

Medir o desempenho organizacional com o

Balanced Scorecard

28 de Maio | Universidade de Évora - Departamento de Gestão

Sílvia Pereira

Marketing e Comunicação

Joana Santos

SI de Gestão Estratégica



Quem somos

Desenvolvemos
SI desde 1988

Trabalhamos com
Grandes Empresas
e Organismos da AP

Inovamos:
A Fábrica de
Software



Genio

O que fazemos

Desenvolvimento
de Sistemas de
Informação

Consultoria

Formação

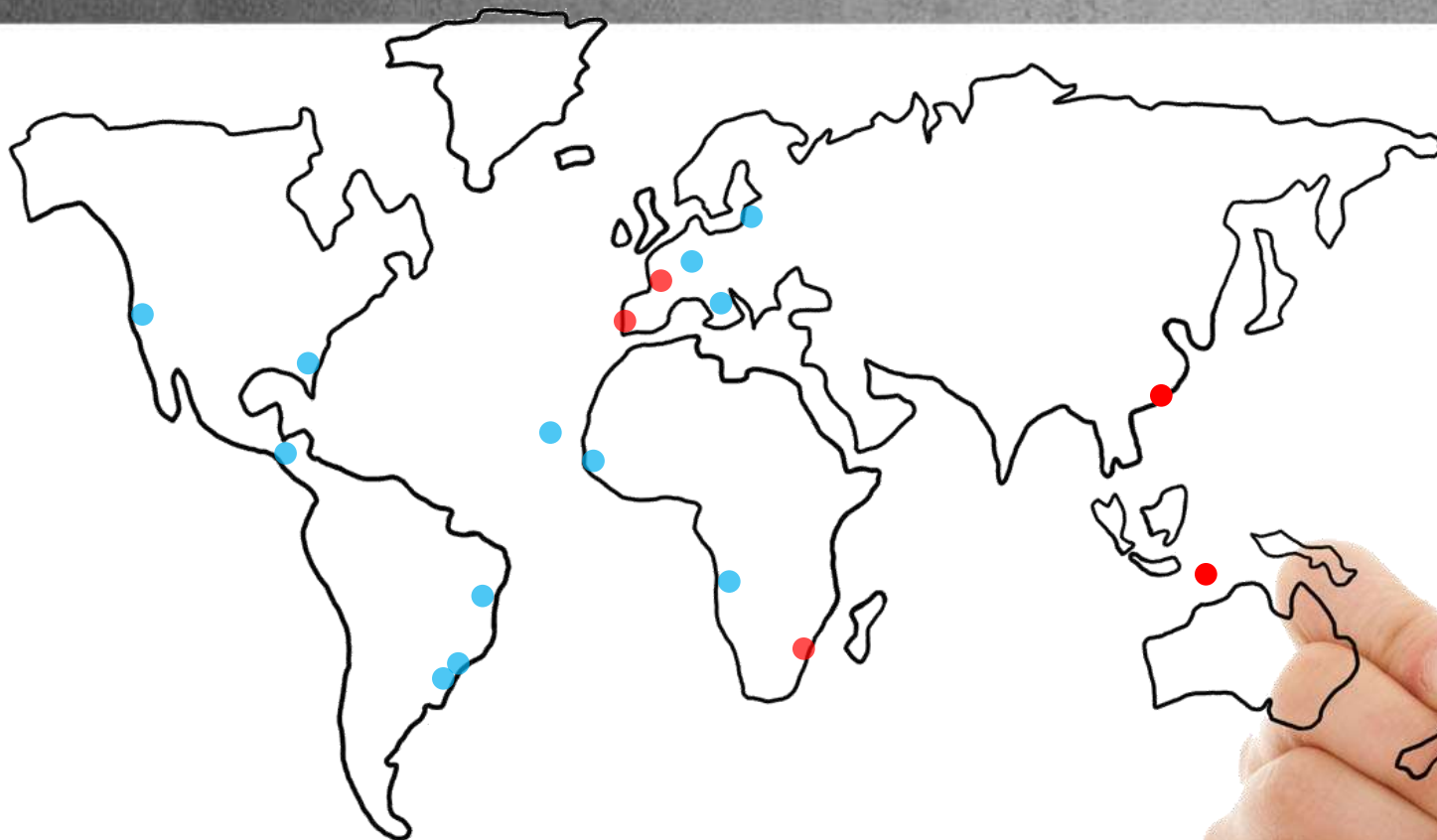
Manutenção
evolutiva

8 grandes áreas de
Investigação e Desenvolvimento



+ de 200 soluções





Onde estamos

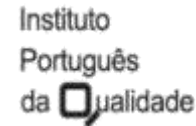
● Escritórios

● Parcerias e Projetos implementados

Certificações



Referências Gestão Estratégica



Protocolos Universitatis



Gestão Estratégica e BSC

Sabia que...

