

UNIVERSIDADE DO MINHO
Escola de Economia e Gestão

O Balanced Scorecard e a sua aplicação às instituições de ensino superior público

Dissertação de Mestrado em Contabilidade e Auditoria

Orientada por:

Professor Doutor João Baptista da Costa Carvalho

Apresentada por:

Nuno Adriano Baptista Ribeiro

Braga, 2005

Resumo

A gestão de uma organização, na actualidade, é por si só um grande desafio. Os sistemas tradicionais de informação para a gestão não permitem responder a esse desafio, dado que apresentam várias debilidades e insuficiências.

O *Balanced Scorecard* poderá então ser um instrumento de gestão estratégica imprescindível. A formulação dos objectivos, das iniciativas estratégicas, das metas e dos indicadores, pelas quatro perspectivas e considerando as relações causa-efeito entre elas, permite uma gestão mais consentânea com a nova realidade.

A utilização do *Balanced Scorecard* é já uma realidade em várias organizações da administração pública de todo o mundo. Algumas, consideram que este instrumento permite melhorar o planeamento estratégico e conseqüentemente cumprir a missão.

As instituições de ensino superior público, que regra geral possuem uma fraca cultura de gestão estratégica, têm também a possibilidade de, através da utilização do *Balanced Scorecard*, melhorar o seu desempenho. Desta forma, e considerando que, nestas instituições não é normal a sua utilização, verifica-se a necessidade de desenvolver um modelo, com as necessárias adaptações, que permita a comunicação, clarificação e gestão da estratégia.

Neste trabalho, após uma revisão de literatura, desenvolveu-se o *Balanced Scorecard* para a Escola Superior de Tecnologia e de Gestão de Bragança, pois verificou-se, através da análise dos resultados do estudo empírico, que existia uma fraca cultura estratégica. Neste sentido, definiram-se os objectivos estratégicos e os indicadores para as diferentes perspectivas (cliente, social, processos internos, aprendizagem e crescimento e responsabilidade financeira e orçamental), considerando as relações de causa-efeito entre elas. Apresentaram-se também as acções estratégicas, que permitirão cumprir a sua missão. O modelo criado, com as cinco perspectivas, centra a gestão estratégica da instituição no aluno (cliente), relega para segundo plano a perspectiva de responsabilidade financeira e orçamental e destaca o seu impacto social.

Abstract

Nowadays managing an organization is a considerable challenge. Traditional management information systems do not provide an appropriate response to such a challenge as they contain numerous weak points and deficiencies.

The Balance Scorecard can thus be an indispensable strategic management tool. Identification of objectives, strategic initiatives, goals and indicators, through all four perspectives and taking into account their cause-effect relation, allows for a kind of management that is more in tune with the new reality.

Usage of the Balanced Scorecard is already a fact in many Public Administration management organizations all over the world. Some of those organizations believe this tool enables them to improve strategic planning and fulfilment of their mission.

State higher education institutions, by norm stage of poor strategic management culture, can now improve their performance by using Balanced Scorecard. Due to the fact that this practice is not common in these institutions, it becomes necessary to design a model that includes the necessary adaptations in order to allow communication, clarification and management of the strategy.

In this document, and after a literature revision, a model Balanced Scorecard was developed for the *Escola Superior de Tecnologia e de Gestão de Bragança*, since it was verified that the existing strategic culture was rather poor. With this in mind, strategic objectives and indicators were set out for the different perspectives (client, social, internal processes, learning and growth, and financial and budgetary responsibility), taking into account their cause-effect relation. Strategic actions geared towards mission accomplishment were also presented. The conceived model containing all five perspectives, concentrates the strategic management of the institution on the student (client), and relegates the financial and budgetary perspective to second level while highlighting its social impact.

Agradecimentos

A realização desta dissertação de mestrado apenas foi possível com o apoio e colaboração de algumas pessoas e entidades, a quem quero expressar o meu agradecimento.

Especialmente gostaria de agradecer aos que mais directamente me dispensaram a sua atenção:

Ao Professor Doutor João Baptista da Costa Carvalho, orientador desta dissertação, pelo incentivo e apoio manifestados, pela orientação e supervisão, bem como pela disponibilidade que sempre manifestou.

Aos docentes, funcionários, alunos e diversos serviços da ESTiG que permitiram a realização do estudo empírico.

Aos amigos e colegas pelo incentivo e compreensão que sempre expressaram.

Por último, um agradecimento especial à **minha família**.

Índice

Introdução	1
PARTE I - Enquadramento Teórico	4
Capítulo I - O <i>Balanced Scorecard</i>	4
1.1. Dos sistemas tradicionais de informação para a gestão até ao <i>Balanced Scorecard</i>	4
1.1.1. Insuficiências dos sistemas tradicionais	4
1.1.2. Necessidades actuais de informação	9
1.2. Conceitos básicos sobre o <i>Balanced Scorecard</i>	15
1.3. Princípios do <i>Balanced Scorecard</i>	22
1.3.1. Relações de causa-efeito	23
1.3.2. Os resultados e os indutores de desempenho	23
1.3.3. Relações com os objectivos financeiros	24
1.4. Objectivos do <i>Balanced Scorecard</i>	25
1.4.1. Tradução e clarificação da visão e da estratégia	26
1.4.2. Comunicação e ligação dos objectivos e indicadores estratégicos	27
1.4.3. Planificação e estabelecimento de objectivos e alinhamento das iniciativas estratégicas	28
1.4.4. Aumentar o <i>feedback</i> e aprendizagem estratégica	29
1.5. As perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i>	31
1.5.1. Perspectiva financeira	34
1.5.2. Perspectiva do cliente	44
1.5.3. Perspectiva dos processos internos	51
1.5.4. Perspectiva de aprendizagem e crescimento	57
1.6. As relações de causa-efeito entre as diferentes perspectivas	65
1.7. Metodologia para a elaboração do <i>Balanced Scorecard</i>	71
1.7.1. Processo de construção do <i>Balanced Scorecard</i>	73
1.7.2. Outros processos de construção do <i>Balanced Scorecard</i>	79
1.8. Dificuldades na implementação do <i>Balanced Scorecard</i>	84
1.9. O <i>Balanced Scorecard</i> e a gestão estratégica	86
1.9.1. A gestão estratégica	86
1.9.2. Dificuldades na implementação da estratégia	93

1.9.3. O <i>Balanced Scorecard</i> e a eliminação das dificuldades na implementação da estratégia	97
Capítulo II - O <i>Balanced Scorecard</i> para a Administração Pública - Aplicação às Instituições de Ensino Superior Público.....	109
2.1. Definição e estrutura do sector público em Portugal.....	109
2.2. Caracterização da Administração Pública	112
2.3. A nova gestão pública	115
2.4. Aplicação do <i>Balanced Scorecard</i> à Administração Pública.....	120
2.4.1. Alterações no <i>Balanced Scorecard</i> original	121
2.4.2. Dificuldades no desenvolvimento de um <i>Balanced Scorecard</i> para a Administração Pública.....	129
2.4.3. <i>Balanced Scorecard</i> no Sector Público - Alguns exemplos	131
2.5. Aplicação do <i>Balanced Scorecard</i> às instituições de ensino superior público.....	135
2.5.1. As perspectivas - Alterações ao modelo original	136
2.5.2. Alguns casos de sucesso	141
PARTE II - Aplicação do <i>Balanced Scorecard</i> à ESTiG	149
Capítulo III - Definição do <i>Balanced Scorecard</i> para a ESTiG	149
3.1. Caracterização da ESTiG	149
3.1.1. Missão institucional	149
3.1.2. Estrutura organizativa.....	153
3.2. Planeamento estratégico na ESTiG	154
3.2.1. Missão.....	154
3.2.2. Visão estratégica.....	155
3.3. Criação do <i>Balanced Scorecard</i> para a ESTiG.....	158
3.3.1. Criação de um marco organizativo	160
3.3.2. Definição dos princípios estratégicos	169
3.3.3. Desenvolvimento do <i>Balanced Scorecard</i>	172
3.3.3.1. Definição das perspectivas	173
3.3.3.2. Definição de objectivos estratégicos.....	183
3.3.3.3. Definição das relações de causa-efeito	200
3.3.3.4. Desenvolvimento dos indicadores	203
3.3.3.5. Definição de valores para os objectivos	214

3.3.3.6. Especificação das acções estratégicas	218
3.3.4. Gestão da implementação.....	229
3.3.5. Garantir uma aplicação contínua do <i>Balanced Scorecard</i>	231
Capítulo IV - Estudo Empírico	233
4.1. Justificação do estudo empírico.....	233
4.2. Objectivos do estudo empírico	234
4.3. Definição e caracterização da população.....	235
4.4. Desenvolvimento e aplicação do questionário	236
4.5. Análise e tratamento dos dados	238
4.5.1. Caracterização da amostra	238
4.5.2. A gestão estratégica na ESTiG	241
4.5.3. Indicadores para o <i>Balanced Scorecard</i>	252
Conclusões e considerações finais.....	258
Bibliografia	263
Anexo	278

Índice de Figuras

Figura 1.1. O <i>Balanced Scorecard</i>	18
Figura 1.2. Objectivos do <i>Balanced Scorecard</i>	26
Figura 1.3. Indicadores centrais da perspectiva do cliente.....	45
Figura 1.4. Ofertas de valor para os clientes	50
Figura 1.5. Perspectiva dos processos internos - Modelo da Cadeia de valor	53
Figura 1.6. Estrutura dos indicadores da perspectiva de aprendizagem e crescimento	60
Figura 1.7. Relações de causa-efeito	66
Figura 1.8. Modelo de Horváth e Partners para a implementação de um <i>Balanced Scorecard</i>	83
Figura 1.9. Modelo de gestão estratégica.....	87
Figura 1.10. Relação entre o processo de formulação e revisão da estratégia e o processo de desenvolvimento do <i>Balanced Scorecard</i>	90
Figura 1.11. Princípios de uma organização que se baseie na estratégia.....	92
Figura 1.12. Dificuldades na implementação da estratégia	94
Figura 2.1. Modelo de <i>Balanced Scorecard</i> para a Administração Pública	123
Figura 2.2. <i>Balanced Scorecard</i> para o sector público.....	124
Figura 2.3. Perspectivas financeira e do cliente para as instituições do sector público.....	127
Figura 2.4. <i>Balanced Scorecard</i> para o sector público com cinco perspectivas	128
Figura 2.5. Uso do <i>Balanced Scorecard</i> para medir a missão do <i>Texas State Auditor's Office</i>	131
Figura 2.6. <i>Balanced Scorecard</i> do <i>Duke Children Hospital</i>	133
Figura 2.7. Mapa estratégico da cidade de <i>Charlotte</i>	135
Figura 2.8. Perspectiva social no <i>Balanced Scorecard</i>	138
Figura 2.9. Objectivos estratégicos e as relações de causa-efeito - Universidade Federal do Ceará.....	146
Figura 2.10. Visão e objectivos da <i>University of Califórnia</i>	148
Figura 3.1. Vectores estratégicos de uma instituição de ensino superior	155
Figura 3.2. A visão da ESTiG - relações causa-efeito.....	158

Figura 3.3. <i>Balanced Scorecard</i> da ESTiG	182
Figura 3.4. Matriz para a escolha de objectivos	185
Figura 3.5. Os objectivos estratégicos da ESTiG e as relações causa-efeito.....	202
Figura 4.1. Cultura estratégica da ESTiG	241
Figura 4.2. Orientações estratégicas da ESTiG	243
Figura 4.3. Mecanismos de acompanhamento e avaliação da estratégia	251

Índice de Quadros

Quadro 1.1. O indicador e os temas financeiros estratégicos.....	38
Quadro 1.2. Esquema de documentação para cadeias de causa/efeito.	70
Quadro 1.3. Passos para a construção do <i>Balanced Scorecard</i>	81
Quadro 2.1. Estrutura do Sector Público	110
Quadro 2.2. Indicadores da perspectiva dos utilizadores - Biblioteca da <i>Universitat Pompeu Fabra</i>	143
Quadro 2.3. Indicadores da perspectiva económico-financeira - Biblioteca da <i>Universitat Pompeu Fabra</i>	143
Quadro 2.4. Indicadores da perspectiva dos processos internos - Biblioteca da <i>Universitat Pompeu Fabra</i>	144
Quadro 2.5. Indicadores da perspectiva dos recursos humanos - Biblioteca da <i>Universitat Pompeu Fabra</i>	144
Quadro 3.1. Investigação científica na ESTiG	153
Quadro 3.2. Cronograma do projecto de implementação do <i>Balanced Scorecard</i> na ESTiG	164
Quadro 3.3. Documentação dos objectivos estratégicos da perspectiva da responsabilidade financeira e orçamental	188
Quadro 3.4. Documentação dos objectivos estratégicos da perspectiva do cliente	190
Quadro 3.5. Documentação dos objectivos estratégicos da perspectiva social	193
Quadro 3.6. Documentação dos objectivos estratégicos da perspectiva dos processos internos.....	196
Quadro 3.7. Documentação dos objectivos estratégicos da perspectiva de aprendizagem e crescimento	198
Quadro 3.8. Matriz multi-critérios dos indicadores para a perspectiva de responsabilidade financeira e orçamental	207
Quadro 3.9. Matriz multi-critérios dos indicadores para a perspectiva do cliente.....	208
Quadro 3.10. Matriz multi-critérios dos indicadores para a perspectiva social.....	209
Quadro 3.11. Matriz multi-critérios dos indicadores para a perspectiva dos processos internos.....	210
Quadro 3.12. Matriz multi-critérios dos indicadores para a perspectiva de aprendizagem e crescimento	211
Quadro 3.13. Resumo dos indicadores para os objectivos estratégicos: Perspectiva de responsabilidade financeira e orçamental	212

Quadro 3.14. Resumo dos indicadores para os objectivos estratégicos: Perspectiva do cliente	212
Quadro 3.15. Resumo dos indicadores para os objectivos estratégicos: Perspectiva social	213
Quadro 3.16. Resumo dos indicadores para os objectivos estratégicos: Perspectiva dos processos internos	213
Quadro 3.17. Resumo dos indicadores para os objectivos estratégicos: Perspectiva de aprendizagem e crescimento	214
Quadro 3.18. Definição de valores para os indicadores: perspectiva de responsabilidade financeira e orçamental	216
Quadro 3.19. Definição de valores para os indicadores: perspectiva do cliente	216
Quadro 3.20. Definição de valores para os indicadores: perspectiva social	217
Quadro 3.21. Definição de valores para os indicadores: perspectiva dos processos internos	217
Quadro 3.22. Definição de valores para os indicadores: perspectiva de aprendizagem e crescimento	218
Quadro 3.23. Matriz acções estratégicas/objectivos estratégicos	221
Quadro 3.24. Acompanhamento da execução do <i>Balanced Scorecard</i> : perspectiva de responsabilidade financeira e orçamental	224
Quadro 3.25. Acompanhamento da execução do <i>Balanced Scorecard</i> : perspectiva do cliente	225
Quadro 3.26. Acompanhamento da execução do <i>Balanced Scorecard</i> : perspectiva social	226
Quadro 3.27. Acompanhamento da execução do <i>Balanced Scorecard</i> : perspectiva dos processos internos	227
Quadro 3.28. Acompanhamento da execução do <i>Balanced Scorecard</i> : perspectiva de aprendizagem e crescimento	228
Quadro 4.1. Respostas dos docentes por categoria profissional	239
Quadro 4.2. Respostas dos funcionários por grupo profissional	239
Quadro 4.3. Respostas dos alunos por curso	240
Quadro 4.4. Cultura estratégica da ESTiG <i>versus</i> Docentes/Funcionários	242
Quadro 4.5. Cultura estratégica da ESTiG <i>versus</i> Habilitações académica dos docentes	243
Quadro 4.6. Orientações estratégicas da ESTiG <i>versus</i> Habilitações académica dos docentes	244

Quadro 4.7. Cultura estratégica na ESTiG <i>versus</i> Orientações estratégicas da ESTiG <i>versus</i> Docentes/Funcionários	245
Quadro 4.8. Cultura estratégica na ESTiG <i>versus</i> Orientações estratégicas da ESTiG <i>versus</i> Habilitações académicas dos docentes	246
Quadro 4.9. Missão da ESTiG	247
Quadro 4.10. Análise da Variância <i>One-Way Anova</i> - Missão <i>versus</i> Docentes/Funcionários/Alunos.....	248
Quadro 4.11. Visão da ESTiG	249
Quadro 4.12. Análise da Variância <i>One-Way Anova</i> - Visão <i>versus</i> Docentes/Funcionários/Alunos.....	250
Quadro 4.13. Mecanismos de acompanhamento e evolução da estratégia <i>versus</i> Docentes/Funcionários	252
Quadro 4.14. Médias dos indicadores	253
Quadro 4.15. Análise da Variância <i>One-Way Anova</i> - Indicadores científicos <i>versus</i> Docentes/Funcionários/Alunos.....	254
Quadro 4.16. Análise da Variância <i>One-Way Anova</i> - Indicadores científicos <i>versus</i> Habilitações académicas dos docentes	256
Quadro 4.17. Análise da Variância <i>One-Way Anova</i> - Indicadores de inserção dos alunos na vida activa <i>versus</i> Ano do curso	257

Abreviaturas

- ABC - Activity Based Cost
- AECA - Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas
- BSC - Balanced Scorecard
- CRP - Constituição da República Portuguesa
- EFQM - European Foundation of Quality Management
- ESTiG - Escola Superior de Tecnologia e de Gestão de Bragança
- EVA - Economic Value Added
- GPRA - Government Performance and Results Act
- I & D - Investigação e Desenvolvimento
- IPB - Instituto Politécnico de Bragança
- TI - Tecnologias de informação
- OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
- PPBS - Program Planning and Budgeting System
- PRODEP - Programa de Desenvolvimento Educativo para Portugal
- RCTS - Rede Ciência e Tecnologia Sociedade
- ROCE - Retorno do capital investido
- ROE - Retorno dos capitais próprios
- SPA - Sector Público Administrativo
- SPE - Sector Público Empresarial
- SPSS - Statistical Package for Social Sciences
- SWOT - Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats
- VAL - Valor actualizado líquido

Introdução

Os sistemas tradicionais de informação para a gestão padecem, segundo vários autores (Kiyon, 2001; Kaplan e Norton, 1997; Norreklit, 2000, Headley, 1998, etc.) de várias debilidades e insuficiências.

O fraco relacionamento com os objectivos estratégicos, não permite fazer uma clarificação, comunicação e avaliação das estratégias, factor preponderante para o êxito das organizações da actualidade.

Os indicadores financeiros e de curto prazo são insuficientes para medir o desempenho das organizações, pois relevam demasiado as acções de natureza histórica (Norreklit, 2000 e Kaplan e Norton, 2001a). Garcia Suárez e Árias Alvarez (2000) acrescentam ainda que esses indicadores não contemplam a análise de vários activos, que cada vez mais contribuem para a manutenção de uma vantagem competitiva.

Por outro lado, o facto das organizações terem de sobreviver num mercado cada vez mais competitivo e globalizado, com novas características do meio operacional, como são por exemplo a inovação, a qualificação dos funcionários e as relações com os clientes, obriga a que estas revejam os seus sistemas de informação para a gestão.

No caso concreto da Administração Pública, frequentemente designada de burocrática, baseada em princípios tais como a uniformidade, impessoalidade e formalismo, encontra-se também perante novos desafios estratégicos, originados por uma globalização na actividade social e por uma maior exigência dos cidadãos.

A complexidade crescente, em que a Administração Pública está envolta, obriga a uma melhoria contínua da eficiência, eficácia e economia (Amat Salas e Soldevila Garcia, 1999). Kudo (2003) refere que esse objectivo apenas será conseguido com inovação, criatividade e com modelos de gestão estratégica.

Os factores apresentados justificam a necessidade de implementação de novos sistemas de avaliação de desempenho nas organizações. Na Administração Pública, e considerando os novos desafios a que está sujeita, bem como a fraca cultura de avaliação do desempenho, essa necessidade é ainda mais imperiosa.

Neste contexto, o *Balanced Scorecard*, que começou a ser utilizado como um sistema de avaliação de desempenho, será na actualidade, uma “pedra angular” dos sistemas de gestão de uma organização.

O *Balanced Scorecard* será então fundamental pois permite gerir a estratégia, bem como clarificá-la e comunicá-la. Possibilita ainda que uma organização defina o caminho que pretende seguir, bem como assegurar-se de que não se desvia dele.

Esta ferramenta, aplicada às instituições de ensino superior público, propicia a tradução da visão e da estratégia, num conjunto de medidas de desempenho, que ajudam ao seu funcionamento.

Face ao exposto, considera-se importante desenvolver um trabalho de investigação, cujo principal objectivo será desenvolver um *Balanced Scorecard* para uma instituição de ensino superior, neste caso específico para a Escola Superior de Tecnologia e de Gestão de Bragança (ESTIG), tentando demonstrar que pode funcionar como uma ferramenta de clarificação, comunicação e gestão da estratégia.

Esta dissertação está estruturada em quatro capítulos, conforme se apresenta de seguida.

No primeiro capítulo faz-se uma abordagem teórica ao *Balanced Scorecard*, apresentando os seus princípios, os principais objectivos e a forma como pode funcionar como uma ferramenta de clarificação, comunicação e gestão da estratégia.

No segundo capítulo apresenta-se a aplicação do *Balanced Scorecard* à Administração Pública mais especificamente às instituições de ensino superior público. Procura-se destacar as diferenças e alterações que o modelo terá de apresentar, comparativamente com o modelo empresarial.

O desenvolvimento de um modelo de *Balanced Scorecard* para a ESTiG, bem como a forma como deve ser implementado, será apresentada no terceiro capítulo. Pretende-se que o modelo desenvolvido constitua uma base de trabalho credível e rigorosa, que incentive a sua utilização e implementação.

O último capítulo apresenta os resultados do estudo empírico realizado na ESTiG. São apresentados os resultados que permitem conhecer a sua cultura estratégica, bem como os que permitem seleccionar os indicadores para o *Balanced Scorecard*.

Por fim, é efectuada uma síntese das principais conclusões. Apresentam-se também as principais limitações do estudo e as recomendações para investigação futura.

PARTE I - Enquadramento Teórico

Capítulo I

O Balanced Scorecard

1.1. Dos sistemas tradicionais de informação para a gestão até ao *Balanced Scorecard*

Os sistemas tradicionais de informação para a gestão, utilizados pelas organizações, são variados: sistema de indicadores, *Tableaux de Bord*, sistema de contabilidade analítica, sistema de contabilidade financeira, etc..

Segundo Kiyon (2001), a generalidade dos sistemas tradicionais baseia-se na preocupação de medir a eficiência operacional e na gestão orientada por uma visão contabilística e financeira.

Não cabendo no âmbito deste estudo a análise dos sistemas tradicionais de informação para a gestão, serão apenas estudadas, de seguida, as principais limitações dos mesmos, bem como as necessidades actuais de informação para a gestão.

1.1.1. Insuficiências dos sistemas tradicionais

Os sistemas tradicionais de informação para a gestão apresentam algumas debilidades. Na óptica de Kiyon (2001), as principais insuficiências desses sistemas são:

excessiva importância dada à eficiência; visão fragmentada; fraco relacionamento com os objectivos estratégicos; excessiva ênfase nos resultados; demasiada importância dos resultados financeiros; realce nos resultados de curto prazo; dificuldade de obtenção de informação em tempo útil; nível de agregação global e imputação de custos indirectos.

Para García Suarez e Arias Alvarez (2000), os sistemas tradicionais caracterizam-se essencialmente por: natureza financeira de carácter quantitativo; orientação de curto prazo; comunicação ascendente e informação limitada ao interior da organização.

i - Excessiva importância dada à eficiência

Segundo Skinner (1986), a eliminação de perdas e ineficiências não é suficiente para recuperar a “saúde” competitiva de uma organização.

Nos dias de hoje, melhorar a eficiência dos processos pode não ser sinónimo de manutenção da vantagem competitiva. Assim, será necessário encontrar novas formas de competir, num mercado cada vez mais turbulento e competitivo. Será então fundamental, segundo Kiyon (2001), apostar em processos novos, tais como, rapidez de entrega, fidelização, segurança, disponibilidade de produtos personalizados, etc..

ii - Visão fragmentada

As organizações com estruturas organizativas cada vez mais complexas, não têm uma informação global sobre o desempenho da organização. Será então normal que a informação seja utilizada apenas pelos responsáveis funcionais, que têm sistemas de informação próprios (Kiyon, 2001). Desta forma, verifica-se que os vários responsáveis funcionais não sabem quais as consequências da sua actuação nas restantes funções, facto que pode originar problemas na consecução dos objectivos estratégicos.

Assim, para Amat Salas e Dowds (1998) os sistemas tradicionais de informação carecem de integração, dado que os diversos indicadores não estão relacionados entre si, nem têm relações de causa-efeito definidas de forma clara.

Esta visão fragmentada não permite vincular os objectivos estratégicos com os objectivos individuais ou departamentais. Aparisi Caudeli e Ripoll Feliu (2000) referem que desta forma não se promove um processo de motivação individual nem a sua identificação com a organização.

Os factos anteriores contribuem para que, nos sistemas tradicionais de informação não exista uma relação entre os vários indicadores, não estando clarificadas as relações existentes entre eles (Camaleño Simon, 1998 e Amat Salas e Soldevila Garcia, 1999).

iii - Fraco relacionamento com os objectivos estratégicos

Os sistemas tradicionais não contemplam a estratégia da organização (Aparisi Caudeli e Ripoll Feliu, 2000). Este facto faz com que os planos estratégicos permaneçam inalterados nas acções do dia-a-dia das organizações (Norreklit, 2000). Assim, poderá existir um desfasamento entre as estratégias inicialmente definidas e as necessidades actuais para a sua implementação.

Para Kaplan e Norton (1997), os sistemas actuais de gestão, baseados essencialmente no modelo financeiro tradicional e do custo histórico, conduzem a uma incoerência entre a formulação e a implementação da estratégia.

iv - Excessiva ênfase nos resultados

A utilização excessiva de medidas financeiras e de curto prazo pressupõe uma análise dos resultados, sem que se conheçam as causas dos mesmos.

Os sistemas tradicionais não utilizam com frequência medidas de desempenho, que permitam acompanhar a implementação da estratégia. Estas medidas permitem corrigir actuações menos conseguidas ou alteradas pelo desenvolvimento de novas estratégias.

A excessiva ênfase nos resultados dificulta a implementação de medidas correctivas, o que pode comprometer a actuação da organização. Uma gestão

retrospectiva não se coaduna com as novas exigências de um mercado cada vez mais globalizado e competitivo.

v - Demasiada importância dos resultados financeiros

Como referem Martí (1999), Headley (1998), Aparisi Caudeli e Ripoll Feliu (2000), Salgueiro (2001) e Moore *et al.* (2001) é atribuída demasiada importância aos aspectos contabilísticos e financeiros, facto que faz com que exista uma grande preocupação apenas com acções passadas.

Também Kaplan e Norton (2001a), Norreklit (2000), Fernández (2002) e Dávila (1999) afirmam que as críticas sobre as medidas financeiras se baseiam essencialmente na sua natureza histórica, pois apenas são reveladas acções do passado e nada sobre alertas futuros. As medidas financeiras não dão ênfase aos elementos que originarão bons ou maus resultados vindouros.

Para além disso, a contabilidade financeira não permite que sejam registados importantes activos das organizações, nas suas demonstrações financeiras, como sendo o conhecimento e a criatividade das pessoas, as marcas, etc. (Storey, 2002; Headley, 1998; Norreklit, 2000 e Martínez Ramos, 2003). Também Garcia Suárez e Arias Alvarez (2000) assinalam que não contempla variáveis que podem contribuir para a manutenção da vantagem competitiva da organização. Como exemplo, Blanco Dopico *et al.* (2001) e Salgueiro (2001) referem que não são relevados, ou se o são, de forma incompleta, elementos intangíveis importantíssimos na actual era do conhecimento.

Silveira da Rocha *et al.* (2001) são da opinião de que as medidas financeiras são inadequadas para medir, orientar e avaliar os processos de geração de valor futuro.

Carvalho e Azevedo (2001) e Alves (2004) reforçam ainda a ideia de que as organizações da era da informação têm de gerir os activos de natureza intangível como factores críticos de sucesso, nomeadamente a qualidade dos produtos e serviços, a motivação e a competência dos empregados, a capacidade de resposta e eficiência dos

processos internos e a satisfação e fidelização dos clientes. Martínez Ramos (2003), também partilha desta opinião, considerando que o êxito das organizações passa pela inovação, qualidade, flexibilidade, prazos de entrega ou produtividade.

De acordo com Kaplan e Norton (1997), o sistema tradicional da contabilidade financeira tem muitas dificuldades em atribuir um valor a vários activos, tais como: alterações nos produtos; motivação e flexibilidade dos empregados; fidelização dos clientes; bases de dados e sistemas de informação. Acrescentam ainda que o êxito competitivo das organizações terá de se basear em muitos destes aspectos.

Os sistemas tradicionais de medição fundamentam-se essencialmente na função financeira, limitando-se a especificar as acções que se pretende que cada funcionário elabore, avaliando posteriormente se estas foram ou não executadas.

Kaplan e Norton (2001b) afirmam que o *Balanced Scorecard*, uma das soluções para esta debilidade, permite descrever as estratégias de criação de valor considerando activos tangíveis e intangíveis.

Dávila (1999) reforça essa ideia, afirmando que os indicadores financeiros serão uma consequência do desenvolvimento dos indicadores não financeiros e não um fim em si mesmo.

vi - Realce nos resultados de curto prazo

Segundo Headley (1998) e Aparisi Caudeli e Ripoll Feliu (2000), os sistemas tradicionais têm uma obsessão com o curto prazo, pelo que apenas se pretende cumprir a execução do orçamento do exercício. Deste modo, na opinião de Norreklit (2000), podem existir gestores que se recusam a investir em acções de aprendizagem e crescimento, pois não originam resultados de curto prazo. Martínez Ramos (2003) é da opinião que esta aposta pode fomentar acções que, melhorando os indicadores financeiros, podem comprometer os resultados futuros. Cabal e Arellano (2001)

acrescentam que este facto pode levar à adopção de medidas que limitam a capacidade para acrescentar valor no longo prazo.

Algumas organizações evitam fazer investimentos em investigação, desenvolvimento, programas de motivação e estudo dos mercados, que são fundamentais para o desenvolvimento organizacional, pois estes não têm uma rentabilidade de curto prazo (Olve *et al.*, 2000 e Martínez Ramos, 2003).

vii - Comunicação ascendente

Para García Suárez e Árias Alvarez (2000), a comunicação ascendente tem como objectivo informar os níveis superiores sobre a actuação dos seus subordinados. Assim, é exageradamente recolhida informação sobre: problemas e excepções; actuação dos subordinados; queixas, problemas e sugestões; informação financeira e contabilística.

A comunicação ascendente apenas permite avaliar e controlar à *posteriori*, medindo-se apenas o resultado da actuação da gestão do passado. Desta forma, não se fomenta um processo de aprendizagem e crescimento, que será fundamental para a revisão de estratégias.

Este tipo de comunicação deverá ser complementado com a descendente, pois assim será possível: transmitir a missão, estratégias e objectivos; comunicar instruções para a implementação dessas estratégias e objectivos; transmitir políticas e procedimentos; avaliar e corrigir as acções e criar uma visão estratégica.

1.1.2. Necessidades actuais de informação

As organizações da actualidade têm de sobreviver num mercado cada vez mais competitivo e globalizado. Este facto origina alterações nos processos de informação e de gestão, conforme se observará neste ponto.

i - Novas características do meio operacional

Segundo Kaplan e Norton (1997) as organizações do presente, designadas da era da informação, têm o seu funcionamento baseado num conjunto amplo de hipóteses: funções cruzadas; relação com os clientes e fornecedores; segmentação dos clientes; escala global; inovação e qualificação dos empregados.

Na era industrial as organizações conseguiam vantagem competitiva através da especialização funcional, como sendo fabricação, compras, marketing, etc..

As relações que mantinham com os clientes e os fornecedores eram feitas em pé de igualdade, não existindo um relacionamento cordial entre a organização e os mesmos.

Os produtos e serviços que ofereciam não tinham em consideração as necessidades dos clientes. As organizações apenas se preocupavam em oferecer produtos com preços baixos para satisfazer as necessidades básicas dos clientes.

As fronteiras nacionais funcionavam como uma barreira à entrada de empresas estrangeiras, eventualmente muito mais eficientes e com outro tipo de produtos.

No que se refere à inovação, em virtude dos ciclos de vida dos produtos serem geralmente grandes, as organizações inovavam pouco e mantinham os seus produtos no mercado.

Quanto aos empregados eram distinguidos tendo por base as funções que desempenhavam, não lhe sendo atribuídas possibilidades de acrescentar valor aos produtos. Não eram relevadas a criatividade e as sugestões dos empregados, tendo eles apenas de cumprir com a função que lhes estava atribuída.

Para Kaplan e Norton (1997) as organizações da era da informação apresentam alterações consideráveis, começando pelo funcionamento através de processos integrados, onde se cruzam diversas funções. Assim, Betancourt (1999) refere que terão de combinar os benefícios da especialização funcional com a velocidade, eficiência e qualidade dos processos integrados.

Estas organizações têm uma grande preocupação com os clientes e fornecedores, pois existe uma integração dos processos de aprovisionamento e produção, o que permite que as operações apenas comecem aquando do pedido do cliente. Este facto permite que se obtenham melhorias nos custos, na qualidade, no tempo de resposta, etc.. A opinião dos clientes, quanto às características dos produtos e serviços, é fundamental, pois actualmente será preponderante a diferenciação dos produtos e não apenas os preços baixos.

A globalização faz com que as organizações tenham de se preocupar com a concorrência de empresas de todo o mundo, bem como em ter produtos para oferecer a clientes dos quatro “cantos” do planeta. De acordo com Betancourt (1999), os investimentos para os novos produtos e serviços podem exigir que as empresas tenham clientes em todo o mundo, por forma a proporcionarem rendimentos adequados.

A grande evolução tecnológica origina ciclos de vida dos produtos muito curtos, pelo que as organizações têm que se antecipar às necessidades dos clientes, oferecendo os que melhor satisfazem as suas necessidades (Kaplan e Norton, 1997). Nas empresas de hoje verifica-se a necessidade de antecipação em relação às necessidades futuras dos clientes. Desta forma, Betancourt (1999) considera que para este efeito têm de ser oferecidos produtos radicalmente novos e têm de se utilizar, de forma rápida, as novas tecnologias dos produtos, em eficientes processos de funcionamento e de prestação de serviços.

Na era da informação, os empregados têm que criar valor, pelo que investir no conhecimento de cada um, permite fomentar o êxito da organização. A qualificação dos empregados terá de ser uma aposta, pois as suas capacidades serão um aspecto fundamental, muitas vezes o garante desse êxito.

Tal como refere Kaplan e Norton (1997) as organizações tentam adaptar-se ao novo meio competitivo através do desenvolvimento de diversas alternativas: gestão da qualidade total, *just in time*, redução de custos, desenho de organizações orientadas

para o cliente, gestão de custos baseada nas actividades, atribuição de poder aos empregados e processos de reengenharia.

Dadas as insuficiências dos tradicionais sistemas de medição do desempenho, foram vários os gestores e investigadores que tentaram encontrar soluções. Alguns davam demasiada atenção às medidas financeiras. Outros, pelo contrário, atribuíam pouca atenção a estas medidas, argumentando que são consequência das medidas operativas. Assim, recomendam a melhoria das medidas operativas, tais como o tempo do ciclo dos produtos e a percentagem de defeituosos. Nenhuma destas atitudes parece válida, pois não será necessário utilizar as medidas financeiras em detrimento das operativas ou vice-versa. Deste modo, seria importante encontrar um sistema que tentasse o equilíbrio entre as medidas financeiras e as operativas.

Perante um ambiente de incerteza, será necessário ter uma ferramenta de gestão que facilite a transição para uma gestão estratégica, orientada permanentemente para a visão da empresa. Essa ferramenta deve fomentar a participação dos funcionários e relacioná-la com o cliente, dando ênfase à excelência dos processos, tentando obter bons resultados financeiros (Betancourt, 1999).

ii - Factores de mudança

As novas características do meio operacional, apresentadas no ponto anterior, originam alterações nos sistemas de informação e de gestão, o que permite uma adequação da gestão.

Para além desses aspectos, Neely (1998) assinala que a crescente mudança do cenário mundial exige que as organizações revejam os seus sistemas de informação para a gestão. Assim, refere que os principais aspectos que originam essa revisão são:

- Mudança da natureza do trabalho - A diminuição do peso dos custos de mão-de-obra directa nos custos industriais originou uma distorção na forma de imputar os custos indirectos;

- Aumento da concorrência - Este aumento faz com que as organizações tenham que diminuir os seus custos e se preocupem mais com o aumento de valor para o cliente;
- Iniciativas específicas de melhoria - A crescente competitividade faz com que as organizações tenham que introduzir actividades que melhorem a eficácia do negócio. São então introduzidas novas filosofias de gestão, programas de qualidade, processos de reengenharia, etc.;
- Prémios nacionais e internacionais de qualidade;
- Mudanças das funções organizacionais - Por exemplo, os gestores de recursos humanos necessitam de informação que não lhes era fornecida pela contabilidade financeira;
- Maior necessidade de informação por parte dos *Stakeholders*;
- Potencialidades das tecnologias de informação - As novas tecnologias de informação potenciam a capacidade de análise de dados bem como a sua apresentação.

Será então fundamental criar sistemas que respondam a estas alterações e que acima de tudo, potenciem uma visão estratégica na forma de gerir as organizações.

iii - Características para os actuais sistemas de informação para a gestão

Para Kiyon (2001) os novos sistemas deverão ter um carácter dinâmico de forma a: serem capazes de incorporar as constantes mudanças, tanto internas como externas; possibilitarem a revisão dos objectivos estratégicos e garantirem o alinhamento estratégico.

Na óptica de García Suárez e Arias Alvarez (2000) e de Alves (2004) os novos sistemas devem incluir tanto indicadores financeiros como não financeiros e devem também estar orientados para o longo prazo.

García Suárez (2000) refere que os novos sistemas devem permitir uma coordenação entre o curto e o longo prazo, entre a actividade do dia a dia e a missão da organização.

A transcendência do papel de controlo é outra das características apresentadas por Kiyon (2001). Assim este autor defende que os sistemas devem manter o papel de controlo, para além do acompanhamento e avaliação do desempenho da estratégia e sua execução.

García Suárez e Arias Alvarez (2000) referem ainda que deve ser permitida a comunicação descendente com o objectivo de transmitir aos níveis hierárquicos inferiores a cultura estratégica da organização.

Os novos sistemas devem ainda incluir uma dimensão humana e organizacional. Para Kiyon (2001) será importante que as organizações tenham uma nova visão em relação ao factor humano, pois este será fundamental no desenvolvimento de vantagens competitivas.

A criação de uma visão integrada da organização constitui, nos dias de hoje, um dos mais importantes passos na gestão do desempenho global da organização (Kiyon, 2001). Assim, os novos sistemas devem promover e desenvolver essa visão, tentando fazer com que os objectivos individuais ou departamentais estejam vinculados aos objectivos estratégicos globais. Para Amat Salas e Soldevila Garcia (1999) verifica-se a necessidade de criar relações entre os diversos indicadores, que permitam identificar as causas e os efeitos que influenciam os factores chave de sucesso de uma organização.

Segundo Kaplan e Norton (1997) os novos sistemas devem funcionar como um instrumento que permita a clarificação e a tradução da estratégia; um *feedback* estratégico de aprendizagem; a planificação e estabelecimento dos objectivos e uma comunicação e vinculação estratégicas.

Existem ainda outras características apresentadas por vários autores, entre as quais se destacam: medição de novas dimensões competitivas e inclusão de informação interna e externa (Kiyon, 2001 e García Suárez e Arias Alvarez, 2000).

Nestes novos sistemas de informação está inserido o designado *Balanced Scorecard*, que segundo Fernández (2002) deverá incorporar os seguintes elementos: objectivos estratégicos, indicadores e os seus valores, iniciativas estratégicas, recursos e responsáveis.

1.2. Conceitos básicos sobre o *Balanced Scorecard*

O *Balanced Scorecard* teve a sua origem num estudo realizado durante o ano de 1990, o qual tinha por base mostrar que a medição da actuação empresarial, assente na contabilidade financeira, era uma forma que estava bastante obsoleta.

Os participantes no estudo tinham uma convicção forte de que a medição dos resultados, assente em aspectos financeiros, estava a diminuir a capacidade das empresas de criar valor económico futuro. Segundo Betancourt (1999), muitos gestores aperceberam-se de que indicadores como o resultado líquido ou o resultado por acção davam sinais errados quando se pretendiam incorporar, na análise, actividades como a inovação ou melhorias contínuas.

Nesse estudo, que foi coordenado pelo então Director Geral da Nolan Norton, David Norton e onde Robert Kaplan participou como assessor académico, entrevistaram uma dezena de empresas¹.

Em 1992 foi publicado, na *Harvard Business Review*, um artigo que continha as principais conclusões do estudo, intitulado "*Balanced Scorecard, Measures that Drive Performance*"².

¹ Algumas das empresas que participaram no estudo foram: *Apple Computer, DuPont, General Electric, Hewlett-Packard, Shell Canadá, etc.*

² KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. (1992). *The Balanced Scorecard, Measures that Drive Performance*. Harvard Business Review, Volume 70 n.º 1, pp. 71-79.

As empresas começaram a implementar o *Balanced Scorecard* e a utilizá-lo como instrumento de acompanhamento da estratégia, pelo que em 1993 Kaplan e Norton publicaram um novo artigo sobre a evolução do *Balanced Scorecard*, na mesma revista. Esse artigo intitulado “*Putting the Balanced Scorecard to Work*”³ descrevia a importância de eleger indicadores alicerçados no êxito estratégico.

Segundo Kaplan e Norton (1997) o *Balanced Scorecard* permite não só clarificar e comunicar a estratégia como também geri-la.

A evolução do *Balanced Scorecard* fez com este fosse utilizado como um sistema de gestão estratégica, pelo que em 1996, Kaplan e Norton, publicam outro artigo na mesma revista intitulado “*Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*”⁴. Assim, o *Balanced Scorecard* pode converter-se na “pedra angular” dos sistemas de gestão de uma organização.

Depois desta evolução do conceito do *Balanced Scorecard*, apresentada por Kaplan e Norton (1997), são vários os investigadores e gestores que têm elaborado estudos sobre esta matéria. Deste modo e tal como se verá de seguida são várias as definições e considerações sobre o *Balanced Scorecard*.

Para Ramos e Gonçalves (2002), o *Balanced Scorecard* mostra onde se deve competir, que clientes conquistar e o que é necessário fazer para criar valor para os mesmos. Segundo os mesmos autores é uma ferramenta que fornece às organizações uma visão mais clara da economia interna e externa.

Para Olve *et al.* (2000), o *Balanced Scorecard* é um método que permite, a uma organização definir o caminho a seguir, assegurando que não se desvia do mesmo. Nesta linha de pensamento, Josep Huertas *et al.* (2001) assinala que é o método que permite definir o caminho que uma organização deve seguir para gerar um equilíbrio integrado das decisões estratégicas.

³ KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. (1993). Putting the Balanced Scorecard to Work. Harvard Business Review, Volume 71, n.º 5, pp. 134-147.

⁴ KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Harvard Business Review, Volume 74, n.º 1, pp.75-85.

Como referem Kaplan e Norton (1997), Headley (1998), Aparisi Caudeli e Ripoll Feliu (2000), Camaleño Simón (2000), Rocha e Selig (2001), Protti (2002) e Negre e Vivas Urieta (2003), o *Balanced Scorecard* reflecte o equilíbrio entre objectivos de curto e longo prazo, medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores históricos e previsionais e entre perspectivas de actuação externas e internas. A utilização de medidas não financeiras não é nova pois segundo Norreklit (2000) foi utilizada pela *General Electric* já nos anos cinquenta. Também Dávila (1999) assinala que no início do século XX, algumas empresas inovadoras já utilizavam sistemas de controlo que combinavam indicadores financeiros e não financeiros. No entanto, o *Balanced Scorecard* distingue-se deles, pois qualquer medida seleccionada deve ser um elemento da cadeia de relações de causa-efeito, que permita comunicar o significado da estratégia da organização (Kaplan e Norton, 1997 e Rocha, 2000).

Segundo Gago Rodríguez e Feijóo Souto (2000) o *Balanced Scorecard* será uma estrutura informativa formada por indicadores, financeiros e não financeiros, cuja finalidade é obter dados coerentes, coordenados e de carácter multidimensional.

O *Balanced Scorecard* pretende unir o controlo operacional de curto prazo com a visão e a estratégia de longo prazo (Olive *et al.*, 2000).

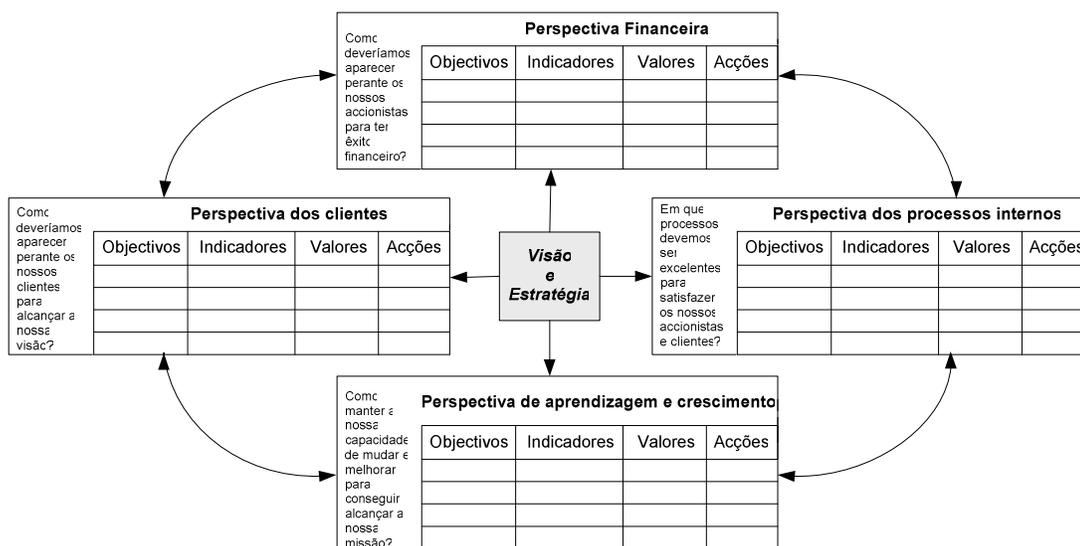
Kaplan e Norton (1997) referem ainda, que o *Balanced Scorecard* inclui um conjunto de medidas que dão uma visão rápida e global da actividade empresarial, onde estão incluídas as medidas financeiras, complementadas com medidas operacionais. Assim, as medidas financeiras permitem expressar os resultados das acções tomadas e as operacionais representar medidas como a satisfação do cliente, melhoria dos processos internos, as actividades internas e de inovação e a melhoria da organização.

O *Balanced Scorecard* centra-se nas perspectivas específicas relacionadas com a unidade de negócio, o que permite eliminar a miscelânea dos múltiplos e desarticulados indicadores (Betancourt, 1999).

O *Balanced Scorecard* permite a análise da actividade empresarial tendo por base quatro perspectivas: financeira; do cliente; dos processos internos e da aprendizagem e crescimento (Figura 1.1.). Estas perspectivas devem dar resposta às seguintes questões (Kaplan e Norton, 1997; Hanson e Towle, 2000; Hoque e James, 2000 e Malmi, 2001):

- Como nos vêem os accionistas?
- Como nos vêem os clientes?
- Em que devemos sobressair?
- Podemos prosseguir de forma a melhorar e acrescentar valor?

