



FRANCISCO PINTO
 Consultor de Gestão no Sector das IPSS

"O sector social poderá enquadrar-se no movimento de adeptos do *Balanced Scorecard* em Portugal"

É possível aplicar o balanced scorecard ao serviço social? De que forma?

O Sector Social, ou terceiro Sector como também é designado, pode retirar grandes benefícios da implementação de instrumentos para gerir a sua performance, com destaque para o Balanced Scorecard (BSC). Se bem que até há alguns anos atrás, as organizações pertencentes a este Sector pudessem limitar-se a gerir as suas operações no dia a dia, concentradas em cumprir o melhor possível uma missão nobre – solidariedade e intervenção social – sem estratégias claramente definidas. Hoje, este tipo de gestão muito dificilmente conduzirá ao sucesso. É preciso ter estratégias, saber comunicá-las e alinhar as operações da organização com essas estratégias.

É possível aplicar o BSC no Sector Social. Aliás, as implementações realizadas em vários países indicam que o Sector sem Fins Lucrativos tem sido um dos que revelam maior apetência para este instrumento. Falando da realidade portuguesa, a aplicação é também possível, explorando o que fazemos bem (pontos fortes), melhorando o que fazemos menos bem (pontos fracos) e atenuando ou contornando alguns constrangimentos que existem – gestão não profissional, modelos de financiamento, relação com entidades públicas, gestão do voluntariado, cultura pouco orientada para a medição da performance, e outros.

Existem casos de IPSS no nosso país que já tenham implementado esta ferramenta, de forma bem sucedida? Quais os principais resultados decorrentes dessa aplicação?

Não conheço nenhum caso concreto de implementação do BSC a nível das IPSS portuguesas. Todavia, face ao impacto e receptividade que esta ferramenta estratégica está a ter em todos os sectores, incluindo a própria Administração Pública, é muito provável que, neste momento, estejam a decorrer algumas implementações nas IPSS distribuídas pelo país, umas em fase mais adiantada que outras, como é natural.

Nesta lógica de cenarização sobre o que poderá estar a acontecer, baseada aliás na actividade de consultoria que mantenho regularmente em IPSS, acredito que algumas dessas organizações possam ter já “ensaiado” práticas de gestão centradas na mudança e no alinhamento organizacional utilizando o Balanced Scorecard como filosofia estrutural sem, todavia, o designarem por esse nome. Podem obter-se resultados bastante interessantes com esta prática mais “soft”, nomeadamente recorrendo ao apoio da consultoria externa. Poderá ser uma das formas de “atenuar/contornar” alguns dos constrangimentos que atrás referi, em particular no que respeita ao envolvimento da gestão de topo, à criação de hábitos de medição da performance e à gradual interiorização do princípio do BSC: “se não se consegue medir, também não se consegue gerir”.

Alguns especialistas em serviço social consideram que um dos principais desafios deste sector reside na dificuldade de ultrapassar a limitada preparação em gestão dos seus dirigentes de longos anos. Este pode ser um obstáculo à implementação do balanced scorecard? Na sua opinião como devemos contorná-lo?



Ciclo Intra DSI
Caso Prático EDP
 27 de Novembro
 Lisboa
[Saiba mais](#)



Interface
Administração Pública
A implementação de conceitos de BI deve partir dos líderes do ‘negócio’ e não dos departamentos de informática
 José Pedro Gonçalves
[Saiba mais](#)

Interface
Administração Local
O processo de planeamento é assegurar a capacidade de gerar mudança no território e ser capaz de a orientar
 Joaquim Moreira Raposo
[Saiba mais](#)

Intra Director
Recursos Humanos
Cada vez mais empresas portuguesas chegam à conclusão que necessitam de integrar a gestão das pessoas
 Eduardo Perfeito
[Saiba mais](#)

Interface
Saúde
As «enfermarias virtuais» podem contribuir para reduzir as admissões nas urgências hospitalares
 Geraint Lewis

Os gestores de topo das organizações sociais, em particular as IPSS, são habitualmente voluntários, não exercem uma gestão profissional remunerada. Numa visão geral, o curriculum, experiência profissional e formação académica de muitos desses dirigentes, poderá indiciar algumas limitações nas áreas do pensamento e gestão estratégica, precisamente aquelas onde o BSC se situa. Por outro lado, o facto desses dirigentes, numa boa parte dos casos, serem pessoas com idade média acima dos 65 anos, já fora da vida profissional activa, ou gerindo apenas actividades/negócios pessoais, poderá revelar-se também como ponto fraco, relativamente ao acompanhamento da evolução dos novos conceitos de gestão e das modernas ferramentas existentes. Nessa medida, poderá entender-se que existe algum constrangimento quanto à adesão ao BSC, em particular a nível dos gestores de topo. Todavia, é preciso ver também o lado positivo das coisas. Ou seja, há que valorizar os pontos fortes destes dirigentes.

