

# A AVALIAÇÃO DA PERFORMANCE E O BALANCED SCORECARD NO CONTEXTO DA REFORMA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Francisco José Simões Pinto

Centro Distrital de Segurança Social de Faro

## 1. Introdução

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

- Conceitos fundamentais do *Balanced Scorecard* (BSC)
- Avaliação da performance no sector público
- Reforma da Administração Pública portuguesa

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

Em seguida, analisa-se o problema da avaliação da performance no sector público, focando conceitos e destacando algumas das dificuldades habitualmente associadas a essa avaliação.

Depois, faz-se uma abordagem à metodologia que está a ser utilizada para dar início ao processo de reforma da administração pública, identificando e alertando para aspectos que poderão prejudicar o seu sucesso.

Por último, nas conclusões, deixamos a nossa convicção de que o BSC é o modelo de gestão estratégica que actualmente poderá dar um contributo mais significativo para o sucesso daquela reforma.

## 2. Balanced Scorecard – conceitos fundamentais

O Balanced Scorecard (BSC) foi criado no início dos anos 90, 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

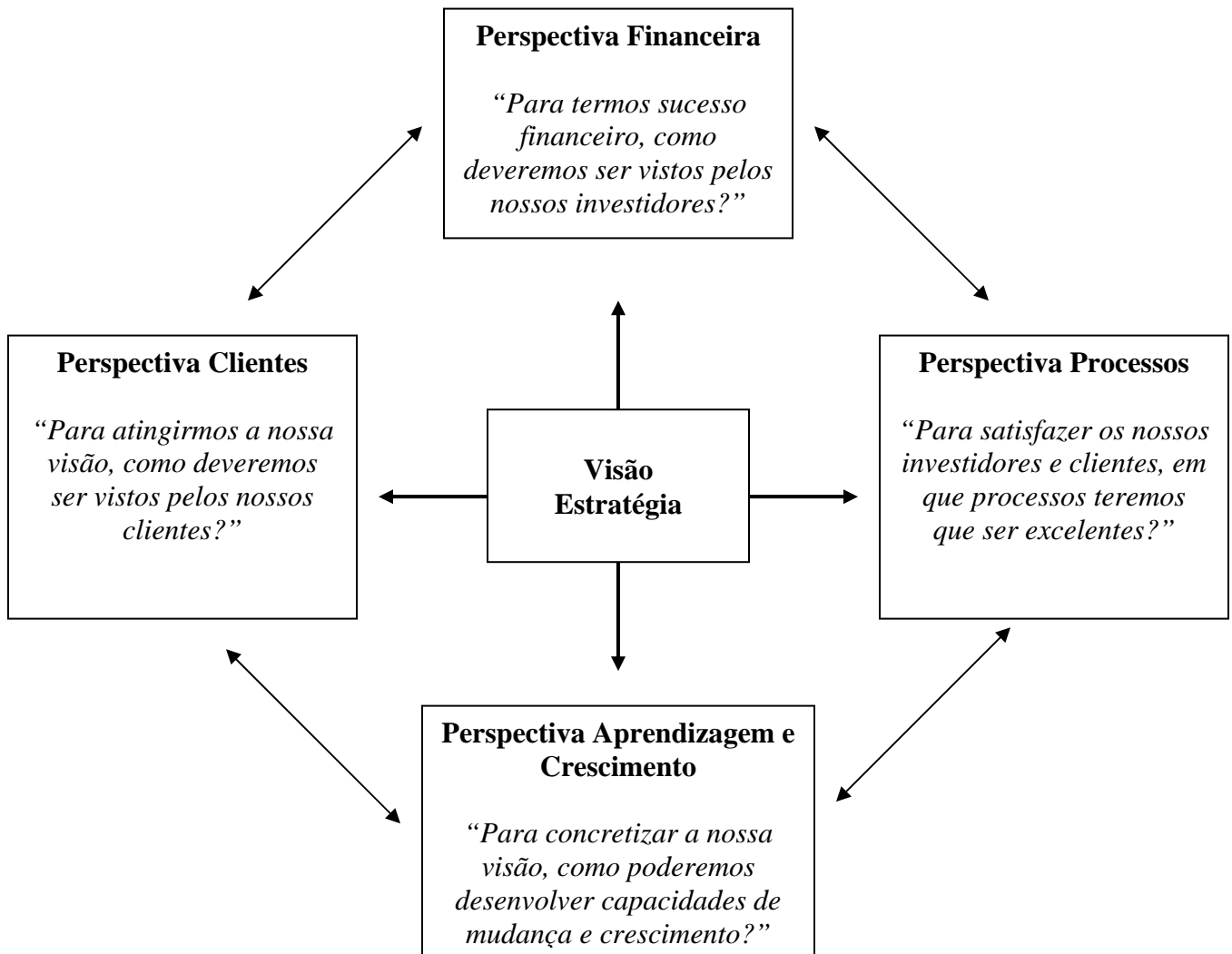
organização, com base num conjunto de indicadores, construídos de forma integrada a partir de um modelo lógico. Estas potencialidades e versatilidade do modelo fizeram evoluir o BSC para a sua situação actual: uma poderosa ferramenta de gestão estratégica, testada ao longo de vários anos, nas mais diversas 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.