Figura 1.1. O *Balanced Scorecard*



Fonte: Kaplan e Norton (1996b: 76)

O *Balanced Scorecard* reduz ao mínimo a sobrecarga de informação, reduzindo ao essencial o número de medidas utilizadas, o que obriga o gestor a concentrar a sua atenção num conjunto de factores fundamentais para o negócio, possibilitando ainda a satisfação de várias necessidades dos gestores.

Em primeiro lugar, permite que um único instrumento de gestão possa reunir vários elementos, aparentemente dispare, de um plano de actividades empresarial, o que permite: orientação para o cliente; reduzir o tempo de resposta; melhorar a qualidade;

promover trabalho em equipa; diminuir o tempo de lançamento de novos produtos e gerir com base numa visão de longo prazo.

Por outro lado, o *Balanced Scorecard* possibilita que sejam estudadas e acompanhadas todas as medidas importantes, tentando analisar se a melhoria de uma área influenciou negativa ou positivamente outra. Este aspecto será conseguido através da definição de relações de causa-efeito.

Segundo Norreklit (2000), Revuelta Pérez e Ask (2001) e Silva da Rosa e Mâsih *et al.* (2001) o *Balanced Scorecard* permite clarificar e simplificar a visão, permitindo aos gestores concretizá-la em processos mais operativos.

Para Gendron (1997) o *Balanced Scorecard* permite articular a estratégia e acompanhar o desenvolvimento dos objectivos estabelecidos, bem como traduzir a estratégia de longo prazo em objectivos específicos para as várias áreas de uma organização.

Já Negre e Vivas Urieta (2003) referem que se trata de um conjunto de indicadores estratégicos e de gestão, que permite analisar a ligação entre a missão-visão, a médio e longo prazo e os objectivos operativos a curto prazo.

O *Balanced Scorecard* deve traduzir a estratégia de uma empresa em objectivos específicos, passíveis de serem medidos (Bourguignon *et al.*, 2004).

Segundo Amat Salas e Soldevila Garcia (1999) deve traduzir a estratégia e a missão de uma organização num conjunto de indicadores que informem sobre a consecução dos objectivos.

Fernández (2002), por seu lado, refere que o *Balanced Scorecard* é um sistema de gestão estratégica que ajuda a comunicar e a implementar a estratégia da organização. Pretende-se que o *Balanced Scorecard* faça chegar às pessoas a visão da organização.

Também Rocha e Selig (2001) e Oyon e Mooraj (2001) mencionam que o *Balanced Scorecard* é mais do que um sistema de medição do desempenho. Para estes

autores será um sistema de gestão que para além de controlar os resultados da organização, permite a identificação dos processos estratégicos.

De acordo com Amat Salas *et al.* (2001), o *Balanced Scorecard* para além de informar, contribui para a formulação da estratégia e sua comunicação. Permite ainda vincular os objectivos da organização com os dos empregados, motivar e formar todos os agentes, melhorar continuamente e redesenhar a estratégia.

Vivas Urieta (1998), Amat Salas e Dowds (1998), Amat Salas e Soldevila Garcia (1999) e Mâsih *et al.* (2001) defendem que o *Balanced Scorecard* é algo mais que um conjunto de indicadores desordenados, que informam sobre a evolução dos aspectos mais relevantes da empresa.

Sintetizando, verifica-se que as características mais importantes do *Balanced Scorecard* são:

- Traduzir os objectivos e a estratégia de uma organização em indicadores informativos sobre a forma de alcançar os objectivos, bem como sobre as causas que provocam os resultados obtidos (Camaleño Simon, 1998; Amat Salas e Soldevila Garcia, 1999 e Mora Corral e Vivas Urieta, 2001);
- Adoptar uma perspectiva global, dado que combina objectivos de curto e longo prazo; indicadores monetários e não monetários e informação prospectiva com retrospectiva (Amat Salas e Dowds, 1998);
- Permitir uma comunicação e revisão constante da estratégia (Camaleño Simon, 1998 e Amat Salas e Soldevila Garcia, 1999);
- Possibilitar aos gestores a construção de indicadores, tendo por base a estratégia da organização (Amat Salas e Dowds, 1998);
- Permitir que os objectivos dos empregados sejam coerentes com os da organização (Camaleño Simon, 1998 e Amat Salas e Soldevila Garcia, 1999);
- Funcionar como um sistema integrado de comunicação, motivação e formação (Camaleño Simon, 2000 e Amat Salas e Soldevila Garcia, 1999);

- Estruturar os indicadores de acordo com as seguintes perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizagem e crescimento (Amat Salas e Dowds, 1998);
- Intervir na perspectiva de aprendizagem e crescimento de modo a obter melhorias nos processos internos. Esta melhoria permitirá obter clientes mais satisfeitos, o que originará melhores resultados financeiros (Amat Salas e Dowds, 1998);
- Definir os factores chave de sucesso para cada perspectiva bem como os indicadores e as relações de causa-efeito entre eles. (Amat Salas e Dowds, 1998).

Carvalho e Azevedo (2001) consideram que o *Balanced Scorecard* deverá basear-se nas seguintes características:

- Transformar a missão e a estratégia em objectivos e indicadores organizados em quatro perspectivas;
- Permitir uma estrutura e uma linguagem de comunicação da missão e da estratégia;
- Informar os empregados sobre as causas do êxito presente e futuro, através da utilização de indicadores;
- Utilizar os indutores de actuação para justificar a consecução dos objectivos financeiros;
- Complementar os indicadores de actuação passada com os indutores de actuação futura.

O *Balanced Scorecard* pretende traduzir a estratégia de uma organização em indicadores que permitam avaliar a consecução dos objectivos bem como as causas que provocam desvios.

Segundo Madeira (2000), o *Balanced Scorecard* permite a transposição da missão e da estratégia em objectivos e medidas tangíveis, possibilitando a existência de uma

comunicação da missão a toda a organização (Amat Salas e Dowds, 1998). Para que a estratégia chegue a todos o *Balanced Scorecard* pode utilizar três elementos:

- Comunicação de baixo para cima e de cima para baixo;
- Fixação de objectivos;
- Vinculação dos objectivos com os incentivos.

Na óptica de Amat Salas e Dowds (1998), Kaplan e Norton (1997), Headley (1998) Aparisi Caudeli e Ripoll Feliu (2000), o *Balanced Scorecard* informa e ajuda na formulação da estratégia, na sua comunicação, na definição de objectivos dos empregados e da organização, na motivação e formação dos colaboradores e na melhoria contínua da estratégia. Funciona também como uma ferramenta de comunicação através do conhecimento, da estratégia e da forma como podem ser alcançados os objectivos e as metas (Betancourt, 1999).

O *Balanced Scorecard* terá de conjugar indicadores financeiros e não financeiros, de forma a que sejam transmitidos a todos os níveis hierárquicos da organização (Rolph, 1999; Kaplan Norton, 1997; Hanson e Towle, 2000; Malmi, 2001 e Ahn, 2001).

Fundamental é a visão de Aguilá Batllori (1998) pois defende que não sendo a solução de todos os males das organizações, o *Balanced Scorecard* possibilita melhorias nos processos que consideram estratégicos, através da construção das relações de causa-efeito entre os objectivos e os indicadores.

1.3. Princípios do *Balanced Scorecard*

O *Balanced Scorecard* deve traduzir a estratégia de uma organização em objectivos e medidas concretas. Segundo Kaplan e Norton (1997), a forma como este objectivo pode ser conseguido assenta em três princípios fundamentais:

- As relações de causa-efeito;
- Os resultados e os indutores de desempenho; e
- A relação com os objectivos financeiros.

1.3.1. Relações de causa-efeito

As relações de causa-efeito são um aspecto central no *Balanced Scorecard* (Norreklit, 2000 e Mooraj *et al.*, 2004). Segundo Dávila (1999), são o motor de um modelo de negócio.

Norreklit (2000) acrescenta, no entanto, que uma das dificuldades do *Balanced Scorecard* é vincular as medidas das quatro perspectivas numa relação causal.

Kaplan e Norton (1996a) afirmam que os objectivos estratégicos não financeiros não devem consistir apenas num conjunto arbitrário de medidas, mas sim numa combinação de medidas financeiras e não financeiras.

As relações de causa-efeito são essenciais, pois como refere Norreklit (2000), com base nas medidas das áreas não financeiras verifica-se a possibilidade de fazer prognósticos para as medidas financeiras futuras.

Como referem D'Lima (s/d) e Giollo (2002) a estratégia é um conjunto de relações hipotéticas de causa-efeito. Neste sentido, “*O sistema de medição deve estabelecer de forma explícita as relações (hipóteses), entre os objectivos (e medidas) nas diversas perspectivas, com o intuito de poderem ser geridas e validadas.*” (Kaplan e Norton, 1997: 44).

As relações de causa-efeito são de extrema importância no *Balanced Scorecard*, pelo que se aprofundará o seu estudo no ponto 1.6..

1.3.2. Os resultados e os indutores de desempenho

No *Balanced Scorecard* deve existir uma conjugação de indicadores de resultados (*lagging indicators*) e de indutores de desempenho ou de actuação (*leading indicators*) (Southern, 2002; Rivera e Sáenz, 2001; Figueiredo, 2002 e Epstein e Manzoni, 1998). Caso não se verifique essa conjugação, será difícil comunicar a forma como se atingiram os resultados e traduzir informação pontual sobre o êxito da estratégia.

Os indicadores de resultados ou de ocorrência podem ser rentabilidade, quota de mercado, satisfação do cliente, retenção do cliente e capacidade dos empregados (Kaplan e Norton, 1997 e Sousa e Rodrigues, 2002).

Os indutores de actuação ou de tendência podem levar a melhorias operativas de curto prazo, mas não à percepção de se essas melhorias aumentam o valor para os clientes e, posteriormente, a actuação financeira. Segundo Graham (2001) e Davis e Albright (2004), os indicadores de actuação não são financeiros. Kaplan e Norton (1997) referem que serão específicos para uma unidade de negócio e devem reflectir a singularidade da sua estratégia. Como exemplo será a rentabilidade de um segmento de mercado em que a unidade de negócio pretende competir, tendo por base os processos internos e a formação e crescimento.

Esta conjugação é extremamente importante pois, tal como apresenta Giollo (2002), os indicadores de resultado sem os indutores de desempenho não comunicam a forma como os resultados devem ser atingidos, nem indicam antecipadamente se a estratégia está a ser bem sucedida. Por outro lado, os indicadores de desempenho sem os de resultado podem permitir que a unidade de negócio obtenha melhorias operacionais de curto prazo, mas não revelam se as mesmas se traduziram num melhor desempenho financeiro.

A tradução da estratégia, de uma unidade de negócio, deverá ser feita por um conjunto de indicadores, que definam os objectivos estratégicos de longo prazo e os mecanismos para alcançar esses objectivos (Kaplan e Norton, 1997). Neste sentido, Banker *et al.* (2004a) assinalam que um aspecto fundamental no *Balanced Scorecard* é a relação entre os indicadores de desempenho e os objectivos estratégicos.

1.3.3. Relações com os objectivos financeiros

Segundo Giollo (2002), as organizações dos nossos dias preocupam-se bastante com temas como a qualidade, satisfação das necessidades dos clientes, inovação e

delegação de competências. No entanto, Kaplan e Norton (1997) acrescentam que esses temas podem contribuir para uma melhor actuação das organizações, mas que não podem ser considerados fins em si mesmos.

Kaplan e Norton (1997) referem a existência de críticos que defendem que os objectivos financeiros deveriam ser eliminados, pois serão uma consequência do aumento da satisfação dos clientes, da melhoria da qualidade e dos processos de reengenharia. No entanto, na opinião dos mesmos autores, nem todas as organizações são capazes de transformar as melhorias dos aspectos focados atrás em resultados financeiros aceitáveis. Essas melhorias apenas beneficiam as organizações quando podem ser traduzidas num aumento das vendas, em menores custos operacionais ou numa melhor utilização dos activos.

O *Balanced Scorecard* deverá dar grande ênfase aos resultados, especialmente os financeiros, tais como recuperação do capital (Giollo, 2002). Este aspecto é crucial, pelo que deverão existir preocupações no relacionamento de projectos de qualidade, reengenharia e delegação de competências, com os resultados que interferem directamente com os clientes e com os resultados financeiros. Deverá ainda relacionar as trajectórias causais de todas as medidas do *Balanced Scorecard* com os objectivos financeiros.

Para Kaplan e Norton “*Em última instância, os caminhos causais de todos os indicadores de um Balanced Scorecard devem estar vinculados com os objectivos financeiros.*” (1997: 164).

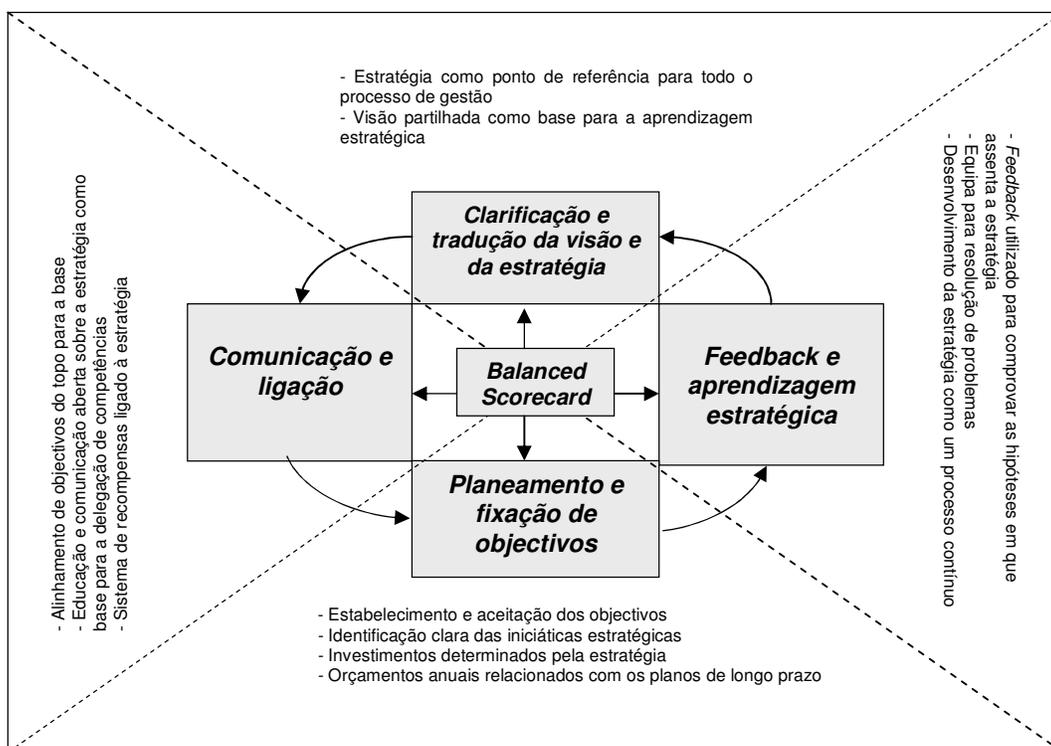
1.4. Objectivos do *Balanced Scorecard*

O *Balanced Scorecard* pode ser utilizado como um sistema de gestão para a implementação da estratégia. Os principais objectivos subjacentes a esse sistema são: tradução e clarificação da visão e da estratégia; comunicação e ligação dos objectivos e indicadores estratégicos; planificação e estabelecimento de objectivos e alinhamento

das iniciativas estratégicas e aumento do *feedback* e aprendizagem estratégica (Kaplan e Norton, 1997).

Também Kanji e Moura e Sá (2002) referem que o *Balanced Scorecard* é mais que um sistema de medidas de desempenho, pois envolve quatro processos: planeamento do negócio, feedback e aprendizagem, clarificação e tradução da visão e a comunicação e alinhamento.

Figura 1.2. Objectivos do *Balanced Scorecard*



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997: 211)

1.4.1. Tradução e clarificação da visão e da estratégia

A tradução da estratégia de uma unidade de negócio em objectivos estratégicos específicos será o primeiro passo do processo do *Balanced Scorecard* (Giollo, 2002; Olson e Slater, 2002 e Inamdar *et al.*, 2002). Para Moore *et al.* (2001), a estratégia e a

visão são o centro do *Balanced Scorecard*. Esse processo deve ainda clarificar os objectivos estratégicos e identificar os poucos indutores dos mesmos (Figueiredo, 2002).

Segundo Madeira (2000), a clarificação da estratégia, obtida pelo consenso, tem como principal factor a circunstância da estratégia servir de referência para todas as actividades do processo de gestão. Negre e Vivas Urieta (2003) e Mora Corral e Vivas Urieta (2001) referem que o *Balanced Scorecard* converte a estratégia em acção.

Para Kaplan e Norton (1997) nem sempre a equipa de gestores alcança o consenso total sobre a importância relativa dos seus objectivos estratégicos. Para Carvalho e Azevedo (2001), este facto pode ser originado por aspectos como a história funcional e a cultura da organização. O *Balanced Scorecard* torna esta falta de consenso mais visível, contribui também para a solução da mesma. O facto de ser desenvolvido por um grupo de gestores de topo, que funciona em equipa, deve proporcionar um modelo desdobrado e específico do negócio, para o qual todos possam contribuir (Kaplan e Norton, 1997).

Na opinião de Madeira (2000), a criação de uma visão partilhada é fundamental para uma aprendizagem estratégica e contínua.

Assim, os objectivos do *Balanced Scorecard* convertem-se numa responsabilidade conjunta da equipa de gestores de topo, permitindo servir de marco organizativo para um grande conjunto de processos importantes de gestão, baseados numa equipa. Deve existir consenso e trabalho na equipa dos gestores de topo, não devendo ser considerada a sua experiência funcional (Kaplan e Norton, 1997).

1.4.2. Comunicação e ligação dos objectivos e indicadores estratégicos

A comunicação dos objectivos e indicadores estratégicos deve ser feita através de *newsletters*, quadros de aviso, vídeos, bem como por via electrónica com computadores a funcionar em rede (Rocha, 2000). Essa comunicação, segundo Oyon e Mooraj (2001); Figueiredo (2002) e Giollo (2002) deve mostrar a todos os funcionários os objectivos

críticos que devem ser alcançados para que a estratégia da organização seja atingida. Muitas organizações decompõem os indicadores estratégicos de alto nível em medições operativas específicas. Desta forma, os empregados que conhecem e compreendem os objectivos e indicadores de alto nível, podem estabelecer objectivos locais que contribuam para a consecução global da estratégia. Permite ainda, segundo Niven (2003), que os empregados tenham oportunidade de discutir os conceitos básicos implícitos na estratégia, aprender com os resultados inesperados e dialogar sobre alterações futuras.

O *Balanced Scorecard* facilita o diálogo entre os responsáveis e os gestores de topo das várias unidades, e não só relativamente aos objectivos financeiros. Permite-o também em relação à formulação e implementação da estratégia (Kaplan e Norton, 1997).

No final do processo de comunicação e ligação, todos os agentes da organização devem conhecer e perceber os objectivos de longo prazo, bem como a estratégia para os atingir.

1.4.3. Planificação e estabelecimento de objectivos e alinhamento das iniciativas estratégicas

O *Balanced Scorecard* causará um maior impacto se tentar conduzir a mudanças na organização. Os objectivos para os indicadores devem ser estabelecidos para um período de três a cinco anos, e caso sejam alcançados, transformarão a organização (Figueiredo, 2002).

Mora Corral e Vivas Urieta (2001) afirmam que a utilização do *Balanced Scorecard* obriga a coordenar as tarefas de planificação com a estratégia. Malina e Selto (2001) acrescentam que promove o alinhamento estratégico e motiva a obtenção de resultados positivos.

Para que os objectivos financeiros sejam atingidos, Giollo (2002) defende que devem ser identificados objectivos de extensão para os clientes, processos internos e objectivos de aprendizagem e crescimento. Depois de estarem estabelecidos objectivos para os indicadores dessas perspectivas, os gestores podem alinhar as suas iniciativas estratégicas de qualidade, tempo de resposta e reengenharia para alcançar avanços preponderantes para a continuidade da organização.

O *Balanced Scorecard* permite ainda que uma organização integre a sua planificação estratégica com o processo de elaboração de orçamentos (Kaplan e Norton, 1997).

Carvalho e Azevedo (2001) e Giollo (2002) acrescentam que o processo de planificação e gestão da definição de objectivos, permite à organização: quantificar os resultados de longo prazo que pretende obter; identificar mecanismos e fornecer recursos para que os resultados sejam alcançados; estabelecer referências de curto prazo para os indicadores financeiros e não financeiros.

1.4.4. Aumentar o *feedback* e aprendizagem estratégica

Giollo (2002) afirma que o *Balanced Scorecard* deve ser integrado num processo de formação estratégica. Segundo Kaplan e Norton (1997), este aspecto é o mais inovador e mais importante em todo o processo de gestão baseado no *Balanced Scorecard*.

Hoje em dia, as organizações necessitam de um instrumento que permita vigiar e ajustar a implementação das suas estratégias, e se necessário, fazer alterações fundamentais nas mesmas. Para Kaplan e Norton (1997) o *Balanced Scorecard* poderá cumprir esse papel. Assim, deverá obter-se informação sobre se a unidade de negócio está a conseguir atingir os seus objectivos, relativamente aos seus clientes, processos e motivação interna, empregados, sistemas e procedimentos, bem como às consequências financeiras

O processo de formação estratégica começa na clarificação de uma visão que seja compartilhada por toda a organização. Desta forma, o processo linear de estabelecimento de uma visão e da estratégia, deve ser comunicado a todos os agentes da organização, bem como relacionado com a implementação de iniciativas e de acções para conseguir obter os objectivos estratégicos de longo prazo. Estes aspectos são o exemplo de um *feedback* de um só elo (Kaplan e Norton, 1997). Este tipo de *feedback*, segundo Giollo (2002), pressupõe que os objectivos fixados inicialmente continuam válidos e que para os alcançar basta corrigir as acções que se desviaram deles.

No entanto, nas empresas da era da informação, as estratégias não são tão lineares e estáveis. Este facto faz com que os gestores tenham que receber um *feedback* sobre estratégias mais complicadas. Como os ambientes competitivos mudam com maior frequência, surgem novas estratégias de capitalização de oportunidades ou de ultrapassagem das ameaças, que não foram previstas aquando da elaboração do plano estratégico (Kaplan e Norton, 1997). Para Vega García (1998) são tomadas decisões estratégicas todos os dias, todavia terão de ser feitas alterações a essas estratégias tendo por base a actuação da organização.

As organizações necessitam de dispor de um *feedback* sobre a viabilidade e o êxito da estratégia definida, isto é, necessitam de um processo de formação de duplo elo. Neste processo, as bases fundamentais que levaram à formulação de uma estratégia, devem ser questionadas, por forma a verificar se ainda estão válidas (Kaplan e Norton, 1997). Giollo (2002) assinala que o processo de aprendizagem de duplo elo considera que as premissas iniciais podem não ser obrigatoriamente correctas ou podem já ter mudado.

Mora Corral e Vivas Urieta (2001), Camaleño Simón (2000), Negre e Vivas Urieta (2003) e Revuelta Pérez e Ask (2001) defendem que a utilização do *Balanced Scorecard* contribui para a redefinição permanente da estratégia. Blanco Dopico *et al.* (2001)

acrescentam que contribui para uma aprendizagem estratégica tanto ao nível organizacional como individual.

O *Balanced Scorecard* deverá basear-se numa série de relações de causa-efeito, originadas pela estratégia, incluindo estimativas do tempo de resposta e importância das relações entre os indicadores. Este procedimento permite que as revisões periódicas e a vigilância da actuação possa comprovar as hipóteses iniciais (Kaplan e Norton, 1997).

O processo de formação estratégica alimenta o próximo processo estratégico e de visão, em que os objectivos das diversas perspectivas estejam revistos (Kaplan e Norton, 1997). Na óptica de Martín Felipe (1998) o *Balanced Scorecard* deve funcionar como uma ferramenta de mudança, ao proporcionar as medidas que ajudem a desenvolver um novo comportamento. Gumbus *et al.* (2003) partilham desta opinião e referem que deverá ser uma ferramenta estratégica de longo prazo que suporte a mudança.

1.5. As perspectivas do *Balanced Scorecard*

As perspectivas e a relação entre elas permitem que se possa intervir em várias dimensões, tentando melhorar o desempenho da organização (Banker *et al.*, 2004b).

Tal como foi apresentado, Kaplan e Norton (1997) baseiam o *Balanced Scorecard* em quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizagem e crescimento. Os mesmos autores acrescentam que as quatro perspectivas são apenas um modelo e não um teorema matemático. Será então normal acrescentar uma ou mais perspectivas, dependendo de várias circunstâncias do sector e da estratégia da organização.

Dada a abertura que os autores do *Balanced Scorecard* deixaram em relação ao número de perspectivas, são vários os autores que fazem considerações sobre esse aspecto. Assim, o número de perspectivas é frequentemente questionado, o que tem levado algumas organizações a aumentar o seu número.

Num estudo elaborado por Malmi (2001) a dezassete organizações da área metropolitana de Helsínquia na Finlândia, concluiu-se que quinze se limitam a utilizar quatro perspectivas, o que é significativo.

Dávila (1999) defende que as perspectivas mais comuns do *Balanced Scorecard* são as apresentadas por Kaplan e Norton mas não constituem uma condição necessária para que o modelo funcione.

DeBusk *et al.* (2003) e Rocha (2000) referem que o que poderá levar à necessidade de criar novas perspectivas serão as estratégias ou o sector em que a organização se encontra. Neste sentido, e tendo por base a orientação estratégica, Silveira da Rocha *et al.* (2001) apresentam uma proposta com as seguintes perspectivas: económica/financeira, ambiental, processos e político-social.

De acordo com Olve *et al.* (2000), a definição das perspectivas deve ser feita tendo por base a lógica organizacional, devendo existir uma inter relação entre elas.

Também Fernández (2002) defende que as perspectivas podem ser adaptadas às necessidades de cada organização. Necessidades que podem ser originadas por particularidades das organizações ou do seu sector ou pela própria cultura da mesma.

Quinlivan (2000) partilha desta opinião e refere que a escolha das perspectivas depende da organização e do que ela considera crítico para o sucesso.

Figueiredo (2002) também defende esta ideia e refere que as circunstâncias do sector e a estratégia da unidade de negócios ditarão a necessidade de acrescentar uma ou mais perspectivas complementares.

Fernández (2002) afirma que o *Balanced Scorecard* pode ter mais de quatro perspectivas, no entanto refere que é pouco comum encontrar mais de seis.

Niven (2003) chama à atenção que não devem ser criadas perspectivas isoladas, que não se relacionem entre si. Na circunstância das mesmas serem criadas, não devem fazer parte do *Balanced Scorecard*.

O mesmo autor assinala que a eleição das perspectivas deve permitir contar a história da estratégia e criar uma vantagem competitiva para a organização. Acrescenta que as quatro perspectivas são suficientes, no entanto se a organização considerar fundamental pode acrescentar uma quinta, por exemplo a dos fornecedores.

No seguimento deste raciocínio, Miranda *et al.* (2001) consideram que será importante considerar o fornecedor na formulação da estratégia e conseqüentemente no sistema de medição de desempenho da organização. Neste contexto, apresentam uma proposta onde incluem a perspectiva do fornecedor, argumentam que para algumas organizações o relacionamento com os fornecedores é tão ou mais importante que o relacionamento com os clientes.

Martín Felipe (1998), director geral de Lilly, S.A., apresenta o *Balanced Scorecard* utilizado pela sua empresa e afirma que se baseia em cinco dimensões: accionistas, clientes, empregados, produtos e capacidades críticas.

Malmi (2001) refere no seu estudo que duas das organizações analisadas acrescentam uma quinta perspectiva que se relaciona com os empregados. O autor não apresenta as razões pelas quais acrescentou essa perspectiva ao modelo proposto por Kaplan e Norton, no entanto e tendo em consideração os indicadores que apresenta, apenas divide a perspectiva interna em duas: do produto e capacidades críticas. Na perspectiva do produto utiliza três parâmetros: inovação, eficácia e percentagem das vendas dos produtos patenteados com mais de cinco anos em relação ao total das vendas. Na perspectiva das capacidades críticas apresenta a eficiência, ciclo de vida.

Dávila (1999) é da opinião que pode ser interessante considerar uma perspectiva do ambiente competitivo, que permita o acompanhamento da dinâmica dos concorrentes.

Como se pode verificar, podem ser feitas várias alterações nas perspectivas apresentadas por Kaplan e Norton, no entanto neste estudo serão apenas analisadas as propostas por esses autores, dado serem a base do modelo.

1.5.1. Perspectiva financeira

Esta perspectiva tem como objectivo responder às expectativas dos accionistas (Negre e Vivas Urieta, 2003; Mora Corral e Vivas Urieta, 2001). Estará centrada na criação de valor para os accionistas, através de altos índices de rendimento e garantia de crescimento e manutenção do negócio (Betancourt, 1999).

De acordo com Alonso Mollar (2004), as medidas financeiras indicam se a estratégia, sua implementação e sua execução estão a contribuir para a criação de valor.

Para Olve *et al.* (2000) e Amaratunga e Baldry (2000) esta perspectiva deve mostrar os resultados das decisões estratégicas tomadas nas restantes perspectivas.

Assim, segundo Kaplan e Norton (1997), o *Balanced Scorecard* deve narrar a história da estratégia, começando pelos objectivos financeiros de longo prazo e relacionando-os com as acções desenvolvidas no âmbito dos clientes, dos processos internos e da aprendizagem e crescimento. Para Gago Rodríguez e Feijóo Souto (2000), os objectivos estabelecidos e as medidas utilizadas pelas restantes perspectivas, terão uma repercussão directa ou indirecta nos objectivos e medidas da perspectiva financeira.

Giollo (2002), Figueiredo (2002) e Rocha (2000) descrevem que as medidas e objectivos financeiros têm um papel duplo: devem definir a actuação financeira que se espera para a estratégia e servir como objectivos e medidas finais de todas as outras perspectivas do *Balanced Scorecard*.

i - Vinculação dos objectivos financeiros com a estratégia das unidades de negócio

Os objectivos financeiros diferem, dependendo da fase do ciclo de vida dos produtos das unidades de negócio e da empresa (Sousa e Rodrigues, 2002). Assim,

para diferentes fases, verifica-se a necessidade de estabelecer indicadores financeiros também diferentes. Kaplan e Norton (1997) influenciados por Ernest H. Drew⁵ identificam três fases: crescimento, manutenção e maturidade (colheita).

Na fase de crescimentos as organizações têm produtos e serviços com um grande potencial de crescimento (Giollo, 2002; Figueiredo, 2002 e Rocha, 2000). Muitas vezes será necessário sacrificar recursos no desenvolvimento e intensificação de novos produtos e serviços, na construção e ampliação de instalações, na criação de capacidade de funcionamento e no investimento em sistemas, infra-estruturas e redes de distribuição. Será também fundamental manter e desenvolver as relações com os clientes (Kaplan e Norton, 1997).

Como será lógico, as organizações em fase de crescimento podem apresentar *cash flows* negativos e uma recuperação do investimento muito baixa (Giollo, 2002). Este facto é normalmente originado pelo número reduzido quer de produtos e serviços quer de clientes. O objectivo financeiro global na fase de crescimento será essencialmente a percentagem de crescimento das vendas nos mais variados segmentos (Oyon e Mooraj, 2001). Como referem Carvalho e Azevedo (2001) na fase de crescimento um dos indicadores mais utilizado será o aumento do volume de vendas.

Uma grande parte das organizações encontra-se na fase de manutenção, continuando a fazer investimentos e reinvestimentos, no sentido de manterem e aumentarem a quota de mercado (Giollo, 2002).

Nesta fase exige-se que a recuperação do investimento seja muito maior que na fase de crescimento (Rocha, 2000). Os investimentos nesta fase são essencialmente para: solucionar obstáculos que se coloquem; aumentar a capacidade e realçar a melhoria contínua (Figueiredo, 2002).

O objectivo financeiro mais utilizado pelas organizações na fase de manutenção está relacionado com a rentabilidade. Poderá ser, segundo Carvalho e Azevedo (2001)

⁵ DREW, Ernest H., **Scaling the Productivity of Investment**, Chief Executive, Julho/Agosto, 1993.

e Oyon e Mooraj (2001), a rentabilidade económica quer das vendas quer do capital investido. Poderá ainda ser expresso por medidas como os proveitos contabilísticos, a margem bruta, etc.. De acordo com Kaplan e Norton (1997), as medidas mais utilizadas, relacionam os proveitos contabilísticos com os capitais investidos.

Já na fase da maturidade será fundamental que as organizações pretendam recolher os investimentos feitos nas fases anteriores (Giollo, 2002; Figueiredo, 2002 e Rocha, 2000)

Nesta fase as organizações já não fazem investimentos preponderantes nas suas unidades de negócio, pois apenas pretendem manter as suas equipas e as suas capacidades e não criar novas ou ampliá-las (Rocha, 2000 e Figueiredo, 2002). O objectivo principal será aumentar ao máximo o retorno do *cash flow* (Kaplan e Norton, 1997).

Para Carvalho e Azevedo (2001), os objectivos financeiros mais utilizados serão o *cash flow* e a redução das necessidades de capital circulante.

Os objectivos financeiros, em cada uma das fases anteriormente apresentadas, são completamente diferentes. Neste contexto, os objectivos financeiros na fase de crescimento centram-se no crescimento das vendas, mantendo o nível dos custos adequado ao desenvolvimento dos produtos e processos, das capacidades dos empregados e o estabelecimento de novos canais de *marketing*, vendas e distribuição (Kaplan e Norton, 1997)

Os indicadores financeiros na fase de manutenção são regra geral os tradicionais, tal como o retorno do capital investido (ROCE) e o retorno dos capitais próprios (ROE), os proveitos de exploração e a margem bruta. As empresas que se encontram nesta fase são normalmente avaliadas, tendo por base a análise dos investimentos, tais como os fluxos de caixa actualizados (VAL). Mais recentemente é normal a utilização do *Economic Value Added* (EVA[®]) e do valor do accionista (Kaplan e Norton, 1997). Hanson e Towle (2000) e Niven (2003) também compartilham a ideia da utilização do

EVA[®]. Na sua essência todas as medidas apresentadas pretendem medir a rentabilidade do capital investido (Hanson e Towle, 2000).

Na fase da colheita os principais objectivos financeiros estão relacionados com os *cash flows*, pois em qualquer investimento pretende-se recuperá-lo de forma segura e se possível imediata. Nesta fase não haverá, regra geral, custos para investigação e desenvolvimento ou para ampliar a capacidade, em virtude do curto tempo de vida económica das unidades de negócio. Neste sentido, o objectivo global será recuperar o investimento efectuado nas fases anteriores.

No desenvolvimento do *Balanced Scorecard* terá que existir um diálogo constante entre o director financeiro e o director geral da unidade de negócio, que deverão ter uma estratégia financeira explícita para a mesma (Kaplan e Norton, 1997). Pode acontecer que ao longo dos anos uma unidade de negócio passe pelas três fases apresentadas e termine com o seu encerramento. No entanto, unidades de negócio que se encontram na fase da colheita podem ter que voltar à fase de crescimento. Será o caso de um rápido desenvolvimento tecnológico, que fará com que um produto ou serviço na fase de colheita se apresente com uma grande capacidade de crescimento. Desta forma, os objectivos financeiros, de qualquer unidade de negócio, devem ser revistos periodicamente, por forma a que possam acompanhar a alteração da estratégia financeira.

ii - Actuações estratégicas para a perspectiva financeira

Segundo Kaplan e Norton (1997), Aparisi Caudeli e Ripoll Feliu (2000) e Rocha (2000), para cada uma das três fases de desenvolvimento das empresas (crescimento, manutenção e colheita) existem três temas financeiros que impulsionam a estratégia empresarial:

- Crescimento e diversificação dos proveitos;
- Redução dos custos / aumento da produtividade;

- Utilização dos activos / estratégia de investimento.

Assim, os indicadores financeiros específicos de cada fase devem ser adaptados a cada estratégia. No quadro 1.1. mostra-se a forma como o *Balanced Scorecard* pode ser utilizado para explicar a estratégia financeira e como os indicadores financeiros podem ser adaptados à mesma.

Quadro 1.1. O indicador e os temas financeiros estratégicos

		Temas estratégicos		
		Crescimento e diversificação dos proveitos	Redução de custos / aumento da produtividade	Utilização dos activos/ estratégia de investimento
Estratégia da unidade de negócio	Crescimento	<ul style="list-style-type: none"> . Taxa de crescimento das vendas por segmento . Percentagem de proveitos provenientes de novos produtos, serviços e clientes 	<ul style="list-style-type: none"> . Proveitos/ trabalhador 	<ul style="list-style-type: none"> . Investimentos (percentagem das vendas) . I & D (percentagem das vendas)
	Manutenção	<ul style="list-style-type: none"> . Quota de mercado de clientes seleccionados . Venda cruzada (<i>cross selling</i>) . Percentagem das vendas de novas aplicações . Rendibilidade de clientes e produtos 	<ul style="list-style-type: none"> . Custo comparado com os concorrentes . Taxa de redução de custos . Custos indirectos (percentagem das vendas) 	<ul style="list-style-type: none"> . Rácios de capital circulante (ciclo de manutenção) . ROCE por categorias chave de activos . Taxas de utilização dos activos
	Colheita	<ul style="list-style-type: none"> . Rendibilidade de clientes e produtos . Percentagem de clientes não rentáveis 	<ul style="list-style-type: none"> . Custos unitários (por unidade de <i>output</i>, por transacção) 	<ul style="list-style-type: none"> . Período de recuperação do investimento (<i>Pay-back</i>) . <i>Throughput</i>

Fonte: Kaplan e Norton (1997: 65)

a) Crescimento e diversificação dos proveitos

Para Headley (1998), uma das estratégias normalmente utilizadas nesta perspectiva será o aumento dos proveitos. Neste sentido Kaplan e Norton (1997) e Sousa e Rodrigues (2002) defendem que o indicador mais utilizado para o crescimento dos proveitos, tanto para organizações na fase de crescimento como na fase de colheita será a quota de mercado dos produtos e serviços, por segmentos.

As organizações em fase de crescimento dão importância à expansão das linhas de produtos existentes, bem como à oferta de produtos e serviços novos. Como tal, o crescimento e a diversificação dos proveitos implica a expansão da oferta de produtos e serviços, ter novos clientes e mercados, mudar a variedade de produtos e serviços e mudar a estratégia de preços (Kaplan e Norton, 1997).

O indicador mais utilizado para este objectivo será a percentagem de proveitos proveniente de novos produtos ou serviços, durante um período determinado de tempo (Rocha, 2000). No entanto, não deve ser dada demasiada importância a este indicador, pois corre-se o risco de apresentar um valor razoável apenas com melhorias incrementais nos produtos já existentes, sem que crie valor acrescentado para o cliente. Por outro lado, corre-se o risco de se deixar de vender um produto “maduro” para se vender um novo, para que a sua percentagem aumente no total das vendas. Assim, e para ultrapassar os problemas anteriores, muitas empresas utilizam as margem brutas dos novos produtos e serviços, atendendo a um produto novo que acrescente valor ao cliente, por ter uma margem maior que os produtos “maduros” existentes.

Por vezes o desenvolvimento de novos produtos pode ser muito oneroso e demorar muito tempo, pelo que muitas organizações na fase de manutenção preferem incrementar características novas nos produtos já existentes. Neste contexto, este método exige à organização que demonstre a eficácia das novas características e não de um novo produto. Um bom indicador, a utilizar no *Balanced Scorecard*, para as novas qualidades dos produtos já existentes, será a percentagem das vendas das mesmas (Kaplan e Norton, 1997).

Kaplan e Norton (1997) defendem também que o aumento dos proveitos pode ser conseguido quando se vendem produtos já existentes a novos clientes e mercados. Os indicadores mais utilizados podem ser: a percentagem de proveitos de novos clientes, os segmentos de mercados e regiões geográficas. Estes indicadores permitem chegar a conclusões sobre se o crescimento da quota de mercado foi originado pelo aumento da

competitividade ou se foi originado pelo aumento do tamanho do mercado. Aumentar as vendas mas perder quota de mercado poderá evidenciar problemas na estratégia

A possibilidade de criação de sinergias nas diferentes unidades estratégicas de negócio, fazendo com que cooperem no desenvolvimento de novos produtos e projectos, pode ser mais uma forma de aumentar os proveitos. Neste sentido, as organizações podem implementar estratégias de cooperação, através da transferência de tecnologia ou através do aumento das vendas a clientes das diversas unidades de negócio dentro da organização. Um dos indicadores que pode ser utilizado será o aumento da quota de mercado obtida através da colaboração das diferentes unidades.

Muitas organizações conseguem ter vantagem competitiva através de preços baixos. No entanto, a diferenciação dos produtos pode ser uma estratégia que permite obter essa vantagem, abandonando-se assim a estratégia dos preços baixos. A forma de medir esta estratégia poderá ser feita através da percentagem das vendas dos produtos diferenciados no total das vendas (Kaplan e Norton, 1997).

O crescimento dos proveitos pode também ser obtido através do aumento do preço dos produtos e serviços. Este aumento poderá ser feito em unidades de negócio na fase de manutenção ou de colheita e quando os proveitos não cobrem os custos. Este tipo de actuação está, nos dias de hoje, facilitado, pois a utilização do sistema de cálculo de custos baseado nas actividades (ABC⁶) permite o cálculo dos custos e proveitos por produtos, serviços, canais de distribuição e clientes. A rentabilidade dos produtos, serviços e clientes ou a percentagem de produtos e clientes não rentáveis proporciona informação que permite verificar se seria ou não oportuno alterar os preços.

⁶ Activity Based Cost.

b) Redução de custos / Aumento da produtividade

Para Arias Alvarez e Garcíá Suárez (1999), a redução de custos implica que numa primeira fase se faça a sua classificação, para que posteriormente se definam as estratégias de actuação.

Quando as empresas se encontram na fase de crescimento, não será normal que se preocupem com a diminuição de custos. A tentativa de diminuir custos através da normalização de processos pode chocar com a necessidade de flexibilidade na personalização de novos produtos e serviços para novos mercados (Kaplan e Norton, 1997).

Neste sentido, será normal que as empresas em fase de crescimento se preocupem em aumentar a produtividade através do aumento dos proveitos (rendimento), mais precisamente por empregado. Esta hipótese permite melhorar os produtos e serviços com maior valor para os clientes, bem como aumentar a capacidade dos recursos físicos e humanos (Rocha, 2000)

Na fase de manutenção as empresas podem obter níveis de custos competitivos, melhores margens de exploração e controlo dos custos indirectos, o que lhes permite ter melhores rácios de rendibilidade sobre os investimentos. Esse objectivo pode ser conseguido através da redução do custo unitário de produção. Dado que a produção apenas é conseguida através da realização de várias actividades, será útil a utilização do sistema de custos baseado nas actividades (ABC) (Rocha, 2000).

As empresas utilizam diferentes canais de distribuição, por vezes para o mesmo produto. Desta forma, será relevante conseguir manter relações com clientes e fornecedores, através de canais com baixo custo (meio electrónico). A utilização desta estratégia permite medir o volume de negócios que passa por cada canal, de forma a poder evoluir-se de um *mix* de canais de alto custo para baixo custo (Kaplan e Norton, 1997).

A redução dos custos deve ser efectuada tendo em atenção os restantes factores constantes do *Balanced Scorecard*, como sendo o grau de reacção dos clientes, qualidade e actuação. Este procedimento permite que não se interfira na consecução de objectivos de serviços aos clientes e de processos internos.

A diminuição dos custos das vendas, dos gastos gerais e dos custos administrativos, pode ser expressa em valores absolutos ou através do seu peso no total dos custos ou dos proveitos.

c) Utilização dos activos / estratégia de investimento

Segundo Kaplan e Norton (1997), para muitas empresas industriais e comerciais, o capital circulante, essencialmente dívidas a receber, existências e dívidas a pagar é um factor extremamente importante.

A gestão do capital circulante pode ser medida pela soma dos dias das existências em armazém, com o prazo de recebimento, menos o prazo de pagamento (Kaplan e Norton, 1997). Neste sentido, será importante controlar o fluxo de caixa (fundo de manei), que representa o tempo necessário para que a empresa converta os pagamentos dos *inputs* aos fornecedores em recebimentos dos clientes.

O ideal será que as empresas tenham um fundo de manei negativo, pois estarão a pagar aos fornecedores depois de receberem dos clientes. Para muitas empresas este será um objectivo difícil, ou mesmo impossível, pelo que já será bastante bom conseguir diminuí-lo.

Uma melhor utilização dos activos pode passar pela melhoria dos procedimentos de investimento, para que o período de recuperação do investimento seja o mais curto possível (Kaplan e Norton, 1997). Os investimentos incluem capital físico, tais como sistemas de informação, equipas especializadas, instalações e outros edifícios. Para Headley (1998) poderá ser utilizado um indicador como o ROE, que permitirá analisar o retorno do investimento efectuado.

“Assim pois, as empresas que tentem conseguir uma certa economia de escala ou de diversificação através de investimentos em activos materiais e imateriais especializados podem fixar os objectivos para aumentar a percentagem de recursos partilhados com outras unidades de negócio” (Kaplan e Norton, 1997: 73)

O rendimento dos investimentos em activos intangíveis, tais como investigação e desenvolvimento, empregados e sistemas, aumentará também o rendimento geral dos investimentos da organização.

O *Balanced Scorecard* pode fazer com que os objectivos financeiros sejam explícitos, e que se adaptem à medida das unidades de negócio, nas diferentes fases do seu ciclo de vida (Kaplan e Norton, 1997). Permite ainda que os órgãos de gestão façam uma avaliação de longo prazo. Os indutores da perspectiva financeira serão ajustados tendo por base o sector de actividade, o ambiente competitivo e a estratégia da unidade de negócio.

No decorrer do tempo todos os objectivos e medidas das restantes perspectivas do *Balanced Scorecard* deverão estar vinculadas com a consecução de um ou mais objectivos da perspectiva financeira.

“No caso da maioria das organizações, os temas financeiros de aumento dos proveitos, aumento dos custos e da produtividade, aumento da utilização dos activos e redução do risco, podem proporcionar os vínculos necessários entre as quatro perspectivas do Balanced Scorecard.” (Kaplan e Norton, 1997: 75)

Em síntese, Kaplan e Norton (1997) assinalam que os resultados financeiros indicam que a melhoria da qualidade, do tempo de resposta, da produtividade e dos novos produtos só beneficiam a empresa quando se traduzem em maiores vendas, aumento da quota de mercado, redução dos gastos operativos e maior rotação dos activos.

1.5.2. Perspectiva do cliente

A continuidade de uma organização depende da sua capacidade para descobrir e satisfazer as necessidades dos potenciais clientes, oferecendo-lhes produtos e serviços capazes de acrescentar valor (Árias Alvarez e Garcia Suárez, 1999 e Figueiredo, 2002).

As empresas devem identificar os segmentos de mercado e os clientes onde querem competir, facto que pode ser relevado na perspectiva do cliente (Giollo, 2002; Figueiredo, 2002; Kaplan e Norton, 1997; Aparisi Caudeli e Ripoll Feliu, 2000; Dávila, 1999; Rocha, 2000; Gago Rodríguez e Feijóo Souto, 2000 e Alonso Mollar, 2004).

Esta perspectiva, segundo Olve *et al.* (2000) e Ramos e Gonçalves (2002), descreve a forma como se cria valor para os clientes e como se satisfaz a procura.

“A perspectiva do cliente permite que as empresas equiparem os seus indicadores chave sobre os clientes - satisfação, fidelização, retenção, aquisição e rentabilidade - com os segmentos de clientes e mercados seleccionados” (Kaplan e Norton, 1997: 76).