Trata-se geralmente de pessoas com grande experiência de vida, com elevado conhecimento do Sector - conhecem a sua história e evolução. Possuem também um lado humano extremamente rico e passam essa forma de estar para as pessoas com quem trabalham dia a dia nas organizações, contagiando-as positivamente e induzindo-as a utilizarem a mesma postura na relação com os clientes/utentes. Em síntese, parece-me que uma das formas de contornar os obstáculos referidos será ir renovando a gestão das organizações sociais com base na gestão e transferência do conhecimento. Ou seja, a nova geração de dirigentes trará consigo as novas ideias de gestão, nomeadamente o BSC. Os dirigentes da anterior geração poderão ir saindo gradualmente, mas deixando uma cultura humana e comportamental muito rica. Se este intercâmbio de culturas e conhecimento funcionar num timing adequado, sem mudanças apressadas, as dificuldades poderão, no meu entender, ser ultrapassadas.

Que vantagens oferece esta ferramenta aos utentes das IPSS e seus gestores?

O Balanced Scorecard criado em 1992 evoluiu muito nestes 15 anos. É actualmente uma ferramenta de gestão estratégica e alinhamento organizacional, que acompanha todas as fases do ciclo de gestão das organizações – formulação da estratégia, comunicação, implementação, medição e revisão. O BSC, implementado numa lógica integrada de alinhamento organizacional, partindo dos pilares – missão, valores e visão – e chegando à execução operacional (scorecards) através dos indicadores, metas e iniciativas, pode constituir um instrumento estratégico de grande potencial. Os gestores de topo, os dirigentes intermédios e todos os trabalhadores a qualquer nível da estrutura, vão perceber o que é importante (a estratégia) e qual o contributo do seu trabalho diário para o sucesso da organização. Os utentes/clientes e outras partes interessadas (stakeholders) vão também sentir a mudança na qualidade de serviço, na eficiência, na cultura da organização, na transparência. Vão perceber que essa organização actua agora centrada na sua missão e os trata como verdadeiros clientes.

Como deverá evoluir a implementação deste instrumento, em Portugal?

Penso que a implementação do BSC em Portugal vai ter um crescimento exponencial nos próximos 5 anos, em todos os sectores – empresas, sector público e sector social privado. Note-se, tal como referi antes, o grande interesse sobre o BSC, manifestado actualmente pelos Serviços Públicos, face à necessidade de criarem mecanismos de gestão da performance, alinhando as suas actividades e operações com prioridades estratégicas centradas na concretização de resultados (Valor Público) para o cidadão/cliente. Neste contexto e considerando tudo o que referi anteriormente – pontos fortes, pontos fracos, constrangimentos e formas de os contornar – penso que o sector social poderá enquadrar-se no movimento de adeptos do Balanced Scorecard em Portugal, para o qual antecipo boas perspectivas de crescimento nos próximos 5 anos.

Biografia

Francisco Pinto é doutorado e mestre em Ciências Económicas e Empresariais. Consultor de Gestão, nomeadamente no Sector das IPSS, este especialista é Formador de quadros dirigentes no INA, Administração Regional dos Açores, Administração Pública de Cabo Verde, Sindicato dos Quadros Técnicos do Estado, entre outros.

Francisco Pinto é ainda autor do livro "Balanced Scorecard – Alinhar Mudança, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos".

[Saiba mais](#)

Intra Director Financeiro

**Este é um momento de teste
para os Directores
Financeiros**

Teresa Tavares

[Saiba mais](#)

SUBSCRIÇÃO / CANCELAMENTO
WEBSITE MODOS SERVIÇO SOCIAL
ÚLTIMAS ENTREVISTAS

José Leirião, João Martins, Anne McGuire

Edição Rita Hipólito **Coordenador Editorial** Hugo Jorge **Design** Luís Silva
Produção Margarida Soares **Publicidade** comercial@algebrica.pt



www.algebrica.pt

Esta mensagem está de acordo com a legislação Europeia sobre o envio de mensagens comerciais: qualquer mensagem deverá estar claramente identificada com os dados do emissor e deverá proporcionar ao receptor a hipótese de ser removido da lista. Para ser removido da nossa lista, basta que nos responda a esta mensagem colocando a palavra "Remover" no assunto. (Directiva 2000/31/CE do Parlamento Europeu; Relatório A5-270/2001 do Parlamento Europeu).