95% dos colaboradores não tem conhecimento, ou não compreende, a estratégia da sua organização?

Fonte: Balanced Scorecard Collaborative



Gestão Estratégica e BSC

Sabia que...

90% das organizações falham na execução da sua estratégia?



Fonte: Balanced Scorecard Collaborative

Gestão Estratégica e BSC

Sabia que...

86% das equipas de gestão usam menos do que uma hora por mês na discussão da estratégia?



Fonte: Balanced Scorecard Collaborative

Barreiras na execução da estratégia

Visão



A estratégia não é compreendida por quem tem de a implementar

Gestão



Ênfase nas questões operacionais relegando a estratégia para segundo plano

Pessoas



Dificuldade em aceitar uma única verdade

Tecnologia



Sistemas que não facilitam a implementação da estratégia

Como o BSC pode ajudar

Visão



**A estratégia não é
compreendida
por quem tem de
a implementar**

- Otimização da comunicação da estratégia na estrutura da organização
- Alinhamento da visão estratégica

Como o BSC pode ajudar

Visão



A estratégia não é compreendida por quem tem de a implementar

Gestão



Ênfase nas questões operacionais relegando a estratégia para segundo plano

- *Workflow* organizacional (mapa estratégico por departamento, cascata)
- Envolvimento de todos os níveis envolvidos
- Clara definição de responsabilidades

Como o BSC pode ajudar

Visão



A estratégia não é compreendida por quem tem de a implementar

Gestão



Ênfase nas questões operacionais relegando a estratégia para segundo plano

Pessoas



Dificuldade em aceitar uma única verdade

- Visão centralizada da organização
- Controlo em tempo real
- Confiança nos resultados

Como o BSC pode ajudar

Visão



A estratégia não é compreendida por quem tem de a implementar

Gestão



Ênfase nas questões operacionais relegando a estratégia para segundo plano

Pessoas



Dificuldade em aceitar uma única verdade

Tecnologia



Sistemas que não facilitam a implementação da estratégia

- Fácil implementação e utilização
- Escalável
- Elevada capacidade de integração

O IGFSS

igfss

INSTITUTO GERAL DE GESTÃO FINANCEIRA E PATRIMÓNIO SOCIAL, I.P.

Missão: Gerir os recursos económicos do Orçamento da SS

**Orçamento e
Conta**

Gestão de um
orçamento de
cerca de
37.000 M€

**Gestão
Financeira**

Tesouraria Única
da Segurança
Social

**Património
Imobiliário**

Administração
de cerca de
5.000 imóveis
de RL e RS

**Gestão da
Dívida**


Gestão de
1,8 milhões
processos
executivos

Áreas de
Suporte

A implementação do BSC



A implementação do BSC



O desejo
de
mudança

O IGFSS e o BSC

igfss
INSTITUTO GERAL DE GESTÃO E INOVAÇÃO
EM SEGURANÇA SOCIAL

Missão: Gerir os recursos económicos do Orçamento da SS

igfss
INSTITUTO GERAL DE GESTÃO E INOVAÇÃO
EM SEGURANÇA SOCIAL

Desafio de mudança: 2005 - novo modelo de gestão, orientado para resultados e para o cliente (SGQ e QGO, BSC)

igfss
INSTITUTO GERAL DE GESTÃO E INOVAÇÃO
EM SEGURANÇA SOCIAL

Visão: Ser um Instituto líder na qualidade do serviço público *

igfss
INSTITUTO GERAL DE GESTÃO E INOVAÇÃO
EM SEGURANÇA SOCIAL

*Ser Instituto de referência na AP, pelas boas práticas e instrumentos gestão

*Implementar e melhorar continuamente o SGQ do Instituto

Porquê o BSC?



“O BSC permite definir a estratégia do instituto, traduzindo-a em objetivos operacionais. É o GPS da organização!”

(Dra. Paula Pedro, IGFSS)

Porquê o BSC?



- “Reconhecemos no BSC ...
 - Sistema de **formulação da estratégia**

(Dra. Paula Pedro, IGFSS)

Porquê o BSC?