No passado era normal que as empresas se centrassem nas suas capacidades internas, enfatizando a actuação no produto e a evolução tecnológica. No entanto, as empresas de hoje percebem que se não compreenderem as necessidades dos clientes, podem ter os concorrentes a oferecer produtos e serviços que melhor satisfaçam as suas necessidades (Kaplan e Norton, 1997). Este aspecto considera-se fundamental pois na opinião de Cravens (2000) e de Kim *et al.* (2003) o valor para o consumidor será o resultado de uma estratégia de negócios baseada num grande entendimento das suas necessidades.

Para além de satisfazer as necessidades dos clientes, os gestores devem, na perspectiva do cliente, traduzir a sua visão e estratégias em objectivos concretos, baseados no mercado e nos clientes, que deverão depois ser comunicados a toda a organização (Rocha, 2000).

Os clientes não são homogéneos, pois têm preferências diferentes e valorizam as características dos produtos também de forma diferente. Desta forma, na formulação da

estratégia, haverá que atender, para cada segmento, a aspectos como: preço, qualidade, funcionalidade, imagem, prestígio, relações e serviço (Gago Rodríguez e Feijóo Souto, 2000).

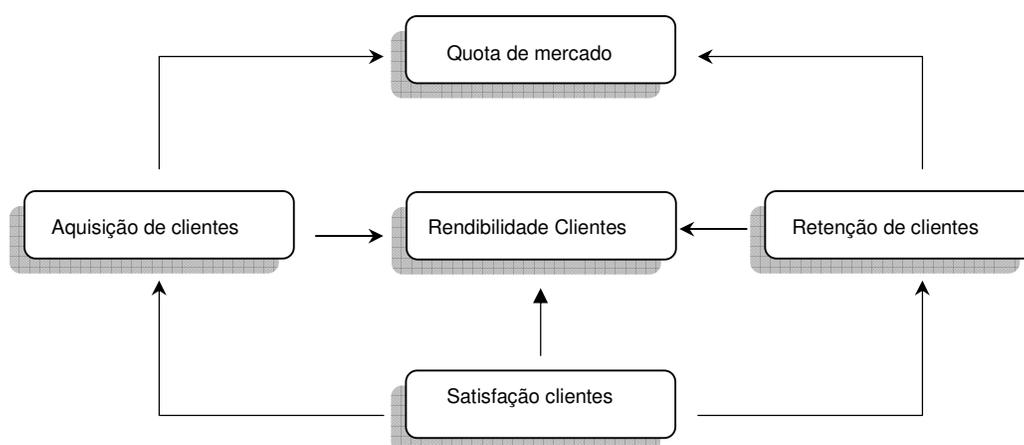
Então, o *Balanced Scorecard*, para além de traduzir a estratégia de uma empresa, deverá identificar os objectivos dos clientes, em cada segmento escolhido (Gago Rodríguez e Feijóo Souto, 2000).

Normalmente as empresas seleccionam dois conjuntos de medidas para as suas perspectivas dos clientes. O primeiro relaciona-se com as medidas genéricas, que todas as empresas utilizam, tais como: a satisfação e manutenção dos clientes, a quota de mercado, etc. O segundo representa os indutores de actuação, diferenciadores dos resultados dos clientes (Kaplan e Norton, 1997).

i - Indicadores centrais para os clientes

Existe um grupo de indicadores genéricos que são utilizados para a medição dos resultados dos clientes. Esses indicadores, apresentados na figura 1.3., devem ser adaptados a cada segmento de mercado e aos clientes seleccionados.

Figura 1.3. Indicadores centrais da perspectiva do cliente



Fonte: Kaplan e Norton (1997: 81)

Hanson e Towle (2000) e Quinlivan (2000) não aprofundam esta matéria, mas compartilham alguns desses indicadores tais como: satisfação e retenção dos clientes e quota de mercado.

Já Olive *et al.* (2000) afirmam que se verifica a necessidade de recolher informação relativa a: quota de mercado, fidelização dos clientes, novos clientes, satisfação dos clientes e rentabilidade por cliente.

Niven (2003) acrescenta que nesta perspectiva podem ser usadas medidas que englobem: satisfação do cliente; fidelização do cliente; cota de mercado e novos clientes.

a) Quota de mercado

Depois de especificado o segmento de mercado e o grupo de clientes, a utilização do indicador, quota de mercado, pode ser bastante útil. A dimensão do mercado pode ser conhecida através de dados estatísticos recolhidos de associações industriais, entidades governamentais, etc.. Este indicador pode ajudar a implementar a estratégia de uma determinada unidade de negócio, pois quando são consideradas apenas medidas financeiras, podem retirar-se conclusões percepcionadas. O aumento das vendas a curto prazo pode, no futuro, estar comprometido pelo facto de não se estar a acrescentar valor para o cliente.

Quando as empresas têm segmentos e clientes que se mantêm, pode-se ainda utilizar outra medida da quota de mercado - a percentagem das compras dos segmentos ou clientes - pois estes podem ter diminuído o valor total das compras aos seus fornecedores (Kaplan e Norton, 1997).

Esta medida, segundo Ramos e Gonçalves (2002), permite analisar se a organização alcançou os resultados esperados no segmento de mercado escolhido.

b) Retenção dos clientes

Alonso Mollar (2004) refere que para que as empresas consigam aumentar a sua quota de mercado, será importante antes de mais, que mantenham os clientes actuais, identificados por categorias.

Por outro lado, muitas empresas para além de manterem os clientes, pretendem também medir o grau de fidelização, através do crescimento do volume de negócios desses clientes (Figueiredo, 2002).

Para Ramos e Gonçalves (2002) a lealdade dos clientes pode ser medida pelo número de novos clientes trazidos pelos já existentes, facto que apenas acontecerá caso estejam satisfeitos.

c) Aquisição de clientes

O aumento do volume de negócios das empresas está dependente do incremento do número de clientes, pelo que a respectiva taxa de aumento dos mesmos, quer em termos absolutos quer relativos, permite verificar a taxa de atracção de novos clientes (Figueiredo, 2002).

O aumento dos clientes pode ser medido pelo aumento do número de clientes, bem como pelo volume de negócios dos novos clientes (Ramos e Gonçalves, 2002).

A forma de atrair novos clientes pode passar por campanhas eficientes de *marketing*, regra geral bastante dispendiosas. Desta forma, será importante medir o custo de cada novo cliente ou calcular o rácio dos proveitos dos novos clientes por cada campanha levada a efeito (Kaplan e Norton, 1997).

d) Satisfação dos clientes

A forma de manter clientes ou de os aumentar poderá estar relacionada, em grande parte, pela satisfação dos mesmos (Kim *et al.*, 2003). As medidas de satisfação

dos clientes devem traduzir o *feedback* da forma como se está a acrescentar valor para os mesmos. No entanto, não deverá ser dada demasiada importância a este indicador, pois segundo Kaplan e Norton (1997), num estudo recente conclui-se que a satisfação do cliente não é suficiente para a fidelização, manutenção e rentabilidade do mesmo.

Importante seria que todos os clientes, de forma voluntária, proporcionassem informação aos seus fornecedores, de forma a poder avaliá-los frequentemente. Para colmatar a falta de iniciativa, por parte dos clientes, muitas empresas fazem questionários por correio, entrevistas telefónicas e entrevistas pessoais (Ramos e Gonçalves, 2002).

e) Rendibilidade dos clientes

O êxito das quatro medidas apresentadas anteriormente (quota, retenção, aquisição e satisfação) não garante que uma empresa tenha clientes rentáveis (Alonso Mollar, 2004). Por exemplo, será provável que a venda de produtos com qualidade a baixo preço, satisfaça os clientes, no entanto estes podem não ser rentáveis (Kaplan e Norton, 1997). Desta forma, as empresas para além de quererem clientes satisfeitos, pretendem que estes sejam rentáveis.

Um indicador financeiro, como a rentabilidade dos clientes, ajuda as empresas, que centram a sua actuação nos clientes, a não o fazerem de forma excessiva.

Muitas vezes existem produtos e serviços que não são rentáveis, pelo que as empresas devem ponderar a comercialização dos mesmos. Por vezes, a comercialização de um produto ou serviço, não rentável, com um cliente, pode fazer com que este se mantenha, e ao qual sejam vendidos outros com uma taxa de rentabilidade alta. Desta forma, as empresas devem tentar redesenhar processos, por forma a conseguir produtos rentáveis, que simultaneamente satisfaçam o cliente.

Existem também clientes que não sendo rentáveis, terão de se manter. Este facto ocorre normalmente com clientes novos, em que a vantagem competitiva para os cativar pode ter sido o preço.

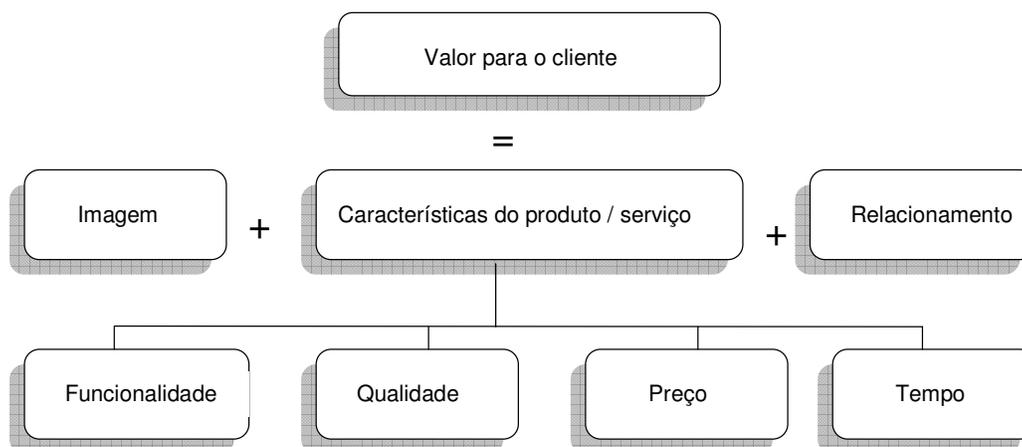
As estratégias que podem ser seguidas tendo por base a rentabilidade dos clientes, podem ser diversas: os clientes rentáveis de segmentos que interessam às empresas devem ser mantidos, tendo no entanto em consideração a satisfação constante das suas necessidades; os clientes não rentáveis mas que interessam às empresas devem ser mantidos, tendo as empresas de renegociar preços ou então desenvolver os processos de produção e venda dos mesmos; os clientes rentáveis, mas que à partida não interessam às empresas, devem ser analisados, estudando-se a sua viabilidade no futuro; os clientes não rentáveis e que não interessam às empresas devem ser abandonados, mas não perdidos de vista (Kaplan e Norton, 1997).

ii - Ofertas de valor para o cliente

Os indicadores de satisfação, manutenção, aumento e quota de mercado devem ser complementados com indicadores que permitam medir o valor que acrescentam aos clientes.

Segundo Arias Alvarez e Garcá Suárez (1999), as ofertas de valor variam em função do ramo de actividade do segmento de mercado. No entanto, Kim *et al.* (2003) referem que, em todos os ramos, que esse valor englobará benefícios tangíveis e intangíveis. Por sua vez, Kaplan e Norton (1997) defendem que existem características comuns a todos (figura 1.4.).

Figura 1.4. Ofertas de valor para os clientes



Fonte: Adaptado Kaplan e Norton (1997:87)

As características dos produtos e serviços englobam a funcionalidade, preço e qualidade. Existem clientes que querem produtos e serviços fiáveis mas a baixo preço, enquanto outros preferem produtos e serviços diferenciados e de qualidade (Figueiredo, 2002).

As relações com os clientes incluem por exemplo os prazos de entrega, a resposta às suas encomendas, etc. (Kaplan e Norton, 1997).

A dimensão das relações deve englobar os compromissos de longo prazo, como por exemplo a interligação dos sistemas de informação com os dos clientes (intercâmbio electrónico de dados).

O relacionamento pode ainda passar pela classificação, por parte dos clientes, dos fornecedores preferidos para determinados produtos, o que evita processos de recepção, inspecção e armazenagem. Segundo Kaplan e Norton (1997) existem empresas que entregaram a função de compras a fornecedores qualificados.

A imagem e o prestígio reflectem factores intangíveis que atraem os clientes para as empresas (Figueiredo, 2002). Algumas conseguem fidelizar o cliente com anúncios

ou com a qualidade dos produtos, outras como por exemplo a Coca-cola conseguem fidelizá-los com a imagem e reputação que usufruem.

“A dimensão da imagem e do prestígio permite a uma empresa definir-se a si mesma, de forma proactiva, para os seus clientes.” (Kaplan e Norton, 1997: 89)

A experiência de Kaplan e Norton (1997) diz-lhes que uma grande parte das empresas identifica, na perspectiva do cliente, indicadores relacionados com o tempo de resposta, a qualidade e o preço.

Muitas empresas têm como principal missão acrescentar valor para o cliente. Assim, a forma como os clientes acompanham a actuação da empresa torna-se cada vez mais uma prioridade para os gestores (Kim *et al.*, 2003). O *Balanced Scorecard* exige que os gestores traduzam a missão em medidas concretas que se traduzam em melhorias dos factores que interessam aos clientes (Kaplan e Norton, 1997).

Neste sentido Arias Alvarez e Garcíá Suárez (1999) referem que na área comercial será fundamental: a segmentação, definição das estratégias para cada segmento, definição das qualidades por segmento e selecção dos indicadores.

1.5.3. Perspectiva dos processos internos

Depois de formulados os objectivos e indicadores, para as perspectivas financeira e do cliente, devem ser formulados para a perspectiva dos processos internos (Giollo, 2002). Este facto permite que as empresas centrem os seus indicadores dos processos internos, nos objectivos estabelecidos para os accionistas e clientes (Olve *et al.*, 2000).

Figueiredo (2002) e Niven (2003) referem também, que nesta perspectiva são identificados os processos, em que a organização se terá de destacar, para acrescentar valor para os clientes e para os accionistas.

Na construção do *Balanced Scorecard* será essencial que as organizações se centrem na cadeia de valor dos processos internos, que se inicia com o processo de

inovação, seguida dos processos operativos e concluída com o serviço pós venda (Kaplan e Norton, 1997).

“O processo de derivar objectivos e indicadores para a perspectiva dos processos internos representa uma das diferenças mais claras entre o Balanced Scorecard e os sistemas tradicionais de medição da actuação.” (Kaplan e Norton, 1997:106)

As organizações devem medir a actuação dos processos como complemento dos pedidos, aprovisionamento e planificação e controlo da produção, que englobam vários departamentos. Segundo Olve *et al.* (2000,78) devem ser estudados todos os processos internos da organização, tentando identificar os recursos e as capacidades necessárias para que a organização possa melhorar.

A possibilidade que as organizações têm de poder dispor de indicadores para os processos integrados e multifuncionais representa uma melhoria significativa em relação aos actuais indicadores de actuação.

No entanto, Kaplan e Norton (1997) crêem que se as organizações se limitarem a utilizar medidas financeiras e não financeiras para os processos existentes, não conduzirá a melhorias importantes na sua actuação. O simples facto de acrescentar medidas de actuação aos processos existentes, pode levar a melhorias sectoriais, no entanto não será provável que se alcancem objectivos importantes para os accionistas e clientes.

No *Balanced Scorecard* os objectivos e os indicadores para a perspectiva dos processos internos deriva de estratégias explícitas para satisfazer as expectativas dos accionistas e dos clientes. Este processo sequencial e vertical permite verificar em que produtos terá a organização de apostar (Kaplan e Norton, 1997).

O estabelecimento de objectivos e indicadores para a perspectiva dos processos internos só pode fazer-se, tendo por base um procedimento vertical, que traduza a estratégia em objectivos operativos.

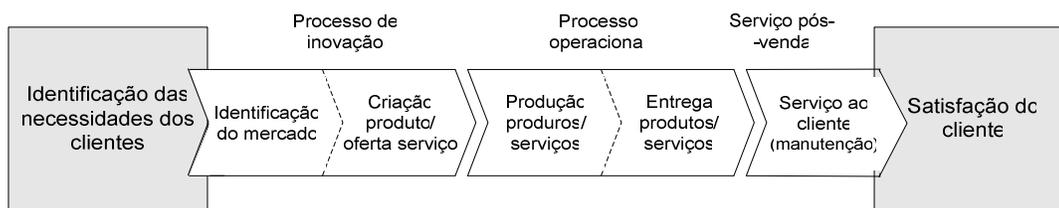
Hanson e Towle (2000) defendem que a perspectiva dos processos internos deve incluir medidas tais como: qualidade, tempo de resposta, custo e introdução de novos produtos, etc..

i - A cadeia de valor dos processos internos

“Cada negócio tem um conjunto único de processos para criar valor para os clientes e produzir resultados financeiros.” (Kaplan e Norton, 1997: 110)

Kaplan e Norton apresentam no entanto (figura 1.5.) um modelo genérico de cadeia de valor no âmbito dos processos internos, que se baseia em três processos essenciais: inovação, operacional e serviço pós-venda.

Figura 1.5. Perspectiva dos processos internos - Modelo da Cadeia de valor



Fonte: Kaplan e Norton (1997: 110)

a) O processo de inovação

Neste processo, as organizações estudam as necessidades emergentes e latentes dos clientes, para que possam criar produtos e serviços que satisfaçam as suas necessidades (Betancourt, 1999 e Figueiredo, 2002).

Segundo Gago Rodríguez e Feijóo Souto (2000) este processo é fundamental. Corresponde à fase onde se comprometem as características competitivas e os custos dos produtos e serviços com o restante ciclo de vida.

Uma grande parte das empresas considera mais importante ser eficaz, eficiente e oportuno no processo de inovação do que ser excelente nos processos operativos de

cada dia. A importância relativa do ciclo de inovação sobre o ciclo operativo é vista especialmente pelas empresas que têm um longo ciclo de criação e desenvolvimento, como por exemplo a indústria farmacêutica (Betancourt, 1999).

O processo de inovação deve ser parte integrante da perspectiva dos processos internos do *Balanced Scorecard*, facto não considerado por Kaplan e Norton no início do desenvolvimento deste modelo.

As empresas devem desenvolver novos produtos e serviços que permitam chegar a novos mercados e clientes e que satisfaçam as suas necessidades. Este processo representa o ciclo largo de criação de valor, ao contrário do processo operativo que representa a ciclo curto. Desta forma, e como se pode observar na figura 1.5., o processo de inovação tem duas fases essenciais: a identificação do mercado e a criação do produto/oferta do serviço (Gago Rodríguez e Feijóo Souto, 2000).

A identificação do mercado permite conhecer a sua dimensão, as preferências dos clientes e o preço a praticar (Rocha, 2000).

No estudo dos mercados e dos clientes, poderão ser utilizadas medidas como: número de produtos e serviços desenvolvidos; êxito no desenvolvimento de produtos e serviços para clientes seleccionados; preparação do estudo do mercado sobre as preferências futuras e emergentes dos clientes (Kaplan e Norton, 1997).

A segunda fase terá como base a informação recolhida no processo de investigação do mercado. As actividades a desenvolver nesta fase serão, segundo Kaplan e Norton (1997):

- Investigação básica para desenvolver produtos e serviços radicalmente novos, que aumentem o valor para os clientes;
- Investigação aplicada para desenvolver a tecnologia existente por forma a ser utilizada nos novos produtos;
- Realização de esforços de desenvolvimento focalizados, que façam chegar os produtos e serviços aos mercados.

O desenvolvimento de indicadores para os processos de concepção e desenvolvimento de produtos é ainda muito pouco utilizado pelas empresas. Este facto deve-se à pouca atenção dispensada às actividades de investigação e desenvolvimento, pelo que seria mais importante medir os processos de produção.

Nos dias de hoje as actividades de investigação e desenvolvimento têm muito mais peso na cadeia de valor das empresas, pois são muitas vezes uma vantagem competitiva que apresentam (Kaplan e Norton, 1997). Por este facto é normal que os custos destas actividades tenham também aumentado.

Esses custos, ao contrário dos directamente relacionados com a produção, não têm um sistema financeiro implementado, que analise os investimentos e os resultados obtidos. Desta forma, os sistemas de actuação devem medir a eficácia e eficiência dos processos de investigação e desenvolvimento, facto esquecido nos sistemas tradicionais.

Existe uma dificuldade bastante grande em medir a conversão dos *inputs* em *outputs*, relacionados com a investigação e desenvolvimento. No entanto, essa dificuldade não deve impedir que se estabeleçam objectivos e indicadores para esse processo crítico (Kaplan e Norton, 1997).

Alguns dos indicadores utilizados para a investigação básica e aplicada prendem-se com a percentagem de vendas de novos produtos; introdução de novos produtos comparados com a concorrência; o tempo necessário para desenvolver novos produtos, etc. (Kaplan e Norton, 1997). Os indicadores para o desenvolvimento dos produtos podem ser: rendimento, tempo dos ciclos e o custo.

b) O processo operacional

O processo operacional começa com o pedido do cliente e termina com a entrega do produto ou serviço ao mesmo (Rocha, 2000 e Sousa e Rodrigues, 2002)). Este processo representa o ciclo curto na cadeia de valor das empresas (Figueiredo, 2002).

O método *Jus in time* pode perfeitamente ser utilizado pelas empresas de hoje, em virtude de se enquadrar perfeitamente neste processo.

Segundo Ramos e Gonçalves (2002) e Rocha (2000) será fundamental neste processo que os produtos sejam entregues aos clientes de uma forma eficiente, consistente e atempada.

Neste processo as operações são, regra geral, repetitivas o que facilita a aplicação das técnicas da gestão científica ao controlo, além da melhoria da recepção e processamento dos pedidos dos clientes, bem como aos processos de venda, produção e entrega (Betancourt, 1999 e Rocha, 2000).

As operações desenvolvidas neste processo, são normalmente medidas por indicadores financeiros como os custos padrões, os desvios, etc.. Este tipo de medição pode levar a situações disfuncionais, pois pode-se ter uma produção constante, mas sem ter em consideração os pedidos reais dos clientes (Kaplan e Norton, 1997).

Com o aparecimento de conceitos como a qualidade total, verifica-se a utilização complementar de outros indicadores de qualidade, de duração dos ciclos e dos custos.

O *Balanced Scorecard* deve medir características adicionais dos seus processos, produtos e serviços. Podem então ser utilizados indicadores de flexibilidade e das características específicas e diferenciadoras dos produtos e serviços que criam valor para o cliente (Kaplan e Norton, 1997).

c) O serviço pós-venda

Esta fase, última do cadeia de valor, inclui as actividades de garantia e reparação, tratamento dos defeitos e devoluções e do processamento dos pagamentos (Rocha, 2002 e Ramos e Gonçalves, 2002).

Este processo deve ser rápido e fiável para que o cliente não tenha muitos problemas na reutilização dos produtos e serviços. Existem empresas que utilizam tecnologia electrónica, em alguns produtos, o que aumenta a susceptibilidade de

avarias. A tecnologia utilizada permite que os serviços de manutenção intervenham de forma preventiva, no intuito de evitar problemas aos clientes.

As empresas que pretendam ter um serviço pós-venda eficiente podem utilizar indicadores de duração do ciclo, qualidade e custo. Em relação à duração do ciclo, pode ser preponderante medir o tempo que medeia o contacto do cliente, originado por um defeito, até à resolução do problema. Os indicadores de custo podem medir os recursos utilizados no serviço pós-venda (Kaplan e Norton, 1997).

Segundo Betancourt (1999) podem ser utilizados alguns indicadores, tais como: custo das falhas, custo dos reprocessos, vantagens originadas pela melhoria contínua ou reengenharia de processos, etc..

Outro aspecto a considerar, essencialmente por empresas potencialmente poluentes, será a actuação ambiental, pois contribuem para um excelente relacionamento com a comunidade. O *Balanced Scorecard* pode então traduzir as estratégias relacionadas com este aspecto.

1.5.4. Perspectiva de aprendizagem e crescimento

De acordo com Headley (1998), Quinlivan (2000), Niven (2003) e Davis e Albright (2004) a perspectiva de aprendizagem e crescimento tem como função principal o cumprimento de objectivos que permitam atingir os parâmetros definidos para as restantes três perspectivas do *Balanced Scorecard*. Esta perspectiva deverá medir a capacidade da empresa para se adaptar às constantes mudanças no meio ambiente, economia e tecnologia.

Para Gago Rodríguez e Feijóo Souto (2000) esta perspectiva reveste-se de uma maior dificuldade de tratamento, tanto no que respeita à definição de indicadores como na definição do seu elemento principal (recursos humanos).

Esta perspectiva baseia-se na identificação da infra-estrutura que a organização deve construir para conseguir melhorias e crescimento a longo prazo, tendo em vista

impulsionar a formação e crescimento da organização (Aparisi Caudeli e Ripoll Feliu, 2000).

Olve *et al.* (2000) acrescentam que permite que a organização assegure a sua capacidade de renovação de longo prazo como um requisito prévio para a sua existência duradoura.

Dávila (1999) e Giollo (2002) consideram que a capacidade do pessoal, dos sistemas e processos das organizações é fundamental para o seu sucesso. Quando os gestores têm apenas preocupações com a situação financeira, o sucesso pode ser posto em causa.

Segundo Camaleño Simon (1998) na perspectiva de aprendizagem e crescimento terão de existir algumas preocupações:

- Adequar a capacidade e competências para satisfazer o perfil definido para a consecução dos objectivos;
- Proporcionar um ambiente de trabalho que permita a excelência e relações estáveis de trabalho;
- Aproveitar o potencial de cada membro da organização e a oportunidade para um maior envolvimento;
- Conseguir o envolvimento das pessoas, estimulando que contribuam para a melhoria da qualidade e adequando os factores que motivam as pessoas;
- Envolver as pessoas em planos de desenvolvimento profissional.

O modelo tradicional de contabilidade financeira, não consegue traduzir, no longo prazo, as consequências de uma má actuação do pessoal, sistemas e processos da organização (Kaplan e Norton, 1997)

“O Balanced Scorecard realça a importância de investir para o futuro, e não só nas áreas tradicionais de investimentos, como as novas equipas e a investigação e desenvolvimento de novos produtos.” (Kaplan e Norton, 1997: 139). Esses investimentos são importantes, mas por si só não são suficientes.

As empresas também devem investir na sua infra-estrutura (pessoal, sistemas e procedimentos) para conseguirem obter resultados financeiros satisfatórios de longo prazo (Kaplan e Norton, 1997).

As variáveis chave da perspectiva de aprendizagem e crescimento são, segundo Aparisi Caudeli e Ripoll Feliu (2000) e Rocha (2000): capacidades dos empregados, capacidades dos sistemas de informação e a motivação, delegação de poder (*empowerment*) e coerência dos objectivos. Para Ellingson e Wabsganss (2001) e Hanson e Towle (2000) as medidas para esta perspectiva deverão incluir a satisfação dos empregados e a disponibilidade dos sistemas de informação. Também Niven (2003) assinala que nesta perspectiva cabe a capacidade e satisfação dos empregados, a disponibilidade de informação e a coordenação.

i - Capacidade dos empregados

Os funcionários são vistos, nas empresas de hoje, como um importante factor para o sucesso e desenvolvimento sustentado. Desta forma, é normal que as organizações contratem pessoal para funções específicas e bem definidas. O pessoal não deverá executar apenas tarefas físicas, deverá também pensar sobre elas (Kaplan e Norton, 1997).

Para Camaleño Simon (1998) o êxito empresarial depende da forma como se gerem os recursos humanos, bem como da forma como se trata a resistência à mudança e o modo como se motivam as pessoas.

Nas empresas actuais, os trabalhos repetitivos foram, em grande parte, automatizados e facilitados, graças à utilização dos computadores (Betancourt, 1999).

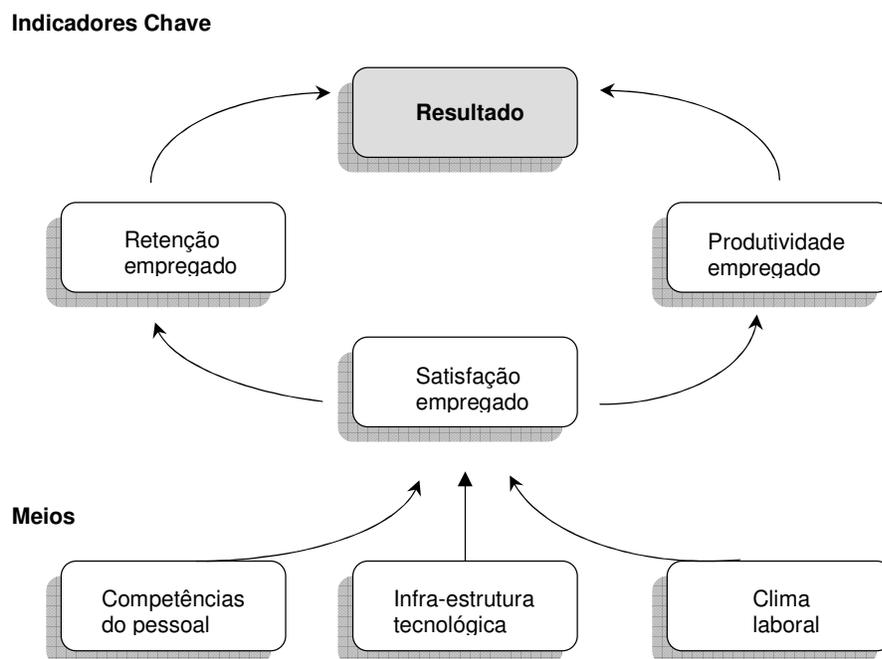
A manutenção das empresas no mercado exige uma melhoria contínua, pelo que será fundamental a opinião dos funcionários em relação à melhoria dos processos industriais e de comercialização. Assim, a participação do pessoal na melhoria contínua dos processos, exige uma requalificação dos mesmos, para que as suas capacidades

criativas possam ajudar na consecução dos objectivos da organização (Kaplan e Norton, 1997).

ii - Indicadores chave sobre os empregados

Segundo Rocha (2000), os indicadores que avaliam a actuação dos empregados repartem-se por três áreas, tal como se apresenta na figura 1.6..

Figura 1.6. Estrutura dos indicadores da perspectiva de aprendizagem e crescimento



Fonte: Kaplan e Norton (1997:142)

a) Medição da satisfação do empregado

De acordo com Amat Salas *et al.* (2001) a satisfação dos empregados depende, em muito, da implementação de uma política de incentivos atractiva.

Uma grande moral e satisfação dos empregados, em relação ao seu trabalho, será de extrema importância para as empresas. A sua satisfação facilita o aumento da produtividade, da rapidez de reacção e da qualidade (Betancourt, 1999)

A consecução de um elevado grau de satisfação dos clientes necessita que eles sejam atendidos por pessoal satisfeito (Kaplan e Norton, 1997).

A medição da satisfação do pessoal pode ser feita, atendendo à: participação nas decisões; reconhecimento pela forma exemplar como executaram as suas tarefas; acesso a informação suficiente para terem uma actuação exemplar; motivação pelo facto de serem criativos e terem iniciativa; apoio dos gestores; satisfação geral perante a empresa, etc. (Betancourt, 1999 e Figueiredo, 2002).

b) Medição da retenção dos empregados

O pessoal que interessa à empresa deve manter-se por um período longo de tempo (Betancourt, 1999). Segundo Alonso Mollar (2004), a saída de pessoal de uma empresa que invista, a longo prazo, nos seus funcionários, pode traduzir-se numa perda de capital intelectual.

O pessoal leal e de longo prazo, representa e tem consigo os valores da organização, bem como o conhecimento dos processos e a sensibilidade necessária perante os clientes (Kaplan e Norton, 1997 e Sousa e Rodrigues, 2002)

Alonso Mollar (2004) partilha da mesma opinião e acrescenta que os empregados têm consigo para além dos valores da organização o conhecimento dos seus sistemas de funcionamento.

A forma de medir a retenção do pessoal pode ser feita pela rotação do pessoal preponderante para a organização (Kaplan e Norton, 1997 e Figueiredo, 2002).

c) Medição da produtividade dos funcionários

A satisfação dos funcionários conjugada com a inovação e melhoria dos processos internos e com a satisfação dos clientes, permite melhorar a produtividade dos funcionários. O objectivo principal será relacionar o resultado obtido pelos funcionários com o número daqueles que o conseguiram (Kaplan e Norton, 1997).

Rocha (2000) menciona que se a organização acreditar no potencial humano poderá obter elevados ganhos de produtividade e de qualidade.

A produtividade dos empregados pode ser vista como o resultado do impacto agregado da melhoria das capacidades, do aumento da moral, da inovação e dos processos internos dos mesmos (Betancourt, 1999 e Alonso Mollar, 2004).

Os proveitos por empregado constituem o indicador um indicador simples que permite medir a produtividade. No entanto, apresenta algumas limitações, essencialmente quando existe demasiada pressão para alcançar objectivos ambiciosos.

Os proveitos por empregado são úteis para o diagnóstico, no entanto a estrutura interna da organização não pode mudar de forma radical. A medição da motivação da actuação individual dos funcionários, através deste indicador, deve ser complementada com medidas económicas. Este procedimento evita que os objectivos relacionados com a produtividade dos funcionários sejam alcançados de forma disfuncional.

iii - Indutores para a perspectiva de aprendizagem e crescimento

Depois de escolhidos os indicadores chave, relacionados com os empregados (satisfação, retenção e produtividade) deverão ser identificados os indutores específicos para as várias situações na perspectiva de aprendizagem e crescimento. Esses indutores estão relacionados com: formação dos trabalhadores; capacidades dos sistemas de informação e motivação; delegação de competências e interligação dos objectivos (Kaplan e Norton, 1997).

a) Formação dos trabalhadores

Os trabalhadores que estão directamente relacionados com os clientes não devem reagir apenas aos pedidos dos clientes, mas sim, agir de forma pró-activa, prevendo as suas necessidades. Porém, nem sempre os funcionários têm formação para poderem actuar dessa forma. Será de extrema relevância que as organizações tenham implementado um sistema de requalificação dos funcionários (Kaplan e Norton, 1997). Para Betancourt (1999) essa requalificação pode ser feita de duas formas: nível de formação necessário e percentagem de funcionários que necessita de formação.

Quando o grau de requalificação é baixo será necessário desenvolver actividades de formação normais para manter as capacidades dos funcionários. Nesta situação, a requalificação dos funcionários não deverá constituir uma prioridade a inscrever no *Balanced Scorecard*. Por outro lado, se a necessidade de requalificação for elevada, isto é, se existir uma grande diferença entre as necessidades futuras e as capacidades actuais, este objectivo já deve constar do *Balanced Scorecard* (Kaplan e Norton, 1997).

b) Capacidades dos sistemas de informação

Para a consecução dos objectivos dos clientes e dos processos internos, será fundamental, mas não suficiente, a motivação e as capacidades dos trabalhadores. A eficácia dos trabalhadores, num ambiente competitivo depende também da informação que dispõem sobre os clientes, os processos internos e as consequências financeiras das suas decisões (Kaplan e Norton, 1997).

Os trabalhadores que se relacionam directamente com os clientes necessitam de informação oportuna e credível, sobre a relação global dos mesmos com a empresa. Neste contexto, os trabalhadores devem ter informação sobre a rentabilidade de cada cliente, pelo que devem ser informados sobre o segmento a que cada cliente pertence, o

que lhes permite avaliar o esforço a desenvolver para a satisfação, não só das necessidades actuais dos clientes mas também das suas necessidades emergentes.

Os trabalhadores do processo operacional da empresa, que não estão directamente relacionados com os clientes, necessitam de um *feedback* rápido, credível e oportuno sobre o produto que fabricaram ou sobre o serviço que prestaram (Betancourt, 1999 e Rocha, 2000). A melhoria contínua dos trabalhadores e da sua actuação depende deste factor, pelo que só assim se pode eliminar defeitos e excessos de custos, bem como diminuir tempos e desperdícios dos sistemas de produção.

Todos os trabalhadores têm a necessidade de bons sistemas de informação, facto que deve ser relevado no *Balanced Scorecard*, por exemplo através de um indicador de acessibilidade à informação estratégica (Kaplan e Norton, 1997).

c) Motivação, delegação de competências e interligação dos objectivos

Para Rocha (2000) a motivação e a iniciativa dos trabalhadores serão factores fundamentais para o êxito da organização.

A sua medição pode ser feita, por exemplo, através das sugestões dadas por empregado, no sentido de melhorar a actuação da organização. Este indicador pode ser complementado com o número de sugestões que são postas em prática e com os proveitos obtidos com a implementação da sugestão, etc. (Kaplan e Norton, 1997).

Assim, as organizações devem implementar um sistema de sugestões, sem esquecer as recompensas aos seus autores, de acordo como os resultados obtidos na melhoria da organização.

“O indicador do número de sugestões implementadas com êxito e a taxa das melhorias que se estão a fazer sentir nos processos críticos são umas boas medidas de resultados para o objectivo de equiparação individual e da organização.” (Kaplan e Norton, 1997: 152).

Os indutores de actuação para a vinculação individual com a organização, pretendem verificar se os departamentos e os indivíduos têm os seus objectivos articulados com os da organização e com o *Balanced Scorecard* (Kaplan e Norton, 1997).

Deve existir uma ampla divulgação da estratégia e dos objectivos da organização, de molde a que os objectivos individuais se articulem na consecução de uma objectivo global.

1.6. As relações de causa-efeito entre as diferentes perspectivas

O *Balanced Scorecard* deve identificar e explicitar a sequência de hipóteses sobre as relações de causa-efeito entre as medidas de resultados e os indutores de desempenho dos mesmos, para todas as perspectivas (Giollo, 2002 e Kaplan e Norton, 1997). Qualquer indicador seleccionado para o *Balanced Scorecard* deve ser um elemento da cadeia de relações de causa-efeito que permita comunicar o significado da estratégia da organização (Kaplan e Norton, 1997 e Rocha, 2000). Martinsons *et al.* (1999) referem que será difícil traduzir e comunicar a estratégia e a visão caso não existam relações de causa-efeito. Niven (2003) reforça esta ideia, assinalando que as relações de causa-efeito devem contar a história da estratégia.

Segundo Mora Corral e Vivas Urieta (2001) devem ser estabelecidas relações entre os indicadores das diferentes perspectivas (análise *between*) e entre os da mesma perspectiva (análise *within*).

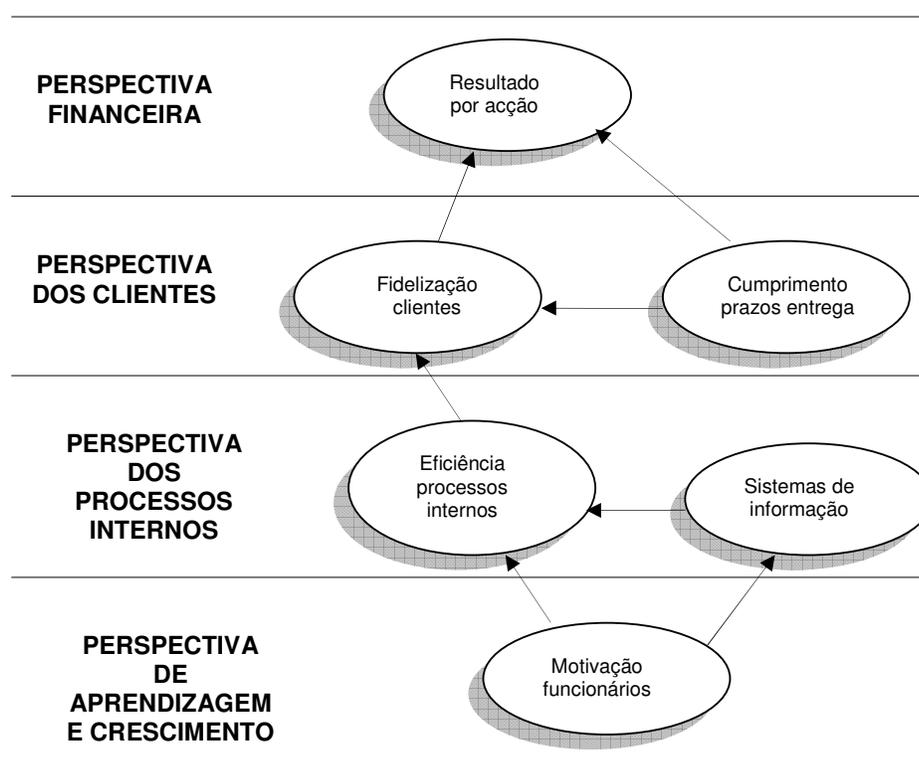
Com se pode observar na figura 1.7., terá de existir um equilíbrio entre as várias perspectivas, bem como uma relação de causa-efeito entre os indicadores definidos para cada uma delas.

Para Negre e Vivas Urieta (2003) e Norreklit (2003) o *Balanced Scorecard* apresenta uma característica fundamental, pois permite relacionar indicadores entre si, dado que as perspectivas reproduzem relações do tipo causa-efeito. Assim, recebe

informação do que está a suceder e sabe a causa que originou essa acção. Mâsih *et al.* (2001) acrescentam que essas relações permitem que as necessidades de uma perspectiva possam ser reflectidas nas restantes.

A relação entre os indicadores deve incorporar tanto as relações de causa-efeito como interligação de medidas de resultados e de indutores de actuação (Betancourt, 1999).

Figura 1.7. Relações de causa-efeito



Fonte: Elaboração própria

Segundo Hanson e Towle (2000), a utilização do *Balanced Scorecard* permite aos gestores analisar, através das relações causa-efeito, a forma como cada objectivo pode fazer parte da cadeia de eventos e contribuir para os objectivos globais da organização.

As relevações causa-efeito permitem, segundo Dávila (1999): troca de opiniões; o enriquecimento da visão da organização e atingir o consenso sobre a forma de alcançar os objectivos.

Já Josep Huertas *et al.* (2001) partilham da opinião que as relações de causa-efeito permitem ver a inter-relação entre os objectivos estratégicos e as perspectivas por forma a que a missão seja cumprida. Trullenque e Liquete (2002), por sua vez, afirmam que as relações de causa-efeito representam as hipóteses de causalidade entre os vários objectivos estratégicos.

Neste âmbito, Mora Corral e Vivas Urieta (2001) e Brewer (2003) mencionam que a estratégia é um conjunto de relações hipotéticas de causa-efeito. Para Niven, a estratégia “*Representa o que consideram um caminho correcto dado o conhecimento disponível sobre o meio, competências, posição competitiva, etc.*” (2003: 217).

Neste sentido, “*O sistema de medição deve estabelecer de forma explícita as relações (hipóteses), entre os objectivos (e medidas) nas diversas perspectivas, com o intuito de poderem ser geridas e validadas.*” (Kaplan e Norton, 1997: 44).

As relações de causa-efeito devem representar de forma transparente as suposições dos agentes da organização (Horváth e Partners, 2003).

Niven (2003) reconhece a necessidade de definir um método que documente e prove as suposições inerentes à estratégia. As relações entre os objectivos devem ser explícitas, de forma a serem vigiadas, validadas e geridas. Segundo o mesmo autor o método que poderá cumprir estas funções será o *Balanced Scorecard*.

Segundo Giollo (2002) e Rocha (2000) qualquer o indicador seleccionado para o *Balanced Scorecard* deve ser um elemento da cadeia de relações de causa-efeito que permita comunicar o significado da estratégia da organização.

Niven (2003) acrescenta que essas medidas ou indicadores devem estar vinculados com as relações de causa-efeito que partem dos indutores de resultados da perspectiva de aprendizagem e crescimento e chegam à perspectiva financeira.

No entanto, nem sempre será fácil estabelecer relações de causa-efeito entre as diferentes perspectivas. Segundo Norreklit (2000), as diferentes perspectivas podem ser interdependentes, não existindo por vezes relações de causa-efeito. Argumenta ainda que a relação entre as perspectivas pode não ser unidireccional o que dificulta o estabelecimento daquelas relações. Por exemplo para que uma organização invista em investigação e desenvolvimento, necessita de meios financeiros, no entanto os meios financeiros também estão dependentes da investigação e desenvolvimento levados a cabo pela organização. Também Laitinen (1996) questiona as relações de causa-efeito entre as quatro perspectivas.

Horváth e Partners (2003) referem a existência de cadeias de causa-efeito que reflectem a causalidade das ideias estratégicas. Assim os objectivos estratégicos estão relacionados entre si e influem mutuamente. Essas cadeias de relações de causa-efeito conseguem:

- Mostrar as relações e as dependências que existem entre objectivos estratégicos numa perspectiva e entre ela e as restantes;
- Clarificar os efeitos recíprocos para a consecução do objectivo;
- Dar conhecimento à direcção das relações bem como a importância dos diferentes objectivos;
- Fomentar a compreensão conjunta de toda a estratégia;
- Representar a forma de actuação conjunta das diferentes áreas, no sentido de executar a estratégia;
- Fomentar a colaboração entre os objectivos e as áreas;
- Identificar os indicadores de controlo prévio;
- Converter a lógica dos objectivos estratégicos em factos imagináveis e assim mais fáceis de comunicar;
- Proporcionar o modelo de definição para o êxito estratégico;

- Funcionar como uma ferramenta eficaz de diagnóstico para avaliar a implementação do *Balanced Scorecard* (Niven, 2003).

Segundo Horváth e Partners (2003) os passos necessários para produzir a estrutura das cadeias de causa-efeito são:

- 1 - Representação das relações de causa-efeito;
- 2 - Concentração das relações estratégicas previstas;
- 3 - Documentação das relações e formulação histórica da estratégia.

A representação das relações causa-efeito pode ser feita através de derivações e segundo os mesmos autores existem cinco expressões metódicas: derivação das cadeias de causa-efeito iniciada nos objectivos estratégicos da perspectiva de aprendizagem e crescimento; derivação das cadeias de causa-efeito iniciada em cada um dos objectivos estratégicos da perspectiva financeira (procedimento dedutivo); derivação das cadeias de causa-efeito iniciada em alguns objectivos estratégicos da perspectiva financeira (procedimento indutivo); derivação das cadeias de causa-efeito iniciada em alguns objectivos estratégicos da perspectiva de clientes; representação das relações entre os objectivos estratégicos, tendo por base as matrizes de causa/efeito. Mora Corral e Vivas Urieta (2001) aprofundam esta última metodologia, defendendo que a existência de correlações estatisticamente significativas entre os diferentes indicadores, permite explicar a presença de relações de causa-efeito entre os objectivos estratégicos da organização.

A criação de relações de causa-efeito terá de ser feita com prudência, pois será difícil definir todas as relações imagináveis entre os objectivos (Horváth e Partners, 2003). Por outro lado, será fundamental representar as cadeias de causa-efeito que estão estrategicamente previstas. Este facto permite que se definam matrizes simples e fáceis de trabalhar.

Também para Norreklit (2000) é importante que a organização conheça as relações entre os factos, pois permite determinar se o efeito de uma acção se irá

verificar, ou se pelo contrário terá de utilizar cálculos financeiros para analisar a repercussão dessa acção.

De acordo com o quadro 1.2., as relações de causa-efeito devem também ser documentadas e expressas com o seguinte conteúdo (Horváth e Partners, 2003):

- Relação (numeração, objectivo influente, objectivo influído) bem como esclarecimentos sobre a relação;
- Como influi a modificação do objectivo A (objectivo influente) na consecução ou não do objectivo B (objectivo influído);
- Outras consequências que podem surgir (opcional);
- Quais as premissas externas em que se baseiam as relações (opcional).

A documentação de todos os objectivos e de todas as relações entre eles, permite que se obtenha uma explicação correcta da estratégia que se pretende implementar.

Quadro 1.2. Esquema de documentação para cadeias de causa/efeito.