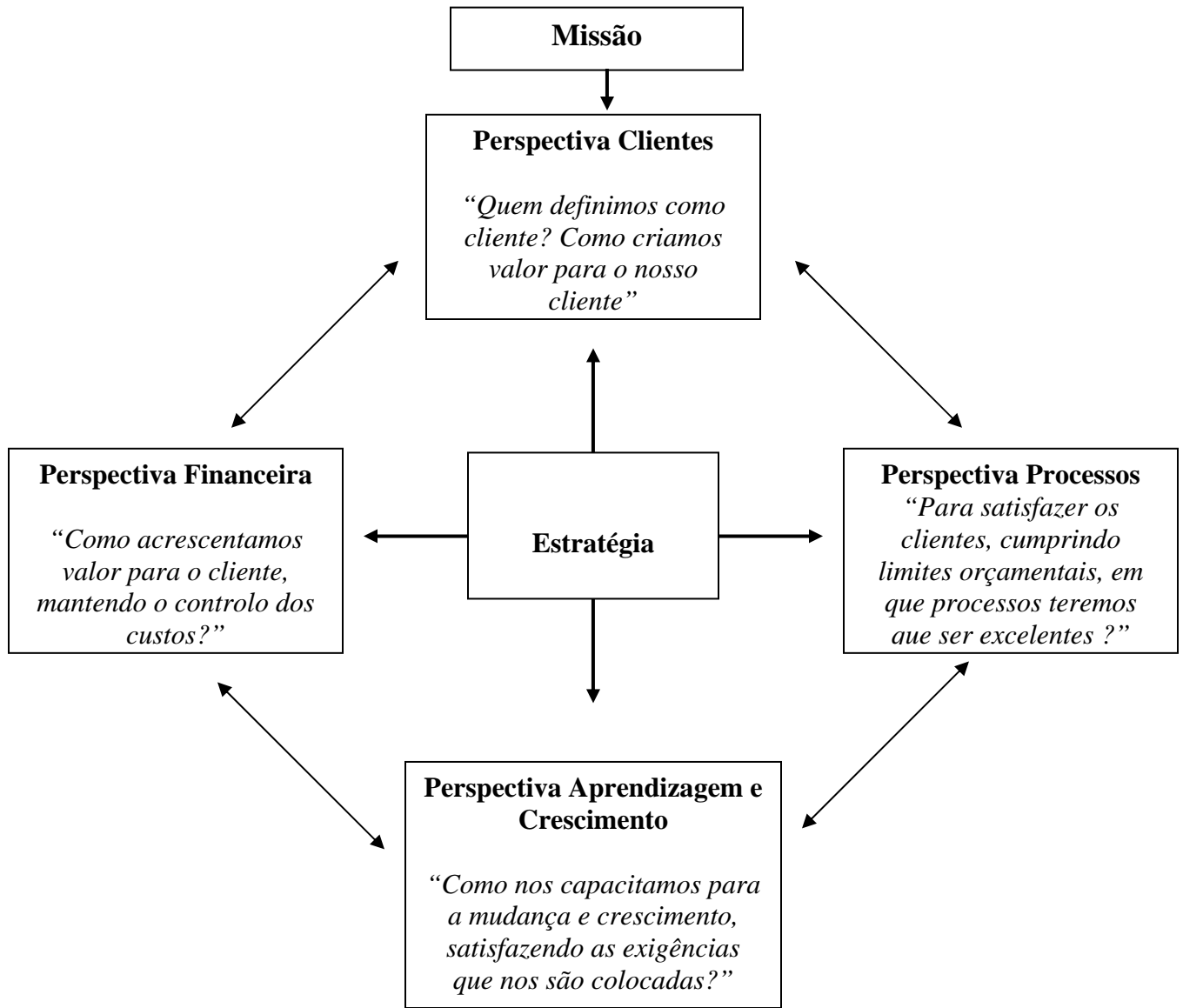
No final da década de 90 o sucesso do BSC estava comprovado, com base nos resultados obtidos com a sua implementação em centenas de organizações por todo o mundo. Este sucesso demonstrava que não estávamos na presença de mais um slogan de gestão, mas sim na posse de uma ferramenta de fácil compreensão 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, BSC ajuda a dar sentido (razão de ser) ao trabalho das pessoas nas organizações.