- “Reconhecemos no BSC ...
 - Sistema de **formulação da estratégia**
 - Sistema de **comunicação organizacional** (alinhamento na execução da estratégia)

(Dra. Paula Pedro, IGFSS)

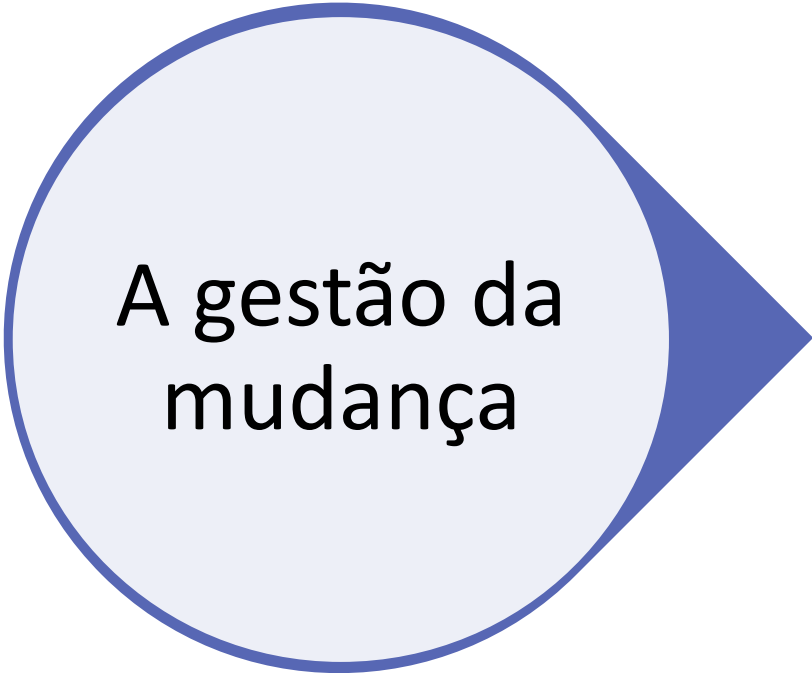
Porquê o BSC?



- “Reconhecemos no BSC ...
 - Sistema de **formulação da estratégia**
 - Sistema de **comunicação organizacional** (alinhamento na execução da estratégia)
 - Sistema de **avaliação do desempenho** (performance institucional sob 4 perspetivas)”

(Dra. Paula Pedro, IGFSS)

A implementação do BSC



A gestão da
mudança

Processo de gestão da Mudança

- “A estratégia foi comunicar sempre em **três momentos**:



Explicar o que pretendemos fazer e porquê

Momento 1



Dizer o que estamos a fazer e fomentar a participação dos colaboradores

Momento 2



Avaliar resultados, agradecendo e reconhecendo méritos”

Momento 3

(Dra. Paula Pedro, IGFSS)

Processo de gestão da Mudança

BSC da Quidgest → forte parceria

Patrocínio da gestão de topo → liderança

Equipa de projeto → consultores internos

Dirigentes: agentes da mudança →
inspirar e motivar

Humanizar o projeto → a mudança é
feita pelas pessoas

“Conseguir
fazer emergir
uma nova
forma de
trabalhar”

Processo de gestão da Mudança



A implementação do BSC



A mudança

A mudança

Antes

1. Não existia o conceito de estratégia (apenas um conjunto de objetivos)
2. Número relativamente limitado de indicadores
3. Difícil medição de indicadores de “datas”
4. Não existiam scorecards, apenas quadros que compilavam os resultados
5. A medição de alguns resultados não era totalmente rigorosa
6. Os dados eram enviados por email pelas UO à equipa da monitorização
7. O relatório com os resultados dos objetivos demorava 5 dias a fazer
8. Os dados eram tratados num ficheiro de excel não disponível em rede c/ divulgação seletiva

Depois

1. Definição clara da estratégia corporativa e de cada Processo (relações causa-efeito)
2. Mais de 250 indicadores medidos mensalmente
3. Fácil medição dos indicadores de projeto
4. Os scorecards traduzem em pontos a eficácia dos Processos/Mapa da Estratégia
5. Cálculo rigoroso e objetivo dos resultados / Uniformização dos limites da performance
6. Os colaboradores das UO introduzem os dados em BSC - responsabilização
7. Os scorecards são gerados automaticamente com apenas 1 clique
8. Todos os dados são consultados por todos os colaboradores on-line

A mudança

Antes

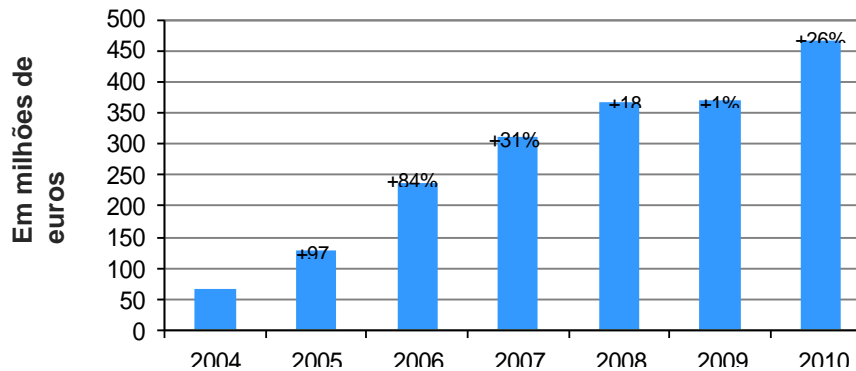
1. Não existia o conceito de estratégia (apenas um conjunto de objetivos)
2. Número relativamente limitado de indicadores
3. Difícil medição de indicadores de “datas”
4. Não existiam scorecards, apenas quadros que compilavam os resultados
5. A medição de alguns resultados não era totalmente rigorosa
6. Os dados eram enviados por email pelas UO à equipa da monitorização
7. O relatório com os resultados dos objetivos demorava 5 dias a fazer
8. Os dados eram tratados num ficheiro de excel não disponível em rede c/ divulgação seletiva