<i>Causa (factor desencadeante) empregados</i>	<i>Efeito (objectivo influído)</i>	<i>Explicação</i>
Maior reforço da responsabilidade própria	1) Garantir a motivação dos empregados	No passado os trabalhadores criticaram a escassa aptidão de decisão. Assim, a incrementação da responsabilidade própria deverá influenciar de forma positiva o compromisso dos empregados.
Garantir um auxílio e um desenvolvimento orientados para o rendimento	2) Garantir a motivação dos funcionários	Premiar um maior rendimento (através de incentivos financeiros e não financeiros, de financiamento de formação adicional, etc.) deverá conduzir a uma maior motivação nos trabalhadores correspondentes.
Garantir a motivação dos empregados	3) Impelir as competências dos empregados	O êxito de uma formação técnica adicional depende, de forma especial, da disposição que o empregado tenha para aprender. Uma motivação elevada terá um efeito positivo nessa aprendizagem.

Fonte: Horváth e Partners (2003: 239)

A comunicação das relações de causa-efeito é preponderante na elaboração do *Balanced Scorecard*. Segundo Niven (2003), essa comunicação deve ser feita através

de um mapa gráfico, acompanhado de uma descrição que o articule. O mapa gráfico será o que Fernández (2002) designa de mapa estratégico. Este autor defende que este mapa deve permitir ver, numa página, a estratégia de uma organização. Quanto à descrição, Fernández (2002) refere que deve existir uma explicação detalhada de cada objectivo.

Mesmo sendo usados métodos científicos para determinar as relações de causa-efeito, verifica-se que muitas delas são definidas empiricamente (Norreklit, 2000). Este factor poderá ser passível de críticas, no entanto será impossível estabelecer todo o tipo de relações, dada a complexidade da maioria das organizações.

1.7. Metodologia para a elaboração do *Balanced Scorecard*

A elaboração do primeiro *Balanced Scorecard* numa organização deverá ter por base um processo sistemático e consensual que seja claro quanto à forma de traduzir a missão e a estratégia de uma unidade em objectivos e indicadores operativos (Kaplan e Norton, 1997). Também para Giollo (2002) o processo do *Balanced Scorecard* deve ter início na tradução da visão e da estratégia, por forma a estabelecer um consenso sobre os objectivos a atingir.

Será fundamental que no processo de construção exista o que Kaplan e Norton (1997) designam de “arquitecto”, no sentido de que possa facilitar o processo e reconhecer informação retrospectiva importante para a construção do *Balanced Scorecard*.

A implementação do *Balanced Scorecard* terá de ter a anuência e participação activa dos gestores, caso contrário o processo poderá fracassar (Kaplan e Norton, 1997).

Também para Giollo (2002), o primeiro passo para a construção de um *Balanced Scorecard* eficaz será a obtenção de consenso e de apoio dos gestores de topo sobre os motivos que levam ao seu desenvolvimento. Kaplan e Norton (1997) acrescentam

que estes devem ainda estar de acordo com os principais propósitos do projecto, pois os seus objectivos ajudam a:

- Conduzir a construção de objectivos e indicadores para o *Balanced Scorecard*;
- Obter o compromisso dos agentes que participam no projecto, e
- Clarificar a estrutura para os processos de implementação e gestão que devem ser seguidos pelo *Balanced Scorecard*.

Regra geral, as organizações implementam um *Balanced Scorecard*, tentando ultrapassar as seguintes necessidades: clarificação e obtenção de consenso sobre a visão e a estratégia; construção de uma equipa; comunicação da estratégia; vinculação dos incentivos com a consecução dos objectivos estratégicos; estabelecimento das metas estratégicas; afectação de recursos e iniciativas estratégicas; apoio no investimento em activos intangíveis e intelectuais e proporcionar uma base para a formação estratégica.

Depois de alcançado o acordo sobre os objectivos e o papel do *Balanced Scorecard*, deverá ser seleccionado um arquitecto que seja o líder do projecto. Para além de líder deverá ser o responsável pela coordenação do desenho das estratégias e dos indicadores (Headley, 1998). Esse responsável manterá também a estrutura, filosofia e metodologia para desenhar e desenvolver o *Balanced Scorecard* (Kaplan e Norton, 1997).

O “arquitecto” deverá conduzir todo o processo, programando as reuniões e entrevistas, assegurando-se de que a documentação é adequada e de que a informação sobre a competência e sobre o mercado está disponível para o projecto. Deverá ainda gerir o processo cognitivo e analítico (tradução das declarações suaves e gerais em objectivos explícitos e mensuráveis) bem como o processo interpessoal e inclusive emocional de construção de equipa e resolução de conflitos.

1.7.1. Processo de construção do *Balanced Scorecard*

Vários factores podem influenciar o processo de construção do *Balanced Scorecard*. Factores como a estrutura, complexidade, formação interferem na forma como deve ser implementado o projecto. Assim, o processo de construção pode variar dependendo da organização, no entanto Kaplan e Norton (1997), tendo por base a sua experiência propõem um plano de desenvolvimento que assenta em quatro passos e dez tarefas.

1.º Passo: Definir a arquitectura da medição

Tarefa 1 - Seleccionar a unidade da organização

Depois do acordo dos gestores de topo, o arquitecto terá de definir a unidade de negócio para a qual é adequado implementar o *Balanced Scorecard*. Assim, Kaplan e Norton (1997) defendem que o processo inicial funciona melhor numa unidade estratégica de negócio que realize actividade em toda a cadeia de valor (inovação, operações, *marketing*, serviço pós-venda). Deverá também ser uma unidade para a qual seja fácil construir indicadores de actuação financeira, sem as complicações de distribuição de custos e preços de transferência.

A unidade da organização não poderá ter uma actuação demasiado restrita, pois dificulta a definição de uma estratégia coerente. Neste sentido, implementar o *Balanced Scorecard* num departamento funcional ou apenas numa iniciativa, pode ser bastante limitativo.

È de salientar que será importante que a unidade proposta tenha uma estratégia bem definida, para cumprir a sua missão.

Tarefa 2 - Identificação das relações entre a organização e a unidade de negócio

Depois de seleccionada a unidade de negócio, o “arquitecto” terá de estudar as relações que esta mantém com outras unidades e com a organização divisional e corporativa. Assim, na reunião entre os gestores de topo e o “arquitecto” devem ser analisados os seguintes aspectos (Giollo, 2002):

- Os objectivos financeiros para a unidade seleccionada (rentabilidade, crescimento, etc.);
- Temas organizacionais decisivos (meio envolvente, qualidade competitividade, etc.);
- Relações com as restantes unidades.

O estudo dos factos anteriores será fundamental para evitar que a unidade de negócio seleccionada desenvolva objectivos e indicadores que optimizem a sua actuação mas que prejudiquem as outras. Este aspecto permite também que se conheçam limitações e oportunidades da unidade seleccionada, que de forma isolada não seriam fáceis de identificar.

2.º Passo: Conseguir o consenso em relação aos objectivos estratégicos

Tarefa 3 - Realizar uma primeira série de entrevistas

O “arquitecto” deve preparar informação básica e retrospectiva sobre o *Balanced Scorecard*, bem como documentos sobre a visão, missão e estratégia da unidade de negócio (Giollo, 2002). Deve ainda preparar informação sobre o meio envolvente, como seja a dimensão do mercado, os concorrentes, as preferências do cliente e o desenvolvimento tecnológico.

A informação deve ser facultada aos gestores e o “arquitecto” deve posteriormente realizar entrevistas com todos eles. Como resultado das entrevistas o “arquitecto” deve

obter informação sobre os objectivos estratégicos e sobre os indicadores para as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*. Segundo Kaplan e Norton (1997) as competências do “arquitecto” podem também ser desenvolvidas por um grupo de trabalho, ficando ele como líder do grupo.

O grupo de trabalho deve tentar centrar-se nos verdadeiros objectivos e indicadores criados pelo executivo, bem como tentar recolher expressões que sirvam para desenvolver e proporcionar maior significado e contexto aos objectivos e indicadores. As entrevistas podem ser de fluxo livre, no entanto deve existir um conjunto comum de perguntas e respostas possíveis.

Para Giollo (2002) os objectivos explícitos que devem ser conseguidos nas entrevistas abarcam: a introdução do conceito de *Balanced Scorecard* na gestão de topo; a resposta às perguntas sobre o conceito e obtenção de informação inicial sobre a estratégia da organização, bem como a forma como ela se traduz em objectivos e indicadores para o *Balanced Scorecard*.

Quanto aos objectivos implícitos pretende-se fazer com que os gestores pensem em traduzir a estratégia e os objectivos em indicadores operativos tangíveis; averiguar as preocupações que podem ter os indivíduos chave no que diz respeito ao desenvolvimento e implementação do *Balanced Scorecard* e identificar os potenciais conflitos entre os indivíduos (Kaplan e Norton, 1997).

Tarefa 4 - Sessão de síntese

Depois das entrevistas o “arquitecto” deve reunir a equipa de trabalho para discutir e analisar o resultado das mesmas, destacar temas e desenvolver uma lista provisional de objectivos para os indicadores base a apresentar na primeira reunião com os gestores (Giollo, 2002).

O resultado de sessão de síntese deverá ser uma lista bem como a classificação dos objectivos para as quatro perspectivas. A equipa deve ainda tentar determinar se a

lista provisional de objectivos representa a estratégia da unidade de negócio, e ainda se os objectivos das quatro perspectivas mantêm as relações de causa-efeito entre elas (Kaplan e Norton, 1997).

Tarefa 5 - Primeira série de reuniões com os gestores de topo

Segundo Giollo (2002), esta série de reuniões deve permitir a obtenção de consenso dos gestores de topo em relação ao *Balanced Scorecard*.

O “arquitecto” deve promover o debate sobre as declarações de missão e estratégia até que seja atingido o consenso. Em seguida, devem ser estudados os objectivos para cada perspectiva, sem que sejam feitas comparações, não devendo ser limitada a selecção de indicadores. Deverá ainda ser averiguada a possibilidade de algum dos indicadores seleccionados terem pouca prioridade e utilidade (Kaplan e Norton, 1997).

Depois de apresentados os objectivos para as várias perspectivas, devem ser votados os três ou quatro melhores. Para os objectivos seleccionados deverá ser escolhida uma definição e caso haja tempo deve ser feito um *brainstorming* sobre os indicadores para cada objectivo.

No final desta tarefa devem estar definidos os objectivos, acompanhados de uma declaração descritiva e pormenorizada de cada objectivo e de uma lista de potenciais indicadores para cada perspectiva. Finalmente, deve ser feito um documento que resuma as vantagens e relacione a composição e os líderes dos quatro subgrupos.

3.º Passo: Seleccionar e desenhar indicadores

Tarefa 6 - Reuniões dos subgrupos

Devem ser efectuadas reuniões entre o “arquitecto” e os subgrupos, no sentido de serem atingidos quatro objectivos essenciais (Kaplan e Norton, 1997):

- Aperfeiçoar a descrição dos objectivos estratégicos definidos na reunião com os gestores de topo;
- Identificar, para cada objectivo, o indicador ou indicadores que melhor reconheçam e comuniquem a intenção do objectivo;
- Identificar as fontes de informação para cada indicador bem como a forma como ele deve ser obtido;
- Identificar as relações entre os indicadores de cada perspectiva bem como entre eles e os das restantes.

A selecção e desenho dos indicadores deve ter como objectivo principal a forma como eles comunicam a estratégia. Assim, como cada estratégia é única, também os indicadores e o *Balanced Scorecard* devem ser únicos.

Cada subgrupo deverá ter a preocupação de: definir uma lista de objectivos para a perspectiva que representa, bem como a descrição detalhada de cada objectivo; descrever os indicadores para cada objectivo; ilustrar a forma como podem ser quantificados e mostrados os indicadores; apresentar um modelo gráfico sobre a relação dos indicadores dentro da perspectiva e com as restantes (Kaplan e Norton, 1997).

Tarefa 7 - Segunda série de reuniões com os gestores de topo

Estas reuniões devem incluir os gestores de topo e quadros intermédios, devendo ser debatida a visão da organização, as declarações de estratégia e os objectivos e indicadores a incluir no *Balanced Scorecard* (Kaplan e Norton, 1997). O resultado dos subgrupos deve ser apresentado pelo seu líder, ficando este comprometido com os resultados a obter. Depois de analisados os indicadores chave deve começar a preparar-se o plano de implementação.

4.º Passo: Construção do plano de implementação

Tarefa 8 - Desenvolvimento do plano de implementação

Uma nova equipa, onde estejam incluídos os líderes de cada subgrupo, deve formalizar as metas e desenvolver um plano de implementação para o *Balanced Scorecard* (Giollo, 2002).

Kaplan e Norton (1997) acham importante que este plano inclua a forma como os indicadores vão estar ligados às bases de dados e aos sistemas de informação, por forma a que o *Balanced Scorecard* possa ser comunicado a toda a organização. Deve facilitar ainda o desenvolvimento de indicadores de segundo nível para as unidades descentralizadas.

Tarefa 9 - Terceira série de reuniões com os gestores de topo

Esta série de reuniões deve permitir o consenso final sobre a visão, objectivos e medidas desenvolvidas na primeira reunião, para além da validação das metas propostas pela equipa de implementação (Kaplan e Norton, 1997).

Como resultado final os gestores de topo deverão estar de acordo com o programa de implementação, comunicando de seguida o *Balanced Scorecard* aos empregados. Será também fundamental que os gestores vejam o *Balanced Scorecard* como uma filosofia de gestão e que desenvolvam um sistema de informação para o apoiar (Giollo, 2002).

Tarefa 10 - Ultimar o plano de implementação

O *Balanced Scorecard* poderá acrescentar valor se estiver integrado num sistema de gestão da organização. Daí, a necessidade da elaboração de um plano de actuação escalonado, baseado na melhor informação disponível para que a agenda resultante seja consistente com as prioridades do *Balanced Scorecard*.

A implementação do *Balanced Scorecard*, partindo do pressuposto que a organização possui uma estratégia formulada e uma análise do meio envolvente, poderá ser feita num período de dezasseis semanas (Kaplan e Norton, 1997)

1.7.2. Outros processos de construção do *Balanced Scorecard*

O processo de construção do *Balanced Scorecard* apresentado por Kaplan e Norton pode não se adaptar a todas as organizações. Esse facto pode ter origem na dimensão, características e cultura da organização. A revisão de literatura sobre este tema apresenta então processos diferentes, tal como se apresenta a seguir.

De forma simplificada López Viñegla (2002a) apresenta, no âmbito da implementação do *Balanced Scorecard* na empresa VAT, S.A. as seguintes etapas:

- Exploração da situação e cronograma de trabalho;
- Seminário de formação sobre o *Balanced Scorecard* a todos os responsáveis;
- Análise do meio envolvente com a colaboração de todos os responsáveis;
- Conceptualização, no âmbito do processo de planificação estratégica, da visão e da missão;
- Determinação das principais perspectivas, bem como dos principais objectivos;
- Análise dos principais indicadores;
- Análise das principais iniciativas a elaborar para alcançar os objectivos;
- Reuniões informativas periódicas.

Para Amat Salas e Dowds (1998) o processo de formulação de um *Balanced Scorecard* deverá começar na formulação da missão e da estratégia. Segundo os mesmos autores o processo de construção do *Balanced Scorecard* abrange os seguintes pontos:

- Criação do *Balanced Scorecard* na organização ou apenas numa parte dela (departamento, divisão, centro de responsabilidade, etc.);
- Identificação dos factores chave de sucesso;

- Selecção dos indicadores - O *Balanced Scorecard* deve ser: claro e simples, pensado para o utilizador, utilizar um número limitado de indicadores;
- Situação dos indicadores no *Balanced Scorecard*, tendo por base as diferentes perspectivas.
- Estabelecimento de uma política de incentivos que permita motivar os intervenientes na consecução dos objectivos definidos para cada indicador.

Olve *et al.* (2000) propõe outra alternativa, realçando que a ordem das tarefas e o tempo que demora cada uma delas depende das características e da situação de cada organização. Assim, estes autores apresentam doze passos para o processo de criação do *Balanced Scorecard*, conforme se pode ver no quadro 1.3..

Olve *et al.* (2000) referem que o objectivo do primeiro passo é chegar a um consenso sobre as características e requisitos do sector, bem como chegar a uma definição clara da posição actual da organização e do seu papel.

É fundamental que no segundo passo seja definida uma visão global para a organização, pois as consequências de uma visão mal encaminhada podem ser muito sérias.

No terceiro passo serão definidas as perspectivas. Olve *et al.* (2000) apresentam as perspectivas originais do modelo de Kaplan e Norton: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizagem e crescimento. No entanto os mesmos autores acrescentam que algumas organizações incluíram uma quinta, relacionada com os empregados. Realçam ainda que qualquer alteração nas perspectivas terá que se basear em fundamentos estratégicos.

Quadro 1.3. Passos para a construção do *Balanced Scorecard*

PASSO	DESCRIÇÃO	DURAÇÃO
1	Definir o sector, descrever o seu desenvolvimento e o papel da organização	1-2 meses
2	Estabelecer/confirmar a visão da organização	2-3 dias
3	Estabelecer as perspectivas	1-2 dias
4	Desdobrar a visão para cada perspectiva e formular os objectivos estratégicos gerais	2-3 dias
5	Identificar os factores críticos de sucesso	
6	Desenvolver indicadores, identificar relações causa-efeito e estabelecer um equilíbrio	1-2 dias
7	Estabelecer o <i>Balanced Scorecard</i> de alto nível	1-2 dias
8	Desdobrar o <i>Balanced Scorecard</i> e indicadores por unidade organizacional	Mais de 2 meses
9	Formular objectivos	
10	Desenvolver um plano de acção	
11	Implementação do <i>Balanced Scorecard</i>	

Fonte: Adaptado de Olve *et al.* (2000: 62)

Pretende-se no quarto passo traduzir a visão em termos tangíveis tendo por base as perspectivas escolhidas tentando chegar a um equilíbrio geral.

No quinto passo a organização tem de identificar os factores críticos de sucesso e classificá-los por ordem de prioridades.

Será fundamental no sexto passo que se identifiquem e criem as relações de causa-efeito, bem como o equilíbrio necessário entre os diferentes indicadores das perspectivas escolhidas (Olve *et al.*, 2000).

O estabelecimento do *Balanced Scorecard* de alto nível deve ser feito no sétimo passo e deve ser aprovado e apresentado aos intervenientes. Para facilitar a sua

implementação será fundamental que todos os membros da organização recebam informação da forma como ele foi criado.

Olve *et al.* (2000) mencionam que o *Balanced Scorecard* e os indicadores de alto nível devem ser decompostos e aplicados a unidades organizativas inferiores no oitavo passo.

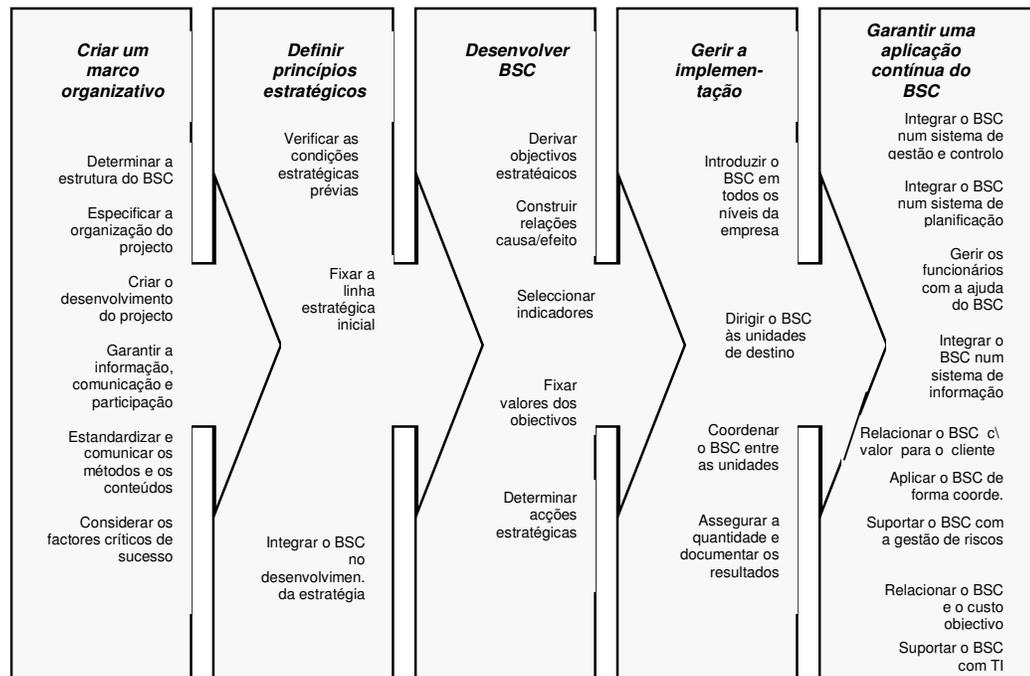
A formulação de objectivos para cada indicador deve ser feita no nono passo. Olve *et al.* (2000) acrescentam que devem ser definidos tantos os objectivos de curto como de longo prazo, para que se possa medir o seu desenvolvimento de forma contínua. Esses objectivos têm de ser coerentes com a visão e estratégia global e não devem entrar em conflito entre si.

No décimo passo deve ser criado um plano de acção que inclua todos os passos necessários para a consecução dos objectivos definidos.

Por último, Olve *et al.* (2000) defendem que no décimo primeiro passo terá de se implementar e seguir o *Balanced Scorecard*, para que este possa cumprir a sua função de ferramenta de gestão dinâmica.

Horváth e Partners (2003) estruturam o seu modelo de implementação em cinco fases, o que permite estabelecer um conceito de gestão que garante a execução das estratégias com êxito.

Figura 1.8. Modelo de Horváth e Partners para a implementação de um *Balanced Scorecard*



Fonte: Horváth e Partners (2003: 97)

A primeira fase baseia-se em dois conceitos fundamentais. Por um lado a determinação de regras fundamentais para as várias unidades. Neste sentido, devem ser definidas as perspectivas e as unidades onde vai ser implementado o *Balanced Scorecard*. Por outro lado, deve existir um acordo sobre a organização e desenvolvimento do projecto, sobre os conceitos de informação e de comunicação bem como sobre os factores críticos de sucesso.

Numa segunda fase será necessário definir os princípios estratégicos. Horváth e Partners (2003) defendem que o *Balanced Scorecard* será, em princípio, um conceito para a execução de estratégias existentes e não para o desenvolvimento de estratégias totalmente novas. No entanto, os mesmos autores defendem que o *Balanced Scorecard* pode também funcionar como um instrumento de desenvolvimento de estratégias e de implementação das mesmas.

Na terceira fase terá de se desenvolver o *Balanced Scorecard* seguindo os seguintes passos: derivação dos objectivos estratégicos; relacionamento dos objectivos

estratégicos, tendo por base as relações de causa-efeito, selecção de indicadores; fixação de valores para os objectivos e determinação das acções estratégicas. Para Horváth e Partners (2003), são os objectivos estratégicos que formam o núcleo do *Balanced Scorecard* e não os indicadores. Para os mesmos autores, o *Balanced Scorecard* não é um sistema de informação, mas contém um sistema de informação.

A gestão da implementação do *Balanced Scorecard*, quarta fase, pode ser vista como o alargamento dos procedimentos da terceira fase para várias unidades da organização. Este aspecto permite que os objectivos hierarquicamente superiores possam ser traduzidos no *Balanced Scorecard* das unidades inferiores. Permite ainda que exista um melhor enquadramento dos objectivos e das acções estratégicas das unidades paralelas, isto devido ao meio de comunicação que permite o *Balanced Scorecard*.

Segundo Horváth e Partners (2003), a última fase permite que as organizações mantenham uma estabilidade duradoura tendo por base a estratégia. Para que este objectivo seja conseguido verifica-se a necessidade de integrar o *Balanced Scorecard* num sistema de gestão e de controlo.

1.8. Dificuldades na implementação do *Balanced Scorecard*

A implementação de qualquer modelo numa organização origina mudanças, pelo que será normal que existam algumas dificuldades na sua implementação.

O *Balanced Scorecard* não foge à regra e López Viñegla (2002a) assinala que as principais dificuldades que encontrou foram: falta de definição das actividades geradoras de valor do ponto de vista dos custos; o facto de partir do zero quanto ao conhecimento da ferramenta por parte do principal responsável do projecto; o diferente ambiente competitivo que encontrou em cada um dos territórios; os participantes no projecto possuíam uma formação essencialmente comercial.

De acordo com Martínez Ramos (2003), as principais dificuldades que poderão existir aquando da implementação do *Balanced Scorecard* são:

- Existência de objectivos confusos;
- Falta de participação dos membros da organização;
- Valores dos indicadores contraditórios;
- Falta de um sistema de informação e *feedback*;
- Falta de compromisso por parte dos gestores;
- Falta de enfoque na estratégia.

Epstein e Manzoni (1998) também descrevem algumas dificuldades sendo algumas delas coincidentes com as apresentadas por Martínez Ramos. A primeira relaciona-se com a impossibilidade que os órgãos de gestão têm na definição de uma estratégia clara, concisa e partilhada. Esta dificuldade é originada pela falta de clareza da estratégia ou pelas diferentes visões que os gestores têm da mesma.

Outra dificuldade relaciona-se com a necessidade de recolha de dados específicos para o *Balanced Scorecard*, que as organizações tradicionalmente não têm. Este facto, conjugado com outros, pode originar um aumento de trabalho, o que pode levar à recusa deste modelo, pelos gestores (Epstein e Manzoni, 1998).

Acresce que muitas organizações já abandonaram iniciativas do mesmo tipo, o que pode levar os funcionários, cansados de mudanças, a não se esforçarem o suficiente para que o modelo funcione (Sousa e Rodrigues, 2002).

A protecção dos alicerces do poder por parte dos gestores é outra das dificuldades encontradas. Por vezes, os gestores departamentais criam mecanismos de informação secundários, inacessíveis aos gestores de topo e aos subordinados, como forma de se protegerem. Este facto dificulta a implementação do *Balanced Scorecard*, dado que este exige uma elevada transparência da parte de todos.

A última resistência apresentada por Epstein e Manzoni (1998) relaciona-se com a necessidade de manutenção e prosperidade do *Balanced Scorecard*, concorrendo com

outros mecanismos de informação e gestão. Será fundamental que sejam evidenciadas as vantagens da utilização das várias perspectivas e dos indicadores não financeiros.

As dificuldades apresentadas podem ser ultrapassadas se se verificar a existência de um grande envolvimento quer dos gestores quer de todos os agentes da organização. Será então fundamental, tal como se viu em pontos anteriores, que exista um envolvimento de toda a organização no processo de implementação do *Balanced Scorecard*.

1.9. O *Balanced Scorecard* e a gestão estratégica

1.9.1. A gestão estratégica

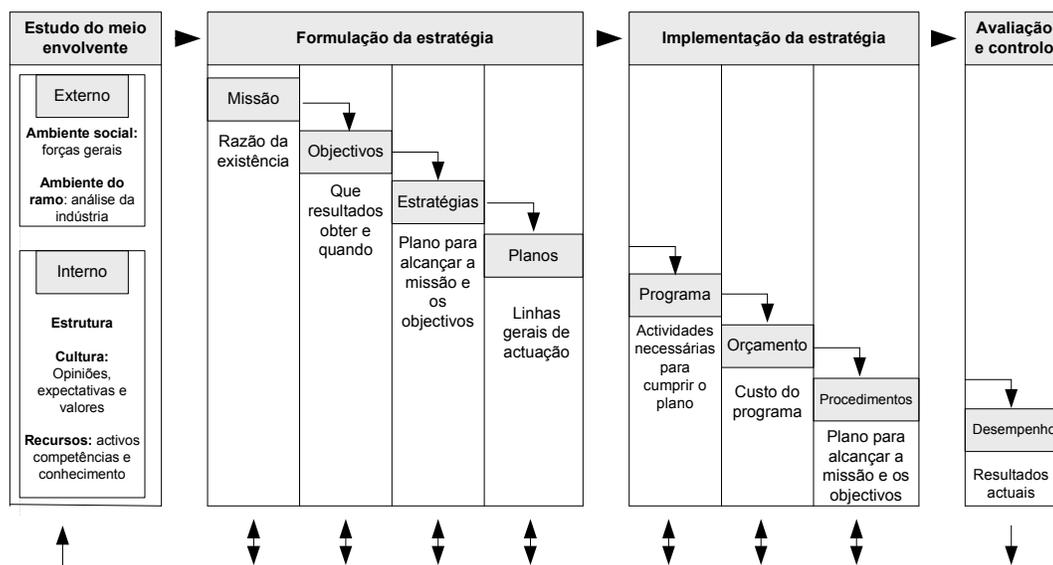
Segundo Amat Salas e Dows (1998), a estratégia será o processo através do qual uma organização tenta obter uma posição competitiva de longo prazo. Asrilhant *et al.* (2004) acrescentam que será o conjunto de acções previamente identificadas, que permitem atingir os objectivos de longo prazo.

A orientação estratégica das organizações é cada vez mais um factor preponderante para o êxito. Neste sentido, Wheelen e Hunger (2002) afirmam que deve existir uma gestão estratégica, da qual resultam as seguintes vantagens:

- Clarificação da visão estratégica da organização;
- Centralização no que é estrategicamente importante;
- Melhoria no entendimento de uma mudança rápida.

Para os mesmos autores, a gestão estratégica baseia-se em quatro elementos básicos (figura 1.9.): estudo do meio envolvente; formulação da estratégia; implementação da estratégia e avaliação e controlo.

Figura 1.9. Modelo de gestão estratégica



Fonte: Wheelen e Hunger (2002: 10)

No estudo do meio envolvente deve ser analisado todo o tipo de informação, interna e externa, tentando aproximar os vários agentes à organização. Será fundamental identificar os vários factores estratégicos que poderão influenciar o futuro da organização (Wheelen e Hunger, 2002).

Os mesmos autores acrescentam que o método a utilizar nesta fase poderá ser a análise SWOT⁷. Neste sentido, será fundamental que na análise externa sejam identificadas as ameaças e as oportunidades e na análise interna as forças e as fraquezas da organização.

Na formulação da estratégia, as organizações devem, tendo por base as forças e fraquezas, desenvolver planos de longo prazo que permitam ultrapassar as ameaças e aproveitar as oportunidades (Wheelen e Hunger, 2002).

Na formulação da estratégia deve definir-se a missão (objectivos gerais a alcançar pela organização, quer a curto como a longo prazo) e os planos de acção que permitam

⁷ Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats.

atingir os objectivos (Amat Salas e Dowds, 1998 e Amat Salas e Soldevila Garcia, 1999).

A definição de uma estratégia clara pode ser um processo bastante difícil numa grande organização. Mais difícil será transformar essa estratégia em acções concretas (Epstein e Manzoni, 1998).

A implementação da estratégia será o processo pelo qual as estratégias e os planos são postos em acção, através dos programas, dos orçamentos e dos procedimentos (Wheelen e Hunger, 2002).

O último elemento do processo de gestão estratégica é a avaliação e controlo. Neste processo terão de ser controlados e avaliados os resultados das actividades desenvolvidas, no sentido de poderem ser implementadas medidas correctivas (Wheelen e Hunger, 2002).

Para Figueiredo (2002) e Bukh *et al.* (2002) a definição de uma estratégia clara e concreta pode ser conseguida através da utilização do *Balanced Scorecard*.

No seguimento desta ideia, Amat Salas e Dowds (1998), Amat Salas e Soldevila Garcia (1999) acrescentam que o processo de formulação e revisão da estratégia deve estar intimamente relacionado com o processo de desenvolvimento do *Balanced Scorecard*. Segundo Headley (1998) e Camaleño Simón (2000) o desenvolvimento de um *Balanced Scorecard* traduz-se numa oportunidade de ouro para debater, clarificar e documentar a estratégia da organização.

De acordo com Camaleño Simón (1998) e Hanson e Towle (2000), o *Balanced Scorecard* contribui para formular a estratégia, sua comunicação, vinculação dos objectivos dos empregados com os da organização. Permite também que se motivem e formem todos os colaboradores e que se melhore e redesenhe continuamente a estratégia.

Quinlivan (2000), Blanco Dopico *et al.* (2001), Kanji e Moura e Sá (2002) e Storey (2002) referem ainda que a principal vantagem do *Balanced Scorecard* se relaciona com

a possibilidade de traduzir a visão e a estratégia em objectivos e medidas tangíveis, tendo por base os indicadores para comunicar e medir a implementação da estratégia.

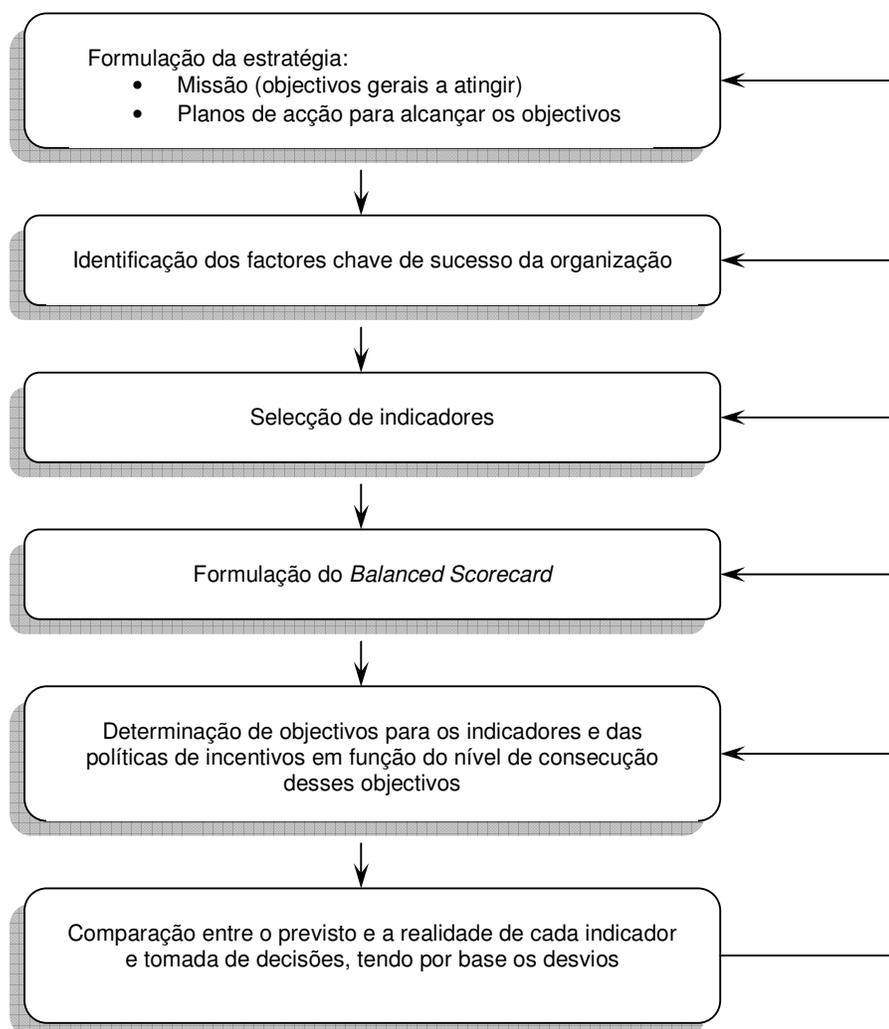
Chang e Chow (1999) e Gumbus *et al.* (2003) vão mais longe e defendem que o *Balanced Scorecard* deverá acompanhar permanentemente o processo de planeamento estratégico.

O *Balanced Scorecard* tem três componentes principais: missão, estratégias e indicadores (ou medidas). Os indicadores ou medidas devem incluir um quarto elemento que são os objectivos (Headley, 1998).

Na formulação da estratégia deve definir-se a missão e os planos de acção que permitirão alcançar os objectivos (Amat Salas e Dowds, 1998).

Neste processo terão de ser identificados os factores chave de sucesso, que serão os aspectos controláveis em que a empresa deve sobressair para alcançar os seus objectivos (Amat Salas e Dowds, 1998).

Figura 1.10. Relação entre o processo de formulação e revisão da estratégia e o processo de desenvolvimento do *Balanced Scorecard*



Fonte: Amat Salas e Dowds (1998: 23)

O *Balanced Scorecard* deve transformar o objectivo e a estratégia de uma unidade de negócio em objectivos e indicadores tangíveis.

Para López Viñegla (2002b), o *Balanced Scorecard* não é apenas um sistema de medição estratégico mas também um sistema de controlo e de gestão, em virtude de acompanhar a estratégia de longo prazo, o que permite:

- Clarificar e traduzir ou transformar a visão e a estratégia;

- Comunicar e vincular os objectivos e indicadores estratégicos;
- Alinhar os objectivos departamentais e pessoais;
- Planificar, estabelecer objectivos e alinhar as iniciativas estratégicas;
- Aumentar o *feedback* e formação estratégica

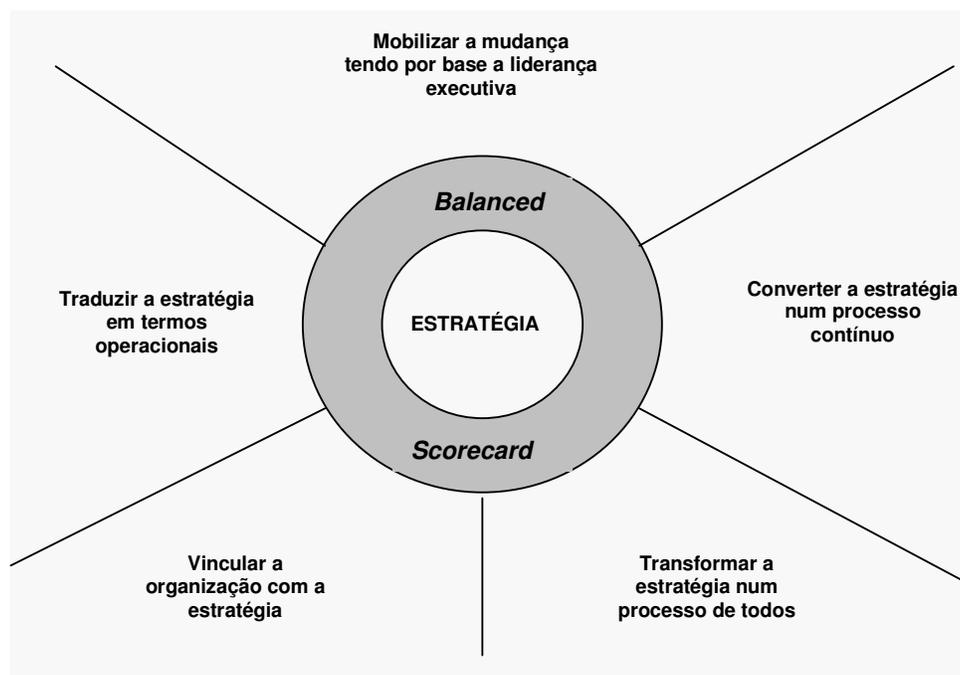
Segundo López Viñegla (2002b), existem já muitas empresas que estão a utilizar o *Balanced Scorecard* como uma “pedra angular” no sistema de gestão estratégica. O mesmo autor defende que este instrumento permite cobrir um vazio que existia nas organizações, traduzido na desconexão entre o desenvolvimento e formulação da estratégia e a sua implementação.

Desta forma, o *Balanced Scorecard* deve ser utilizado pelas organizações para (Kaplan e Norton, 1997):

- Estabelecer e comunicar a estratégia e instruções;
- Distribuir e aplicar recursos;
- Definir os objectivos e instruções individuais, de equipa e de departamentos;
- Proporcionar *feedback*.

Segundo Kaplan e Norton (2001a) as organizações que se baseiam na estratégia assentam nos seguintes princípios (figura 1.11.): tradução da estratégia em termos operacionais; vincular a organização com a estratégia; estabelecer a estratégia como um trabalho diário de todos na organização; fazer da estratégia um processo contínuo; apoiar a mudança tendo por base a liderança dos gestores.

Figura 1.11. Princípios de uma organização que se baseie na estratégia



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2001a: 16)

A tradução da estratégia em termos operacionais pode ser efectuada com a ajuda do *Balanced Scorecard*, o que permite que a organização utilize os seus recursos e capacidades para criar valor de longo prazo (Figueiredo, 2002). Assim, o *Balanced Scorecard* permite descrever e comunicar uma estratégia de forma coerente e clara. Segundo Kaplan e Norton (2001a), terá de ser criado um quadro geral para descrever e aplicar a estratégia, que deve ser tão ou mais importante do que os utilizados pelos directores financeiros. Esse quadro, designado de mapa estratégico, será uma estrutura lógica e completa que deve descrever a estratégia.

O mapa estratégico será representado por uma estrutura, onde cada indicador do *Balanced Scorecard* é uma parte integrante de uma cadeia de relações de causa-efeito. Esta metodologia permite a ligação dos indicadores de desempenho com os resultados esperados (Kaplan e Norton, 2001a).

O segundo princípio, vincular a organização com a estratégia, mostra a forma como eliminar as dificuldades funcionais das estruturas tradicionais da organização. Essas dificuldades são eliminadas com a constituição de estruturas formais de informação com objectivos e prioridades estratégicas. Assim, são transmitidas mensagens e prioridades estratégicas coerentes para todas as unidades da organização (Figueiredo, 2002).

A transformação da estratégia num processo global, permite que os empregados conheçam e compreendam a estratégia de forma a que actuem, num trabalho diário, para a sua consecução.

As organizações que se baseiam na estratégia conseguem também fazer com que esta seja um processo contínuo. Neste sentido, verifica-se a necessidade da elaboração de uma gestão estratégica, que Kaplan e Norton (2001a) chamam de duplo elo. Esta metodologia permite que sejam questionadas continuamente as premissas que serviram de base à definição da estratégia, por forma a poder verificar-se a sua reestruturação constante. Para o cumprimento deste princípio será fundamental que exista um *feedback* estratégico permanente.

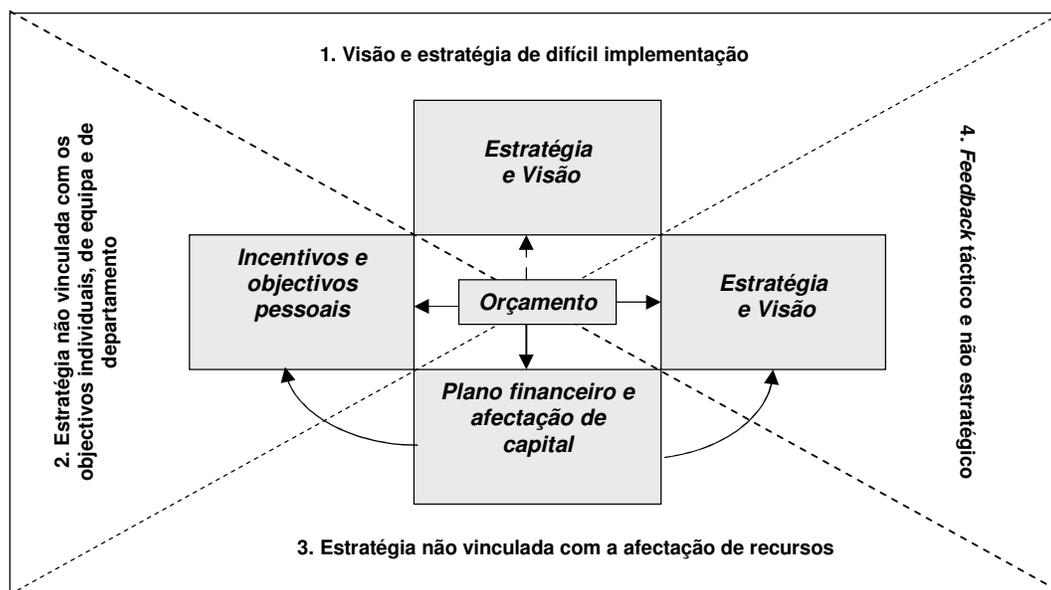
Quanto ao quinto princípio, Figueiredo (2002) assinala a mobilização da mudança tendo por base a liderança executiva. Assim, o sucesso organizacional depende do consenso e envolvimento de toda a equipa executiva. Esta equipa tem um papel preponderante no seguimento da implementação da estratégia, pois possibilita o seu impulsionamento e a introdução das mudanças necessárias.

1.9.2. Dificuldades na implementação da estratégia

A implementação eficaz da estratégia depara-se com quatro dificuldades específicas, conforme se pode verificar na figura 1.12.: visões e estratégias de difícil implementação; estratégias que não estão vinculadas com os objectivos individuais, de

equipa e do departamento; estratégias que não estão vinculadas com a afectação de recursos a curto e longo prazo; *feedback* tático e não estratégico.

Figura 1.12. Dificuldades na implementação da estratégia



Fonte: Kaplan e Norton (1997: 206)

i -Visão e estratégia de difícil implementação

A primeira dificuldade que se apresenta na implementação da estratégia é, na óptica de Kaplan e Norton (1997), que muitas vezes a organização não consegue traduzir a sua visão e estratégia de forma a poder actuar em consequência. Desta forma, Giollo (2002) refere que se torna difícil traduzir a visão e a missão em acções concretas, o que origina fragmentação e sub optimização de esforços.

O facto de os responsáveis máximos da organização não obterem consenso em relação à visão e estratégia, faz com que os diferentes grupos organizacionais pretendam obter objectivos diferentes (qualidade, reengenharia de processos, delegação de competências, etc.) pois têm interpretações diferentes (Giollo, 2002).

O *Balanced Scorecard* permite então uma clarificação dos objectivos estratégicos e identifica os escassos indutores críticos para o êxito estratégico. Este processo permite criar consenso e trabalho de equipa entre a alta direcção. Assim, será possível traduzir a visão em temas estratégicos chave, que podem ser comunicados e processados pela organização.

ii - Estratégia não vinculada com os objectivos individuais, de equipa e de departamento

A segunda dificuldade surge quando os objectivos estratégicos de longo prazo não são traduzidos em objectivos departamentais, individuais e de equipas (Giollo, 2002). Ao contrário, a actuação departamental é medida com base no cálculo dos desvios financeiros e as equipas e os indivíduos dos departamentos preocupam-se apenas com a consecução de objectivos de curto prazo. Esta dificuldade advém do fracasso dos gestores de recursos humanos em facilitar a equiparação dos objectivos individuais e de equipas com os objectivos gerais da organização (Kaplan e Norton, 1997).

Em muitas organizações não existe vinculação dos funcionários de primeira linha com os objectivos estratégicos. Desta forma, será normal que as surjam dificuldades nas organizações, em virtude dos seus funcionários não se centrarem na implementação das estratégias, independentemente de estarem bem ou mal formuladas.

Niven (2003) assinala que uma ampla maioria dos empregados não compreende a estratégia da organização, o que dificulta a sua implementação.

iii - Estratégia não vinculada com a afectação de recursos

A terceira dificuldade centra-se na dificuldade de vincular programas de actuação e afectação de recursos com as prioridades estratégicas de longo prazo. Niven (2003)

afirma que muitas organizações têm processos independentes para a planificação estratégica de longo prazo e para os orçamentos anuais.

As grandes iniciativas como a reengenharia não são prioridade no impacto estratégico e as revisões mensais ou trimestrais centram-se na explicação dos desvios e não no progresso para a consecução dos objectivos estratégicos (Giollo, 2002).

Esta dificuldade poderá ser atribuída aos responsáveis do planeamento estratégico e financeiro, por não considerarem que os seus esforços deveriam ser integrados e não vistos individualmente.

Kaplan e Norton (1997) afirmam que a integração do planeamento, afectação de recursos e processo orçamental de uma organização deverá passar por:

- Estabelecer metas quantificáveis e de longo prazo para os indicadores, de forma a que os gestores e os trabalhadores tenham noção de que são praticáveis;
- Identificar as iniciativas e os recursos a afectar às mesmas, de forma a que se atinjam as metas de longo prazo;
- Coordenar os planos e as iniciativas através das unidades relacionadas da organização;
- Estabelecer objectivos de curto prazo que vinculem as metas de longo prazo com os indicadores orçamentais de curto prazo.

iv - *Feedback* tático e não estratégico

Por último, a ausência de *feedback*, da forma como está a ser implementada a estratégia e se está a funcionar, será outra dificuldade. Genericamente os sistemas de gestão actuais proporcionam um *feedback* único sobre a actuação de curto prazo e fundamentalmente sobre indicadores financeiros. Regra geral investe-se muito pouco na análise dos indicadores de implementação e êxito das estratégias. Este aspecto dificulta a revisão constante da estratégia (Giollo, 2002).