**Figura 1 - Balanced Scorecard (original)**



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 público (figura 2).

**Figura 2 - Balanced Scorecard (sector público)**



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 do sector público (figura 2) coloca a principal ênfase 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. As organizações públicas são, acima de tudo, responsáveis perante os seus clientes e *stakeholders* (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.

O enfoque dado à missão no BSC do sector público 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 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 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.

Muito embora se registem diferenças, como se viu, entre os modelos do BSC para os sectores público e privado, 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, um serviço público ou uma organização não governamental sem fins lucrativos.

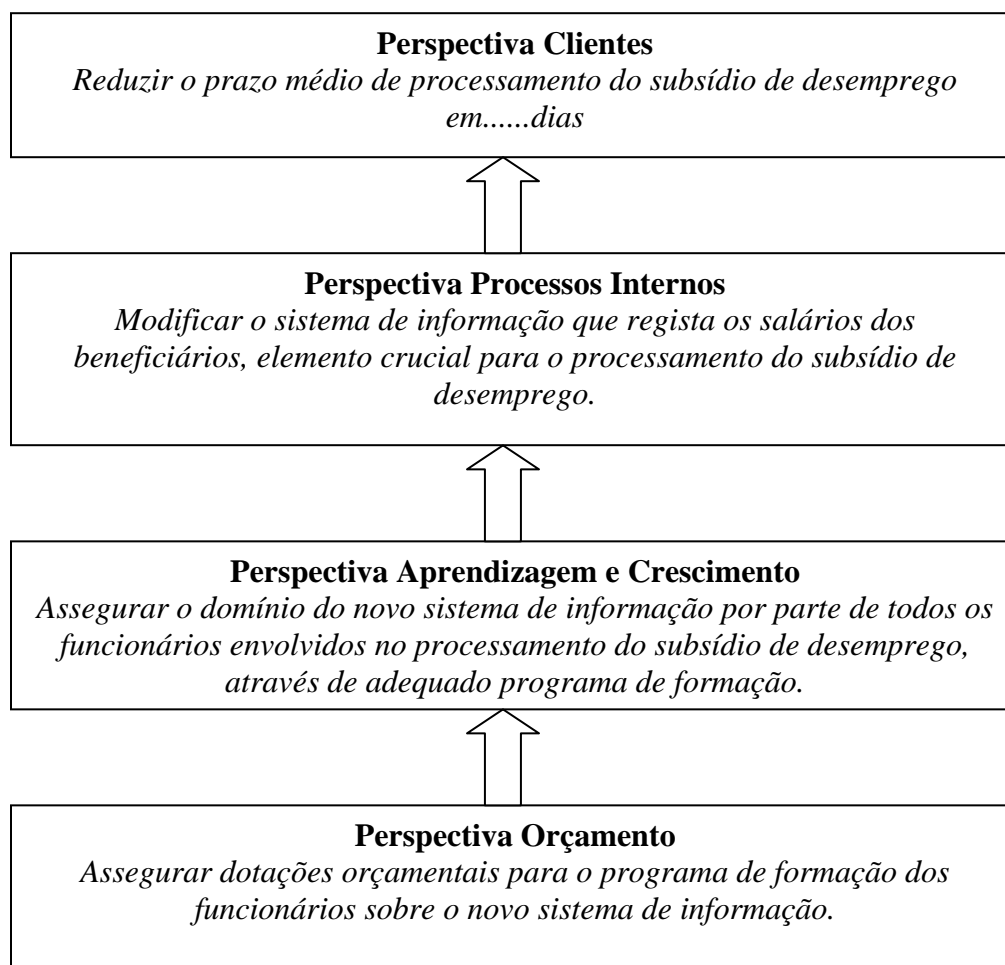
As experiências de implementação do BSC em diversos tipos de organização permitem atribuir-lhe duas características: por um lado, o BSC é reconhecido como um modelo cuja filosofia é de fácil entendimento, por outro lado, ao exigir um forte envolvimento e comprometimento de toda a organização, pode ser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

