde se inclui a avaliação da performance. As organizações sem fins lucrativos aderiram ao modelo, existindo inúmeras implementações por todo o mundo. Os resultados são muito positivos, baseados nos testemunhos das organizações implementadoras.

O sector das instituições particulares de solidariedade social em Portugal atravessa uma época de fortes constrangimentos financeiros. Paralelamente, estas organizações têm que intervir em áreas cada vez mais diversificadas, tentando encontrar respostas para problemas sociais que configuram missões muito complexas, com clientes e *stakeholders* esclarecidos e exigentes.

Este meio envolvente turbulento e complexo obriga a que as IPSS não possam ser geridas sem estratégias claramente formuladas e implementadas com sucesso. O sucesso na implementação da estratégia está directamente correlacionado com o sucesso na comunicação e no alinhamento de todas as pessoas da organização com essa mesma estratégia.

O *Balanced Scorecard* pode dar um contributo muito significativo para comunicar e alinhar as pessoas com a estratégia. Para isso vai ser necessário criar a massa crítica nas IPSS, a nível do conhecimento do modelo, muito particularmente junto da gestão de topo destas organizações, utilizando abordagens directas, simples e com sentido prático.

Os quadros técnicos internos das IPSS e os técnicos de gabinetes de consultoria a que estas organizações recorrem habitualmente são as vias privilegiadas para a introdução do modelo junto da gestão das IPSS.

Neste contexto, as universidades assumem um papel relevante, na medida em que são as entidades responsáveis pela formação dos quadros técnicos nas áreas de gestão. A criação de disciplinas abordando a metodologia do BSC, quer a nível das licenciaturas, quer de pós graduações e mestrados, parece ser uma boa solução.

BIBLIOGRAFIA

CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA PORTUGUESA;

DECRETO-LEI nº 119/83 de 25 de Fevereiro.

DRUCKER, P.; (1990): “As Organizações sem fins Lucrativos”, Difusão Cultural, Lisboa;

KAPLAN, R.; NORTON, D. (1996): “The Balanced Scorecard”, Harvard Business School Press, Boston;

KAPLAN, R.; NORTON, D. (2000): “The Strategy-Focused Organization”, Harvard Business School Press, Boston;

KAPLAN, R.; NORTON, D. (2004): “Strategy Maps: converting intangible assets into tangible outcomes”, Harvard Business School Press, Boston;

MEDINA CARREIRA, H.; (1996): “As Políticas Sociais em Portugal”, Gradiva, Lisboa;

NIVEN, P. (2003): “Balanced Scorecard Step-By-Step: for Government and Nonprofit Agencies”, John Wiley & Sons, New Jersey;

VARIZ, P. (1998): “Fundamentos Económicos e Sociológicos das Instituições Particulares de Solidariedade Social”, APSS, Lisboa.