Um bom sistema de gestão estratégica como o *Balanced Scorecard* permite que se façam revisões estratégicas regulares e não apenas revisões operativas.

Para Kaplan e Norton (1997), o processo de formulação e de *feedback* estratégico baseado no *Balanced Scorecard*, tem três aspectos essenciais:

- Uma estrutura estratégica compartilhada que comunique a estratégia e que permita analisar a forma como a actuação individual intervém na consecução da estratégia geral;
- Um processo de *feedback* que recolha informação sobre a actuação estratégica e que comprove as hipóteses de interligação entre os diferentes objectivos e iniciativas estratégicas;
- Uma equipa que resolva os problemas e que adapte a estratégia aos aspectos emergentes.

1.9.3. O *Balanced Scorecard* e a eliminação das dificuldades na implementação da estratégia

As dificuldades apresentadas no ponto anterior podem ser ultrapassadas através da utilização do *Balanced Scorecard* como um sistema central da gestão estratégica. De seguida será apresentada a forma como esse instrumento poderá eliminar essas dificuldades. Não será neste ponto estudada a forma de eliminação da primeira, dado que na elaboração do *Balanced Scorecard* será essencial clarificar os objectivos estratégicos.

i - Percepção da estratégia do topo à base

Para Brewer (2003) o mais importante aquando da implementação do *Balanced Scorecard* é definir a estratégia. A sua implementação começa pela educação e envolvimento dos agentes que vão executá-la (Betancourt, 1999).

Nas organizações de hoje verifica-se a necessidade de partilhar a estratégia e visão de longo prazo com todos os trabalhadores. Este aspecto pode ser conseguido através da utilização do *Balanced Scorecard*, que permite e incentiva à participação de todos na formulação e implementação da estratégia (Betancourt, 1999). Segundo Fernández (2002) um bom *Balanced Scorecard* deve permitir a transmissão de informação não só de baixo para cima mas também de cima para baixo.

Será fundamental, para uma organização, que os seus trabalhadores conheçam a estratégia, podendo posteriormente avaliar a forma como a actuação individual intervém na mesma (Betancourt, 1999). Niven (2003) assinala que os empregados poderão desta forma concentrar as suas energias e actividades diárias na consecução dos objectivos.

Para além do conhecimento que todos os intervenientes internos devem ter da estratégia, será fundamental que esta seja também conhecida pelos agentes externos mais importantes (Betancourt, 1999).

A comunicação da estratégia e vinculação com os objectivos individuais, conseguida pelo *Balanced Scorecard*, cria uma compreensão e um compromisso partilhado entre todos os agentes da organização.

“Quando todo o mundo compreender os objectivos de longo prazo da unidade de negócio, bem como a estratégia para alcançar esses objectivos, todos os esforços e iniciativas da organização poderão relacionar-se com os processos de transformação necessários.” (Kaplan e Norton, 1997: 214).

A comunicação dos objectivos estratégicos a toda a organização torna-se difícil quando esta tem um elevado número de agentes. Neste sentido, as grandes organizações podem utilizar vários mecanismos interrelacionais para traduzir a estratégia e o *Balanced Scorecard* em objectivos e indicadores divisionais que interfiram nas prioridades individuais e de equipa. Os referidos mecanismos são: programas de comunicação e formação; programas de estabelecimento de objectivos e criação de sistemas de incentivos.

A comunicação da visão e da estratégia aos trabalhadores deve ser considerada, pela organização, como uma campanha de *marketing* interno (Betancourt, 1999). A ideia será aumentar a compreensão de cada indivíduo em relação à estratégia da organização e aumentar a motivação para que actuem de forma a atingir os objectivos estratégicos.

O programa de comunicação e formação deve ser periódico e muito exaustivo. Neste sentido, deverá ser feito através de reuniões, folhetos, vídeos, anúncios electrónicos, etc. (Kaplan e Norton, 1997 e Betancourt, 1999). No entanto, para que sejam eficazes devem estar interligados num esforço de comunicação que esteja orientado para o alinhamento estratégico de longo prazo (Wagner, 2004).

No âmbito da comunicação levanta-se a questão de saber se o *Balanced Scorecard* deve ser comunicado aos accionistas. Regra geral, as organizações apenas estão disponíveis para fornecer, aos agentes externos, a informação exigida legalmente. Este facto surge por vários motivos. Sendo o *Balanced Scorecard* a tradução da estratégia, a sua divulgação poderia permitir aos concorrentes uma adaptação ou sabotagem. Por outro lado, a divulgação do *Balanced Scorecard* permite aos accionistas uma avaliação da actuação dos gestores, podendo estes duvidar da sua actuação. Por último, verifica-se que os investidores não dão grande importância à informação não financeira, mais especificamente quando esta traduz os objectivos de longo prazo (Kaplan e Norton, 1997).

Como o *Balanced Scorecard* integra a perspectiva financeira, será importante divulgá-lo aos accionistas, que podem complementar essa informação com as restantes perspectivas.

A comunicação dos objectivos e indicadores do *Balanced Scorecard* é o primeiro passo para conseguir o compromisso individual com a estratégia da organização. Para esse efeito será necessário que os objectivos e indicadores estratégicos de alto nível

sejam traduzidos em acções individuais que depois de atingidas contribuam para os objectivos globais (Betancourt, 1999).

O desdobramento vertical dos indicadores era mais fácil de ser feito quando se tratavam apenas os financeiros. Nos dias de hoje é mais difícil fazê-lo com indicadores não financeiros, tais como a satisfação dos clientes e a disponibilidade de sistemas de informação. Neste aspecto, o *Balanced Scorecard* poderá ter um papel preponderante, pois identifica os indutores da estratégia ao mais alto nível. As relações de causa-efeito dos vários indicadores do *Balanced Scorecard* podem ser utilizadas para conduzir a selecção de indicadores e objectivos de nível mais baixo, sendo estes consistentes com os de alto nível. Um dos modelos utilizados é o desenvolvimento de indicadores em cascata, partindo dos níveis mais altos para os mais baixos da organização (Betancourt, 1999).

Neste sentido, o *Balanced Scorecard* deverá traduzir-se num sistema de indicadores vinculado para os indivíduos, equipas e departamentos de mais baixo nível (Kaplan e Norton, 1997).

Outro problema que se coloca é a forma de vincular os sistemas formais de compensações com o *Balanced Scorecard*, e o modo de o fazer (Kaplan e Norton, 1997). Verifica-se a necessidade de criar sistemas de compensação para os indivíduos, por forma a que estes se sintam incentivados na consecução de objectivos individuais. Muitas organizações utilizam compensações financeiras.

A vinculação dos incentivos com o *Balanced Scorecard* é atractiva mas tem riscos subjacentes, como a fiabilidade dos dados para os indicadores.

O *Balanced Scorecard* permite determinar a altura em que deve ser paga a compensação. Isto é, podem ser definidos níveis mínimos para todos os indicadores estratégicos, e a compensação apenas será dada depois de ultrapassados esses níveis (Kaplan e Norton, 1997). A definição de níveis permite também equilibrar os indicadores de resultados a curto prazo e os indutores da actuação económica futura.

A utilização do *Balanced Scorecard* proporciona uma visibilidade muito maior no que diz respeito ao esforço e qualidade das decisões dos gestores, do que a utilização dos indicadores financeiros tradicionais.

O incentivo funciona como um exemplo de motivação extrínseca, que poderá ser inadequada para a resolução de problemas de forma criativa e a tomada de decisões inovadoras. Importante é também que exista motivação intrínseca, pois o facto de os indivíduos actuarem com base nas suas crenças e preferências, levará a uma maior criatividade e inovação. O *Balanced Scorecard* incluirá a motivação intrínseca, pois os objectivos e as acções pessoais dos indivíduos são consistentes com a consecução de objectivos e estratégias da organização (Betancourt, 1999).

ii - Metas, afectação de recursos, iniciativas e orçamentos

A forma de ultrapassar a terceira dificuldade, anteriormente apresentada, passa pela integração dos processos de planeamento, afectação de recurso e orçamentação (Kaplan e Norton, 1997).

O *Balanced Scorecard* permite às organizações fazer uma ponte entre a formulação e desenvolvimento da estratégia e a sua implementação, através de uma ligação com o orçamento (Betancourt, 1999 e Sousa e Rodrigues, 2002). Também para Niven (2003) o desenvolvimento do *Balanced Scorecard* proporciona uma excelente oportunidade para unir esses processos.

As organizações para além de terem de vincular as estratégias globais com os objectivos individuais e de equipas, têm também de as vincular com os recursos financeiros e físicos. Os orçamentos de investimento de longo prazo, as iniciativas estratégicas e os encargos anuais devem estar orientados para a consecução de objectivos ambiciosos. Assim, o *Balanced Scorecard* facilita a implementação de uma estratégia integrada com o processo orçamental.

A utilização do *Balanced Scorecard* no processo integrado de orçamentação operacional e de planeamento estratégico, necessita de passar por quatro momentos:

- Estabelecer metas;
- Identificar e racionalizar as iniciativas estratégicas;
- Identificar as iniciativas críticas das várias unidades de negócio;
- Afectar anualmente os recursos aos orçamentos.

Para comunicar a necessidade de mudar, os gestores devem estabelecer metas para os indicadores para um prazo de três a cinco anos, que no caso de serem alcançados transformarão a organização. As metas estabelecidas devem ser ambiciosas mas atingíveis, por forma a motivar todos os intervenientes.

O *Balanced Scorecard* é uma poderosa ferramenta para conseguir a aceitação de metas agressivas, pois acentua os vínculos para alcançar melhores resultados nos bons indicadores e não se limita a melhorar indicadores isoladamente (Betancourt, 1999). A inclusão de indicadores de actuação e de resultado no *Balanced Scorecard* permite aos gestores identificar os factores operacionais (investimentos estratégicos, estudo do mercado, produtos e serviços inovadores, qualificação dos funcionários, intensificação dos sistemas de informação) que farão atingir metas financeiras muito ambiciosas. Regra geral, os gestores utilizam metas ambiciosas em relação aos indicadores do *Balanced Scorecard*, no entanto criam intervalos de actuação para os objectivos de alto nível financeiro (Kaplan e Norton, 1997).

Muitas vezes, verifica-se a necessidade de desdobrar objectivos quase impossíveis de alcançar, em objectivos de menor dimensão. Esta metodologia permite que os vários agentes estejam mais motivados, pois percebem que a consecução dos pequenos objectivos permite atingir o objectivo que à primeira vista seria inalcançável.

Após o estabelecimento de metas para os indicadores financeiros, dos clientes, dos processos internos e de formação e crescimento, terá de se verificar se as

iniciativas implementadas permitem alcançá-las ou se será necessária a implementação de novas.

“Quando se utiliza o Balanced Scorecard como uma pedra angular dos sistema de gestão de uma empresa, as diversas iniciativas podem centrar-se na consecução dos objectivos, indicadores e metas da organização.” (Kaplan e Norton, 1997:245).

Segundo Betancourt (1999) o processo de planificação baseado no *Balanced Scorecard*, que permita melhorar a criatividade, baseia-se em três mecanismos:

- 1 - O programa de indicadores para os quais não existem dados;
- 2 - Programas de melhoria contínua relacionados com indicadores de alteração;
- 3 - Iniciativas estratégicas ligadas à melhoria radical dos indutores chave de actuação.

Segundo Kaplan e Norton (1997), após a implementação do *Balanced Scorecard*, verifica-se que não existem dados para vinte por cento dos indicadores definidos. Este facto pode transformar-se num problema de gestão, pois a inexistência de dados para apoiar uma medida, conduz provavelmente a que o processo de gestão, para um objectivo estratégico, seja inadequado ou inexistente. A forma de ultrapassar este problema passa pela criação de um processo de recolha de dados, que permitirá à organização desenvolver iniciativas estratégicas que permitam não só reunir informação importante, como também facilitar a gestão dos processos internos mais importantes.

O *Balanced Scorecard* proporciona a justificação para a transformação e reengenharia da organização, pois não se limita a aplicar um processo de reengenharia a qualquer processo sectorial. Permite também que se desenvolvam e reestruem processos que são fundamentais para o êxito estratégico da organização (Betancourt, 1999). Assim, o objectivo de um programa de transformação e reengenharia não deverá ser medido tendo por base a redução de custos, facto que ocorria nos programas convencionais de reengenharia. Será então importante utilizar medidas não financeiras como as reduções dos ciclos operacionais e melhoria da capacidade dos empregados.

A utilização destas medidas, no *Balanced Scorecard*, permite que se faça uma ligação entre as mesmas e a actuação financeira futura, o que permite justificar e monitorizar as iniciativas estratégicas (Kaplan e Norton, 1997).

O *Balanced Scorecard* pode ser utilizado para impulsionar programas de transformação e reengenharia, permitindo que a organização se centre em temas que levam ao crescimento e não apenas nos que reduzem custos ou aumentam a eficiência. A forma de estabelecer prioridades para os programas de reengenharia tem por base as relações de causa efeito.

Quanto às decisões de investimento, estas têm de estar relacionadas com os planos estratégicos. No entanto, segundo Kaplan e Norton (1997), existem muitas empresas que não articulam os investimentos com as prioridades estratégicas de longo prazo. Esta situação deve-se à utilização de indicadores financeiros de curto prazo como o período de recuperação do investimento e os *cash flows*, que não se relacionam com o desenvolvimento de capacidades estratégicas ou melhorias não financeiras como a qualidade, capacidades dos funcionários, etc.. Estas organizações não incorporam formalmente o desenvolvimento de capacidades de longo prazo nos seus processos e decisões de afectação de recursos. O *Balanced Scorecard* ultrapassa este problema, pois fornece aos gestores um mecanismo para incorporar considerações estratégicas no processo de afectação de recursos.

O *Balanced Scorecard* expressa e articula a estratégia e identifica os indicadores para a sua consecução, podendo as organizações (Kaplan e Norton, 1997):

- Identificar novas iniciativas estratégicas;
- Concentrar uma multiplicidade de iniciativas estratégicas;
- Alinhar os programas de investimento e respectivas despesas.

Se as organizações adoptarem os procedimentos anteriormente apresentados, poderão ultrapassar as divergências entre as metas ambiciosas de longo prazo, para os indutores fundamentais do *Balanced Scorecard* e os níveis de actuação correntes.

Um elemento importante no processo de planificação é a identificação das relações existentes entre as várias unidades de negócio. Essas relações proporcionam oportunidade para reforçar a acção de ambas e compartilhar práticas exemplares. Essas oportunidades passam pelo desenvolvimento e partilha de conhecimentos no que diz respeito a tecnologias críticas, coordenação de esforços de *marketing* em clientes comuns, partilha de recursos de produção e distribuição quando existam importantes economias de escala ou de diversificação. O *Balanced Scorecard* terá como função proporcionar mecanismos que permitam identificar e explorar essas oportunidades de sinergias entre várias unidades de negócio.

O *Balanced Scorecard* proporciona uma estrutura comum para a organização do processo de planificação dos departamentos de apoio, o que permite que estes compreendam a estratégia de toda a organização e das várias unidades de negócio. Desta forma, os departamentos de apoio podem desenvolver e entregar melhores serviços que ajudem as unidades operacionais e a organização a atingir os seus objectivos estratégicos.

Os processos de planificação e exploração estratégica não podem ser tratados de forma independente. A planificação estratégica deve estar vinculada com o orçamento de exploração. O processo de estabelecimento de metas abordado anteriormente, fixa as aspirações sobre os aspectos que a unidade de negócio deve atingir para obter uma boa actuação nos indicadores estratégicos das diferentes perspectivas do *Balanced Scorecard*. Seguidamente, serão afectados os recursos e implementadas iniciativas que permitem ultrapassar o possível desfasamento entre a actuação presente e as metas de longo prazo. No entanto, os gestores necessitam de comprovar continuamente a forma como a estratégia está a ser implementada. Tal é possível, através da formulação de metas específicas de curto prazo para os indicadores do *Balanced Scorecard* (Kaplan e Norton, 1997).

O processo descrito anteriormente alarga o mecanismo orçamental tradicional, incorporando as metas estratégicas e operativas. Assim, podem estabelecer-se metas detalhadas de curto prazo para os indicadores financeiros, mas não esquecendo a actuação de curto prazo dos indicadores e objectivos estratégicos das restantes perspectivas do *Balanced Scorecard*.

Se o processo de estabelecimento de metas de longo prazo for realizado de forma correcta, o processo orçamental de curto prazo terá de traduzir o plano do primeiro ano ou de cinco anos, em orçamentos operativos para indicadores e objectivos estratégicos das quatro perspectivas.

iii - O *feedback* e o processo de aprendizagem estratégico

A última dificuldade à implementação da estratégia, pode ser ultrapassada caso seja criado “... *um processo de feedback, análise e reflexão que comprove e adapte a estratégia às condições emergentes.*” (Kaplan e Norton, 1997: 262).

No processo de *feedback* tradicional pressupõe-se que o objectivo proposto não mudará no futuro (Figueiredo, 2002). No entanto as estratégias das organizações dos dias de hoje, era da informação, não são lineares e estáveis. Este facto faz com que os gestores necessitem de um *feedback* sobre estratégias mais complicadas e inseridas em meios mais competitivos. As estratégias estabelecidas podem, ao longo do tempo, ter de ser alteradas, pelo facto de não estarem adequadas às condições actuais.

O processo de gestão estratégica, tendo por base o *Balanced Scorecard*, terá de recolher dados sobre a estratégia, comprová-la, reflectir se ela está ainda adequada perante os novos desenvolvimentos e solicitar ideias a toda a organização sobre as oportunidades e direcções da nova estratégia (Kaplan e Norton, 1997). O *Balanced Scorecard* é uma “pedra angular” no sistema de gestão estratégica pois evita desconexões entre o desenvolvimento e formulação da estratégia e a sua implementação (Betancourt, 1999).

Muitas organizações estão a utilizar o *Balanced Scorecard* para alargar os seus processos de revisão da gestão operativos a um processo de formação estratégica quer operacional quer dos órgãos de gestão.

Assim, e segundo Kaplan e Norton (1997), o processo estratégico baseia-se em três elementos essenciais:

- Uma estrutura estratégica compartilhada;
- Um processo de *feedback* estratégico;
- Um processo de resolução de problemas em equipa.

Sendo o *Balanced Scorecard* uma representação compartilhada da visão da organização, verifica-se que os seus objectivos e indicadores explicitam e comunicam essa visão, por forma a mobilizar a organização (Betancourt, 1999). O processo de formação estratégica define, em termos claros e operacionais, os resultados a atingir por toda a organização.

O *Balanced Scorecard* estabelece um modelo comum de actuação e permite que se observem os impactos da actuação individual nos objectivos globais da organização.

O desenho de um sistema de *feedback* estratégico deve ter como principal objectivo comprovar, analisar e modificar as hipóteses de uma estratégia da unidade de negócio. As relações de causa-efeito, fundamentais no *Balanced Scorecard*, permitem aos gestores definir metas de curto prazo que reflectam as suas melhores previsões sobre os atrasos e os impactos entre as alterações dos indutores de actuação e as alterações aos indicadores de resultados (Betancourt, 1999). No entanto, por vezes não é fácil estabelecer essas relações, mas o simples facto de conseguir que os gestores pensem sistematicamente na sua estratégia, melhorará os sistemas de revisão da gestão.

Uma forma de melhor estabelecer as relações de causa-efeito será a utilização da correlação entre dois ou mais indicadores. A correlação entre essas variáveis

proporciona uma confirmação fundamental da estratégia da unidade de negócio (Kaplan e Norton, 1997).

No caso de grandes organizações, passa muito tempo antes de se acumularem os dados suficientes e evidências para obter conclusões estatísticas sobre as correlações e a causalidade entre os indutores do *Balanced Scorecard*.

Relativamente à equipa de resolução de problemas é fundamental que a sua atenção se centre na implementação e avaliação da estratégia (Kaplan e Norton, 1997).

Será fundamental que se mantenha uma perspectiva interdisciplinar no que se refere às funções, dado que são uma componente importante do processo de formação. A responsabilidade de conseguir os indicadores e mobilizar as iniciativas deverá ser compartilhada por todo o grupo de gestão. Algumas empresas utilizam a cadeia de valor do processo interno para criar equipas interdisciplinares para gerir as diferentes facetas da sua estratégia.

Fundamental será também a elaboração de reuniões formais de revisão periódica da estratégia. No entanto, uma grande parte das empresas centra as suas reuniões de gestão em temas operativos e não estratégicos (Kaplan e Norton, 1997).

Capítulo II

O *Balanced Scorecard* para a Administração Pública - Aplicação às Instituições de Ensino Superior Público

2.1. Definição e estrutura do sector público em Portugal

Segundo o artigo 82.º da Constituição da República Portuguesa (CRP), coexistem três sectores de propriedade dos meios de produção: o sector público, o sector privado e o sector cooperativo e social. No n.º 2 do mesmo artigo refere-se que o sector público é constituído pelos meios de produção cuja propriedade e gestão pertencem ao Estado ou a outras entidades públicas. Assim, a alínea c) do artigo 81.º do mesmo diploma menciona que compete ao Estado assegurar a plena utilização das forças produtivas, designadamente zelando pela eficiência do sector público.

Sousa Franco (1997, 143) define o sector público como “... *o conjunto de actividades económicas de qualquer natureza exercidas por entidades públicas (Estado, associações e instituições públicas quer assentes na representatividade e na*

descentralização democrática, quer resultantes da funcionalidade tecnocrática e da descentralização por eficiência)”.

No que diz respeito à dimensão do sector público o mesmo autor refere que é um problema doutrinário, ideológico e político por excelência, que deriva da opção das sociedades pelo recurso à actividade pública ou à actividade privada, quando pretendem satisfazer as suas necessidades concretas.

O sector público divide-se em dois sectores: sector público administrativo (SPA) ou Administração Pública e sector público empresarial (SPE). Segundo Sousa Franco (1997), o SPA não se identifica com a Administração Pública pois cobre também, entre outras, as funções política, legislativa e judicial do Estado. No entanto, o autor utiliza esta divisão uma vez que é de aceitação geral.

Graficamente, Sousa Franco (1997) apresenta o sector público da seguinte forma:

Quadro 2.1. Estrutura do Sector Público

Administração Pública	Administração Central	- Estado - Serviços Simples - Administração central Autónoma: Fundos Autónomos e Serviços Autónomos
	Segurança Social	
	Administração Regional Regiões Autónomas	
	Administração Local	- Freguesias - Concelhos/Municípios - Regiões Administrativas
Sector Empresarial do Estado		

Fonte: Adaptado de Sousa Franco (1997: 145)

Para os autores Pires Caiado e Pinto (2002) a Administração Pública é o núcleo do SPA, uma vez que engloba o conjunto de instituições cuja actividade essencial é a administração pública como função do Estado e a actividade a ela inerente.

Neste sentido, a “...*Administração Pública visa a realização dos interesses colectivos da sociedade, concretizados em objectivos definidos via autoridade pela criação de bens e prestação de serviços fora do mercado.*” (Pires Caiado e Pinto, 2002: 26).

Neste contexto, a Administração Pública engloba quatro subsectores financeiros: administração central, segurança social, administração regional e administração local.

Na administração central distinguem-se os serviços integrados ou simples e as entidades autónomas. Os serviços integrados estão subordinados ao Orçamento de Estado e abrangidos pela Conta de Gerência. Nas entidades autónomas estão incluídos os serviços autónomos e os fundos autónomos. Sousa Franco distingue estes dois tipos de serviços referindo que os fundos autónomos “...*são serviços cuja actividade consiste exclusiva ou predominantemente na gestão de meios financeiros (monetários ou creditícios)*” e os serviços autónomos “...*são serviços que prestam toda a gama de utilidades materiais, utilizando para tal os meios financeiros.*”. (1997: 146)

No tocante à segurança social, este organismo regula-se por um diploma próprio - Lei de Bases da Segurança Social⁸.

De acordo com o disposto no artigo 227.⁹ da CRP, as regiões autónomas são pessoas colectivas territoriais com poderes para administrar e dispor do seu património e celebrar os actos e contratos em que tenham interesse, para exercer poder tributário próprio, e para aprovar o plano de desenvolvimento económico e social, o orçamento regional e as contas da região e participar na elaboração dos planos nacionais (alíneas h), i e p)).

Segundo o estipulado no número 2 do artigo 235.⁹ da CRP, “*As autarquias locais são pessoas colectivas territoriais dotadas de órgãos representativos, que visam a prossecução de interesses próprios das populações respectivas.*”. O número 1 do artigo 236⁹ do mesmo diploma, refere que no continente as autarquias locais são as

⁸ Lei n.º 32/2002, de 20 de Dezembro.

freguesias, os municípios e as regiões administrativas. As autarquias locais têm património e finanças próprios (n.º 1 do art.º 238.º da CRP).

Quanto ao sector público empresarial (SPE) é *“...constituído pelas empresas públicas e por outras empresas cuja orientação, controlo, tutela e supervisão dependem do Governo e da Administração Central do Estado.”* (Sousa Franco, 1997: 184).

2.2. Caracterização da Administração Pública

A Administração Pública é normalmente designada de burocrática, baseada em princípios tais como a uniformidade, a hierarquia, a impessoalidade e o formalismo. Estes factos geram uma incapacidade de resposta por parte das instituições públicas, face às novas necessidades da sociedade. A pluralidade e o dinamismo imposto pela sociedade actual exigem que a Administração Pública dê respostas rápidas e simples, no momento certo, estando no entanto em constante adaptação (AECA, 1997).

Para Sánchez Motos (1997) o sector público apresenta uma série de deficiências que originam uma actuação ineficaz e ineficiente, onde por um lado não alcança os objectivos propostos e por outro gasta mais do que o orçamentado. As razões dessa ineficiência são essencialmente:

- Existência de uma cultura legalista, cuja principal preocupação é regular a actividade pública;
- Organização caracterizada por uma forte centralização da tomada de decisões e por uma concepção burocrática da actuação pública;
- Ausência de uma mentalidade empresarial orientada para os cidadãos. Não existe uma definição clara da missão, visão e das estratégias;
- Selecção de pessoal com base em processos estandardizados e falta de incentivos que motivem a sua actuação.

Por outro lado, a constante mutação dos mercados, a sua internacionalização e globalização, bem como as novas exigências dos cidadãos, obrigam a que Administração Pública esteja num constante processo de melhoria.

Dada a insuficiente capacidade de resposta e a exigência de qualidade que se impõe para a Administração Pública, está a decorrer em vários países da Europa, inclusive em Portugal, um processo de reestruturação e melhoria, que permite criar serviços e instituições de excelência.

A escassez dos recursos públicos, juntamente com os factos apresentados, leva à necessidade de uma melhoria na gestão, bem como à tentativa de manter um equilíbrio entre os conceitos de produtividade, equidade e qualidade na prestação dos serviços (AECA, 1997).

Verifica-se também a necessidade de *“...levar a cabo uma alteração nas suas estruturas organizativas com o fim de fazer frente aos novos desafios na melhoria da sua gestão.”* (Valderrama, 1995: 2).

Neste sentido, surge a necessidade, tal como nas instituições privadas, de a Administração Pública desenvolver e implementar um conjunto de sistemas e mecanismos, que permitam aos gestores, políticos e cidadãos em geral, analisar e apreciar a rentabilidade dos recursos públicos investidos. Contudo, terá de se ter em consideração que *“O conceito de rentabilidade difere, neste caso, do utilizado no âmbito empresarial, já que o objectivo perseguido pelas instituições públicas não é meramente económico, e as grandezas utilizadas na medida da mesma será, portanto, de outra natureza.”* (Valderrama, 1995: 2).

Por outro lado, *“... a necessidade de uma consciência dos custos, e a selecção de instrumentos e ferramentas para a melhoria da gestão, a eficácia e a flexibilidade perante a mudança que deriva da globalização, a necessidade de medida dos recursos, os processos e os resultados, convertem-se em princípios inspiradores fundamentais para fazer frente às mudanças do actual paradigma social.”* (Fermín, 1999).

De entre a diversificada informação, que Administração Pública necessita, para que possa ultrapassar os problemas enunciados, e dar resposta às novas necessidades e exigências do mercado global, cabe-nos destacar o papel que poderá ter a informação contabilística. No entanto, teremos de ter a noção de que “...a *informação contabilística tradicional se tem revelado insuficiente para mostrar as variáveis que reflectam as capacidades críticas de êxito da organização.*” (Isabel, 1999).

A emergência de novos instrumentos e ferramentas, relacionadas com este tipo de informação, é cada vez mais, uma realidade, pelo que surgem instrumentos, tais como, os indicadores de gestão, o *Balanced Scorecard*, etc., que estão normalmente relacionados com a área da contabilidade de gestão.

Fermín (1999) e AECA (1997) apresentam algumas das principais características da Administração Pública, pelo que se destacam as seguintes:

- Falta de definição do âmbito de actuação, por parte das instituições públicas, pois este está-lhes atribuído pela lei;
- Definição de objectivos é bastante ambígua;
- A Administração Pública é afectada por pressões políticas, quer seja ao nível interno quer externo, que dificultam a eficácia e eficiência da gestão;
- O tipo de actividade que desenvolvem, impede que sejam avaliadas de forma adequada, pois é muito difícil medir e avaliar;
- A estrutura e os processos de organização dos organismos públicos têm de ser transparentes, com o objectivo de facilitar a transparência e o controlo das suas actuações;
- A Administração Pública tem de observar uma série de princípios, como sejam o de igualdade, publicidade, controlo jurisdicional, etc., os quais afectam as suas estruturas;
- Os funcionários e quadros da Administração Pública são muito difíceis de disciplinar, o que dificulta a actuação dos gestores;

- Os recursos financeiros da Administração Pública estão excessivamente e estritamente regulados;
- Não existem bases para que possam definir e assentar políticas de preços dos serviços que prestam;
- A gestão do pessoal é muito rígida, no que diz respeito à selecção, promoção, etc.;
- É muito difícil modificar as condutas negativas das actuações pessoais e potenciar ou premiar as positivas.

As características apresentadas, bem como a necessidade de uma maior eficácia, eficiência e economia das instituições públicas, levam à criação de sistemas de informação e gestão que permitam medir e avaliar a gestão, de entre os quais se destaca o *Balanced Scorecard*.

Para Vivas Urieta (1998) as organizações públicas terão de melhorar a sua gestão, pelo que deverão usufruir das novas ferramentas de gestão, tais como o *Balanced Scorecard*.

Segundo D'Lima (s/d) a aplicação do *Balanced Scorecard* à Administração Pública, conjugada com as novas tecnologias de informação, permitem melhorar consideravelmente a gestão pública.

2.3. A nova gestão pública

A Administração Pública encontra-se, segundo Mora Corral e Vivas Urieta (2001), perante novos desafios estratégicos, originados por alterações provocadas pela globalização na actividade social e por uma maior exigência dos utentes. A globalização potencia a criação de ambientes supra-nacionais o que implica uma maior convergência entre diferentes países. Leva também à criação de organizações e instituições mundiais que permitam o controlo de determinadas variáveis económicas.

Na economia global verifica-se a necessidade da intervenção pública, pois só assim se pode ultrapassar a não eficiência da actividade do sistema de mercado (Mora Corral e Vivas Urieta, 2001). As distorções do mercado devem-se à existência de determinados bens que o mercado não pode fornecer à economia, isto é, os bens públicos.

Neste sentido, verifica-se a necessidade da intervenção pública, devendo a sua actuação ser eficiente e eficaz. Isto é, a gestão pública deve permitir atingir os objectivos definidos com o mínimo de recursos possíveis. Neste contexto, surge uma dificuldade que é a utilização de um sistema que permita a avaliação do grau de eficiência das políticas públicas.

Outro aspecto a ter em consideração é o de que os cidadãos financiam a actividade pública de forma coerciva, através do pagamento de impostos. Assim, a única forma de demonstrar se estão ou não satisfeitos com os serviços e produtos, relaciona-se com o voto em eleições democráticas (Mora Corral e Vivas Urieta, 2001).

O aumento da actividade privada na economia não origina uma menor exigência por parte dos cidadãos perante as organizações públicas. Pelo contrário, os cidadãos exigem uma maior qualidade dos serviços que prestam e exigem uma maior eficiência na gestão dos recursos públicos, cada vez mais escassos.

Por tudo isto, verifica-se a necessidade de utilizar novos sistemas de avaliação, pois a hierarquia e o formalismo utilizado na Administração Pública, não permitirão a adaptação à nova situação económica. Será fundamental eliminar a rigidez da Administração Pública, para que esta possa adaptar-se com facilidade aos novos desafios originados pela globalização.

Desta forma, observa-se que as alterações das condições em que as organizações públicas têm que actuar, bem como a maior exigência dos cidadãos levam a alterações na forma gerir essas organizações (Kudo, 2003). Aibar Guzman (1999) é também da

opinião de que as modificações no cenário de actuação da administração pública potenciam a necessidade de reformas nos instrumentos de gestão e controlo.

Amat Salas e Soldevila Garcia (1999) referem que a Administração Pública está envolta num ambiente de complexidade crescente, verificando-se a necessidade imperiosa de melhoria contínua da eficácia, eficiência e economia.

Para Niven (2003), a gestão pública tem evoluído ao longo dos tempos. Por exemplo nos Estado Unidos da América, os anos sessenta caracterizaram-se pela utilização do “*Program Planning and Budgeting System (PPBS)*”.

O sistema anterior foi substituído nos anos setenta pelo orçamento de base zero e pela gestão por objectivos.

Já nos anos oitenta foi dada grande importância ao aumento da produtividade e à gestão da qualidade. Era fundamental que os utentes deste tipo de instituições tivessem produtos e serviços com elevada qualidade e que satisfizessem as suas necessidades (Niven, 2003).

Segundo Aibar Guzman (2003), nos anos oitenta foram introduzidas na Administração Pública, várias reformas, cujos objectivos básicos foram aumentar o *value for money*, a redução de custos e os aumentos dos níveis de responsabilidade, racionalidade, flexibilidade, qualidade e a transparência de actuação dos gestores públicos.

Um marco importante na gestão pública foi a lei criada pelo presidente dos Estados Unidos da América, em 1993, intitulada “*Government Performance and Results Act (GPRA)*”. Niven (2003) menciona que esta lei pretendia que as entidades públicas desenvolvessem e implementassem um sistema de responsabilidade que permitisse medir os resultados, estabelecer objectivos e medir os avanços feitos para alcançá-los. Neste sentido, todas as organizações tinham de desenvolver declarações de missão, objectivos gerais relacionados com os resultados, objectivos da actividade interna e indicadores para avaliar o alcance dos mesmos.

Complementarmente Olve *et al.* (2000) salienta que nos Estados Unidos existiu uma grande discussão sobre a medição dos resultados e a análise das políticas públicas.

Outro pilar do GPRA era a alteração do financiamento das entidades públicas, dado que têm, com orçamentos reduzidos, que mostrar claramente o valor que criam (Niven, 2003). Esta nova gestão do sector público permite demonstrar, ao legislador e ao cidadão, o valor dos programas que foram implementados.

Será então fundamental que os gestores públicos canalizem de forma adequada os recursos disponibilizados pelos cidadãos, por forma a satisfazer as suas necessidades de forma eficiente (Kudo, 2003 e Mora Corral e Vivas Urieta, 2001).

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) (1992,1995) nos seus relatórios sobre as reformas da Administração Pública, refere que os seus países membros estavam a implementar alterações que configuravam uma nova gestão pública. O objectivo principal era substituir uma Administração Pública burocrática e preocupada quase exclusivamente com o controlo de recursos, por um novo modelo de gestão por objectivos. Esse novo modelo era descentralizado e participativo e tinha como objectivo aumentar o valor dos serviços oferecidos aos cidadãos.

Segundo Vela Bargues e Gimeno Ruiz (1998) o modelo consiste, na adopção de técnicas, conceitos e práticas já utilizados no sector privado.

A reforma da gestão pública deverá ter por base algumas características. Montesinos Julve (1998) e Montesinos Julve e Gimeno Ruiz (1998) destacam as seguintes:

- Filosofia de gestão orientada para o cidadão, que passa a ser considerado como cliente;

- Descentralização de gestão através da criação de unidades operacionais mais reduzidas, delegando-se autoridade e responsabilidade nos seus responsáveis;
- Desregulamentação: diminuição das regras e normas, as quais devem ser estabelecidas de modo racional e caracterizadas pela descrição da sua aplicação;
- Estabelecimento de objectivos concretos e precisos e desenvolvimento de um processo de gestão estratégica.

Para Mora Corral e Vivas Urieta (2001) os novos modelos de gestão pública apresentam as seguintes particularidades:

- A sua missão é satisfazer as necessidades dos cidadãos, seus clientes, que serão as pessoas ou organizações que beneficiam directamente das actividades desenvolvidas por uma organização pública;
- Existe uma maior relação com o meio envolvente;
- Pretendem fazer um planeamento de longo prazo;
- Abandonam em parte os critérios normativos para gerir com base nos objectivos;
- Inovação de processos e tecnologias, bem como um maior trabalho em equipa e promoção da responsabilidade pessoal.

Também a OCDE (1995) refere que as principais características do modelo da nova gestão pública eram:

- Desregulamentação, com menos normas e orientações para os resultados (eficiência, eficácia e qualidade);
- Organização descentralizada;
- Produção directa e indirecta dos serviços públicos;
- Busca de eficiência na produção de serviços tanto directa como indirectamente, favorecendo o clima de concorrência e a motivação;

- Potenciar a capacidade estratégica da organização pública.

Tendo por base as características do novo modelo de gestão pública, Vela Bargues e Gimeno Ruiz (1998) acrescentam que será fundamental relevar a responsabilidade. Segundo estes autores, uma maior autonomia de gestão e descentralização requerem um maior controlo, sendo necessário proceder a uma maior e mais clara delimitação da responsabilidade.

Tal como se verá nos pontos seguintes, o *Balanced Scorecard* enquadra-se neste novo conceito de gestão pública.

2.4. Aplicação do *Balanced Scorecard* à Administração Pública

Irwin (2002) defende que o *Balanced Scorecard* pode funcionar como uma ferramenta, muito eficaz, que permite assegurar a compreensão do papel da estratégia nas organizações públicas.

Para Aibar Guzmán (2003) a implementação do *Balanced Scorecard* na Administração Pública favorece a introdução de uma perspectiva estratégica. Este facto permite relacionar os objectivos de curto e longo prazo e vinculá-los com a duração dos mandatos políticos.

Segundo os mesmos autores, a aplicação do *Balanced Scorecard* à Administração Pública permite a utilização de indicadores estratégicos que acompanham a desempenho dos activos tangíveis e mais especialmente dos intangíveis.

Mora Corral e Vivas Urieta (2001) assinalam que o *Balanced Scorecard* permite introduzir um conceito estratégico na Administração Pública. No entanto, Vivas Urieta (1998) assinala que a sua utilização poderá revolucionar a administração pública, na medida em que acaba com a planificação apenas para os mandatos políticos.

O *Balanced Scorecard* funciona como um instrumento de planificação, permitindo a definição da estratégia e dos objectivos, de comunicação aos vários membros da organização e de motivação (Aibar Guzmán, 2003).

Para Amat Salas e Soldevila Garcia (2002) o *Balanced Scorecard* pode contribuir para a melhoria da eficácia, eficiência e da qualidade da Administração Pública.

Kaplan e Norton (1997) referem que, na Administração pública, o *Balanced Scorecard* potencia a razão principal da sua existência (servir os clientes e eleitores e não apenas controlar os gastos orçamentais) e permite a comunicação, aos eleitores e aos empregados, dos resultados e dos indutores de actuação que permitirão alcançar os objectivos estratégicos.

Quanto às vantagens da utilização do *Balanced Scorecard* na Administração Pública, Azúa (1998) menciona as seguintes:

- Favorece a transparência da gestão pública, o que agrada aos cidadãos mas preocupa os políticos;
- Desenvolve-se uma cultura mais empreendedora na gestão pública;
- Equilibra a gestão pública entre a acção de curto prazo e a gestão de longo prazo.

2.4.1. Alterações no *Balanced Scorecard* original

A relevância das perspectivas depende do tipo de organização. Assim, as perspectivas poderão ser diferentes caso se trate de uma empresa com fins lucrativos ou de um organismo público (Amat Salas e Dowds, 1998).

Mora Corral e Vivas Urieta (2001) registam também que as relações causais entre os vários indicadores do *Balanced Scorecard* bem como o peso relativo de cada perspectiva será diferente, caso se trate de uma organização pública ou privada.

Segundo Niven (2003) um aspecto a considerar na implementação do *Balanced Scorecard* à Administração Pública, será o facto de ele estar dominado pela noção de que o equilíbrio entre as diferentes perspectivas e indicadores deve promover a rentabilidade de longo prazo.

Olve *et al.* (2000) também se questionam sobre a possibilidade de fazer alterações nas perspectivas do *Balanced Scorecard* para a Administração Pública. Neste sentido, defendem que deveria estar dividido em sectores temporais: ontem, hoje e amanhã.

Esta divisão permite considerar os aspectos financeiros como uma revisão do passado e as outras áreas como indicadores de preparação para o futuro.

Estes autores defendem que em vez da perspectiva financeira, os organismos públicos deveriam descrever os resultados do seu trabalho ou da sua actividade em termos mais amplos, isto é considerando um modelo de *input-output*. Esta visão tem como base o facto de uma instituição pública ter de se preocupar essencialmente com os benefícios sociais e não excessivamente com os proveitos financeiros.

Nestas circunstâncias, o êxito das organizações públicas deverá ser medido em termos de efectividade e eficiência para satisfazer as necessidades dos cidadãos (Betancourt, 1999 e Rivera e Sáenz, 2001). Do mesmo modo, Niven (2003) defende que o êxito do sector público não pode ser medido pelos resultados financeiros, mas sim pela satisfação das necessidades sociais.

Vivas Urieta (1998) acrescenta que será razoável insistir na perspectiva do cliente-cidadão, dado que a missão das organizações públicas é satisfazer as necessidades dos cidadãos. Também Irwin (2002) partilha desta opinião, afirmando que a perspectiva do cliente deve estar no topo do mapa estratégico.

Para Amat Salas e Soldevila Garcia (1999) o *Balanced Scorecard* para as organizações públicas deve dar uma maior relevância à perspectiva dos clientes e menos à perspectiva financeira. Deste modo, os resultados financeiros deixam de ser o objectivo principal da organização, e passam a ser uma restrição que terá de ser optimizada.

Ellingson e Wambsganss (2001) e Negre e Vivas Urieta (2003) partilham da opinião anterior e assinalam que os resultados financeiros são úteis, mas mais importante será optimizar os serviços para os cidadãos.

Outra alteração proposta por Olve *et al.* (2000) relaciona-se com a substituição da perspectiva do cliente pela perspectiva das relações. Esta alteração, segundo os autores, permite ter um conhecimento do meio envolvente (fornecedores, cidadãos, associações, etc.), não existindo apenas uma preocupação com os clientes.

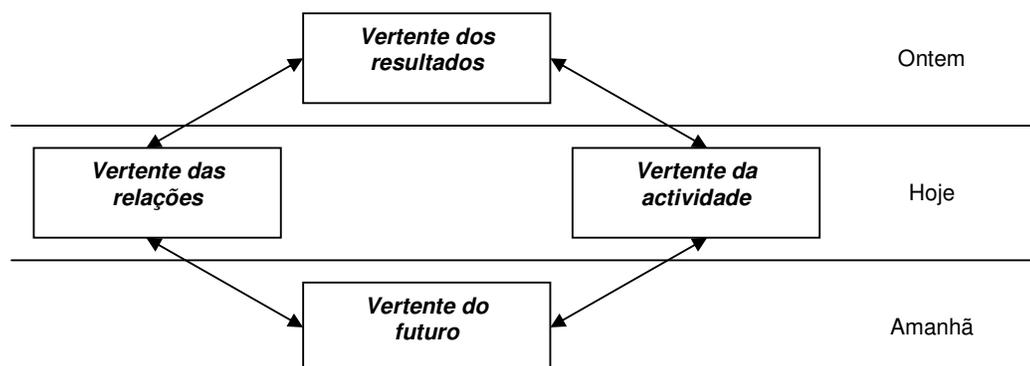
Esta ideia é também defendida por Kloot e Martin (2000) pois afirmam que as organizações públicas terão de se preocupar não só com os clientes mas sim com toda a comunidade. Argumentam que as suas decisões afectam toda a comunidade e não apenas os utilizadores directos dos serviços.

Olve *et al.* (2000) preferem ainda designar a perspectiva dos processos de perspectiva das actividades, pois consideram que nos organismos públicos devem ser considerados não só os processos mas também os fluxos.

Quanto ao sector do futuro refere-se à perspectiva de aprendizagem e crescimento, dado que será neste sector que se encontram as bases para as operações do futuro.

Olve *et al.* (2000) propõem um modelo geral para a Administração Pública, conforme se pode verificar na seguinte figura.

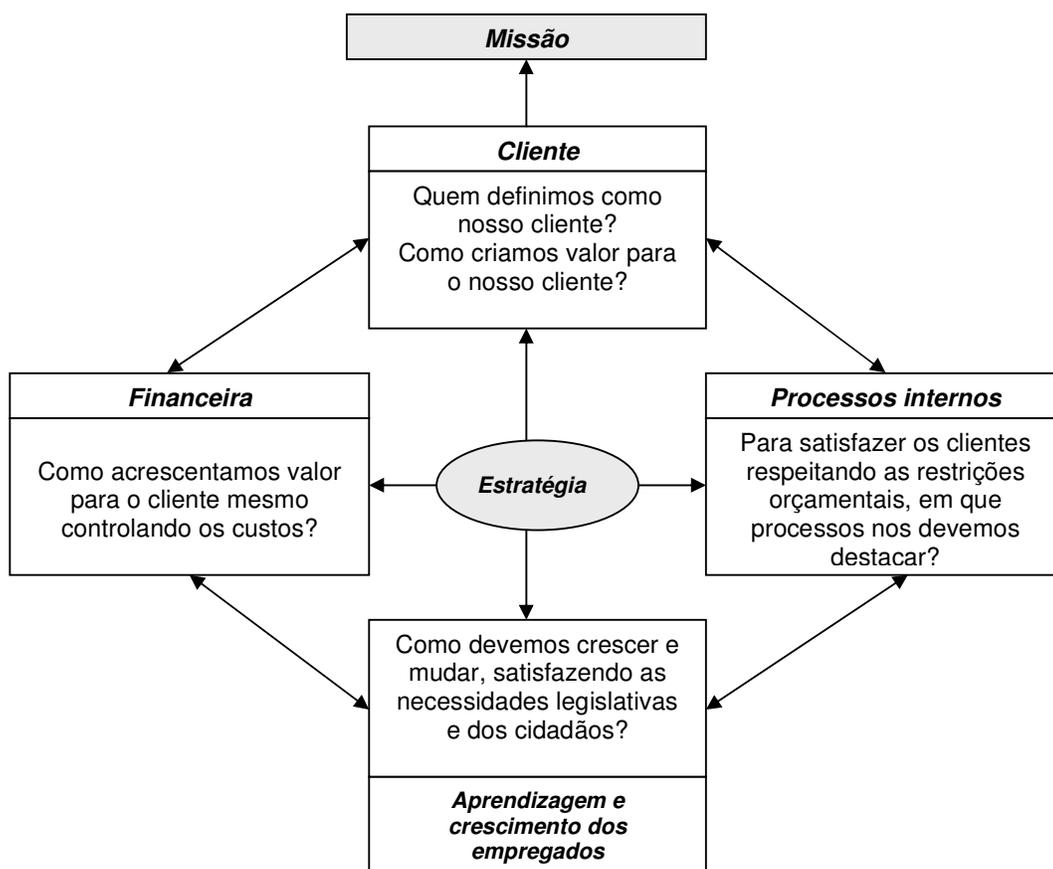
Figura 2.1. Modelo de *Balanced Scorecard* para a Administração Pública



Fonte: Adaptado de Olve *et al.* (2000: 335)

Tendo em consideração a missão deste tipo de instituições, o *Balanced Scorecard* deve elevar o papel do cliente e reduzir o peso dos indicadores financeiros (Niven, 2003). Daí o autor defender que o *Balanced Scorecard* deve sofrer algumas alterações na sua estrutura básica, conforme o modelo que se segue.