**Figura 3 – Relações de Causa e Efeito**



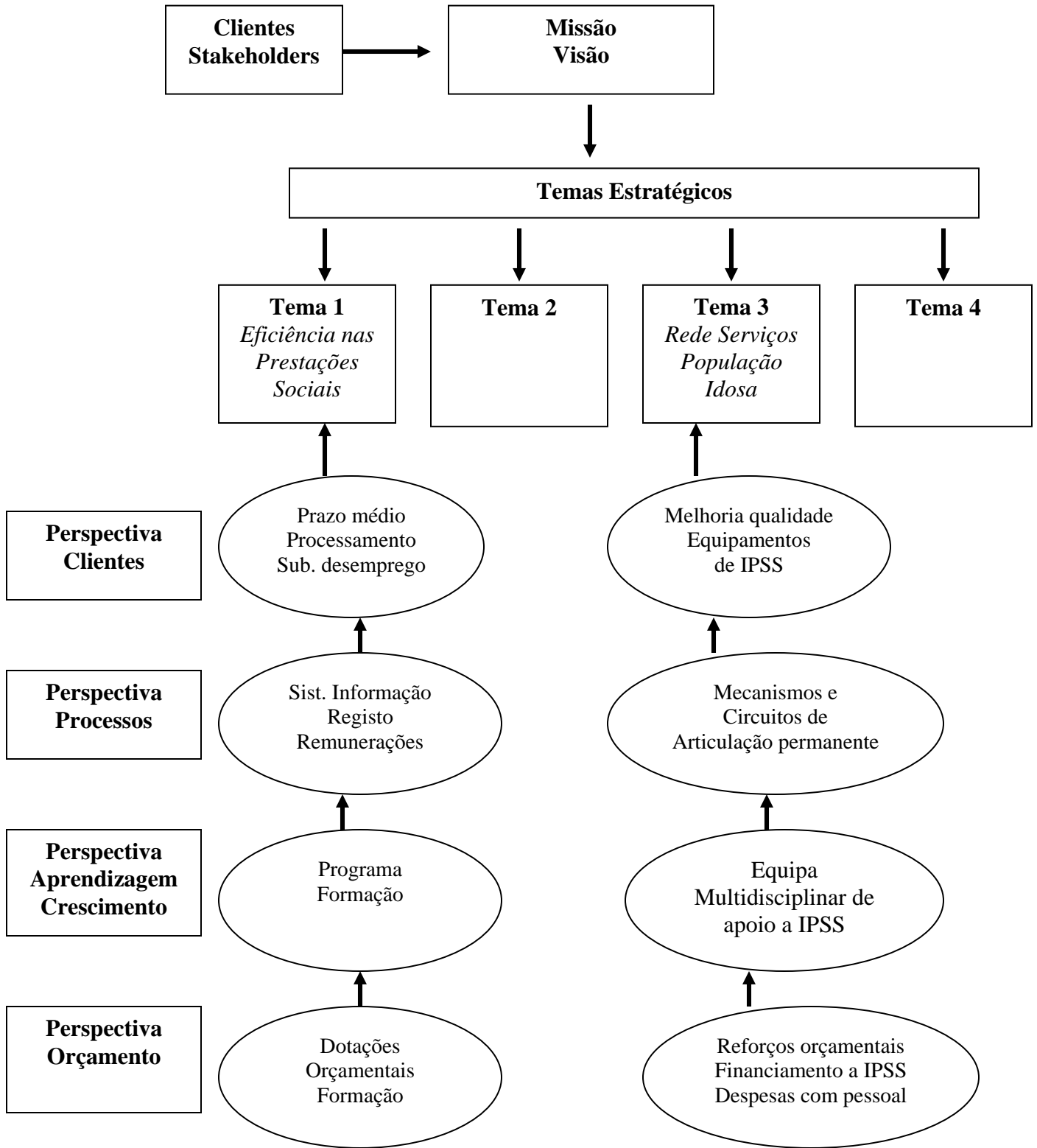
O exemplo apresentado na figura 3 demonstra a necessidade de articular e fazer interagir os objectivos e medidas fixados nas diferentes perspectivas. Desta forma, o BSC assegura, de forma clara, o relato da estratégia. No exemplo dado, estamos em presença de um objectivo amplo (ou tema estratégico) integrado numa estratégia, que poderia ter sido definida a nível de Ministério da Segurança Social, identificado por “aumento da satisfação dos beneficiários, através da eficiência e eficácia na atribuição de prestações sociais”. 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 a estratégia “eficiência nas prestações sociais” seriam: opções políticas em matéria de segurança social, evolução das prestações sociais, aumento ou redução do desemprego, organização do aparelho administrativo da segurança social, visão do sistema de informação, política de

formação, prioridades e mecanismos de controlo orçamental, 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 da segurança social, o qual, para além da “eficiência nas prestações sociais”, surge agora reforçado com mais um tema estratégico: “melhoria da qualidade na rede de serviços de apoio à população idosa”.