Depois

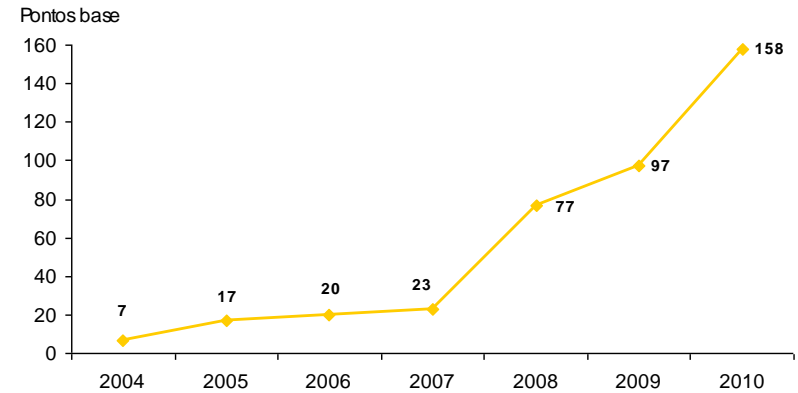
9. Introdução em BSC das justificações dos desvios e ações corretivas da performance– PDCA
10. Melhor gestão /Accountability / Meritocracia

A mudança: resultados de negócio

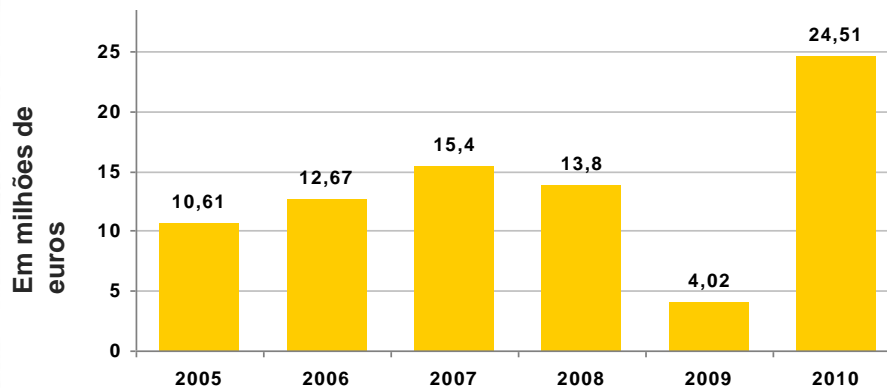
Cobrança da dívida à Segurança Social - SPE