Figura 2.2. *Balanced Scorecard* para o sector público



Fonte: Niven (2003: 380)

Numa análise ao modelo proposto por Niven (2003) verifica-se que mantém a estratégia no centro do sistema. Porém, o mesmo autor refere que as instituições públicas têm dificuldades em definir uma estratégia clara e concisa.

Outro aspecto fundamental é a colocação da missão no ponto mais alto do *Balanced Scorecard*, facto que permite comunicar, a todos, o motivo pelo qual existe a organização.

Uma das alterações fundamentais, na óptica de Silva da Rosa e Mâsih (2001) e Niven (2003) é que da missão flui uma visão orientada para os clientes e não para os aspectos financeiros. Desta forma, o *Balanced Scorecard* deve centrar-se nos clientes e na satisfação das suas necessidades, cumprindo a sua missão. O objectivo final das instituições públicas é o cumprimento da sua missão e não alcançar bons resultados financeiros.

Esta opinião é partilhada por Gumbus *et al.* (2003) pois referem que a aplicação, a um hospital, do *Balanced Scorecard* deve permitir centrar a atenção nos pacientes (clientes).

Também Negre e Vivas Urieta (2003) defendem que deve existir uma maior insistência na perspectiva dos clientes, dado que são a razão de ser dos organismos públicos.

No entanto, a perspectiva financeira continua a ter um papel importante no modelo de Niven (2003), pois segundo ele, é fundamental medir a eficiência e a criação de valor ao menor custo possível. A determinação dos custos das várias actividades e dos diferentes produtos e serviços é fundamental e pode influenciar a forma de financiamento das instituições públicas. Muitas instituições utilizam hoje, e cada vez mais, o sistema de cálculo de custos baseado nas actividades.

A perspectiva dos processos internos, deverá preocupar-se com a melhoria dos processos, que permitam satisfazer, da melhor forma, as necessidades dos clientes.

Finalmente, segundo Niven (2003), para o cumprimento dos objectivos estabelecidos na perspectiva financeira, processos internos e dos clientes, as instituições públicas devem desenvolver esforços na perspectiva de aprendizagem e crescimento, tentando melhorar a actuação dos funcionários.

Segundo Kaplan e Norton (2001b), a maioria das instituições públicas teriam dificuldades na implementação do *Balanced Scorecard* original, porquanto este coloca a perspectiva financeira no topo da hierarquia. A perspectiva financeira não é um objectivo da Administração Pública, mas por vezes um impedimento (Betancourt, 1999; Monteiro Pessoa, 2000 e Kaplan e Norton, 2001b).

Dávila (1999) refere que a criação de valor não é do ponto de vista financeiro o objectivo primordial das instituições públicas, mas sim um recurso para atingir a missão. Defende então que na Administração Pública possa existir uma perspectiva de recursos e não a perspectiva financeira original.

Assim, será normal que o *Balanced Scorecard* para a Administração Pública se centre na perspectiva do cliente, levantando-se a questão de se este será o contribuinte ou o utente (Kaplan e Norton, 2001a). Nestas condições, as instituições poderão considerar uma perspectiva para o contribuinte e outra para o utente (cliente).

Kaplan e Norton (2001a) consideram então que as instituições públicas podem ter a necessidade de repensar as perspectivas financeira e do cliente.

As instituições públicas devem incluir no topo do seu *Balanced Scorecard* os objectivos de longo prazo, tais como a redução da pobreza, o analfabetismo as melhorias ambientais, a saúde, etc..

Deste modo, Kaplan e Norton (2001b) propõem algumas alterações, considerando três perspectivas de alto nível:

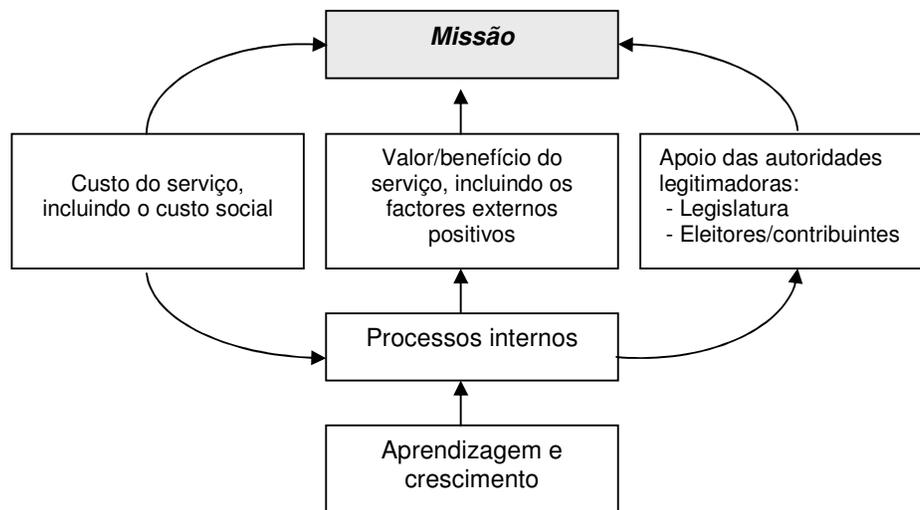
1. Custo incorrido - Esta perspectiva realça a importância da eficiência operacional. O cálculo do custo deve incluir os custos da organização, bem como os custos sociais que impõem aos cidadãos e às empresas. Assim, as organizações devem diminuir os custos directos e os sociais que lhes permitam cumprir a sua missão.
2. Criação de valor - Esta perspectiva identifica os benefícios criados para os cidadãos e é a mais problemática e difícil de medir. Será difícil medir

financeiramente os benefícios originados pelas melhorias na educação, na saúde, na segurança, etc.. No entanto, será possível avaliar a relação custo com os *outputs* da organização.

3. Apoio legitimado - Um cliente destas organizações é ao mesmo tempo o contribuinte que permite que as mesmas funcionem. Cabe pois à organização definir os objectivos que permitam cumprir a legislatura.

Depois de definidos os objectivos para estas três perspectivas, a organização pode identificar os objectivos para os processos internos e aprendizagem e crescimento.

Figura 2.3. Perspectivas financeira e do cliente para as instituições do sector público



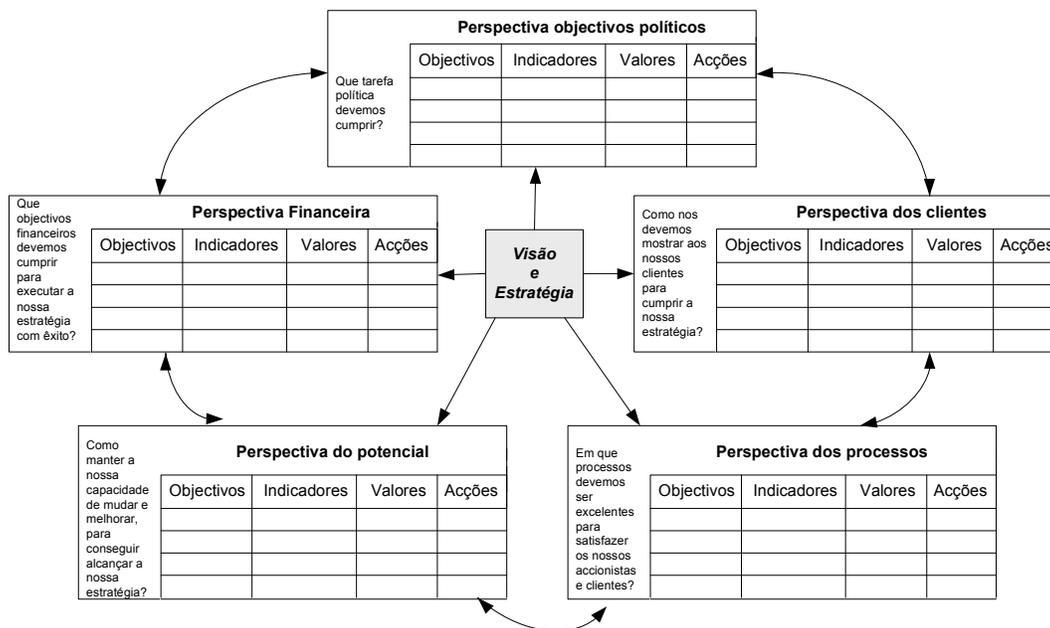
Fonte: Kaplan e Norton (2001a: 149)

Na opinião de Horváth e Partners (2003), na Administração Pública não pode ser aceite o domínio da perspectiva financeira. Porém, os autores acrescentam que não se deverá renunciar a esta perspectiva.

Uma outra questão que levantam estes autores é a diferenciação da perspectiva do cliente e dos objectivos políticos. Assim sendo, defendem que as organizações públicas que tenham relações directas com os clientes externos, devem, para além dessa perspectiva, criar uma que traduza a actuação política.

Neste contexto, Horváth e Partners (2003) apresentam um modelo de *Balanced Scorecard* com cinco perspectivas (figura 2.4.): clientes, objetivos políticos, processos, do potencial e financeira.

Figura 2.4. *Balanced Scorecard* para o sector público com cinco perspectivas



Fonte: Horváth e Partners (2003: 465)

Fernández (2002) defende que algumas organizações têm os objectivos sociais e ambientais ao nível dos objectivos financeiros.

Ho e Chan (2002) verificaram, num estudo realizado a 451 autarquias nos Estados Unidos, que algumas criaram a perspectiva dos empregados, mantendo as restantes inalteradas.

2.4.2. Dificuldades no desenvolvimento de um *Balanced Scorecard* para a Administração Pública

A aplicação desta ferramenta exige rigor e disciplina em qualquer estrutura organizativa. No entanto, Niven (2003) menciona que a Administração Pública apresenta alguns desafios muito peculiares. Assim, verificam-se algumas dificuldades na implementação desta ferramenta no sector público, de entre as quais se destacam:

- Dificuldade de medir os resultados finais, pois podem demorar anos a ser alcançados;
- Ideia de que os resultados serão usados para punir;
- Definição da missão;
- Dificuldade, por parte dos cidadãos, em entender os resultados negativos;
- Legislaturas curtas que interferem na implementação de novos sistemas;
- Cultura que não confia nas soluções empresariais;
- Menor competitividade o que dificulta a introdução de alterações;
- Limitações técnicas;
- Qualificação dos recursos humanos;
- Desenvolvimento de indicadores inovadores;
- Restrições orçamentais.

Niven (2003) apresenta algumas ideias para superar as dificuldades apresentadas. Neste sentido, refere que para ultrapassar a dificuldade de medir os resultados finais, o *Balanced Scorecard* permite o estabelecimento de relações causa-efeito, o que possibilitará prever o resultado de longo prazo.

Para Olve *et al.* (2000) o *Balanced Scorecard* terá uma maior importância nas organizações com perspectivas de longo prazo, caso das instituições públicas, em que os resultados não são visíveis de forma imediata através de proveitos de curto prazo.

A falta de uma cultura estratégica faz com que muitas instituições públicas tenham dificuldade em definir a sua missão (Horváth e Partners, 2003 e Niven, 2003).

Também Kaplan e Norton (2001a) referem que uma das dificuldades para a implementação do *Balanced Scorecard* na Administração Pública se relaciona com a definição da estratégia. É difícil encontrar instituições públicas que tenham uma estratégia relacionada com a liderança dos seus produtos ou serviços e com o relacionamento com o cliente.

Verifica-se então a necessidade da definição da missão e das estratégias, o que permite posteriormente definir indicadores que avaliem a actuação da organização.

A vertente política das legislaturas dificulta também a implementação do *Balanced Scorecard*, dado que os responsáveis eleitos desconhecem o tempo que vão ficar no cargo. Niven (2003) assinala que pode também ser politicamente conveniente evitar a clarificação, permitida pelo *Balanced Scorecard*. Este facto relaciona-se, por vezes, com a impossibilidade de cumprimento de algumas promessas eleitorais.

Neste caso, terá de se apostar na educação e formação dos responsáveis, evidenciando as vantagens da utilização desta ferramenta, quer para a sua legislatura quer para futuras.

Quanto à dificuldade originada pelas limitações técnicas e formação de pessoal, são por vezes difíceis de ultrapassar, dadas as frequentes restrições orçamentais. No entanto, verifica-se a necessidade de as instituições públicas investirem nestes recursos, pois a utilização do *Balanced Scorecard* irá permitir uma melhoria dos processos internos e a qualificação dos recursos humanos.

Segundo Amat Salas e Soldevila Garcia (1999), um dos obstáculos para a implementação do *Balanced Scorecard* relaciona-se com a existência de objectivos de carácter económico, regra geral mal definidos e comunicados erradamente aos membros da organização.

2.4.3. *Balanced Scorecard* no Sector Público - Alguns exemplos

Por todo o mundo são várias as experiências de utilização do *Balanced Scorecard* no sector público, pelo que neste ponto apresentar-se-ão algumas dessas experiências.

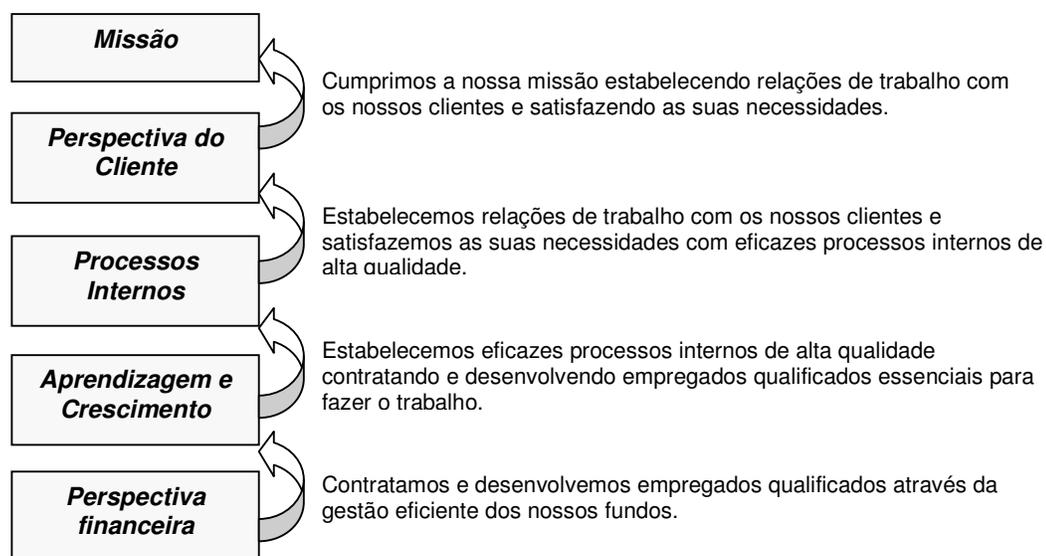
i - *Texas State Auditor's Office*

Os responsáveis do *Texas State Auditor's Office* acharam que o *Balanced Scorecard*, com ênfase na missão, estratégia e aprendizagem organizativa, seria uma ferramenta perfeita para implementar na sua organização (Niven, 2003).

Neste sentido, necessitavam de definir uma nova missão e novas estratégias para poderem ter êxito. Depois de definida a missão, assentaram-na em três estratégias fundamentais: proporcionar serviços com segurança, proporcionar serviços de assessoria de gestão e proporcionar serviços educativos.

Depois de algumas tarefas para o desenvolvimento do *Balanced Scorecard*, definiram o que se apresenta na figura seguinte, tendo no topo a missão.

Figura 2.5. Uso do *Balanced Scorecard* para medir a missão do *Texas State Auditor's Office*



Fonte: Adaptado de Niven (2003: 393)

Após a implementação do *Balanced Scorecard* começaram, de imediato, a acumular-se os benefícios (Niven, 2003). Por exemplo, permitiu que cada empregado compreendesse qual era a sua contribuição para o cumprimento da missão institucional.

O êxito da implementação do *Balanced Scorecard*, no *Texas State Auditor's Office* foi reconhecido pela associação de contabilistas governamentais que lhe atribuíram o prémio da “Melhor Prática”. Foi ainda reconhecido pela *Society of Human Resource Management* que considerou o processo de implementação do *Balanced Scorecard* como um dos quatro de maior êxito em todo o país.

ii - Duke Children Hospital

O *Duke Children Hospital* implementou o *Balanced Scorecard* com o objectivo de definir uma cultura com base no princípio “...exercer medicina mais inteligente” (Kaplan e Norton, 2001a). Segundo os mesmos autores, os resultados de curto prazo foram impressionantes.

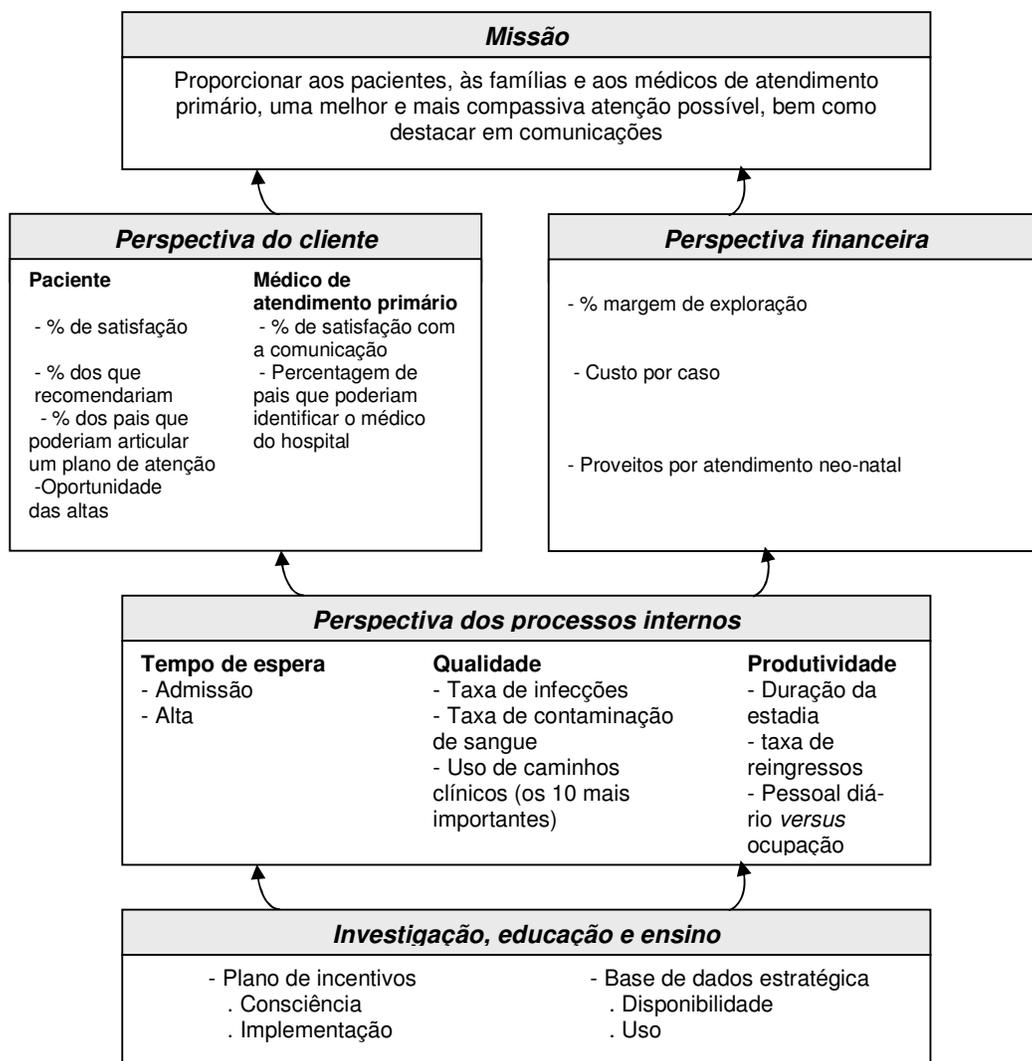
Os responsáveis da organização partiram para a implementação do *Balanced Scorecard*, pois tinham identificado algumas questões fundamentais, tais como:

- Existia alguma confusão quanto aos serviços mais importantes que teriam de prestar;
- Não existia um propósito comum entre a administração, o pessoal e os médicos;
- A comunicação e a coordenação com os pediatras era pobre;
- Existiam ameaças competitivas fortes;
- Dificuldade em equilibrar aspectos como a qualidade, a satisfação dos clientes e do pessoal e a educação e a investigação com os objectivos financeiros.

Neste sentido, foram desenvolvidas declarações de missão e visão no sentido de poderem ser estabelecidos objectivos para as diferentes perspectivas. Posteriormente,

uma equipa desenvolveu o *Balanced Scorecard*, podendo ser traduzido conforme a figura 2.6..

Figura 2.6. *Balanced Scorecard* do Duke Children Hospital



Fonte: Kaplan e Norton (2001a: 169)

Com a implementação deste sistema conseguiram-se melhorar as condições clínicas e a satisfação do pessoal, bem como a satisfação e fidelização dos pacientes e dos médicos (Kaplan e Norton, 2001a).

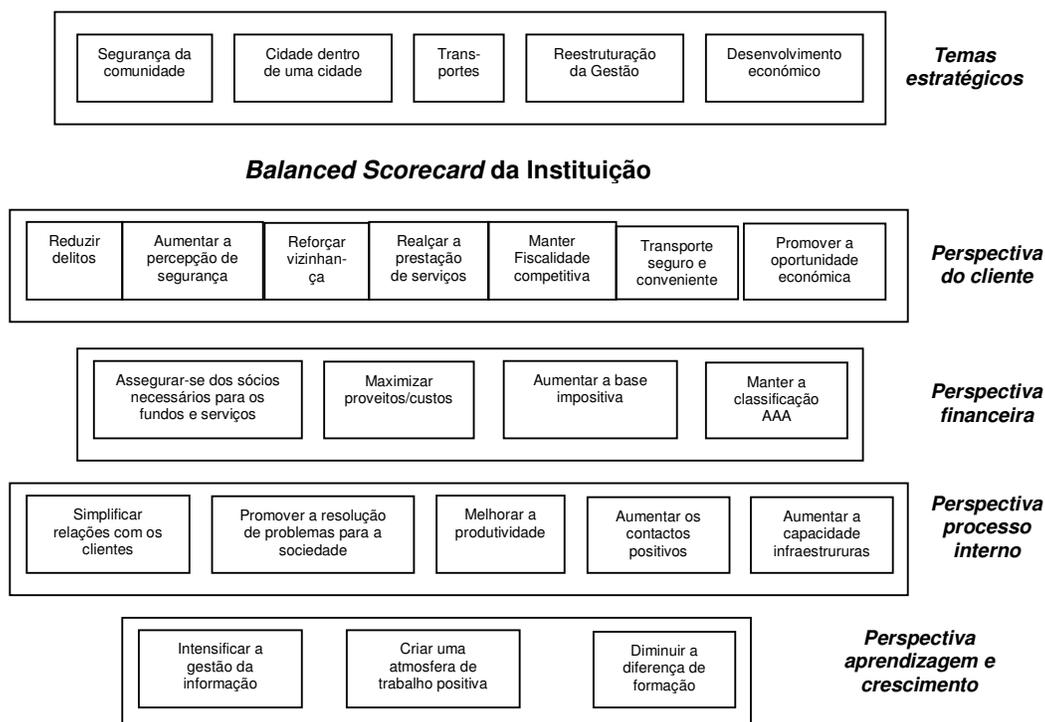
iii - Cidade de Charlotte

A cidade de *Charlotte* tinha uma missão e uma declaração de missão que se traduzia no desejo de proporcionar serviços de alta qualidade aos seus cidadãos. Este facto poderia fazer com que os cidadãos escolhessem a cidade para viver (Kaplan e Norton, 2001a). No entanto, os órgãos de gestão não estavam seguros da forma como iriam implementar a missão e a visão. Os responsáveis decidiram que a forma de ultrapassar o problema poderia estar na utilização do *Balanced Scorecard*, pelo que definiram em primeiro lugar os seguintes temas estratégicos:

- Segurança da comunidade;
- Transportes;
- Cidade dentro de outra cidade (preservação dos bairros mais antigos);
- Reestruturação da gestão; e
- Desenvolvimento económico.

Posteriormente, desenvolveram os objectivos estratégicos de cada tema, tentando criar o *Balanced Scorecard* para a cidade.

Figura 2.7. Mapa estratégico da cidade de *Charlotte*



Fonte: Kaplan e Norton (2001a: 152)

2.5. Aplicação do *Balanced Scorecard* às instituições de ensino superior público

A utilização do *Balanced Scorecard* nas instituições de ensino superior público contribui para a definição, clarificação e comunicação da sua estratégia.

Segundo Amat Salas e Soldevila Garcia (2002) permite obter informação sobre os principais factores que podem levar à consecução dos objectivos dessas instituições.

De acordo com Müller “*O Balanced Scorecard é, para os dirigentes das instituições de ensino superior, uma ferramenta completa que propicia a tradução da visão e da estratégia (declarações de missão para transmitir valores e crenças) da instituição de ensino superior num conjunto coerente de medidas de desempenho, que subsidiam a sua operacionalidade.*” (2001: 85).

Segundo o mesmo autor, o *Balanced Scorecard* é um instrumento auxiliar de gestão que permite a ligação entre a macro e a micro gestão, ou seja, entre a estratégia e as acções operacionais.

O principal papel de uma instituição de ensino superior é a satisfação das necessidades da sociedade em que está inserida. Assim, terá de se preocupar em satisfazer as necessidades (Müller, 2001):

- Dos alunos que pertencem à instituição pois acalentam a esperança de satisfazerem as necessidades de formação que lhes permitam exercer a sua cidadania;
- Da sociedade, sua financiadora, que pretende receber pessoas formadas com plena capacidade profissional e que colaborem para o desenvolvimento próprio, da família e da sociedade;
- Dos professores, técnicos e funcionários que exercem a sua actividade no sentido da realização da missão institucional. Pretendem ter um incentivo constante para a actualização bem como uma remuneração adequada às funções que exercem.

2.5.1. As perspectivas - Alterações ao modelo original

Segundo Müller (2001), o *Balanced Scorecard* baseado nas quatro perspectivas proposta por Kaplan e Norton poderá apresentar alguma fragilidade como instrumento de gestão de uma instituição sem fins lucrativos.

O desempenho de uma instituição sem fins lucrativos, para além de ser medido com base em aspectos financeiros, satisfação dos clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento, deve também ser medido sob a óptica da perspectiva social.

Também Monteiro Pessoa (2000) concorda com a ideia apresentada anteriormente ao defender que o modelo das quatro perspectivas proposto por Kaplan e Norton deve

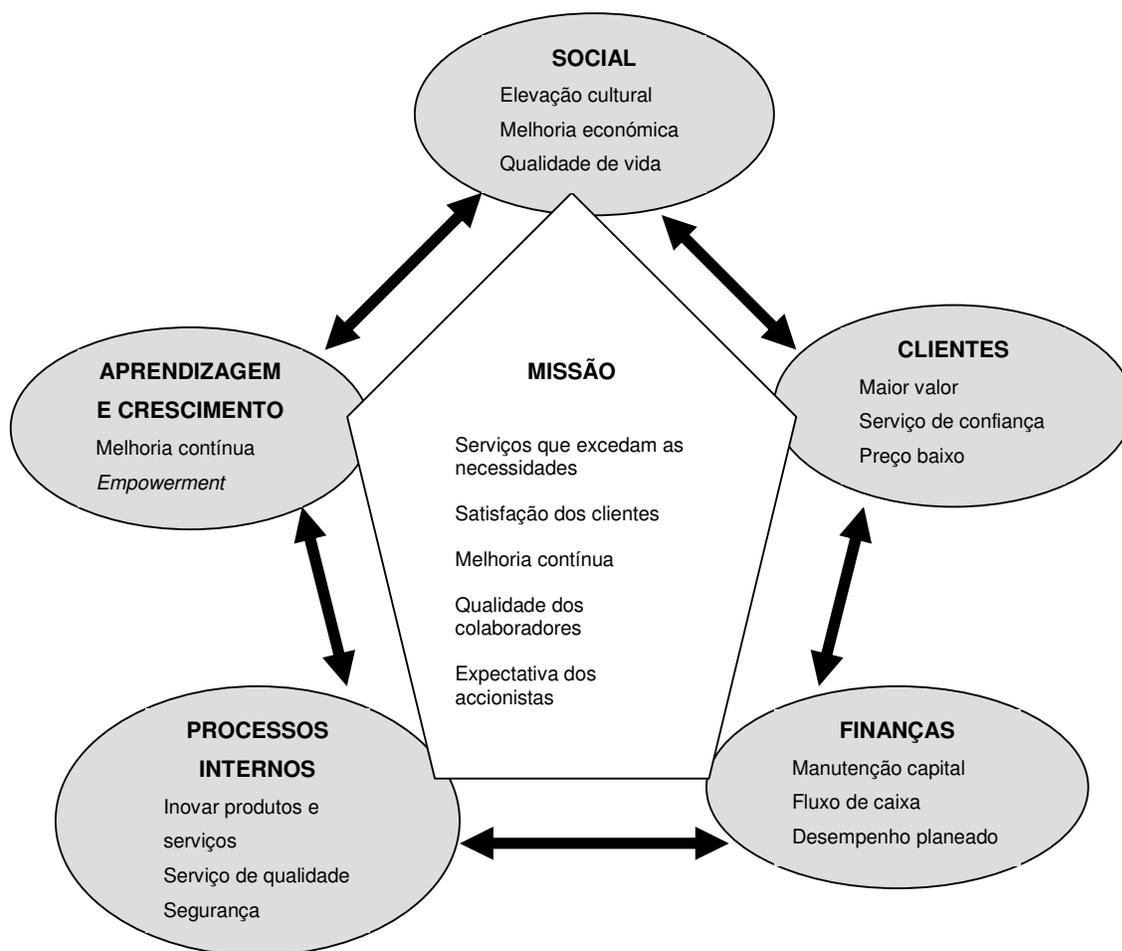
ser alterado. Essa alteração traduz-se na implementação da perspectiva social, dado que o objectivo de uma instituição de ensino superior público prende-se com questões de carácter social (Lawrence e Sharma, 2002). Enquanto que nas organizações com fins lucrativos os objectivos financeiros são a consequência dos objectivos e das medidas das restantes perspectivas, nas instituições sem fins lucrativos podem funcionar como uma limitação.

Porém, Monteiro Pessoa (2000) não introduz a perspectiva social no seu modelo, pois defende que a sociedade está presente como accionista, e como cliente, pois são os alunos, empregadores, organizações e pessoas em geral. Assim, a sociedade considera-se cliente, na medida em que utiliza os diversos serviços oferecidos pela instituição de ensino superior, e é ao mesmo tempo, accionista através do pagamento de impostos.

No entanto, Müller (2001) que também defende que os interesses sociais estão incluídos, em parte, na perspectiva dos clientes, prefere manter a perspectiva social, pois ela assume uma importância especial nas instituições de ensino superior. Estas instituições terão de se preocupar com a abrangência e repercussão social dos seus projectos. Tendo por base este argumento, apresenta o *Balanced Scorecard* com as quatro perspectivas originais, acrescentando a social.

Como se pode verificar, deve existir uma preocupação com a repercussão social dos projectos da instituição. Ou seja, com a evolução do nível económico dos seus clientes, com o crescimento cultural da população envolvente, em suma com a melhoria da qualidade de vida daquele que de uma forma ou de outra a mantém (contribuinte) (Müller, 2001).

Figura 2.8. Perspectiva social no *Balanced Scorecard*



Fonte: Adaptado de Müller (2001: 92)

A perspectiva financeira é também questionada, pelo que Monteiro Pessoa (2000) e Silva da Rosa e Mâsih (2001) defendem que nas instituições de ensino superior o papel desempenhado pelos objectivos financeiros poderá ser inibidor, sendo raramente um objectivo básico.

Para Müller (2001) os resultados da gestão de uma instituição de ensino superior público não devem ser medidos pelos seus aspectos financeiros, dado que não têm fins lucrativos, mas sim pelo impacto dos seus projectos na sociedade isto é a sua contribuição para o desenvolvimento social, económico e cultural.

Segundo o mesmo autor, numa instituição de ensino superior público, e tendo em consideração a sua missão e os compromissos sociais, a relação lucro-receita-custo deve ser expressa por reconhecimento-resultado-esforço. Neste sentido, se uma instituição de ensino superior público atingir os seus objectivos, será reconhecida pela sociedade. Logicamente que esse reconhecimento depende dos seus resultados, estando estes directamente relacionados com o esforço e energia dispendida.

Desta forma, Müller (2001) acrescenta que o resultado de uma instituição de ensino superior público deverá ser entendido como a soma do resultado social com o desempenho financeiro.

O resultado social será “... o retorno que a sociedade obtém da instituição, através do desenvolvimento dos seus programas e projectos, ou seja, a universidade sustentada pelo ensino, pesquisa, extensão e prestação de serviços eleva o nível cultural da sociedade, produz, sistematiza e socializa o conhecimento, fazendo com que as pessoas habilitadas, obtenham melhores retornos dos seus conhecimentos e, conseqüentemente, melhore a qualidade de vida da população do seu meio.” (Müller, 2001: 93).

O resultado será representado por uma função da estratégia e das acções, que por sua vez dependem do pessoal, do ambiente de trabalho e aprendizagem, dos processos sistematizados e dos clientes.

Se uma instituição de ensino superior público apresentar um bom resultado social, poderá ter mais alunos, mais projectos e maior reconhecimento da comunidade. Estes factores proporcionarão mais recursos, originados por mais projectos e parcerias e maior reconhecimento do Estado, o que origina um maior financiamento de projectos, do ensino e de actividades de extensão (Müller, 2001).

A diferenciação das instituições de ensino superior, com vista à sobrevivência, pode passar pelo fortalecimento de relações e parcerias, que permita o reforço de imagem institucional, através de acções sociais e da sua presença no meio.

Em suma este autor defende a inclusão da perspectiva social no *Balanced Scorecard* para as instituições de ensino superior público, na medida em que estas devem ter como objectivos a elevação do nível cultural, a contribuição para o desenvolvimento económico e a melhoria da qualidade de vida da população.

Por outro lado, Rocha (2000) assinala que as instituições de ensino superior têm um grande papel social, mas que devem preocupar-se essencialmente com as questões de educação. Neste sentido, refere que deve ser acrescentada a perspectiva da educação, no *Balanced Scorecard*, dado ser esse o seu principal objectivo. Nessa perspectiva terá de existir uma preocupação sobre o desenvolvimento de acções que promovam a educação de qualidade, bem como a utilização de práticas pedagógicas avançadas.

Uma outra alteração introduzida por este autor relaciona-se com a perspectiva financeira, pois segundo o mesmo, esta deve ser designada de responsabilidade financeira. Esta mudança está associada ao facto de as instituições de ensino superior não terem como objectivo principal, nesta perspectiva, a obtenção do lucro mas apenas o equilíbrio financeiro que funcione como suporte às restantes perspectivas.

Os indicadores mais utilizados na perspectiva financeira relacionam-se com o lucro ou recuperação do investimento, no entanto para as instituições de ensino superior público estes objectivos não são fundamentais. Assim, na perspectiva de responsabilidade financeira será mais importante definir indicadores relacionados com as receitas e despesas (Rocha, 2000).

Olve *et al.* (2000) sugerem um *Balanced Scorecard* para os responsáveis educativos de um município onde as perspectivas apresentadas são: financiamento, estudantes, professores e pessoal, desenvolvimento e administração escolar.

Tendo por base os indicadores que apresentam para as várias perspectivas, não parece preponderante a alteração proposta, dado que são indicadores que se enquadram perfeitamente nas perspectivas originais. Assim, a alteração relaciona-se

apenas com os nomes das perspectivas, pois na perspectiva de desenvolvimento, tradicionalmente conhecida de processos internos, apresentam indicadores como investimento em tecnologia informática, métodos de ensino etc.. Quanto à perspectiva de pessoal poderá ser substituída pela tradicional perspectiva de aprendizagem e crescimento, pois os indicadores que apresentam são: competência/compromisso, cooperação, satisfação no trabalho, etc..

Existem ainda autores, como por exemplo Lima (2003), que fazem pequenas alterações, mas apenas ao nível dos nomes das perspectivas. Este autor apresenta então a perspectiva das funções académicas (cliente), perspectiva dos processos geradores de valor (interna), perspectiva do desenvolvimento profissional e humano (aprendizagem e crescimento) e a perspectiva da gestão económico-financeira (financeira).

Será então fundamental que a gestão dos recursos disponíveis supere as expectativas da sociedade, tentando proporcionar sustentação às pessoas, aos seus processos internos, por forma a garantir a satisfação das necessidades dos clientes. Deve ser garantida a difusão dos conhecimentos obtidos e a qualidade dos cursos ministrados (Müller, 2001).

2.5.2. Alguns casos de sucesso

O *Balanced Scorecard* é já uma realidade em algumas instituições de ensino superior público, espalhadas pelo mundo, daí a oportunidade para a apresentação de alguns exemplos.

Tal como defendem Kaplan e Norton (1997) a implementação do *Balanced Scorecard* deve ser efectuada num departamento ou unidade. Neste sentido, grande parte das instituições de ensino superior público optaram por esta opção e aplicaram-no a unidades específicas.

i - Universitat Pompeu Fabra

A *Universitat Pompeu Fabra* implementou o *Balanced Scorecard* a uma biblioteca e segundo Amat Salas e Soldevila Garcia (2002) baseou-se nas seguintes características:

- Definição de factores chave de sucesso tendo por base quatro perspectivas (utilizadores, económico-financeira, processos internos e recursos humanos);
- As relações de causa-efeito permitem relacionar os factores chave de sucesso entre si;
- Alguns factores chave de sucesso estão relacionados com os principais objectivos da biblioteca (satisfação dos utilizadores) e outros relacionam-se com níveis mais elementares da organização (motivação dos empregados).

Tendo por base as características anteriores, os responsáveis desenvolveram o *Balanced Scorecard*, com as quatro perspectivas tradicionais e com indicadores quantitativos, qualitativos, monetários e não monetários.

Assim, de acordo com Amat Salas e Soldevila Garcia (2002) para o *Balanced Scorecard* da biblioteca, foram definidos os indicadores, para cada perspectiva, conforme se apresenta nos quadros seguintes.

Quadro 2.2. Indicadores da perspectiva dos utilizadores - Biblioteca da *Universitat Pompeu**Fabra*

Perspectiva	Factor chave de sucesso	Indicadores
Utilizadores - -Sociedade	Satisfação dos utilizadores	- Satisfação dos resultados dos exames
	Aumentar a utilização do serviço	- N.º estudantes que receberam formação de utilizadores/total de estudantes - N.º de respostas de informação/total estudantes - Consultas <i>web</i> biblioteca/total estudantes - Entradas de utilizadores na biblioteca/total estudantes - N.º de documentos fornecidos/total de estudantes

Fonte: Adaptado de Amat Salas e Soldevila Garcia (2002: 15)

Quadro 2.3. Indicadores da perspectiva económico-financeira - Biblioteca da *Universitat Pompeu**Fabra*

Perspectiva	Factor chave de sucesso	Indicadores
Económico -financeira	Aumentar os recursos de informação	- N.º de monografias cedidas/n.º monografias adquiridas
	Controlo de custos	- Custo total da biblioteca/n.º de respostas de informação - Custo total da biblioteca/n.º de estudantes - Custo do pessoal da biblioteca/total de estudantes

Fonte: Adaptado de Amat Salas e Soldevila Garcia (2002: 15)

Quadro 2.4. Indicadores da perspectiva dos processos internos - Biblioteca da *Universitat Pompeu Fabra*

Perspectiva	Factor chave de sucesso	Indicadores
Processos internos	Aumentar a eficiência e eficácia do serviço	- N.º documentos processados/total de pessoal da biblioteca - N.º de documentos cedidos/total de pessoal da biblioteca - N.º de acções de melhoria realizadas/n.º de acções de melhoria previstas
	Recursos à disposição dos utilizadores	- N.º de metros quadrados da biblioteca/total de estudantes - Total de estudantes/total de pontos de leitura - N.º de estudantes/total de pessoal na biblioteca

Fonte: Adaptado de Amat Salas e Soldevila Garcia (2002: 16)

Quadro 2.5. Indicadores da perspectiva dos recursos humanos - Biblioteca da *Universitat Pompeu Fabra*

Perspectiva	Factor chave de sucesso	Indicadores
Recursos humanos	Formação específica para o pessoal administrativo e de serviços	- N.º horas de formação específica/total pessoal da biblioteca
	Motivação do pessoal administrativo e de serviços	- Motivação pelos resultados dos exames - N.º de pessoal da biblioteca que participa em grupos de trabalho/total pessoal da biblioteca

Fonte: Adaptado de Amat Salas e Soldevila Garcia (2002: 16)

Amat Salas e Soldevila Garcia (2002) são da opinião que será fundamental a criação de um manual onde estejam definidos todos os indicadores, as fórmulas de cálculo, os responsáveis pela cedência dos dados e os responsáveis pelos cálculos.

Segundo os mesmos autores, a utilização do *Balanced Scorecard* na *Universitat Pompeu Fabra*, permitiu, segundo a análise dos últimos dados disponíveis, pensar que alguns dos principais objectivos definidos foram alcançados.

O *Balanced Scorecard* foi já implementado noutros departamentos, no entanto Amat Salas e Soldevila Garcia (2002) assinalam que um dos problemas encontrados foi a pouca receptividade de alguns departamentos da universidade.

ii - Universidade Federal do Ceará

De acordo com Monteiro Pessoa (2000), dada a heterogeneidade e o reduzido grau de interdependência das várias unidades da Universidade Federal do Ceará, optou-se por desenvolver o modelo, tal como defendem Kaplan e Norton (1997), num departamento piloto (Departamento de Contabilidade). Esta escolha ficou a dever-se ao facto de este apresentar um baixo custo e um fraco nível de qualificação dos seus docentes.

A principal missão do Departamento de Contabilidade era formar e aperfeiçoar profissionais qualificados para o mercado de trabalho, promover a cultura e assegurar serviços de qualidade para a sociedade.

Depois de uma análise cuidada ao departamento, os responsáveis identificaram quatro causas que comprometiam o avanço qualitativo do mesmo:

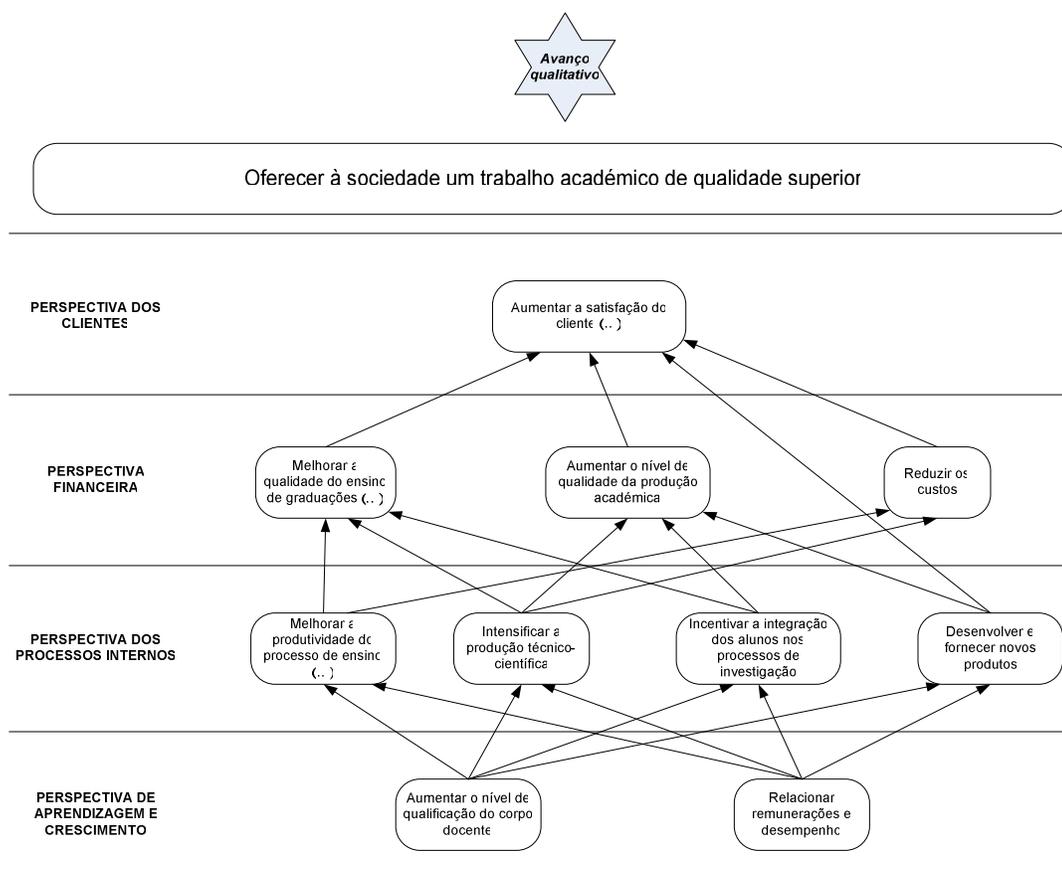
- baixo índice de qualificação do corpo docente;
- elevada carga didáctica, o que prejudicava as actividades de pesquisa e extensão;
- presença significativa de professores substitutos, e
- insuficiência de infra-estruturas físicas e suporte operacional.

Posteriormente foram definidas as estratégias e os objectivos estratégicos que permitiriam eliminar estas causas. Este processo foi elaborado, tendo por base o *Balanced Scorecard*. A metodologia de implementação utilizada teve por base a revisão

bibliográfica que também se apresenta neste estudo, pelo que apenas se apresenta o essencial desse processo.

Foram utilizadas as perspectivas originais do *Balanced Scorecard* e de seguida estabelecidas as seguintes relações de causa-efeito entre os vários objectivos estratégicos.

Figura 2.9. Objectivos estratégicos e as relações de causa-efeito - Universidade Federal do Ceará



Fonte: Adaptado de Monteiro Pessoa (2000: 252)

Numa fase posterior foram definidos os vários indicadores, os seus valores e as várias acções estratégicas, que permitirão cumprir a missão da universidade.

Monteiro Pessoa (2000) assinala ainda que a utilização deste modelo, pela Universidade Federal do Ceará se traduziu em algumas vantagens, de entre as quais se destacam:

- adopção de uma postura preventiva em relação aos vários problemas e falhas;
- obtenção de uma visão integrada (relações de causa-efeito), o que permite evitar que as melhorias numa determinada área sejam obtidas à custa de outra;
- implementação de um adequado planeamento estratégico que permite cumprir a missão.

iii - *University of California*

Em 1994 a *University of California* pretendia implementar um sistema que permitisse acompanhar a actuação das várias actividades desenvolvidas internamente.

Segundo Hafner (1998) o sistema deveria permitir à administração da universidade:

- Manter uma análise para o futuro;
- Desenvolver objectivos de actuação estratégica;
- Acompanhar o desenvolvimento dos objectivos estratégicos através de indicadores de actuação.