O esquema representado na figura 4 mostra uma visão parcelar do mapa estratégico de um hipotético BSC, construído para o Ministério da Segurança Social (BSC de nível *Corporate*) contendo dois grandes temas estratégicos. O novo tema estratégico introduzido “rede de serviços – população idosa”, tal como o primeiro apresentado, pretende exemplificar objectivos fixados para as diferentes perspectivas e mostrar 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.

**Figura 4 – Mapa estratégico**





Na perspectiva clientes (figura 4), correspondendo às expectativas dos clientes de melhoria de qualidade, é fixado um objectivo que dá prioridade à melhoria de serviços (lares, centros de dia, apoio domiciliário) em equipamentos já existentes, os quais constituem propriedade e são geridos por Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), apoiadas financeiramente pelo Sistema de Segurança Social, através de acordos de cooperação. Este objectivo (efeito) na perspectiva clientes está dependente de outro objectivo (causa) situado na perspectiva dos processos internos, o qual consiste na criação de circuitos e mecanismos (incluindo sistemas de informação) que garantam um acompanhamento e uma interacção permanentes entre os serviços distritais da segurança social e a gestão das IPSS, visando atingir os níveis de qualidade que, em conjunto, foram previamente definidos como metas. O objectivo fixado na perspectiva dos processos só poderá concretizar-se através da criação de uma equipa multidisciplinar, capacitada para actuar nas diversas áreas que integram os serviços prestados a idosos, tais como: adequação de instalações (arquitectura/engenharia), serviço social (alojamento, alimentação, actividades de lazer dos utentes) e apoio à gestão das IPSS (equilíbrio financeiro, nível adequado de custos médios por utente). A criação desta equipa multidisciplinar nos serviços da segurança social situa-se, naturalmente, na perspectiva aprendizagem e crescimento, também designada por capital humano. Por último, continuando o percurso de relações causa/efeito no mapa estratégico, não faria sentido fixar os objectivos acabados de referir e não providenciar os recursos financeiros adequados, os quais teriam diferentes enquadramentos orçamentais: reforço de despesas de funcionamento para cobertura dos encargos com pessoal, originados pelas novas actividades da equipa multidisciplinar, reforço de verbas para financiamento de IPSS, resultante de novos serviços e/ou melhoria de qualidade dos já existentes, reforço de despesas de investimento quando fosse necessário apoiar as instituições em obras de adaptação ou aquisição de equipamento móvel que se traduzisse em aumento real da qualidade de serviço, em consonância com o tema estratégico definido ao nível do *Corporate Balanced Scorecard* do Ministério da Segurança Social.

Para completar a visão parcelar do mapa estratégico representado na figura 4, seria 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.

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.

### 3. Avaliação da Performance e Reforma da Administração Pública

A avaliação da performance no sector público é uma questão complexa, que há décadas preocupa os governos e as administrações públicas de diversos países. Portugal não foge à regra. Há quantos anos os funcionários e dirigentes da nossa administração pública ouvem falar de: gestão por objectivos, sistemas de avaliação, avaliação de desempenho, avaliação da performance, orientação para os resultados, princípios de economia, eficiência e eficácia?