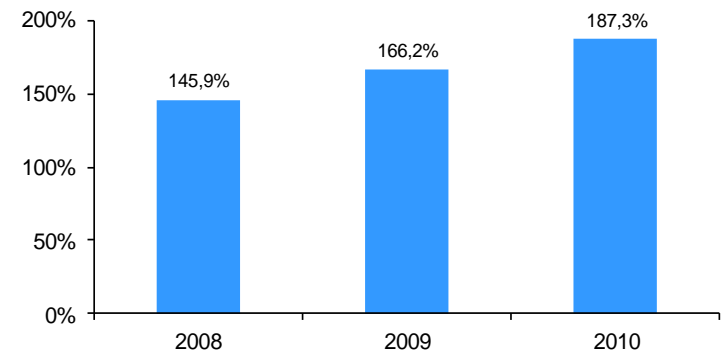
Rendibilidade média do IGFSS vs MMI



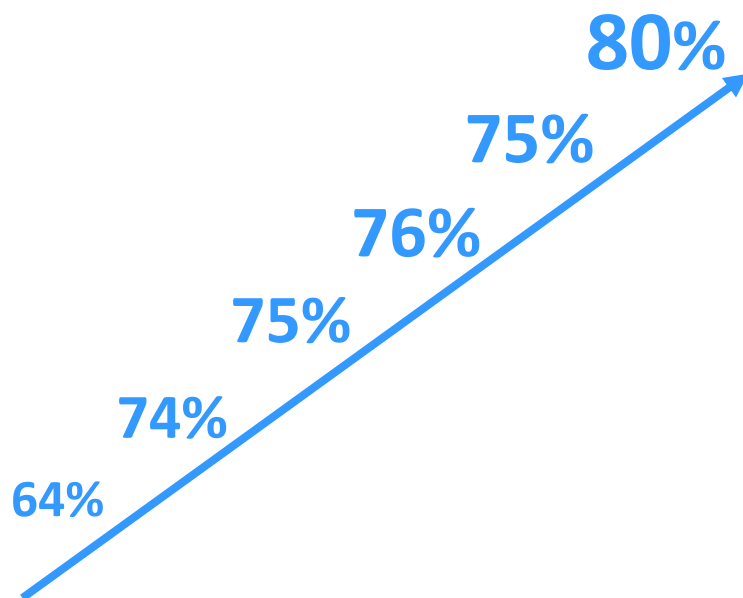
Receitas da venda de imóveis da Segurança Social



Resultados do QUAR do IGFSS



A mudança: clientes + satisfeitos



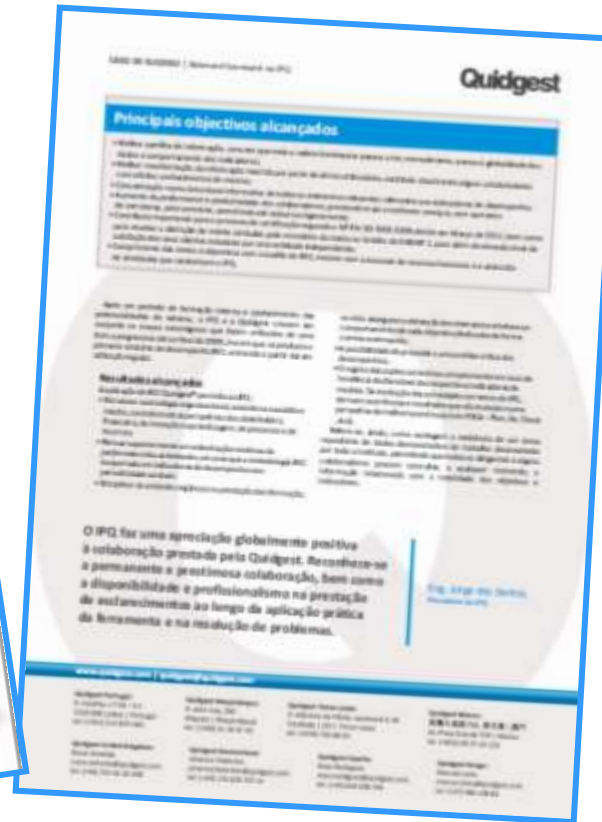
"Pagamos os nossos impostos e ficamos bem dispostos. Parabéns a funcionários com esta qualidade" ● "Atendimento muito profissional e sempre com soluções na hora, com um vasto conhecimento sobre todas as questões colocadas. Muito bom." ● "Muito profissionalismo. Postura colaborativa. Administração Pública ao lado do cidadão e das empresas. Parabéns!!" ● "Disponibilidade, simpatia e competência" ● "O processo executivo está de parabéns!" ● "Parabéns pelo serviço e formação humana de quem aqui presta serviço." ● "Fui muito bem atendido e esclarecido. Parabéns!" ● "Atendimento rápido, eficaz e personalizado" ● "Parabéns pelo excelente atendimento" ● "O serviço desta secção é totalmente exemplar. Os funcionários são extremamente prestativos e fornecem informações rigorosas e claras. O local é agradável e o tempo de espera é curto. Parabéns!" ● "Quero aqui deixar o meu agrado e os parabéns pois o atendimento deste serviço é excelente!" ● "Fui atendido com agrado, com clareza e por um autêntico profissional. Dá gosto ser atendido desta maneira." ● "Os meus parabéns! Pela 1ª vez em 58 anos de vida fui tão bem e tão rapidamente atendido numa instituição do Estado"

99% dos nossos clientes* dizem...

Português ● "O desempenho global é excelente em todos os aspectos: Atendimento; Receptividade; Informação e profissionalismo. A meu ver é uma das melhores secções de serviço público" ● "Atendimento com simpatia, competência, educação. Parabéns" ● "Atendimento perfeito e correcto." ● "Contactei com os serviços já algum tempo e só tenho a dizer bem, pois respeitaram-me sempre e eu também, o meu obrigado." ● "Muito profissional e com vontade de resolver a situação. Parabéns!" ● "Sempre fui bem recebido e atendido." ● "Clareza, simplicidade, simpatia." ● "O Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social está de parabéns pelo modo como está a servir as pessoas que vão até ele. Sempre fui bem atendida e vi atender com cordialidade, boa disposição, atenção, humanidade, mesmo quando os problemas são difíceis, proporcionando, dentro da legalidade, os meios adequados a que se esclareçam dúvidas e se paguem as dívidas que possam existir. Continuem!" ● "Estão à prestar um bom serviço à Segurança Social e aos portugueses" ● "Parabéns pelo esforço e pelos resultados."