No entanto, os responsáveis da universidade consideravam que os sistemas de planeamento tradicionais de que dispunham não conseguiam acompanhar o desenvolvimento de um modelo estratégico. Assim, decidiram implementar o *Balanced Scorecard*, pois consideravam ser um modelo que permitia acompanhar de forma conjunta, o desenvolvimento estratégico da universidade.

A definição da visão e dos objectivos estratégicos baseou-se então no *Balanced Scorecard*, e foi traduzida pelo esquema da figura 2.10..

Figura 2.10. Visão e objectivos da *University of Califórnia*

	<p>Perspectiva Financeira</p> <ul style="list-style-type: none"> - Administração e responsabilidade fiduciária - Eficiência dos custos - Criação de valor 	
<p>Perspectiva dos clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Satisfação dos clientes - Valor para os stakeholders 	<p>Visão:</p> <p>Contribuir para a construção de um melhor mundo universitário</p>	<p>Perspectiva dos processos internos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Eficácia das decisões - Eficiência dos processos - Antecipação do futuro - Responsabilização
	<p>Perspectiva de aprendizagem e crescimento</p> <ul style="list-style-type: none"> - Satisfação dos funcionários - Participação dos funcionários - Utilização efectiva de tecnologia - Cultura de inovação - Melhoria contínua 	

Fonte: Adaptado de Hafner (1998: 8)

Posteriormente foi disponibilizada, num *site* da *internet*, informação integrada sobre a cultura estratégica da universidade, o que permitiu a consulta de informação relacionada com:

- Visão, missão e indicadores;
- *Balanced Scorecard* e objectivos;
- Evolução das actividades desenvolvidas pelas várias equipas;
- Satisfação dos clientes; etc.

A utilização do *Balanced Scorecard*, segundo Hafner (1998), permitiu, entre outros aspectos, o seguinte:

- Acompanhar o desenvolvimento das iniciativas estratégicas;
- Relacionar as actividades diárias com as estratégias de longo prazo;
- Aumentar a participação dos funcionários;
- Potenciar a cultura estratégica da universidade.

PARTE II - Aplicação do *Balanced Scorecard* à ESTiG

Capítulo III

Definição do *Balanced Scorecard* para a ESTiG

3.1. Caracterização da ESTiG ⁹

A ESTiG é uma escola de ensino superior público, integrada no Instituto Politécnico de Bragança (IPB). Nos pontos seguintes será apresentada a sua missão institucional bem como os vários aspectos relacionados com o seu planeamento estratégico.

3.1.1. Missão institucional

A ESTiG foi criada pelo Decreto-lei n.º 395/90 de 11 de Dezembro, e segundo os n.ºs 1 e 2 do art.º 1.º dos seus estatutos, é um estabelecimento de ensino superior,

⁹ A caracterização da ESTiG tem por base o relatório de auto avaliação do curso de Engenharia Mecânica.

integrado no IPB e dotado de autonomia científica, pedagógica, administrativa, financeira e disciplinar.

No que se refere à missão da ESTiG, esta está traduzida no art.º 3.º dos seus estatutos, onde são apresentados os seus fins e atribuições.

“1. São fins da ESTiG a formação de profissionais altamente qualificados, a criação, difusão e transmissão da cultura, da ciência e da tecnologia e a promoção do desenvolvimento da região em que se insere.

2. Para o prosseguimento dos seus fins, compete à ESTiG, nomeadamente:

- a) A realização de cursos conducentes à obtenção dos graus de bacharel e de licenciado e do diploma de Estudos Superiores Especializados, bem como de outros graus e diplomas que venham a ser previstos por lei;*
- b) A organização e realização de cursos de especialização e de pós-graduação;*
- c) A realização dos cursos de pequena duração previstos na alínea b) do n.º 2 do artigo 2.º da lei n.º 54/90, de 5 de Setembro;*
- d) A realização de actividades de investigação e desenvolvimento;*
- e) A prestação de serviços nas áreas científicas e tecnológicas em que a ESTiG exerce a sua actividade;*
- f) A organização e realização de outras actividades, no âmbito das suas atribuições, que contribuam para incrementar as relações entre a escola e a comunidade e para a promoção do desenvolvimento da região em que se insere.*

3. Para a realização dos seus objectivos, a ESTiG pode desenvolver formas de colaboração, associação ou participação com entidades públicas ou privadas, nacionais, ou internacionais, nos termos da legislação em vigor.

4. A ESTiG pode ainda organizar ou cooperar na organização de cursos de formação profissional relacionados com a respectiva área de ensino e não directamente enquadrados no sistema escolar, nos termos do n.º 5 do artigo 2.º da lei n.º 54/90 de 5 de Setembro.”

No prosseguimento dos seus fins o n.º 2 do artigo refere a criação de cursos de bacharelato, licenciatura e outros. Neste sentido, a ESTiG lecciona actualmente nove cursos, sete da área da tecnologia e dois na área de gestão e administração. Todos os

cursos leccionados são licenciaturas bietápicas, sendo os da área de gestão: Contabilidade e Administração e Gestão de Empresas. Na área da engenharia são leccionados: Engenharia Civil, Engenharia Electrotécnica, Engenharia Informática, Engenharia Mecânica, Engenharia Química, Gestão e Engenharia Industrial e Informática de Gestão.

No ano lectivo de 2004/05, a ESTiG tinha 2072 alunos assim repartidos pelos diferentes cursos:

- Contabilidade e Administração: 289 alunos
- Engenharia Civil: 495 alunos
- Engenharia Electrotécnica: 182 alunos
- Engenharia Informática: 258 alunos
- Engenharia Mecânica: 138 alunos
- Engenharia Química: 263 alunos
- Gestão de Empresas: 236 alunos
- Gestão e Engenharia Industrial: 52 alunos
- Informática de Gestão: 159 alunos

Para a realização dos seus objectivos, a ESTiG tem desenvolvido para além dos cursos, outras actividades de grande importância. Neste sentido e no âmbito do processo complementar de formação, a ESTiG tem disponibilizado alguns cursos de curta duração, sendo responsável local pela criação de competências e saberes em áreas de reconhecido interesse sócio-económico, como são exemplos: cursos de projectista de redes de gás, cursos de introdução à informática, cursos de desenho assistido por computador aplicado às engenharias e cursos de especialização em aplicação prática do método de elementos finitos.

No âmbito das actividades extra-curriculares, a ESTiG tem organizado anualmente sessões plenárias de carácter técnico e científico, acompanhadas por exposições temáticas, abertas à sociedade civil. São exemplos dessas sessões: Ciclo de

Conferências de Contabilidade, Fórum da Gestão, Semana das Engenharias - Dia da Engenharia Informática, Semana das Engenharias - Dia da Engenharia Electrotécnica, Semana das Engenharias - Dia da Engenharia Civil, Semana das Engenharias - Dia da Gestão e Eng. Industrial / Engenharia Química, Semana das Engenharias - Dia da Engenharia Mecânica, Projecto de Redes de Gás, Fórum de Informática de Gestão, etc..

Com o intuito de aproximar a instituição à comunidade, são ainda desenvolvidos vários projectos, dos quais se destacam:

- Projecto Formação com Tecnologias de Informação;
- Pop-IPB: RCTS - Rede Ciência e Tecnologia Sociedade;
- Projecto Maxi - PoP: Extensão da RCTS na Cidade de Bragança;
- RuralNet: Comércio Electrónico de Produtos Rurais;
- Sistema de Informação da ESTiG;
- Projecto Rede Digital Comunitária.

Para a promoção do desenvolvimento da região em que se insere, a ESTiG, para além dos projectos de cooperação apresentados anteriormente, presta a toda a região, serviços no âmbito das suas áreas de investigação. Assim alguns dos seus laboratórios têm uma actividade constante com o tecido empresarial da região, especialmente nas áreas de engenharia civil e mecânica.

No âmbito da investigação científica, os docentes da ESTiG participam em projectos de investigação e desenvolvimento, cooperando com a comunidade. A sua investigação evidencia-se também na publicação de artigos científicos em revistas nacionais e estrangeiras, publicação de artigos nos *proceedings* de congressos, e participações em congressos com apresentações orais e *posters*. No quadro seguinte apresenta-se a produção científica entre os anos de 1999 e Agosto de 2003.

Quadro 3.1. Investigação científica na ESTiG

	1999	2000	2001	2002	08/2003
Artigos publicados em:					
- Publicações periódicas	0	0	2	0	1
- Revistas nacionais com <i>referee</i>	2	5	3	8	4
- Revistas nacionais	5	7	5	6	6
- Livros	1	2	1	1	2
Artigos e comunicações científicas apresentadas em congressos, seminários ou colóquios					
- Internacionais	30	44	81	78	88
- Nacionais	21	18	24	20	30
Teses/ Dissertações	6	8	12	11	9
Outras publicações	2	3	4	4	6
Patentes, registos, direitos de autor	0	0	0	1	0

Fonte: ESTiG (2003: 37)

3.1.2. Estrutura organizativa

A ESTiG tem quatro órgãos fundamentais que são o Conselho Directivo, a Assembleia de Representantes, o Conselho Científico e o Conselho Pedagógico exercendo, cada um deles, as competências que lhes estão atribuídas pelos estatutos da escola. Para a consecução dos objectivos de cada órgão existem vários serviços e laboratórios.

O fundamental da estrutura organizativa da ESTiG assenta numa matriz onde os nove cursos (Contabilidade e Administração; Engenharia Civil; Engenharia Electrotécnica; Engenharia Informática; Engenharia Mecânica; Engenharia Química; Gestão de Empresas; Gestão e Engenharia Industrial; Informática de Gestão) utilizam recursos dos dez departamentos (Construção Civil e Planeamento; Direito e Ciências Sociais; Economia e Gestão; Electrotecnia; Gestão Industrial; Informática e Comunicações; Matemática; Mecânica Aplicada; Tecnologia Química; Tecnologia Mecânica), conforme as suas necessidades.

3.2. Planeamento estratégico na ESTiG ¹⁰

A ESTiG é uma instituição de ensino, que de há alguns anos a esta parte, se tem preocupado com a implementação de uma cultura estratégica. Deste modo, os órgãos de gestão têm desenvolvido esforços no sentido de definirem um modelo estratégico. Para a consecução deste objectivo foi elaborado um plano estratégico para o triénio 2002/04 no qual constam as principais orientações estratégicas, factores críticos de sucesso e medidas a adoptar.

Para que todos os agentes estivessem envolvidos nesta iniciativa e participassem na reestruturação do plano estratégico, foi realizada, a 27 e 28 de Março de 2004, uma reunião de trabalho, designada de “Estratégia ESTiG” onde participaram todos os órgão eleitos da instituição. No entanto, e tal como se pode constatar na análise dos resultados do estudo empírico (Capítulo IV), verifica-se que existe ainda uma elevada percentagem de docentes e funcionários que consideram não existir uma cultura estratégica na ESTiG. Verifica-se também que deve ser feita uma maior divulgação das orientações estratégicas, dado que a percentagem de desconhecimento é bastante elevada.

Tendo por base os documentos elaborados no desenvolvimento do plano estratégico e as conclusões da reunião de trabalho referida anteriormente, apresentar-se-ão os pontos-chave da cultura estratégica da ESTiG.

3.2.1. Missão

A missão da ESTiG é segundo o n.º 1 do art.º 3º dos seus estatutos, a formação de profissionais altamente qualificados, a criação, difusão e transmissão da cultura, da ciência e da tecnologia e a promoção do desenvolvimento da região em que se insere.

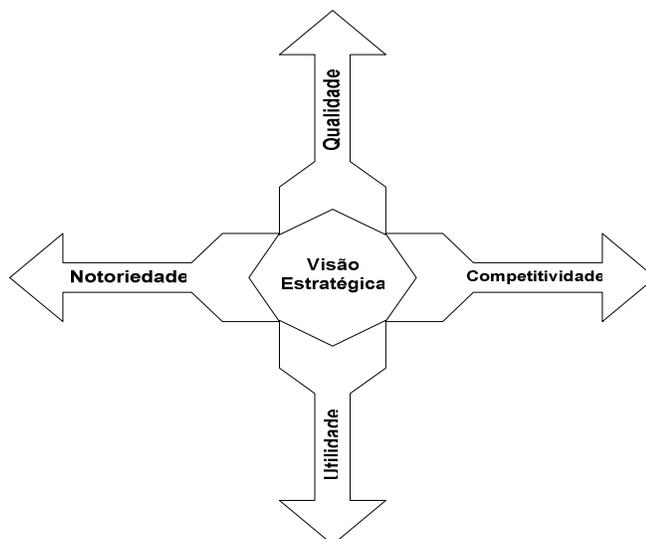
¹⁰ Baseado no documento “Plano Estratégico ESTiG 2002/04”.

3.2.2. Visão estratégica

Para os responsáveis da ESTiG, as instituições de ensino superior devem abandonar o conceito tradicional de missão, exclusivamente relacionada com aspectos educativos/formativos, para passarem a reger-se por uma filosofia mais abrangente. Assim, deve estar sustentada numa visão estratégica da sua actuação enquanto sistemas dinâmicos, e com responsabilidades acrescidas ao nível do meio envolvente, onde surgem as principais oportunidades de emprego dos seus formandos.

Tendo por base o anteriormente descrito, os responsáveis referem que a visão deverá assentar em quatro vectores fundamentais, traduzidos na figura seguinte:

Figura 3.1. Vectores estratégicos de uma instituição de ensino superior



Fonte: ESTiG (2002: 7)

i - Qualidade

Segundo os responsáveis da ESTiG, a qualidade deverá traduzir-se no reconhecimento, pelo mercado de trabalho, de uma série de competências científicas e profissionais dos diplomados. Este reconhecimento apenas será possível com a

implementação de uma cultura de qualidade quer nos recursos humanos e físicos quer nos processos. Neste sentido, será fundamental conseguir uma elevada competência dos recursos humanos, nomeadamente o corpo docente, e dos meios logísticos disponibilizados, sobretudo no que se refere à realização de trabalhos experimentais.

ii - Competitividade

A competitividade de uma instituição de ensino superior deverá ser analisada, no actual contexto, tendo por base duas variantes: a competitividade a montante do processo formativo, que expõe a escola na captação de melhor “matéria-prima”, à saída do ensino secundário, o que certamente dará maiores garantias de sucesso; a competitividade a jusante do processo formativo, que reclama uma maior interacção da escola com o tecido empresarial no sentido de aumentar o índice de empregabilidade dos seus formados.

A competitividade a montante é extremamente importante nos dias de hoje, dada a grande oferta de cursos e a escassez, cada vez maior, de alunos. No entanto, e tal como assinala Müller (2001) não existe um controlo directo da “matéria-prima”, isto é, da qualidade dos alunos candidatos.

A vertente qualidade está intimamente relacionada com a competitividade, pois se for garantida uma série de competências científicas e profissionais dos diplomados, mais fácil será a inserção dos mesmos na vida profissional.

iii - Utilidade

A utilidade relaciona-se com a necessidade da existência de um estreito relacionamento entre a escola e a comunidade envolvente. No cerne desta vertente estão a prestação de serviços, o desenvolvimento de projectos, a cedência de *know-how* e tecnologia.

O elevado grau tecnológico e científico, potencia a prestação de serviços que o mercado por si só não consegue assegurar. Assim, será fundamental que a sociedade, se aperceba, no dia a dia, da importância dos serviços e projectos desenvolvidos.

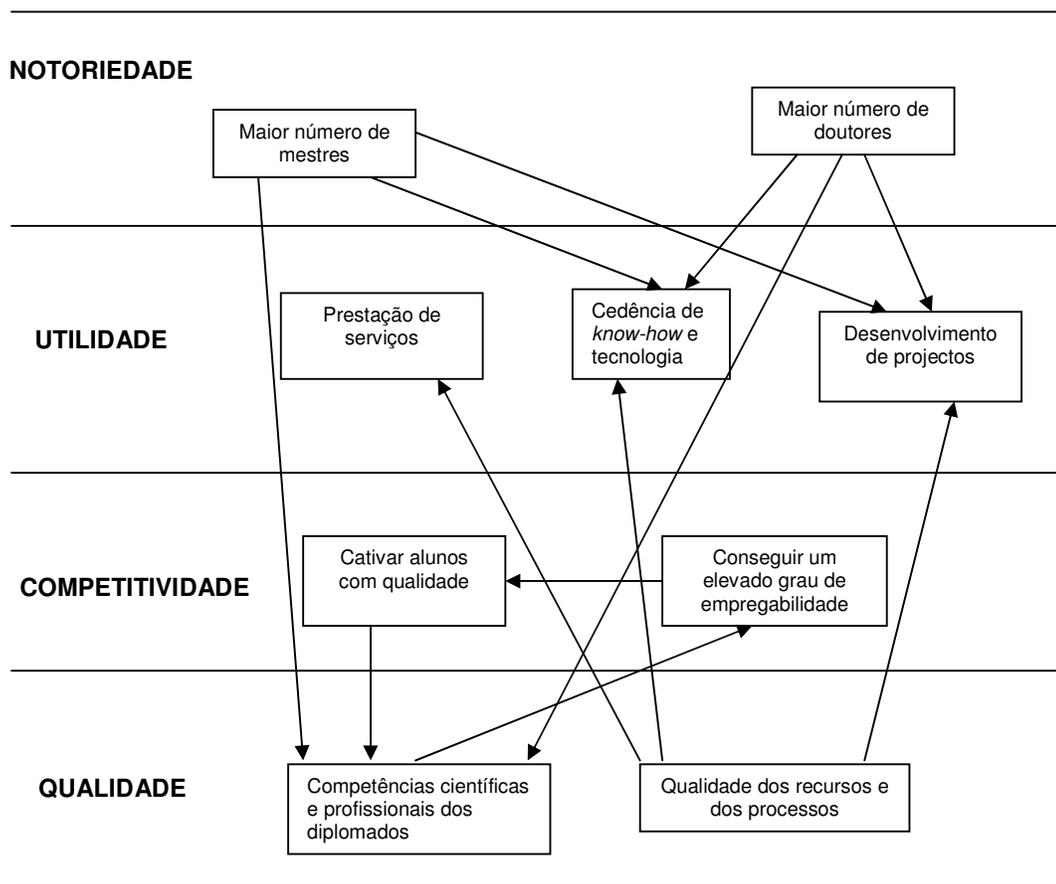
iv - Notoriedade

A notoriedade confunde-se com a imagem de marca da instituição e reclama para si a demonstração da componente científica do corpo docente, que se traduz na obtenção de graus académicos, nomeadamente mestrados e doutoramentos.

A estratégia da ESTiG não foi pensada e desenvolvida tendo por base o *Balanced Scorecard*, pelo que, considerando os vectores essenciais em que se fundamenta a missão da ESTiG, apresentam-se (Figura 3.3.) as seguintes relações de causa-efeito entre eles.

Esta figura pretende traduzir algumas relações entre os vários factores críticos de sucesso, estabelecidos pelos responsáveis da ESTiG. Desta forma, poderá ter-se uma melhor percepção de qual o impacto que a actuação em cada um deles poderá ter na consecução da visão da instituição.

Figura 3.2. A visão da ESTiG - relações causa-efeito



Fonte: Elaboração própria

3.3. Criação do *Balanced Scorecard* para a ESTiG

A ESTiG apresenta preocupações ao nível do planeamento estratégico, no entanto, verifica-se a necessidade de criar um modelo que permita o planeamento, a comunicação e a gestão dos factores estratégicos fundamentais.

Tendo por base a revisão bibliográfica efectuada, irá desenvolver-se o *Balanced Scorecard* para a ESTiG. O modelo que se irá apresentar, apenas faz sentido, tendo em consideração a autonomia, a vários níveis, da ESTiG.

Assim, neste ponto pretende-se desenvolver o *Balanced Scorecard* para a ESTiG. Considerando que o envolvimento de todos permitirá que a sua implementação seja

feita com êxito, serão utilizados os resultados dos questionários aplicados aos docentes, funcionários e alunos. Pretende-se apresentar uma base de trabalho credível e rigorosa, que incentive a sua utilização e implementação.

O *Balanced Scorecard* que se irá apresentar para a ESTiG, deverá permitir uma clarificação e comunicação da estratégia. Este factor é fundamental pois, tendo por base o resultado do estudo empírico (Capítulo IV), verifica-se que existe alguma falta de clarificação e de comunicação, que se traduz fundamentalmente num desconhecimento das orientações estratégicas. Deverá permitir também que os vários órgãos, que têm já bastante sensibilização para as questões estratégicas, possam assegurar uma gestão credível da estratégia.

De acordo com Müller (2001) o *Balanced Scorecard* pode funcionar, numa instituição de ensino superior, como uma ferramenta que ajuda a traduzir a visão e a estratégia num conjunto de medidas de desempenho.

Segundo Kaplan e Norton (1997), o *Balanced Scorecard* deve ser utilizado como um sistema de gestão estratégica, que permite não só clarificar e comunicar a estratégia como também geri-la.

Kaplan e Norton (1997), Olve *et al.* (2000) e Horváth e Partners (2003), entre outros, apresentam metodologias de implementação, no entanto referem que podem ser influenciadas por vários factores, tais como, estrutura, complexidade, formação, sector, etc.. Os vários autores que apresentam processos de construção do *Balanced Scorecard* referem que a metodologia utilizada em organizações privadas, pode também ser utilizada na administração pública, com as devidas adaptações.

Horváth e Partners (2003) apresentam de forma mais desenvolvida a metodologia de implementação do *Balanced Scorecard* na Administração Pública, introduzindo alguns ajustes específicos ao método utilizado no sector privado. A metodologia que apresentam assenta nas seguintes fases:

- Fase 1 - Criar um marco organizativo;

- Fase 2 - Definir os princípios estratégicos;
- Fase 3 - Desenvolver o *Balanced Scorecard*;
- Fase 4 - Gerir a implementação;
- Fase 5 - Garantir uma aplicação contínua do *Balanced Scorecard*.

Na sua essência, esta metodologia é semelhante à apresentada por Kaplan e Norton (1997) e por Olve *et al.* (2000), pelo que irá fazer-se uma conjugação das metodologias, no processo de implementação do *Balanced Scorecard* na ESTiG.

3.3.1. Criação de um marco organizativo

Segundo Horváth e Partners (2003), a criação de um marco organizativo centra-se nos seguintes conceitos fundamentais: a determinação da estrutura do *Balanced Scorecard*; definição dos participantes na organização do projecto; organização do desenvolvimento do projecto; garantir a informação, a comunicação e a participação; uniformização e comunicação dos métodos e dos conteúdos; e definição dos factores críticos de sucesso para o projecto.

i - Determinação da estrutura do *Balanced Scorecard*

Para Kaplan e Norton (1997) será fundamental definir a unidade organizativa para a qual será adequado implementar o *Balanced Scorecard*. Será também fundamental recolher o máximo de informação sobre a unidade, para que exista um conhecimento profundo da mesma (Figueiredo, 2002).

A estrutura do *Balanced Scorecard* determina as unidades organizativas que devem desenvolver a sua estratégia, tendo por base o *Balanced Scorecard* (Horváth e Partners, 2003).

O *Balanced Scorecard*, na opinião de Kaplan e Norton (1997) e de Horváth e Partners (2003) e tal como foi visto em pontos anteriores, pode ser implementado apenas numa unidade organizativa, num departamento, numa área funcional ou na

organização como um todo. No entanto referem que, tendo por base a sua experiência, será fundamental começar por uma unidade ou departamento, e depois aplicar a todas as outras. Também Olve *et al.* (2000) e Josep Huertas *et al.* (2001) são da opinião de que em grandes organizações será adequado começar com um projecto-piloto.

Horváth e Partners (2003) acrescentam que a escolha da unidade organizativa deve ter em consideração a estrutura e os processos, bem como o seu relacionamento com a estratégia.

Kaplan e Norton (1997) consideram que é fundamental estudar as relações que a estrutura organizativa mantém com as demais.

Neste sentido, será importante definir a estrutura organizativa da ESTiG que irá desenvolver a sua estratégia com base no *Balanced Scorecard*. Será então preponderante analisar alguns aspectos organizativos.

Um dos aspectos a considerar será a estrutura organizativa. Assim, tal como foi apresentado, a ESTiG está estruturada numa matriz que tem por base os cursos e os departamentos. No entanto, existem vários órgãos de gestão administrativa, científica e pedagógica que interferem no funcionamento quer dos cursos quer dos departamentos. São eles o Conselho Directivo, o Conselho Científico, o Conselho Pedagógico, o Conselho Disciplinar e a Assembleia de Representantes. Existem ainda as estruturas de carácter científico-pedagógico que são os departamentos e os centros de recursos.

Outro aspecto importante relaciona-se com a gestão do orçamento da ESTiG, que cabe ao Conselho Directivo, órgão de gestão por excelência, não existindo independência orçamental para as restantes estruturas.

Por último, a cultura estratégica está enraizada nos órgãos de gestão, mas, tal como se comprova com os resultados dos questionários, não é conhecida por uma percentagem bastante elevada de docentes e funcionários.

Deste modo, e tendo por base a estrutura matricial da ESTiG bem como uma boa cultura estratégica dos órgãos de gestão, considera-se fundamental a implementação do *Balanced Scorecard* a toda a organização.

ii - Definição dos participantes na organização do projecto

A organização do projecto depende das pessoas envolvidas na sua definição e implementação, pelo que será fundamental o envolvimento dos principais responsáveis da organização.

Segundo Kaplan e Norton (1997) será fundamental seleccionar o que chamam de “arquitecto” do projecto. Este elemento será o líder do projecto e manterá a estrutura, filosofia e metodologia de desenvolvimento do *Balanced Scorecard*. No entanto, terá de ser assegurado o envolvimento de todos os órgãos de gestão para que exista uma melhor percepção da importância do projecto. Será fundamental que estes órgãos contribuam e participem no desenvolvimento do processo, o que pode garantir, à partida, um maior sucesso do mesmo. Olve *et al.* (2000) são da opinião que neste processo deverá participar o maior número possível de agentes, pois assim será assegurada uma melhor compreensão da visão.

O responsável do projecto da ESTiG será o Presidente do Conselho Directivo, dado ser o responsável máximo e o membro da instituição mais ligado ao planeamento estratégico.

A equipa que participará e acompanhará o projecto será constituída pelo Presidente do Conselho Científico, Presidente do Conselho Pedagógico, Presidente da Assembleia de Representantes, um Coordenador de Departamento e um Director de Curso.

iii - Organização do desenvolvimento do projecto

Para Kaplan e Norton (1997) o desenvolvimento do *Balanced Scorecard* poderá ter uma duração média de 16 semanas. No entanto, os mesmos autores defendem que esta programação pressupõe a existência prévia da formulação da estratégia e de uma investigação sobre o mercado e os clientes. Caso não exista, poderá fazer-se um prolongamento do prazo, por forma a que essas tarefas possam ser efectuadas.

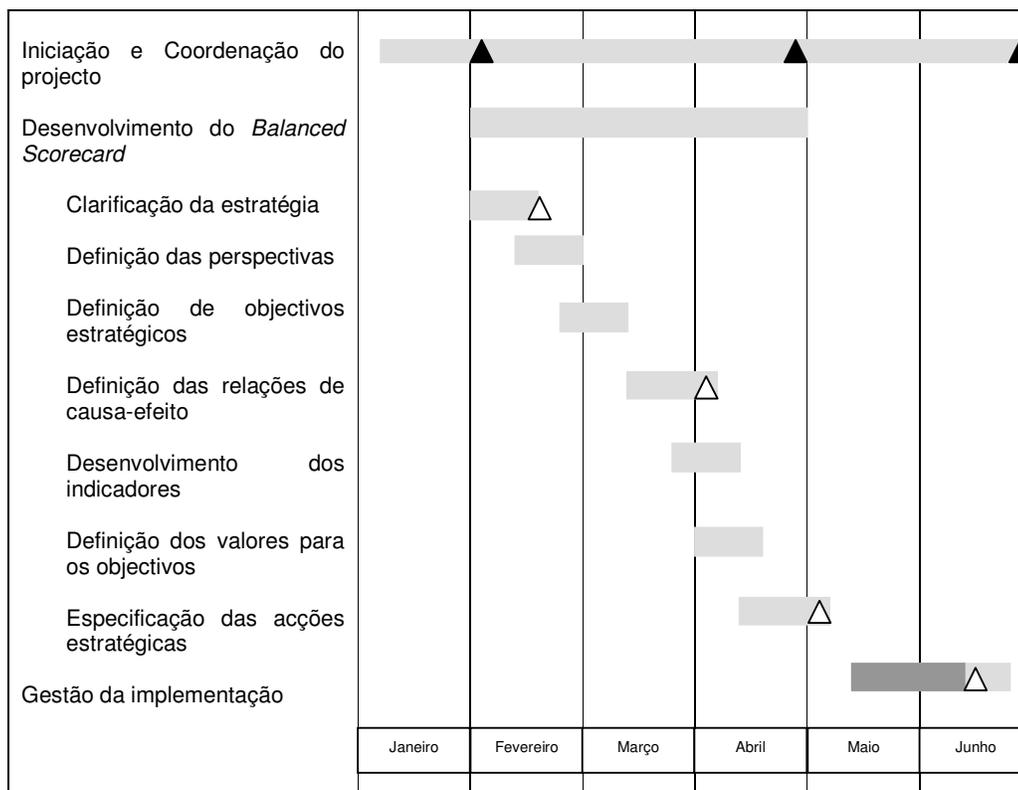
Olve *et al.* (2000) apresentam uma metodologia que aponta para uma duração de 6 meses. No entanto, referem que o tempo de duração de implementação do projecto depende das características e da situação de cada organização.

Horváth e Partners (2003) apresentam modelos que vão de 6 a 12 meses, acrescentando que depende se a aplicação vai ser feita a uma única ou a várias unidades.

Assim, e dado que o *Balanced Scorecard* vai ser aplicado a toda a ESTiG, e considerando que existe já alguma cultura estratégica, apresenta-se um cronograma (Quadro 3.2.) possível para o seu desenvolvimento.

Como se pode verificar no cronograma, não se define um período para a etapa que garante a aplicação contínua e sistemática do *Balanced Scorecard*. Esta situação deve-se ao facto de essa etapa perdurar durante o tempo de utilização do *Balanced Scorecard*. Só assim, e segundo Horváth e Partners (2003), se garante que a organização funciona tendo por base um sistema de gestão baseado na estratégia.

Quadro 3.2. Cronograma do projecto de implementação do *Balanced Scorecard* na ESTiG



- △ Reunião da equipa de trabalho
- ▲ Reunião de informação
- Concepção
- Realização

Fonte: Adaptado de Horváth & Partners (2003: 121)

iv - Garantir a informação, a comunicação e a participação

A utilização do *Balanced Scorecard* pode traduzir-se numa alteração bastante profunda no que se refere à cultura organizativa. Horváth e Partners (2003) consideram que a sua utilização pode fixar, para todos os níveis organizativos, uma forma estratégica de pensar e de actuar. Possibilita ainda a colaboração interactiva e interdisciplinar dos diferentes responsáveis, durante o desenvolvimento e implementação da estratégia.

Neste sentido, será fundamental informar e comunicar todos os passos a serem seguidos no processo, por forma a que todos os agentes da organização se sintam envolvidos e participem activamente na sua implementação. Segundo Horváth e Partners (2003) uma formação global conduz a uma maior aceitação do projecto.

A informação e comunicação do projecto bem como a forma de funcionamento, aos diferentes agentes, podem ser efectuadas através de reuniões informativas, grupos de diálogo ou de seminários. Desta forma, poderá ser transmitido a todos os agentes alguma informação básica: apresentação do *Balanced Scorecard*, apresentação do processo de implementação, apresentação de exemplo de sucesso de outras organizações ou unidades e implicações no sistema de gestão (Horváth e Partners, 2003).

Para a consecução dos objectivos apresentados, o Presidente do Conselho Directivo, responsável pela implementação do *Balanced Scorecard* na ESTiG, deverá promover reuniões com a equipa de trabalho. Para além dessas reuniões, devem ser efectuadas reuniões sectoriais, onde os participantes na equipa de trabalho possam transmitir os conceitos básicos da implementação do modelo. Assim, nas reuniões do Conselho Científico, Conselho Pedagógico, Assembleia de Representantes, Departamentos, Directores de Curso e outras, deve ser tratado este assunto para que possa ser enraizada uma cultura estratégica, baseada no *Balanced Scorecard*.

Para além das reuniões da equipa de trabalho, lideradas pelo Presidente do Conselho Directivo, deverão ser promovidos seminários onde possam ser prestados esclarecimentos relacionados com o *Balanced Scorecard*, aos vários intervenientes: docentes, funcionários, alunos e comunidade em geral.

A utilização destes procedimentos, na ESTiG, garante que se obtenha um compromisso fiável e responsável de todos os intervenientes no processo, o que contribui para uma maior participação dos mesmos.

v - Uniformização e comunicação dos métodos e dos conteúdos

A uniformização engloba a compreensão da filosofia, a ampliação dos processos de implementação e a forma de documentação dos resultados (Horváth e Partners, 2003). Neste sentido, será fundamental clarificar conceitos que podem ter interpretações diferentes, tais como: visão, missão, estratégia, objectivos, acção estratégica, etc. (Figueiredo, 2002).

Com base no referido anteriormente, apresentam-se de seguida algumas definições, de alguns conceitos, que poderão ser facultadas pelo Presidente do Conselho Directivo, à equipa de trabalho e a todos os agentes (docentes, funcionários, alunos, etc.) da ESTiG.

Wheelen e Hunger definem missão como “...o propósito ou a razão que explica a existência da organização.” (2002: 10)

Para a AECA “A missão representa a finalidade e a função que conceptualiza a organização, no que em concreto se quer ser e fazer, na natureza do negócio, porque existe este, a quem serve e os princípios e os valores com que tenta funcionar.” (1999: 56)

No que se refere à visão, a AECA define-a como “...o propósito estratégico, a projecção mental no presente das expectativas da empresa.” (1999: 107).

Já Olve *et al.* descrevem a visão como “... a situação futura que uma empresa deseja ter. O propósito da visão é guiar, controlar e estimular uma organização no seu conjunto para alcançar um conceito partilhado da empresa no futuro.” (2000: 56).

Na óptica de Mora Corral e Vivas Urieta a visão é “O que a empresa quer chegar a ser no futuro, estado futuro desejado: a aspiração da organização.” (2001: 60).

De acordo com Horváth e Partners a visão é “... uma expressão concentrada sobre o estado a que aspira a empresa, sobre a finalidade, os objectivos superiores e a auto compreensão que se pode detalhar no modelo ...” (2003: 495).

A estratégia será “... a forma como uma organização conseguirá atingir a sua missão e os seus objectivos.” (Wheelen e Hunger, 2002: 13).

Para a AECA a estratégia “*Representa a utilização dos recursos de acordo com as capacidades específicas para alcançar os objectivos fundamentais, dadas determinadas condicionantes de uma envolvente e numa situação de rivalidade entre participantes num âmbito de referência.*” (1999: 105).

Salgueiro define estratégia como “... o que vamos fazer para alcançar o objectivo...” (2001: 56)

Os objectivos são “... a expressão concreta e operativa do que a empresa pretende alcançar.” (AECA, 1999: 57).

O “arquitecto” do projecto (Presidente do Conselho Directivo) deverá facultar e comunicar algumas destas definições, bem como toda a informação relativa à implementação do *Balanced Scorecard*, por exemplo através de reuniões, seminários, manuais, *cd-rom*, *intranet*, etc.. A ESTiG tem implementada uma *intranet*, que para outros efeitos, funciona com eficiência, pelo que poderá ser privilegiada esta forma de comunicação.

vi - Definição dos factores críticos de sucesso para o projecto

O *Balanced Scorecard* deverá funcionar, após a sua implementação como um sistema de gestão. Assim, será fundamental nesta fase, assegurar que todas as pessoas participam no projecto.

Deste modo, será essencial definir os factores que irão influenciar de forma decisiva o projecto, tentando evitar que actuem de forma negativa. Horváth e Partners (2003) apresentam alguns factores que consideram importantes para a implementação, com êxito, do *Balanced Scorecard*, que serão de seguida considerados no projecto da ESTiG.

O conceito de *Balanced Scorecard* deverá ser do conhecimento dos membros da equipa do projecto. Deste modo, o Presidente do Conselho Directivo deverá promover várias acções (reuniões, manuais, seminários, etc.) com todos os membros da equipa, no sentido de que todos eles cultivem uma cultura estratégica baseada no *Balanced Scorecard*.

Factor importante a considerar é o da continuidade da equipa do projecto. Desta forma, e dado que a maior parte dos membros da equipa do projecto da ESTiG, são eleitos para os cargos que ocupam (Presidente do Conselho Científico, Presidente do Conselho Pedagógico, Coordenador de Departamento, etc.) terá de ser assegurada a continuidade de uma grande parte dos membros. Este aspecto será crucial, pois o êxito da implementação do projecto depende, em muito, da participação contínua e comprometida de todos os membros da equipa. Neste sentido, durante o período de implementação do modelo, devem ser mantidos os diferentes membros, mesmo que já não exerçam os cargos que anteriormente ocupavam.

A implementação do *Balanced Scorecard* na ESTiG tem assegurado outro factor crítico, que é o envolvimento do órgão máximo da organização. Neste caso, o envolvimento do Conselho Directivo é total, pelo que o seu Presidente é também o “arquitecto” do projecto.

Outro factor crítico relaciona-se com a definição dos principais objectivos subjacentes à implementação do *Balanced Scorecard*. Neste sentido, os principais objectivos da sua implementação, na ESTiG, são:

- Clarificação, consenso e tradução da visão e da estratégia;
- Criação de uma cultura estratégica;
- Coordenação de programas e de investimentos;
- Criação de um sistema de *feedback* e de aprendizagem estratégico.

3.3.2. Definição dos princípios estratégicos

Esta fase tem como principal objectivo amadurecer a orientação estratégica da organização.

Segundo Horváth e Partners (2003), o desenvolvimento do *Balanced Scorecard* pode funcionar como um elemento de desenvolvimento de estratégias e da sua implementação. Assim, será necessário integrar os objectivos nas perspectivas definidas para o *Balanced Scorecard*.

Os mesmos autores acrescentam, no entanto, que o *Balanced Scorecard* não consegue, no desenvolvimento da estratégia, fazer a análise estratégica das oportunidades/ameaças e dos pontos fortes ou fracos das fases dos ciclos de vida e dos factores críticos de sucesso.

É normal que o *Balanced Scorecard* funcione como um instrumento de execução da estratégia, devendo através do *feedback*, proporcionar informação para uma constante revisão da mesma.

A ESTiG, tal como foi já apresentado, tem enraizada alguma cultura estratégica, pelo que o trabalho de desenvolvimento da estratégia encontra-se já elaborado.

Desta forma, nos pontos seguintes serão apresentadas as principais orientações estratégicas da ESTiG, tendo por base o trabalho já desenvolvido.

i - Confirmação da missão

A ESTiG está integrada no sistema nacional de ensino superior, pelo que tem uma missão que lhe está atribuída estatutariamente. Nestas circunstâncias o propósito e a razão de ser da ESTiG são “... a formação de profissionais altamente qualificados, a criação, difusão e transmissão da cultura, da ciência e da tecnologia e a promoção do desenvolvimento da região em que se insere.”¹¹

¹¹ Segundo o n.º1 do art.º 3.º dos Estatutos da Escola.

ii - Visão e orientações estratégicas

Considerando que a visão será a projecção no presente do que se pretende que a organização seja no futuro, os órgãos de gestão da ESTiG formularam a seguinte: “A ESTiG deverá ser uma instituição de ensino superior público com qualidade, competitividade, utilidade e notoriedade.”

Como se pode verificar, a ESTiG assenta a sua visão em quatro vectores fundamentais, os quais poderão ser designados de orientações estratégicas.

Cada um dos vectores em que assenta a visão foi já explicado no ponto 3.2.2., pelo que apenas se apresentarão os objectivos estratégicos para cada vector¹².

Para o vector qualidade, que basicamente se traduz no reconhecimento, pelo mercado de trabalho, de uma série de competências científicas e profissionais dos licenciados, foram estabelecidos os seguintes objectivos:

- Efectuar uma gestão equilibrada e racional dos recursos e meios a disponibilizar para os processos educativos;
- Melhorar a qualificação e o desempenho do corpo docente;
- Melhorar o desempenho dos laboratórios e centros de recursos;
- Melhoria das condições pedagógicas;
- Melhoria das condições sociais;
- Melhorar o desempenho dos departamentos;
- Melhorar o desempenho das comissões de curso;
- Melhorar o desempenho dos núcleos de alunos.

Quanto ao vector competitividade que se relaciona com a capacidade de captar alunos e de os colocar com elevada formação no mercado de trabalho, foram definidos os seguintes objectivos:

- Desenvolver mecanismos de captação de alunos;

¹² Informação recolhida do documento “Plano Estratégico ESTiG 2002/04”.

- Conseguir colocar os diplomados no mercado de trabalho.

A utilidade é um vector preponderante nas instituições de ensino superior público, pois permite estreitar relações com o meio envolvente, abrindo-se à comunidade em geral. Neste sentido, a ESTiG definiu os seguintes objectivos:

- Desenvolvimento de acções de formação;
- Intensificação da prestação de serviços ao exterior.

A notoriedade, vector fundamental, que permite o reconhecimento público da instituição, tem como objectivos os seguintes:

- Intensificação da acreditação do corpo docente;
- Fomentar a realização de projectos de investigação e desenvolvimento.

Como se pode verificar, a ESTiG formulou os seus objectivos, tendo por base os vectores estratégicos. No entanto, a utilização do *Balanced Scorecard* deverá configurar uma definição de objectivos tendo por base as perspectivas definidas¹³.

Desta forma, após a definição das perspectivas terá de se reconfigurar os objectivos estratégicos, para que possam ser definidas as relações causa-efeito entre elas bem com os correspondentes indicadores. Dado que, tal como se verá, apenas devem ser definidos entre três a cinco objectivos para cada perspectiva, terá de se proceder à definição de alguns mais abrangentes.

Esta etapa conclui-se com a integração do *Balanced Scorecard* no desenvolvimento da estratégia.

Na opinião de Kaplan e Norton (1997) as estratégias estabelecidas podem, ao longo do tempo, ter de ser alteradas, pelo facto de não estarem adequadas às condições actuais. Assim, o *Balanced Scorecard* deve configurar a existência de um processo de *feedback*, análise e reflexão que comprove e adapte a estratégia às condições do meio envolvente. Este facto contribui para que o *Balanced Scorecard* ajude na definição e desenvolvimento da estratégia.

¹³ Ver ponto 3.3.3.

3.3.3. Desenvolvimento do *Balanced Scorecard*

Para o desenvolvimento de um bom *Balanced Scorecard* será fundamental, entre outros aspectos, que a sua estratégia esteja bem definida, que a equipa de trabalho esteja bem informada e motivada, que estejam definidos os métodos de trabalho e que a estratégia esteja “amadurecida” por todos os agentes (Horváth e Partners, 2003).

O cumprimento dos requisitos anteriores permite que se inicie, com segurança, a fase do desenvolvimento do *Balanced Scorecard*.

Esta fase deve seguir algumas etapas fundamentais que serão o núcleo da implementação do *Balanced Scorecard*: definição das perspectivas; definição dos objectivos estratégicos; desenvolvimento das relações de causa-efeito; selecção dos indicadores; fixação dos valores para os objectivos e especificação das acções estratégicas (Horváth e Partners, 2003).

A definição das perspectivas é essencial, pois, segundo Kaplan e Norton (1997) permitem o equilíbrio entre os objectivos de curto e longo prazo e entre os resultados esperados e os indutores de actuação dos mesmos.

Horváth e Partners (2003) acrescentam que as perspectivas representam os aspectos fundamentais para os quais a estratégia da área correspondente deve desenvolver as suas acções.

A definição das perspectivas deverá, na óptica de Olve *et al.* (2000), ser feita tendo por base a lógica organizacional, devendo existir uma clara relação entre elas.

No que se refere aos objectivos estratégicos, Horváth e Partners (2003) consideram-nos o núcleo central do *Balanced Scorecard*. Segundo estes autores, bons indicadores serão inúteis se os objectivos em que se baseiam não descreverem correctamente a estratégia.

Também Kaplan e Norton (1997) defendem que será primordial que os objectivos estratégicos definidos representem a estratégia da organização e que permitam a criação de relações de causa-efeito entre as perspectivas.

De acordo com Kaplan e Norton (1997), deverão ser identificados três ou quatro objectivos para cada perspectiva. Já para Olve *et al.* (2000) os objectivos devem estar limitados a vinte na totalidade.

A criação de relações de causa-efeito entre os objectivos estratégicos deverá reflectir a causalidade da estratégia (Horváth e Partners, 2003).

Os indicadores seleccionados devem ser os que melhor traduzem e comunicam o significado da estratégia da organização. Nesta ordem de ideias, Kaplan e Norton (1997) defendem que, pelo facto de cada estratégia ser única, o *Balanced Scorecard* será único e os indicadores também.

Olve *et al.* (2000) defendem que os indicadores devem abranger todos os aspectos do negócio incluídos nas estratégias bem como os factores chave de sucesso.

A definição dos valores para os objectivos permite introduzir alguma objectividade em alguns deles. Este passo permite a avaliação da consecução dos objectivos com maior segurança.

Por último, deverão ser definidas as acções estratégicas que permitiram a consecução dos valores dos objectivos (Horváth e Partners, 2003).

3.3.3.1. Definição das perspectivas

De acordo com Kaplan e Norton (1997), criadores do *Balanced Scorecard*, este transforma a missão e a estratégia em objectivos e indicadores organizados, tendo por base quatro perspectivas.

Dávila (1999), por sua vez, defende que as perspectivas mais comuns do *Balanced Scorecard* são as apresentadas por Kaplan e Norton mas não constituem uma condição necessária para que o modelo funcione.

Malmi (2001) refere que o número de perspectivas poderá ser questionado, tendo já algumas organizações implementado este sistema com mais.

Para Olve *et al.* (2000) as perspectivas serão quatro, no entanto apresentam alguns exemplos onde várias empresas acrescentam uma quinta, relacionada com os recursos humanos.

Como se pode verificar a grande generalidade de autores sugerem a utilização das quatro perspectivas originais: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento. No entanto, e tal como apresenta Kaplan e Norton (1997), as quatro perspectivas são apenas um modelo e não um teorema matemático. Será então normal acrescentar uma ou mais perspectivas, dependendo de várias circunstâncias do sector e da estratégia da organização.

Tendo por base o referido anteriormente e quando se pretende implementar o *Balanced Scorecard* no sector público, existem autores que defendem a criação de uma nova perspectiva. Assim, Müller (2001), Monteiro Pessoa (2000), Rocha (2000) e Niven (2003) defendem que poderá ser acrescentada uma perspectiva social, dada a função social das organizações públicas.

Autores como, Kaplan e Norton (1997), Amat Salas e Soldevila Garcia (1999), Monteiro Pessoa (2000), Negre e Vivas Urieta (2003) e Olve *et al.* (2000) acrescentam que deve ser repensada a perspectiva do cliente, dado que o principal objectivo das instituições públicas será a sua satisfação.

A perspectiva financeira é também questionada por vários autores, Kaplan e Norton (1997), Müller (2001), Rocha (2000) e Dávila (1999), pois as instituições públicas nunca deverão ter como objectivo último a obtenção de bons resultados financeiros, pois poderá ser um factor inibidor da sua actuação.

Na definição das perspectivas para instituições de ensino superior público, as preocupações são genericamente as mesmas que para o sector público em geral. No entanto, Rocha (2000) propõe a criação de uma perspectiva da educação dado ser o principal objectivo dessas organizações. Este aspecto será redundante, dado que os

objectivos educacionais dependem do desenvolvimento das restantes perspectivas e não são um fim em si próprio.

Olve *et al.* (2000) refere que as alterações a apresentar, baseiam-se fundamentalmente em razões estratégicas. Assim, a definição das perspectivas do *Balanced Scorecard* para a ESTiG tem por base o apresentado no ponto 3.2. e no ponto 3.3.2.2.