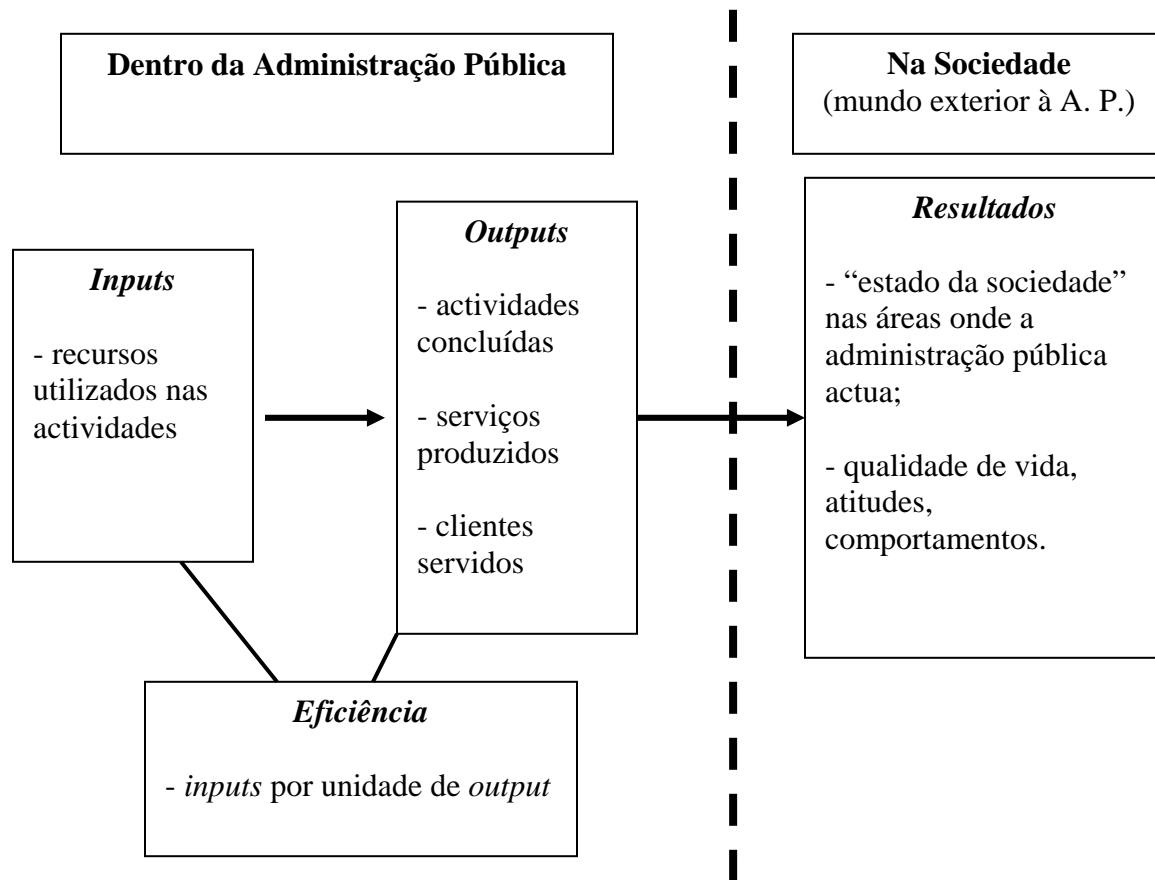
A situação mais frequente, quando se trata de avaliar a performance no sector público, é medir/avaliar aquilo que o governo/administração executou: verbas gastas, subsídios atribuídos, quilómetros de estrada asfaltada, acréscimo do número de camas em hospitais, etc. Este tipo de medidas avalia as acções em que a administração esteve “ocupada” em vez de avaliar aquilo que efectivamente foi conseguido com essas acções – os resultados. Verifica-se, assim, um enfoque nos “meios” em vez dos “fins”. Isto não significa que o controlo dos “meios” deixa de ser importante. A administração pública necessita, com é óbvio, medir aquilo que gastou e executou. Todavia, quando a avaliação da performance se concentra demasiado no que se gastou (*inputs*) ou no que se fez (*outputs*) em detrimento do impacto real que esses gastos e essas actividades causaram na sociedade (resultados), há o perigo da administração pública perder de vista o principal farol que guia o seu percurso e constitui a base da sua existência – a missão dos serviços públicos.

A avaliação da performance funciona melhor quando há uma clareza total acerca: “do que deve ser” e “porque deve ser” avaliado. É precisamente esta falta de clareza que, por vezes, dificulta o processo no sector público e o torna completamente diferente do sector privado, sector onde os objectivos centrais (*bottom line*) são muito claros e têm, acima de tudo, natureza financeira. 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.

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. A figura 5 mostra a interacção dos conceitos de *inputs*, *outputs* e resultados, cujo entendimento é crucial para a implementação de qualquer sistema de avaliação da performance na administração pública.

**Figura 5 – Inputs, Outputs e Resultados**



A avaliação da performance na administração pública portuguesa tem que ser sempre analisada no contexto da reforma que urge concretizar no sistema. De facto, existe um diagnóstico completo (muitos diagnósticos) realizado ao longo dos anos, que descreve o *gap* existente entre a qualidade e eficiência dos serviços prestados pela nossa administração pública e as expectativas dos seus clientes (cidadãos e empresas).

A resolução do Conselho de Ministros nº 95/2003 de 10 de Julho, que aprovou as linhas de orientação da reforma da administração pública, descreve esse *gap* e as suas origens, de uma forma bastante sintética:

*Tradicionalmente assente numa estrutura burocrática e de pendor centralista, a Administração Pública Portuguesa não tem conseguido fazer face, de uma forma adequada e eficaz, às necessidades dos cidadãos e das empresas.*

*A falta de coerência do modelo de organização global, a morosidade e complexidade dos processos de decisão e o conseqüente clima de desconfiança em matéria de transparência e de legalidade administrativas, bem como a desmotivação dos funcionários e a desvalorização do próprio conceito de missão de serviço público, são factores que urge corrigir.*