* 99% dos clientes que deram o seu agrado por escrito (Bóletim das Secções de Primeiro Escalão) e fundamentado nos: "Muito Satisfeitos" (82%) ou "Satisfeitos" (17%) com o atendimento prestado - 1.º Trimestre 2010. Clientes: Desembargador da Segurança Social e/ou de abrigo ou portador de licença, reticula, admissão ou conta bancária.

Um caso de sucesso nacional



O IPQ

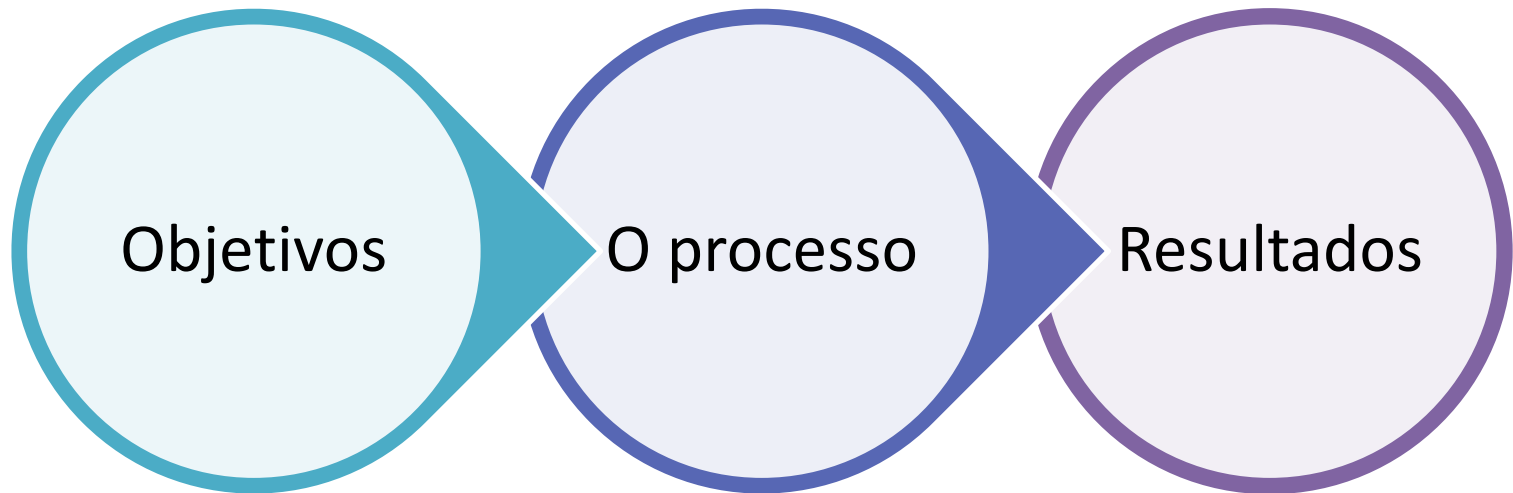
 Instituto de direito público, sob tutela do Ministério da Economia

 Responsável pela gestão e coordenação do SPQ

 Organismo Nacional de Normalização
Instituição Nacional de Metrologia

 Ponto Nacional de Notificação Directivas 98/34 e 98/48
Acompanhamento de Diretivas Comunitárias ; Qualificação de Organismos Notificados

A implementação do BSC



A implementação do BSC



Objetivos

Objetivos



“Operacionalizar a estratégia do IPQ, permitindo o acompanhamento e avaliação permanente da atividade departamental e institucional”

(Eng. Jorge Marques Santos, Presidente do IPQ)

Objetivos



“Facilitar a gestão e o controlo da atuação de cada unidade orgânica, possibilitando, a qualquer momento, identificar o efetivo grau de execução dos seus objetivos”

(Eng. Jorge Marques Santos, Presidente do IPQ)

Objetivos



“Facultar a tomada de decisões e a implementação de medidas corretivas atempadas, tendo em vista a satisfação integral das metas estabelecidas em sede de planeamento”

(Eng. Jorge Marques Santos, Presidente do IPQ)