A resolução nº 95/2003 refere também a necessidade de planejar, de forma adequada, o enquadramento geral da reforma da administração pública:

*Apesar da evidência do diagnóstico e dos muitos estudos elaborados faltou, até agora, o enquadramento geral de uma reforma articulada e coerente, capaz de responder tanto à satisfação das necessidades colectivas públicas como à criação de condições motivadoras de quantos trabalham na Administração.*

A Resolução do Conselho de Ministros nº 53/2004, publicada em 21 de Abril, veio efectivamente suprir, do ponto de vista legislativo, aquela falta de enquadramento geral, ao aprovar um documento que descreve a operacionalização da reforma da administração pública, áreas de actuação e metodologias de aplicação. No preâmbulo da Resolução nº 53/2004 pode ler-se:

*No quadro da organização da Administração Pública, a perspectiva estratégica do Governo reflectida nos diplomas legais aprovados assenta na introdução de novas práticas de gestão elegendo a gestão por objectivos como a grande matriz da mudança, associando sistematicamente os organismos públicos a objectivos e resultados.*

A vontade expressa de “associar sistematicamente os organismos públicos a objectivos e resultados” não pode ser mais explícita – terão que ser implementados modelos e metodologias, que constituam pilares sólidos de uma transparente avaliação da performance da administração pública. Esta avaliação deverá traduzir, de forma muito clara, o impacto dos serviços públicos (resultados) na vida dos cidadãos e empresas.

A reforma da administração pública não é um fim em si mesmo. Trata-se de um meio (instrumento) para atingir uma finalidade nobre, a qual se reconhece que não tem sido e não está a ser concretizada: a satisfação das necessidades dos cidadãos e das empresas, de forma adequada e eficaz.

A administração pública é uma “grande empresa”, com várias unidades de negócio (ministérios) e cerca de 700.000 trabalhadores. Esta grande empresa sabe que os seus clientes não estão satisfeitos com o serviço prestado. Como reage uma empresa privada perante esta situação? Reformula a sua estratégia, revê a sua missão, os seus valores e cria uma nova visão: “o que é que queremos ser (atingir) dentro de alguns anos?” Este processo estratégico envolve, como é natural, a análise de produtos e serviços, reengenharia de processos, mudanças na estrutura, novos sistemas de informação e, acima de tudo, um forte envolvimento das pessoas e das equipas que vão concretizar a mudança.

Uma administração pública que não é eficiente e disponibiliza serviços de pouca qualidade é uma empresa em crise. Os seus clientes não mudam de fornecedor porque, na maior parte dos casos, não têm alternativas: não têm outro fornecedor de

serviços para a defesa do país, nem para a justiça, nem para a segurança social, etc. Só há uma solução para o problema dos clientes insatisfeitos: a administração pública tem que rever e mudar a sua estratégia. Terá que seguir um processo idêntico ao das empresas privadas, quando começam a perder clientes e quota de mercado.

A operacionalização aprovada para a reforma da administração pública (Resolução nº 53/2004) possui alguns dos ingredientes necessários para uma mudança na estratégia: define grandes linhas de rumo (temas estratégicos) e descreve formas de operacionalizar essas prioridades estratégicas, através de diagnósticos, definição de objectivos, indicadores, etc. O que é que lhe falta? Em nossa opinião, falta-lhe um modelo de enquadramento da estratégia sólido, coerente, integrado e flexível, mas que seja ao mesmo tempo simples, característica essencial para poder ser comunicado, entendido e interiorizado por 700.000 pessoas da nossa administração pública. Através desse modelo, todos os funcionários, independentemente do nível que a sua função ocupa na hierarquia, deverão identificar o seu contributo para os objectivos do departamento e da organização onde trabalham. Um exemplo muito simples:

- O jardineiro da Câmara Municipal X deverá perceber que o seu trabalho diário é muito importante, é reconhecido e constitui uma parte do objectivo Y do seu departamento que, por sua vez, se enquadra num grande objectivo da organização, que consistirá, por exemplo, em “proporcionar bem-estar aos habitantes de determinada região ou cidade”.

A metodologia definida para o programa de reforma da administração pública, em particular a parte identificada por “instituição de uma lógica de gestão por objectivos a cada nível da estrutura hierárquica”, apoia-se em conceitos que são totalmente válidos para integrar um sistema de avaliação da performance. O problema é que, em nossa opinião, continua a faltar um modelo integrador que permita estabelecer a articulação permanente entre os objectivos, os indicadores e o tema estratégico a que pertencem.