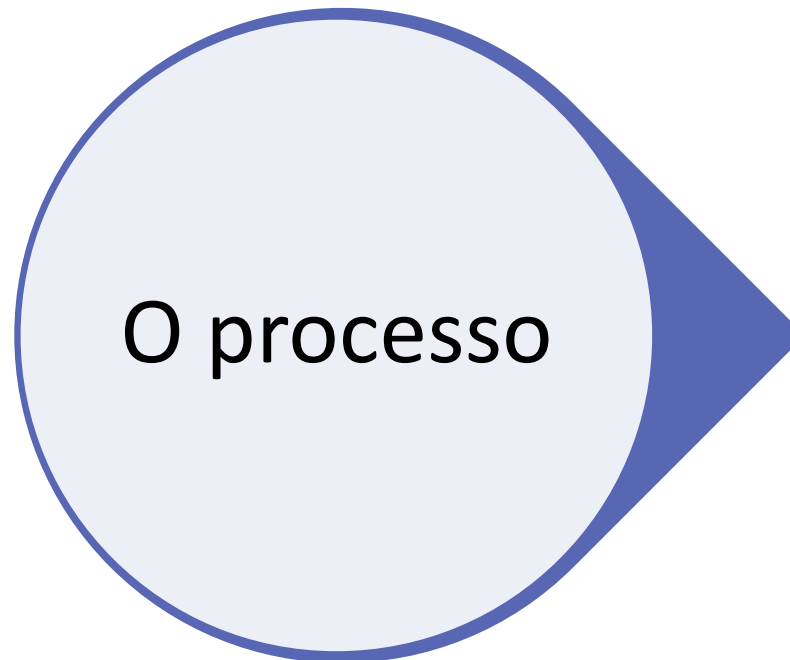
Objetivos



“Definir rotinas de prestação de informação por parte dos departamentos do IPQ”

(Eng. Jorge Marques Santos, Presidente do IPQ)

A implementação do BSC



O processo



O processo: o impulso organizativo (1/3)

De: Jorge Marques dos Santos

Enviado: quarta-feira, 13 de Outubro de 2010 8:58

Assunto: Gestão do BSC com maior envolvimento de cada Departamento

Caros colegas

Como é do vosso conhecimento, tem sido efectuado um esforço no sentido de se implementar a metodologia Balanced Scorecard (BSC) no IPQ, **uma vez que esta permite a monitorização rigorosa e contínua da actividade desenvolvida pelos Departamentos e, consequentemente, pelo Instituto.**

Embora esteja a ser efectuada a recolha de dados com periodicidade mensal, com muita dificuldade, só tem sido possível produzir relatórios trimestrais, pois esta tarefa está centralizada **numa única pessoa.**

O processo: o impulso organizativo (1/3)

Como já em tempo falámos, não faz sentido que isso aconteça, já que a responsabilidade deve ser de cada Departamento para que, em devido tempo, faça a coordenação do seu próprio BSC, **promovendo as iniciativas e acções correctivas necessárias para o seu bom desempenho.**

Assim, e numa perspectiva de continuidade e de melhoria de utilização e exploração desta ferramenta, seria importante nomear, de imediato, um **responsável por cada Departamento** para proceder à gestão desta aplicação, articulando internamente com as pessoas certas nos processos certos, recolhendo informação e assegurando a permanente actualização dos respectivos Mapas Estratégicos **emitindo os alertas e acompanhando o desenvolvimento das iniciativas que o Departamento decida implementar para se manter no registo "verde".**

Por fim, no âmbito do processo da **certificação da Qualidade**, sendo o BSC uma componente essencial do SGQ, será também importante que todos os Departamentos tenham, pelo menos, um responsável que domine a ferramenta em questão, dada a sua potencial **importância na gestão e na melhoria do sistema.**

O processo: o impulso organizativo (1/3)

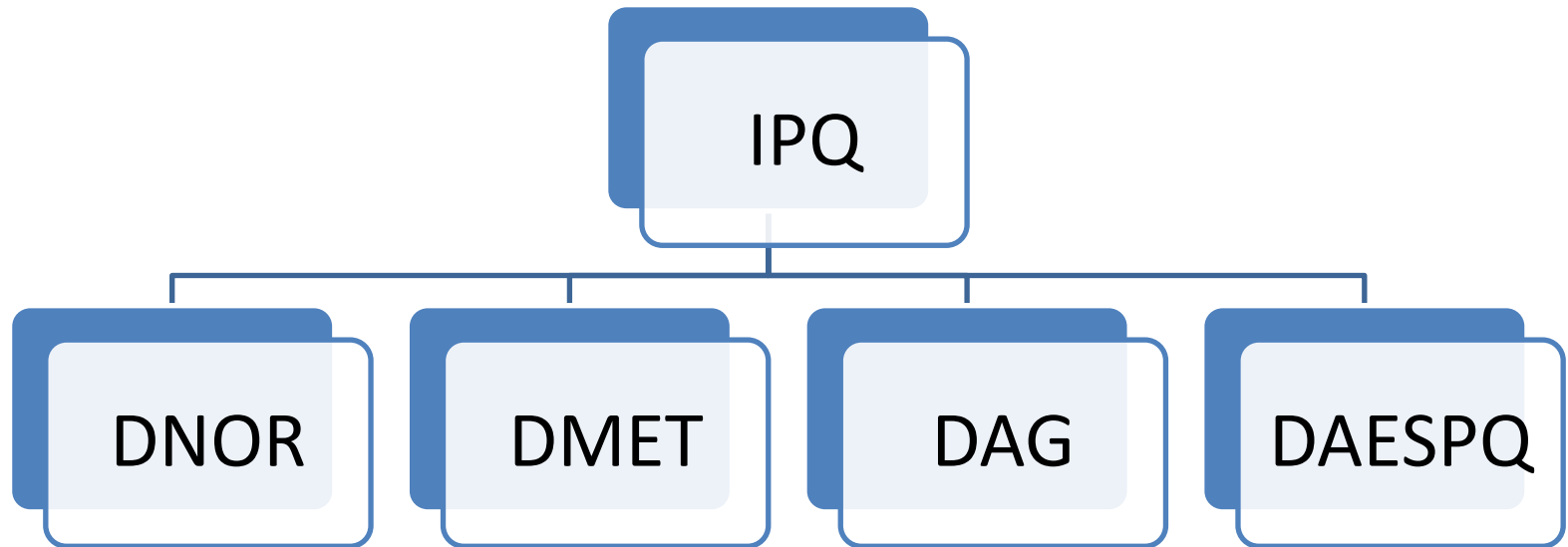
O BSC tem de ser visto como um **meio fundamental de apoio à gestão e não como um fardo burocrático** e só faz sentido medir e controlar aquilo que de facto influencia o desempenho da gestão.

Face ao exposto, agradeço que, até ao final do próximo dia 18, me seja proposto o/a representante a designar por cada Departamento, de forma a agendar desde já uma **acção de formação** para o início de Novembro.

Recordo que esta pessoa pode desempenhar qualquer função no Departamento, não sendo uma tarefa a tempo inteiro, sendo necessário que tenha facilidade de trabalhar com SI e sensibilidade ao tratamento de informação numérica. No futuro, a sua grande tarefa é conseguir descentralizar totalmente dentro do seu Departamento de forma a que cada um seja o **produtor da sua informação**, porque a recolheu, ou, preferencialmente, porque ajudou a criar os **mecanismos de recolha automática**.

Jorge Marques dos Santos
Presidente

O processo: desenho da implementação



Resultados



Resultados

Resultados

- **Estratégia organizacional, assente na visão e missão**, considerando as perspetivas dos stakeholders, financeira, de inovação e aprendizagem, de processos e de recursos;
- **Monitorização contínua da performance das atividades;**
- **Unidades orgânicas disciplinadas na prestação da informação**, assegurando a obtenção dos elementos relativos ao comportamento de cada objetivo/indicador de **forma correta e atempada;**

(Eng. Jorge Marques Santos, Presidente do IPQ)

Resultados

- **Análise crítica dos desempenhos;**
- **Registo das ações corretivas a implementar** em caso de tendência desfavorável dos respetivos indicadores de medida;
- **Melhor partilha de informação**, com toda a cadeia hierárquica com acesso à globalidade dos dados e comportamento dos indicadores;
- **Cumprimento das metas e objectivos com o auxílio do BSC**, mesmo com a escassez de recursos humanos;

(Eng. Jorge Marques Santos, Presidente do IPQ)

Resultados

- **Melhor monitorização da informação** inserida por parte de vários utilizadores, existindo atualmente alguns colaboradores com sólidos conhecimentos do mesmo;
- **Aumento da performance e produtividade dos colaboradores**, prestando mais e melhores serviços, sem aumento de estruturas, pelo contrário, permitindo até reduzi-las ligeiramente;
- **Concentração numa única base informativa** de todos os elementos relevantes referentes aos indicadores de desempenho;

(Eng. Jorge Marques Santos, Presidente do IPQ)

Resultados



- **Contributo importante para o processo de certificação** segundo a **NP EN ISO 9001:2008** obtido em Março de 2011, bem como para obter a **distinção de mérito** atribuída pelo ministério da tutela no âmbito do **SIADAP 1**, para além do **elevado nível de satisfação dos seus clientes** estudado por uma entidade independente.

(Eng. Jorge Marques Santos, Presidente do IPQ)

Agradecimentos

Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social

- Dra. Paula Pedro, Diretora do Departamento de Gestão e Administração, IGFSS

Instituto Português da Qualidade

- Eng. Jorge Marques dos Santos, presidente IPQ
- Dra. Susana Santos, Gestão da Qualidade IPQ

Medir o desempenho organizacional com o

Balanced Scorecard

28 de Maio | Universidade de Évora - Departamento de Gestão

Obrigada!

silvia.pereira@quidgest.com

joana.santos@quidgest.pt