Aquela metodologia começou já a ser utilizada pelos diversos serviços públicos, com o preenchimento de fichas de objectivos e respectivos indicadores por unidade orgânica. Este processo, tal como está a ser desenvolvido, poderá constituir, em nossa opinião, mais um exercício burocrático de consumo de recursos: muitas reuniões, muitas fichas preenchidas, muitos objectivos e muitos indicadores, que não conduzem a melhorias reais na qualidade e eficiência dos serviços. O efeito prático final poderá até ser bastante negativo e desmotivador, cenário que revela alguma probabilidade quando, por exemplo em conversas informais com funcionários da administração pública, se observa a sua reacção negativa ao conceito de objectivo e ao projecto em curso de avaliação baseada em objectivos.

A descrição efectuada anteriormente sobre alguns conceitos fundamentais do *Balanced Scorecard* e as vantagens que lhe são reconhecidas, com base nas implementações realizadas, fazem-nos crer que este modelo contém potencialidades para dar um contributo importante no processo de reforma da administração pública portuguesa. Esse contributo seria bastante significativo, em especial na facilidade de comunicação da estratégia a toda a organização, que é um aspecto fundamental, e

também na definição de objectivos e indicadores balanceados, que envolvem toda a organização, nas diferentes perspectivas, segundo relações de causa/efeito.

O modelo de operacionalização da reforma da administração pública inclui um conjunto de abordagens, conceitos e metodologias que revelam plena capacidade de integração no BSC. Por exemplo, os sete eixos prioritários definidos para a reforma:

- Organização de Estado
- Organização da Administração
- Liderança e responsabilidade
- Mérito e qualificação
- Valorização e formação
- Cultura de serviço
- Governo electrónico

podem constituir os temas estratégicos do *Corporate BSC*, a nível de toda a administração pública. A partir desses temas, os ministérios (unidades de negócio) poderão construir os respectivos mapas estratégicos, contendo objectivos e indicadores nas quatro perspectivas, devidamente alinhados com a estratégia global (eixos prioritários). No que se refere à missão, que, como se viu, constitui o fio condutor de qualquer BSC implementado no sector público, o documento de operacionalização da reforma também deixa claro qual é a missão da administração pública: prestação de serviços com qualidade, eficácia e eficiência, apoiados na motivação e valorização dos funcionários.

#### **4. Conclusões**

O *Balanced Scorecard* tem provas dadas como ferramenta de gestão estratégica, onde se inclui a avaliação da performance. Os serviços públicos aderiram ao modelo, existindo inúmeras implementações por todo o mundo, quer em administrações centrais, quer em administrações locais e governo de cidades. Os resultados são muito positivos, baseados nos testemunhos das organizações implementadoras.

A Administração Pública portuguesa está a iniciar um novo projecto de reforma baseado num modelo operacional aprovado (Resolução do Conselho de Ministros nº 53/2004 de 21 de Abril), o qual já está a dar os primeiros passos nos serviços. Trata-se, como se sabe, de um projecto de grande complexidade, que está a ser desenvolvido segundo o modelo aprovado. A metodologia seguida, de acordo com o modelo aprovado, muito embora inclua conceitos bastante válidos, corre, em nosso entender, o risco de virem a ser fixados objectivos e indicadores de avaliação da performance que pouco ou nada irão contribuir para a melhoria dos serviços públicos. Falta, em nossa opinião, um modelo integrador que ajude a envolver e a alinhar 700.000 pessoas com a missão e a estratégia da nossa administração pública.

O *Balanced Scorecard* parece-nos ser, no contexto actual, o modelo que maior contributo poderá dar para o sucesso da reforma da administração pública em curso.

### **Bibliografia**

- 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;
- Niven, P. (2003): “Balanced Scorecard Step-By-Step: for Government and Nonprofit Agencies”, John Wiley & Sons, New Jersey;
- Resolução do Conselho de Ministros nº 95/2003 de 10 de Julho;
- Resolução do Conselho de Ministros nº 53/2004 de 21 de Abril;
- Rose, A.; Lawton, A. (1999): “Public Services Management”, Prentice Hall, London;

Francisco José Simões Pinto  
Ex-Director de Unidade Administrativa, Financeira e Patrimonial do Centro Distrital de Segurança Social de Faro  
Aposentado em Dezembro/2002  
Professor convidado em Mestrados e pós-Graduações (Universidade do Algarve)  
Licenciado em Gestão Financeira  
Mestre em Ciências Económicas e Empresariais  
Doutorado em Ciências Económicas e Empresariais  
Contactos: 96 94 56 415; [fjsimoespinto@sapo.pt](mailto:fjsimoespinto@sapo.pt)  
Morada: Urb. Jardim dos Pinheiros, Lote 15, Montenegro, 8000 Faro