Nestas circunstâncias serão, de seguida, apresentadas as perspectivas do *Balanced Scorecard* a implementar na ESTiG, bem como a justificação da sua escolha. Depois da definição das perspectivas estarão criadas as condições para a definição dos objectivos estratégicos para cada uma delas.

i - Considerações gerais

O *Balanced Scorecard* a implementar na ESTiG terá a missão como o ponto mais alto do sistema, tal como defende Niven (2003).

Considerando que a missão da ESTiG é “... a formação de profissionais altamente qualificados, a criação, difusão e transmissão da cultura, da ciência e da tecnologia e a promoção do desenvolvimento da região em que se insere.” identificam-se dois tipos de agentes cruciais. Por um lado, os profissionais altamente qualificados que serão os alunos que a escola pretende formar para o mercado de trabalho. Por outro, a criação, difusão e transmissão da cultura, da ciência e da tecnologia e a promoção do desenvolvimento da região em que se insere, identificar-se-á com a sociedade em geral. Não se poderá esquecer que a satisfação da sociedade poderá também ser concretizada através da excelente qualificação e formação dos alunos.

A constatação anterior justifica, tendo por base conceitos estratégicos, alterações na perspectiva dos clientes e a criação da perspectiva social.

O facto de a ESTiG, tal como todas instituições de ensino superior público, depender fundamentalmente das verbas transferidas pelo Orçamento de Estado,

conjugada com a, cada vez maior, escassez de recursos financeiros, justifica também alterações na perspectiva financeira. A acrescer a este aspecto está a implementação de uma nova contabilidade na administração pública portuguesa.

Outro aspecto a considerar é que, tal como defende Monteiro Pessoa (2000), se considera o cliente como o elemento principal de todo o processo de gestão.

ii - Perspectiva da responsabilidade financeira e orçamental

Rocha (2000) firma que uma instituição de ensino superior público deverá ser julgada/avaliada pela gestão dos recursos financeiros e não pela obtenção de lucro, ou pela recuperação de investimento. Nestas circunstâncias, defende que a tradicional perspectiva financeira deve ser substituída pela da responsabilidade financeira. Dávila (1999) defende que esta possa ser designada de perspectiva dos recursos.

A alteração proposta relaciona-se com o facto de estrategicamente serem definidos objectivos relacionados com a despesa e receita e não com grandezas financeiras.

A escassez de recursos financeiros atribuídos às instituições de ensino superior público e a diminuição do número de alunos contribuem, de forma acentuada, para a implementação de estratégias de aumento de receitas e de diminuição de despesas. Considera-se assim, que poderá a designação ser de responsabilidade orçamental e não de responsabilidade financeira.

No entanto, considerando os desenvolvimentos recentes da contabilidade pública, em Portugal, verifica-se que a designação de responsabilidade orçamental seria insuficiente.

A criação do Plano Oficial de Contabilidade Pública pelo Decreto-Lei n.º 232/97, de 3 de Setembro, e mais tarde, do Plano Oficial de Contabilidade Pública para o Sector da Educação pela Portaria n.º 794/2000, de 20 de Setembro, definiu que a contabilidade pública será constituída pela contabilidade orçamental, patrimonial e analítica.

Os referidos planos salientam que os organismos públicos não devem apenas demonstrar de que forma aplicam os meios financeiros que lhes foram atribuídos pelas entidades competentes. Terá de existir uma preocupação de demonstrar que a gestão se baseou nos princípios de economia, eficiência e eficácia. Essa demonstração poderá ser conseguida através da utilização da contabilidade patrimonial ou financeira, que de entre outros aspectos permite conhecer os bens e os créditos da entidade, os fundos próprios e as suas obrigações.

Verifica-se então que as instituições de ensino superior público deverão, no âmbito da sua estratégia, definir, para além de objectivos orçamentais, objectivos financeiros.

A conjugação da gestão dos recursos disponíveis com os princípios de economia, eficiência e eficácia, preconizam a criação de uma perspectiva de responsabilidade financeira e orçamental e não apenas de responsabilidade orçamental.

iii - Perspectiva do cliente

Como foi referido, o cliente será elemento principal de todo o processo de gestão. Segundo Niven (2003), o *Balanced Scorecard* deve centrar-se nos clientes e na satisfação das suas necessidades, cumprindo a sua missão.

No entanto, ao contrário do que acontece na maior parte das instituições, quer públicas quer privadas, que têm os seus clientes claramente identificados, as instituições de ensino superior público têm dificuldade em identificar os seus.

Para Harvey e Busher (1996) é problemática a identificação dos clientes na educação. Neste sentido, pode colocar-se a seguinte questão: Quem são os clientes de uma instituição de ensino superior público?

A esta questão pode responder-se que serão os alunos, as entidades empregadoras, as várias ordens profissionais, as famílias, a sociedade em geral, etc..

Para Mora Corral e Vivas Urieta (2001) os clientes serão as pessoas ou organizações que beneficiam directamente das actividades desenvolvidas por uma organização pública.

Também Kloot e Martin (2000) partilham da opinião anterior, referindo que a actuação, na Administração Pública¹⁴, deverá ser analisada de duas formas: por um lado, o impacto na comunidade em geral e por outro nos clientes específicos, que são quem beneficia directamente dos serviços da organização.

Harvey e Busher (1996) salientam que os estudantes serão os clientes directos e primários e que os pais, entidades empregadoras e a sociedade em geral os clientes secundários.

Os estudantes poderão ser considerados os clientes, dado ser com eles que se mantêm as relações directas (Naudé e Ivy, 1999). Também Lawrence e Sharma (2002) partilham desta opinião, afirmando que os alunos são os clientes do serviço educativo.

Os alunos devem, segundo Franz (1998), ser considerados parceiros no processo de educação, sendo fundamental o seu envolvimento, participação e responsabilidade pela sua própria formação.

Os alunos são a principal preocupação das instituições de ensino superior público, dado que sem eles não existirá a transmissão de conhecimento.

Nesta óptica considera-se que a perspectiva do cliente é fundamental, considerando que os alunos querem frequentar cursos, onde obtenham uma formação de qualidade, e garantia de integração profissional imediata.

Desta forma, considera-se que o aluno será o elemento principal do *Balanced Scorecard* a implementar na ESTiG. Esta é uma preocupação dos órgãos da escola que, como se verá, têm uma grande preocupação estratégica com os abandonos dos alunos durante o curso, o número elevado de reprovações, a assistência às aulas, a integração profissional, etc..

¹⁴ No caso uma autarquia local.

No que se refere às entidades empregadoras, ordens profissionais, sociedade em geral, etc. considera-se que fazem parte da perspectiva social.

iv - Perspectiva social

Tal como já se viu anteriormente, Müller (2001) defende que o resultado de uma instituição de ensino superior público deverá ser entendido como a soma do resultado social com o desempenho financeiro. Este autor defende ainda que o resultado social será o retorno que a sociedade obtém da instituição, através do desenvolvimento dos seus programas e projectos.

Também Monteiro Pessoa (2000) é da opinião de que o objectivo de uma instituição de ensino superior público prende-se com questões de carácter social.

Rocha (2000) também partilha dessa ideia, referindo que as instituições de ensino superior têm um grande papel social. No entanto, acrescenta que elas deverão preocupar-se essencialmente com questões de educação.

Outro autor a referir-se à preponderância dos aspectos sociais das organizações públicas é Betancourt (1999), defendendo mesmo que o êxito deverá ser medido em termos de efectividade e eficiência para satisfazer as necessidades dos cidadãos.

Niven (2003) defende que o êxito do sector público não pode ser medido pelos resultados financeiros, mas sim pela satisfação das necessidades sociais.

Negre e Vivas Urieta (2003) referem também que será fundamental considerar e otimizar os serviços para os cidadãos.

Müller (2001) acrescenta ainda que se uma instituição de ensino superior público atingir os seus objectivos, será reconhecida pela sociedade.

Como se verifica, são vários os autores a relevar os resultados sociais das organizações públicas, no entanto, nem todos defendem a integração da perspectiva social.

Neste contexto, Monteiro Pessoa (2000) prefere não introduzir a perspectiva social no seu modelo, defendendo que a sociedade está presente tanto como accionista e como cliente, pois dela fazem parte os alunos, os empregadores, as organizações e pessoas em geral.

Não se releva esta visão, pois, tal como foi referido, considera-se que os clientes são os alunos, sendo os restantes a sociedade.

v - Perspectiva dos processos internos

Segundo Horváth e Partners (2003), a perspectiva dos processos internos define os *outputs* dos resultados dos processos necessários para cumprir os objectivos para a perspectiva dos clientes e financeira.

Kaplan e Norton (1997) partilham da mesma ideia, acrescentando que os objectivos desta perspectiva apenas podem ser formulados, depois da definição dos da perspectiva dos clientes e financeira.

Considerando a alteração apresentada para a perspectiva financeira, que se designou de responsabilidade financeira e orçamental, verifica-se a necessidade de mudar a ideia anteriormente apresentada.

Deste modo, considera-se que a perspectiva dos processos internos, define os *outputs* dos processos que permitam cumprir os objectivos definidos para a perspectiva dos clientes e social. Esta alteração deve-se ao facto de o cliente ser o elemento central do processo e à relevância atribuída à perspectiva social, inexistente no modelo original.

Verifica-se que a perspectiva de responsabilidade financeira e orçamental não será uma consequência da actuação dos processos, mas essencialmente um recurso para a actuação a este nível.

A utilização dos processos internos, considerando a responsabilidade orçamental, originará uma gestão baseada nos conceitos de economia, eficiência e eficácia.

vi - Perspectiva de aprendizagem e crescimento

Para Kaplan e Norton (1997), as principais variáveis da perspectiva de aprendizagem e crescimento são as capacidades dos funcionários, as capacidades dos sistemas de informação e a motivação, delegação de poderes e coerência dos objectivos.

Horváth e Partners (2003) acrescentam que os recursos necessários para a consecução dos objectivos desta perspectiva são: os empregados, o conhecimento, a inovação, a capacidade inovadora e a criatividade, a tecnologia, a informação e os sistemas de informação.

Niven (2003) refere que nesta perspectiva cabem as capacidades dos funcionários, a satisfação dos mesmos, a disponibilidade de informação e a coordenação.

Esta perspectiva é preponderante para a instituições de ensino superior público, pois será fundamental apostar nas capacidades dos funcionários, no conhecimento, nos sistemas de informação e na delegação de poderes.

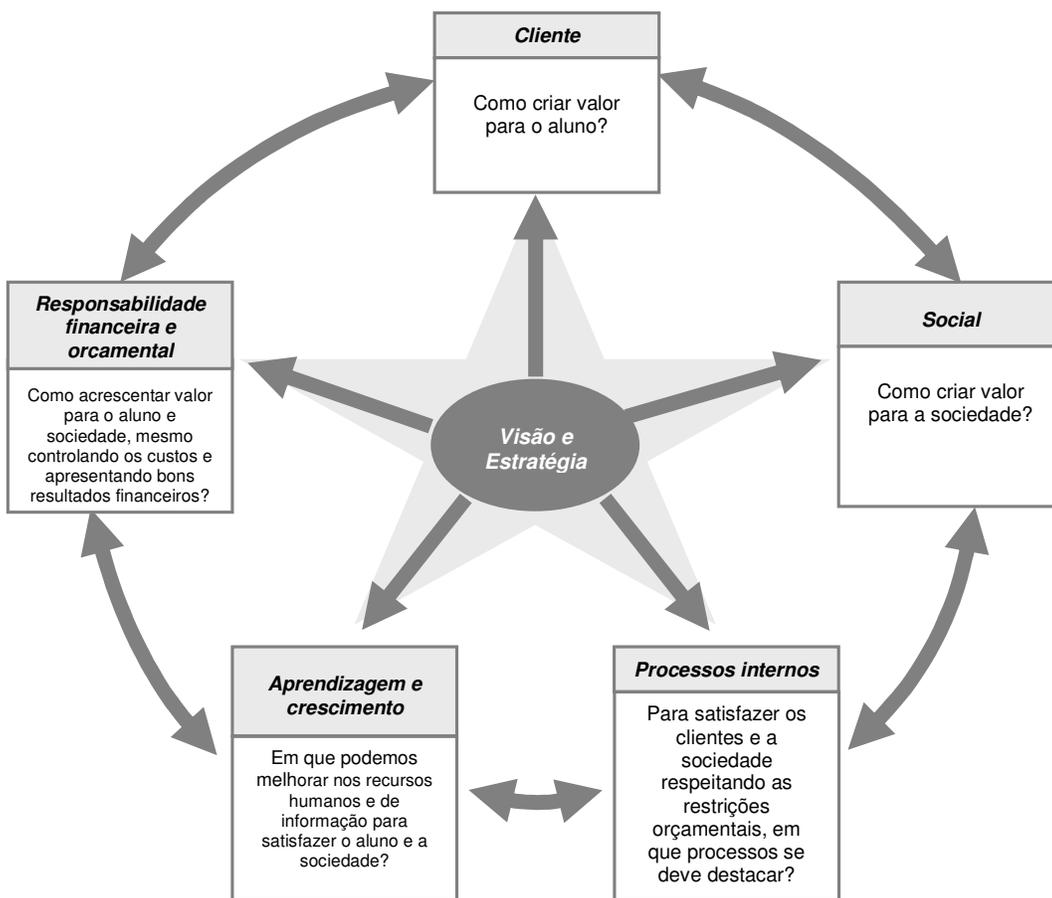
Uma instituição de ensino superior público terá de apostar na qualificação do seu corpo docente, isto é mestrados e doutoramentos. Este será um dos garantes da continuidade da instituição.

A capacitação dos docentes e funcionários permite também elevar o índice de investigação, facto que deverá ser reconhecido pela sociedade, pelo impacto que provoca.

A delegação de poderes é também fundamental, dada a existência de vários órgãos: Conselho Directivo, Científico e Pedagógico; Assembleia de Representantes; Directores de Curso, Coordenadores de Departamento, etc..

A utilização das perspectivas acima definidas consagra um modelo de *Balanced Scorecard* relativamente diferente do original, tal como se pode verificar na figura 3.3..

Figura 3.3. *Balanced Scorecard* da ESTiG



Fonte: Elaboração própria

Como se pode verificar na figura anterior, o *Balanced Scorecard* da ESTiG tem como preocupação a satisfação das necessidades dos alunos bem como da sociedade e não a apresentação de bons resultados financeiros e orçamentais.

Neste sentido e resumindo, o *Balanced Scorecard* da ESTiG está organizado da seguinte forma: tendo por base os recursos orçamentais e financeiros a ESTiG deverá, de forma eficiente, evoluir na perspectiva de aprendizagem e crescimento. Esta evolução irá permitir que se melhorem os processos internos o que facilitará a satisfação da sociedade e essencialmente dos alunos.

As relações causa-efeito que posteriormente se apresentarão, protagonizam um modelo circular que irá permitir a continuidade da ESTiG. Assim, por exemplo a

satisfação dos alunos poderá despertar a sua vontade para a frequência de cursos de pós-graduação, como forma de melhorar a sua gama de conhecimentos, o que se traduzirá num aumento das fontes de receita para a ESTiG. Este aumento poderá iniciar um novo ciclo, onde a aposta na formação dos docentes permitirá prestar serviços de qualidade ao exterior, o que potenciará a satisfação social.

Como foi referido e se pode verificar, o aluno é o centro do *Balanced Scorecard* da ESTiG.

3.3.3.2. Definição de objectivos estratégicos

Para Horváth e Partners (2003), a determinação dos objectivos estratégicos para cada perspectiva será o ponto de partida para todas as actividades, durante a elaboração do *Balanced Scorecard*. Ainda segundo estes autores, os objectivos estratégicos formam o “coração” do *Balanced Scorecard* e não os seus indicadores.

Kaplan e Norton (1997) acrescentam que os objectivos estratégicos devem traduzir a estratégia da organização e devem permitir o estabelecimento de relações causa-efeito entre as várias perspectivas. Este facto é preponderante, pois segundo Horváth e Partners (2003) tem influência sobre o êxito da introdução e execução da estratégia. Assim, a qualidade dos objectivos estratégicos influenciará de forma clara a qualidade de todo o *Balanced Scorecard*.

Horváth e Partners (2003) apresentam uma estrutura para a definição dos objectivos estratégicos, mas ressalvam que dependendo das organizações poderá ser necessário efectuar alguns ajustes. Desta forma, definem que será necessário desenvolver os objectivos estratégicos, seleccioná-los e documentá-los.

O desenvolvimento dos objectivos estratégicos para cada perspectiva nem sempre é fácil, dado que existem opiniões e prioridades diferentes. Neste sentido, será fundamental que exista uma discussão aberta, que permita definir objectivos aceitáveis e inequívocos (Horváth e Partners, 2003).

Os objectivos estratégicos podem ser recolhidos dos documentos já existentes, aquando da definição da estratégia, caso esta tenha tido uma participação de todos os agentes da organização.

Outra forma de os desenvolver poderá passar pela elaboração de entrevistas e de reuniões de síntese, tal como defendem Kaplan e Norton (1997). Horváth e Partners (2003) apresentam também a possibilidade de elaboração de seminários onde possam ser recolhidos os objectivos. Niven (2003) apresenta a possibilidade de realização de *brainstorming*.

Independentemente da forma de desenvolver os objectivos estratégicos, Horváth e Partners (2003) são da opinião que devem ser cumpridas algumas regras fundamentais:

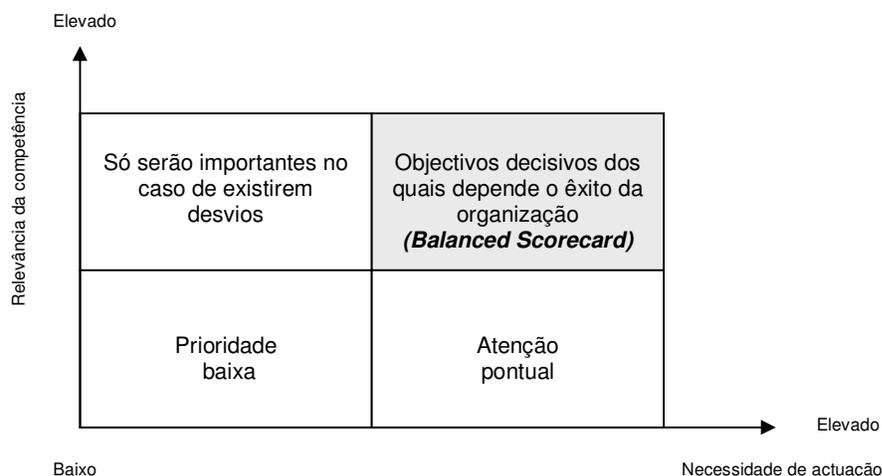
- Não representar mais de quatro ou cinco objectivos para cada perspectiva;
- Descrever os objectivos por meio de frases curtas. A utilização de expressões verbais são mais fáceis de recordar e comunicar;
- Representar de forma muito concreta os objectivos que têm uma importância estratégica para a organização;
- Não nomear objectivos muito globais;
- Utilizar formulações orientadas para a acção;
- Não relevar a capacidade de medir os objectivos, pois existirá sempre uma forma de o fazer.

Niven (2003) defende também que os objectivos devem: ser traduzidos por um verbo; motivar a acção e proporcionar representações numéricas.

No desenvolvimento dos objectivos estratégicos podem aparecer propostas muito variadas, pelo que será necessário seleccionar os melhores para a organização. Desta forma, a equipa de trabalho terá que eleger os quatro ou cinco melhores objectivos para cada perspectiva.

Uma das formas que poderá ser utilizada, para garantir que são realmente os melhores, será a utilização de uma matriz que permita o enquadramento de cada objectivo.

Figura 3.4. Matriz para a escolha de objectivos



Fonte: Adaptado de Horváth e Partners (2003: 200)

Como se pode ver na figura 3.4. os objectivos que deverão ser incluídos no *Balanced Scorecard* são apenas aqueles de que depende realmente o êxito da organização. Assim, serão os que representam uma elevada relevância de competência e também elevada necessidade de actuação.

Na opinião de Niven (2003) após a selecção dos objectivos, todos devem ser revistos por forma a verificar se traduzem de forma fiel a estratégia da organização.

Depois de seleccionados os indicadores, deverá ser feita a sua documentação. A documentação evita que passadas algumas semanas existam dúvidas sobre a finalidade do objectivo em questão.

Também Mora Corral e Vivas Urieta (2001) salientam que será útil a elaboração de quadros onde sejam especificados os objectivos e as características de cada um desses objectivos.

Neste sentido, Horváth e Partners (2003) afirmam que uma documentação completa dos objectivos deve conter: objectivo, a definição do objectivo, a explicação do objectivo, as pessoas responsáveis pela consecução do objectivo e a data para a consecução do mesmo.

Tendo por base a visão e as principais orientações estratégicas definidas pelos responsáveis da ESTiG, definir-se-á de seguida, para cada perspectiva os objectivos estratégicos.

O número de objectivos para cada perspectiva varia conforme os autores. Niven (2003) defende que deverão ser três por cada perspectiva. Por sua vez, Kaplan e Norton (1997) defendem que deverão ser três ou quatro objectivos para cada perspectiva. Já Horváth e Partners (2003) são da opinião que não deverão ser definidos mais de quatro ou cinco objectivos para cada perspectiva.

Em conclusão, e dado que as opiniões diferem, pensa-se que não será exagerado definir um máximo de cinco objectivos estratégicos para cada uma das perspectivas do *Balanced Scorecard* a implementar na ESTiG.

i - Perspectiva da responsabilidade financeira e orçamental

A definição dos objectivos estratégicos, para esta perspectiva, depende da fase do ciclo de vida em que se encontra a ESTiG. Neste sentido, e considerando que a ESTiG passou já a fase de crescimento, essencialmente tendo por base o número de alunos, considera-se que se encontra na fase de manutenção, onde se pretende solidificar e apostar na qualidade e notoriedade da escola.

Tendo por base a fase do ciclo de vida da ESTiG e a escassez de recursos financeiros das instituições de ensino superior público e o elevado esforço de contenção orçamental, pensa-se que os principais objectivos estratégicos para esta perspectiva poderão ser:

- Criar e aumentar as fontes de receita;
- Melhorar a utilização dos activos;
- Melhorar a estrutura de custos;
- Incrementar os conceitos de economia, eficiência e eficácia.

Como se pode verificar foram seguidos as opiniões dos vários autores para a definição dos objectivos, pelo que são apresentados através de verbos o que dá uma ideia de acção.

No quadro seguinte irá apresentar-se a documentação dos objectivos definidos, no sentido de que não existam dúvidas sobre o que se pretende para cada um deles.

Quadro 3.3. Documentação dos objectivos estratégicos da perspectiva da responsabilidade financeira e orçamental

Perspectiva da responsabilidade financeira e orçamental

<i>Objectivo</i>	<i>Descrição</i>
<i>Criar e aumentar as fontes de receita</i>	<p><i>Definição do objectivo:</i></p> <p>Devem ser criadas novas fontes de receita (cursos de pós-graduações, cursos de formação, utilização de laboratórios, etc.) bem como incrementadas as já existentes.</p> <p><i>Explicação do objectivo:</i></p> <p>A escassez dos recursos transferidos do Orçamento de Estado, potencia a criação de receitas próprias capazes de financiar a aposta na qualidade e notoriedade. Desta forma aumentar as receitas próprias potenciando as actividades já existentes ou criando novas será uma aposta central da estratégia da ESTiG.</p> <p><i>Responsável:</i> Presidente do Conselho Directivo / Presidente do Conselho Científico</p>
<i>Melhorar a utilização dos activos</i>	<p><i>Definição do objectivo:</i></p> <p>Os activos da ESTiG devem ser utilizados de forma a garantirem a sua continuidade, pelo que poderão ser implementadas actividades que potenciem essa utilização.</p> <p><i>Explicação do objectivo:</i></p> <p>Os vários activos da ESTiG, quer sejam recursos físicos, humanos, tangíveis ou intangíveis, devem ser potenciados ao máximo. Assim considera-se que activos desaproveitados traduzir-se-ão em custos para a ESTiG.</p> <p>A utilização da capacidade dos docentes em projectos de investigação que possam ser aplicados pela sociedade, constitui um bom exemplo.</p> <p><i>Responsável:</i> Presidente do Conselho Directivo</p>

Fonte: Elaboração própria

Quadro 3.3. Documentação dos objectivos estratégicos da perspectiva da responsabilidade financeira e orçamental (Cont.)

Objectivo	Descrição
Melhorar a estrutura de custos	<p>Definição do objectivo:</p> <p>A melhoria da estrutura de custo permite aumentar a produtividade da ESTiG.</p> <p>Explicação do objectivo:</p> <p>Os custos com pessoal representam mais de dois terços do orçamento da ESTiG. Nestas condições será fundamental controlar este tipo de custos, no entanto, não podem ser esquecidos os custos de funcionamento e de investimento.</p> <p>Responsável: Presidente do Conselho Directivo</p>
Incrementar os conceitos de economia, eficiência e eficácia	<p>Definição do objectivo:</p> <p>A gestão da ESTiG deve assentar nos conceitos de economia, eficiência e eficácia, pelo que devem ser incrementados.</p> <p>Explicação do objectivo:</p> <p>Estes são conceitos que devem nortear todas as organizações da Administração Pública. Neste sentido, também a ESTiG deverá ter essas preocupações.</p> <p>O objectivo principal da ESTiG será satisfazer as necessidades dos alunos e da sociedade, isto é, formar alunos com um elevado grau de qualidade e desenvolver uma investigação credível. No entanto, a consecução destes objectivos deverá ser feita de uma forma eficiente, onde deverão ser apenas utilizados os recursos necessários para garantir a sua consecução.</p> <p>Responsável: Presidente do Conselho Directivo</p>

Fonte: Elaboração própria

ii - Perspectiva do cliente

Como foi já referido, os clientes da ESTiG são os seus alunos, pelo que os objectivos estratégicos definidos para esta perspectiva deverão permitir a sua integral satisfação.

O aluno é o elemento central no *Balanced Scorecard* a implementar na ESTiG, pelo que se considera que os objectivos estratégicos definidos para esta perspectiva terão de traduzir de forma clara a sua visão.

Os objectivos estratégicos definidos para esta perspectiva, são:

- Aumentar a satisfação do aluno;
- Incrementar uma relação duradoura com os alunos;
- Captar novos alunos em vários segmentos;
- Diminuir a taxa de abandono dos alunos durante o curso.

Quadro 3.4. Documentação dos objectivos estratégicos da perspectiva do cliente

Perspectiva do cliente

<i>Objectivo</i>	<i>Descrição</i>
<i>Aumentar a satisfação do aluno</i>	<p>Definição do objectivo:</p> <p>Os alunos são o elemento central do modelo, pelo que será fundamental a sua total satisfação.</p> <p>Explicação do objectivo:</p> <p>A satisfação dos alunos poderá ser um factor diferenciador na ESTiG. Neste sentido, será fundamental conjugar recursos físicos e humanos que garantam uma formação de qualidade, o que permitirá uma integração rápida no mercado de trabalho.</p> <p>Responsável: Presidente do Conselho Directivo / Presidente do Conselho Científico / Presidente do Conselho Pedagógico</p>

Fonte: Elaboração própria

Quadro 3.4. Documentação dos objectivos estratégicos da perspectiva do cliente (Cont.)

<i>Objectivo</i>	<i>Descrição</i>
<i>Incrementar uma relação duradoura com os alunos</i>	<p>Definição do objectivo:</p> <p>Os alunos são os clientes da ESTiG pelo que será fundamental incrementar uma relação que se mantenha para além dos anos de duração dos cursos.</p> <p>Explicação do objectivo:</p> <p>A diminuição do número de alunos que ingressam na ESTiG deverá ser colmatada com o aumento do período em que estes se relacionam com a escola. Neste sentido, poderão ser criados cursos de pós-graduação, cursos de formação, seminários, que permitam reciclar e aumentar os conhecimentos.</p> <p>Responsável: Presidente do Conselho Directivo</p>
<i>Captar novos alunos em vários segmentos</i>	<p>Definição do objectivo:</p> <p>Os segmentos tradicionais de alunos tendem a estabilizar ou a diminuir. Assim será fundamental apostar noutros segmentos que permitam captar novos alunos.</p> <p>Explicação do objectivo:</p> <p>Os alunos são o garante da continuidade da ESTiG. É fundamental investir em novos segmentos, como por exemplo cursos para empresários e quadros médios da região, cursos de pós-graduação, etc..</p> <p>Este objectivo deverá permitir a captação de alunos que não fizeram a sua formação de base na ESTiG.</p> <p>Responsável: Coordenadores de Departamentos</p>

Fonte: Elaboração própria

Quadro 3.4. Documentação dos objectivos estratégicos da perspectiva do cliente (Cont.)

<i>Objectivo</i>	<i>Descrição</i>
<i>Diminuir a taxa de abandono dos alunos durante o curso</i>	<p>Definição do objectivo:</p> <p>A estabilização ou diminuição do número de alunos não se coaduna com o facto de se perderem alunos através de abandonos.</p> <p>Explicação do objectivo:</p> <p>Os responsáveis da ESTiG constataram que esta funciona como um “trampolim” para outras instituições de ensino superior público. Será fundamental evitar que os alunos que entraram na ESTiG a abandonem para ingressarem noutra instituição. O ensino de qualidade e uma grande sociabilização poderão diminuir a taxa de abandono.</p> <p>Responsável: Presidente do Conselho Pedagógico</p>

Fonte: Elaboração própria

iii - Perspectiva social

Na missão está consignada uma vertente social, pois refere-se que deverá criar, difundir e transmitir a cultura, a ciência e a tecnologia e promover do desenvolvimento da região em que se insere.

Nesta perspectiva os objectivos estratégicos terão de se relacionar com o impacto que a ESTiG poderá ter na sociedade em geral (entidades empregadoras, ordens profissionais, famílias, etc.), permitindo o seu desenvolvimento.

Depois de definidos os objectivos para a perspectiva dos clientes, elemento central do modelo, é também preponderante definir objectivos para esta perspectiva, tendo por base, essencialmente, as orientações estratégia definidas para a vertente de utilidade e notoriedade.

Neste sentido, será fundamental que a ESTiG seja reconhecida pela sociedade, quer pelos profissionais que forma, quer pelos projectos de investigação que

desenvolve, pelos serviços que presta e por todo o tipo de relações directas ou indirectas que mantém com a mesma.

Os objectivos estratégicos definidos são:

- Incrementar o desenvolvimento de projectos de investigação;
- Estreitar as relações com organizações do meio envolvente,
- Desenvolver um programa de inserção profissional;
- Prestar serviços que o mercado por si não consegue assegurar.

Quadro 3.5. Documentação dos objectivos estratégicos da perspectiva social

Perspectiva social

Objectivo	Descrição
Incrementar o desenvolvimento de projectos de investigação	<p>Definição do objectivo:</p> <p>O incremento da investigação científica permitirá aumentar a difusão da ciência e da tecnologia, o que conduz ao desenvolvimento social.</p> <p>Explicação do objectivo:</p> <p>Os projectos de investigação científica são um motor de desenvolvimento social. Neste sentido será fundamental que na ESTiG sejam desenvolvidas investigações que possam ser utilizadas e tenham impacto na sociedade.</p> <p>Será imprescindível o desenvolvimento de projectos de investigação através de parcerias ESTiG/empresas.</p> <p>Responsável: Presidente do Conselho Científico</p>

Fonte: Elaboração própria

Quadro 3.5. Documentação dos objectivos estratégicos da perspectiva social (Cont.)

<i>Objectivo</i>	<i>Descrição</i>
<i>Estreitar as relações com organizações do meio envolvente</i>	<p>Definição do objectivo:</p> <p>O estreitar de relações com organização do meio envolvente possibilitará a satisfação das suas necessidades.</p> <p>Explicação do objectivo:</p> <p>As instituições de ensino superior público estão cada vez mais a estabelecer parcerias com organizações privadas e públicas. Estas parcerias permitirão um conhecimento mais profundo das suas necessidades, o que possibilitará o desenvolvimento de actividades (projectos de investigação, serviços prestados, elaboração de estudos, etc.) que satisfaçam as suas necessidades.</p> <p>Responsável:</p> <p>Presidente do Conselho Directivo</p>
<i>Desenvolver um programa de inserção profissional</i>	<p>Definição do objectivo:</p> <p>O desenvolvimento de um programa de inserção profissional dos alunos poderá aumentar o impacto social da ESTiG.</p> <p>Explicação do objectivo:</p> <p>Os alunos devem ter uma formação de qualidade e também oportunidades de inserção no mercado de trabalho.</p> <p>Será fundamental a elaboração de parcerias com várias organizações, inclusive associações comerciais e industriais, no sentido da criação de uma bolsa de estágios e de emprego. A ESTiG poderá também desenvolver uma feira de emprego.</p> <p>Responsável: Coordenadores de Departamentos</p>

Fonte: Elaboração própria

Quadro 3.5. Documentação dos objectivos estratégicos da perspectiva social (Cont.)

<i>Objectivo</i>	<i>Descrição</i>
<i>Prestar serviços que o mercado por si só não consegue assegurar</i>	<p>Definição do objectivo: A prestação de serviços em áreas em que o mercado não abrange, deverá ser uma aposta.</p> <p>Explicação do objectivo: A concorrência com organizações privadas com fins lucrativos deve ser evitada. No entanto, dado o desenvolvimento científico promovido na ESTiG, será normal que possa prestar serviços que ainda não estão disponíveis no mercado. Será também importante a utilização dos laboratórios que estão equipados com tecnologia de ponta, de difícil acesso a pequenas e médias empresas.</p> <p>Responsável: Presidente do Conselho Directivo</p>

Fonte: Elaboração própria

iv - Perspectiva dos processos internos

Nesta perspectiva são desenvolvidos os vários processos que permitem a consecução dos objectivos definidos nas perspectivas do cliente e social.

Os objectivos estratégicos deverão relacionar-se com as várias actividades internas, que de forma conjugada, contribuirão para o aumento da produtividade da ESTiG.

Neste contexto, os objectivos estratégicos definidos são:

- Desenvolver processos de investigação e desenvolvimento de novos cursos, formações e serviços;
- Melhorar e consolidar os processos de ensino e investigação;
- Desenvolver processos de acção social;
- Promover e desenvolver a internacionalização.

Quadro 3.6. Documentação dos objectivos estratégicos da perspectiva dos processos internos

Perspectiva dos processos internos

Objectivo	<i>Descrição</i>
<i>Desenvolver processos de investigação e desenvolvimento de novos cursos, formações e serviços</i>	<p><i>Definição do objectivo:</i></p> <p>A criação de novos cursos, formações e serviços deve ser elaborada com processos de investigação e desenvolvimento credíveis.</p> <p><i>Explicação do objectivo:</i></p> <p>A criação de cursos de base, de pós-graduações ou de formação e de novos serviços, terá de ser o resultado de estudos aprofundados, nos quais se conheça o mercado com exactidão.</p> <p>A consecução deste objectivo permitirá incrementar uma relação duradoura com os alunos, captar novos alunos em vários segmentos e prestar serviços que o mercado por si não consegue assegurar.</p> <p><i>Responsável:</i> Presidente do Conselho Directivo</p>
<i>Melhorar e consolidar os processos de ensino e investigação</i>	<p><i>Definição do objectivo:</i></p> <p>Os processos de ensino e de investigação devem ser melhorados e consolidados ao longo do tempo.</p> <p><i>Explicação do objectivo:</i></p> <p>Deverá existir uma preocupação contínua com os processos de ensino, pelo que devem ser desenvolvidos os métodos pedagógicos, a utilização dos recursos (docentes, salas, meios informáticos, meios audiovisuais, meios laboratoriais, etc.) garantindo assim qualidade de ensino.</p> <p>O desenvolvimento dos processos de investigação, que nunca poderão colocar em causa os processos de ensino, permitirão incrementar o desenvolvimento de projectos de investigação e estreitar as relações com organizações do meio envolvente.</p> <p><i>Responsável:</i> Presidente do Conselho Científico / Presidente do Conselho Pedagógico</p>

Fonte: Elaboração própria

Quadro 3.6. Documentação dos objectivos estratégicos da perspectiva dos processos internos (Cont.)

Objectivo	<i>Descrição</i>
<i>Desenvolver processos de acção social</i>	<p>Definição do objectivo:</p> <p>O desenvolvimento dos processos de acção social permitirá aos alunos uma melhor inserção.</p> <p>Explicação do objectivo:</p> <p>A acção social é fundamental no ensino superior. Neste sentido será fundamental a realização de actividades (fomentar a prática desportiva e cultural, desenvolver eventos de carácter social, etc.) que permitam uma melhor inserção social dos alunos e que evitem o abandono destes durante o curso.</p> <p>A inserção social passa também pela facilidade de introdução no mercado de trabalho.</p> <p>Responsável: Directores de Curso</p>
<i>Promover e desenvolver a internacionalização</i>	<p>Definição do objectivo:</p> <p>A promoção e desenvolvimento da internacionalização poderá abrir novos caminhos para a ESTiG.</p> <p>Explicação do objectivo:</p> <p>A globalização cada vez maior dos mercados potencia a necessidade de uma internacionalização das instituições de ensino superior. Assim, poderão surgir novos segmentos de alunos e parcerias de investigação com instituições estrangeiras.</p> <p>Responsável: Coordenador do Gabinete de Relações com o Exterior</p>

Fonte: Elaboração própria

v - Perspectiva de aprendizagem e crescimento

A aposta da ESTiG nas capacidades dos funcionários, no conhecimento, nos sistemas de informação e na delegação de poderes contribuirá para a consecução da sua visão, pelo que os objectivos estratégicos definidos são:

- Aumentar o nível de qualificação dos docentes e funcionários;
- Desenvolver e implementar um plano de carreira;
- Desenvolver e potenciar os sistemas de informação;
- Aumentar a motivação e satisfação dos docentes e funcionários.

Quadro 3.7. Documentação dos objectivos estratégicos da perspectiva de aprendizagem e crescimento

Perspectiva de aprendizagem e crescimento

Objectivo	Descrição
Aumentar o nível de qualificação dos docentes e funcionários	<p>Definição do objectivo:</p> <p>Aumentar o nível de qualificação dos docentes e funcionários, fomentando a conclusão de mestrados e essencialmente doutoramentos.</p> <p>Explicação do objectivo:</p> <p>A qualificação dos docentes (mestrados e doutoramentos) será um factor preponderante na afirmação da ESTiG no panorama nacional de ensino superior. Neste sentido, devem ser criadas condições para que os docentes possam elaborar a sua formação.</p> <p>A formação dos funcionários poderá também passar pela frequência de mestrados e doutoramentos ou apenas por cursos de aperfeiçoamento e actualização de conhecimentos.</p> <p>Responsável: Presidente do Conselho Científico</p>

Fonte: Elaboração própria

Quadro 3.7. Documentação dos objectivos estratégicos da perspectiva de aprendizagem e crescimento (Cont.)

Objectivo	Descrição
Desenvolver e implementar um plano de carreira	<p>Definição do objectivo:</p> <p>Deve ser desenvolvido e implementado um plano de carreira para os docentes e para os funcionários.</p> <p>Explicação do objectivo:</p> <p>A progressão na carreira é fundamental para que exista um aumento de produtividade. Será fundamental que o plano de carreira incentive o trabalho de excelência, onde a dedicação e a qualidade possa ser recompensada.</p> <p>Responsável: Presidente do Conselho Directivo</p>
Desenvolver e potenciar os sistemas de informação	<p>Definição do objectivo:</p> <p>O desenvolvimento e potenciação dos sistemas de informação permitirá uma melhor gestão e comunicação.</p> <p>Explicação do objectivo:</p> <p>Os sistemas de informação são cada vez mais um activo fundamental para o êxito das organizações. O desenvolvimento de sistemas de informação integrados potencia a gestão dos recursos. Neste sentido, devem ser integrados num sistema único, o sistema pedagógico, administrativo, de gestão, etc..</p> <p>Responsável: Presidente do Conselho Directivo</p>

Fonte: Elaboração própria

Quadro 3.7. Documentação dos objectivos estratégicos da perspectiva de aprendizagem e crescimento (Cont.)

Objectivo	Descrição
Aumentar a motivação e satisfação dos docentes e funcionários	<p>Definição do objectivo:</p> <p>O aumento da motivação e satisfação dos docentes e funcionários valorizará o activo mais importante da ESTiG.</p> <p>Explicação do objectivo:</p> <p>Os recursos humanos são o activo mais importante da ESTiG. Neste contexto, a motivação e satisfação dos docentes e funcionários farão com que exista um elevado grau de retenção dos mesmos, o que originará também um aumento da produtividade.</p> <p>Responsável: Presidente do Conselho Directivo</p>

Fonte: Elaboração própria

Estão apresentados os objectivos estratégicos para as cinco perspectivas do *Balanced Scorecard* a implementar na ESTiG. No ponto seguinte irão ser apresentadas as relações causa-efeito entre os vários objectivos em cada perspectiva, e essencialmente as relações, dos mesmos, entre elas.

3.3.3.3. Definição das relações de causa-efeito

Niven (2003) assiná-la que as relações de causa-efeito esboçam o caminho para que a estratégia possa ser alcançada. No seguimento desta ideia Kaplan e Norton (1997) defendem que a estratégia é um conjunto de hipóteses sobre as relações de causa-efeito.

Horváth e Partners (2003) acrescentam que as relações de causa-efeito entre os objectivos estratégicos representam um dos elementos centrais do *Balanced Scorecard*. Estes autores assinalam que as relações causa-efeito devem ser documentadas.

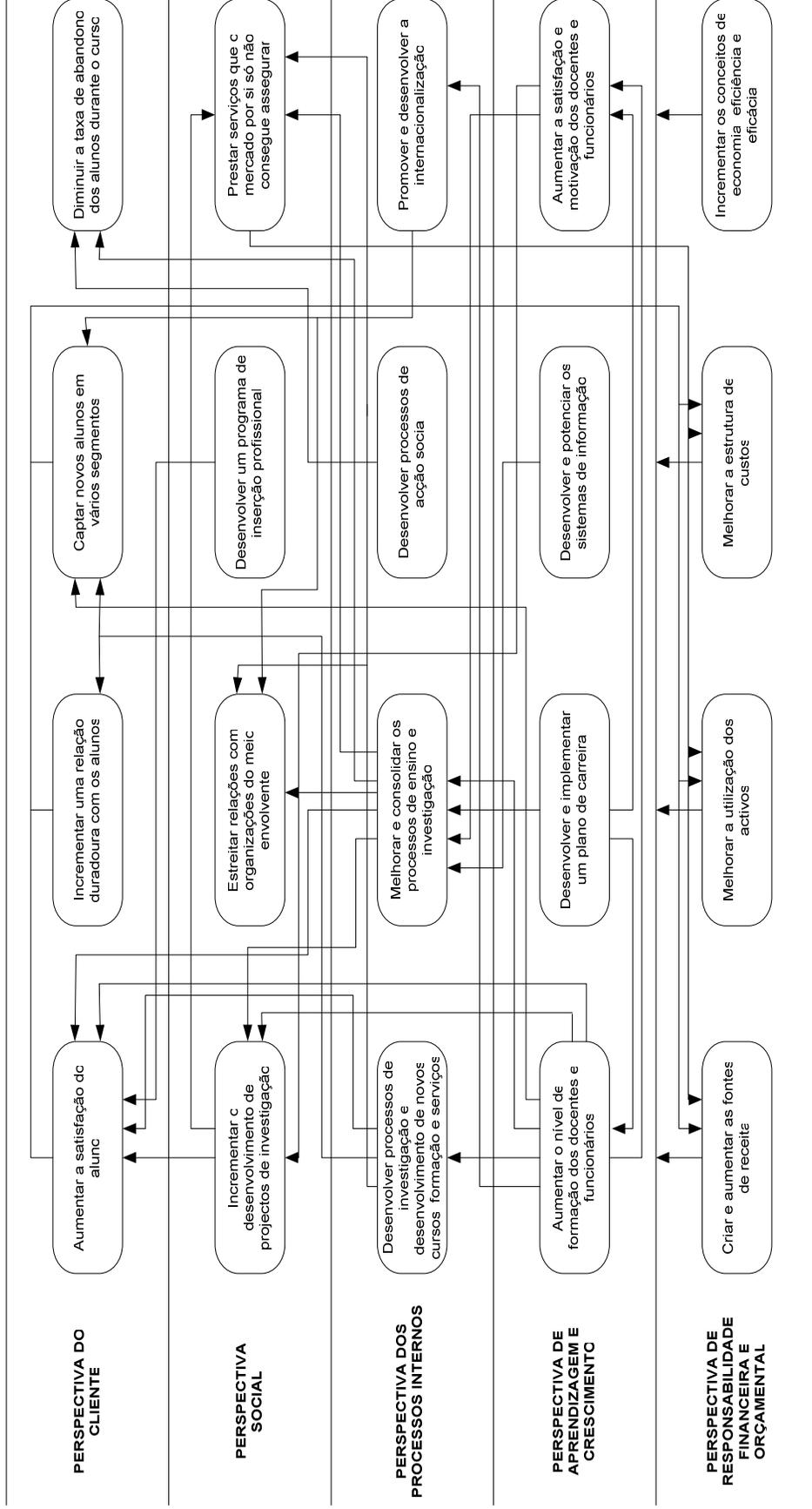
Kaplan e Norton (2000) referem que as relações de causa-efeito devem ser traduzidas, no que designam de mapas estratégicos. Também Niven (2003) e Fernández (2002) partilham dessa opinião, defendendo ainda que esse mapa deve, numa página, traduzir a estratégia da organização.

Como foi já assinalado, o cliente é o elemento central do *Balanced Scorecard* a implementar na ESTiG, e não os resultados financeiros. Desta forma, no processo de relações causa-efeito, o objectivo último será o cliente e não os aspectos financeiros.

Esta alteração origina modificações na definição das relações: a base das relações começa na perspectiva de responsabilidade financeira e orçamental e não na de aprendizagem e crescimento; no topo das relações estará a perspectiva do cliente.

Tendo por base as considerações anteriores e os objectivos estratégicos definidos, para cada perspectiva, irão apresentar-se as relações de causa-efeito, através de um mapa estratégico (figura 3.5.).

Figura 3.5. Os objectivos estratégicos da ESTiG e as relações causa-efeito



Fonte: Elaboração própria

Como se pode verificar, os objectivos da perspectiva de responsabilidade financeira e orçamental não são o objectivo principal da ESTiG, facto que faz com que esteja na base inferior do mapa estratégico.

Quanto aos objectivos da perspectiva do cliente estão no topo, pois a sua consecução representa o cumprimento da missão da ESTiG.

Numa análise ao mapa pode-se por exemplo verificar o seguinte fluxo de relações de causa-efeito. A disponibilidade de recursos financeiros e orçamentais permite que o aumento do nível de qualificação dos docentes e funcionários (perspectiva de aprendizagem e crescimento). Este aumento permite melhorar e consolidar os processos de ensino e investigação (perspectiva dos processos internos), incrementar os projectos de investigação (perspectiva social) e aumentar a satisfação dos alunos (perspectiva do

3.3.3.4. Desenvolvimento dos indicadores

A definição dos indicadores deve, de acordo com Figueiredo (2002), ter a participação do máximo de agentes, pertencentes à organização, e se possível dos clientes e fornecedores.

Johnsen (2001), Trullenque (2001) e Trullenque e Liquete (2002) referem que os indicadores devem permitir a medição dos objectivos estratégicos definidos.

Para Horváth e Partners (2003) os indicadores deverão expressar os objectivos estratégicos de forma clara e inequívoca e permitir que se efectue um seguimento dos mesmos. A sua escolha deve ser feita de modo coerente com a visão, missão e estratégia da organização (Hernandez *et al.*, 2000).

Niven (2003) refere que os indicadores de resultados são uma ferramenta que permite determinar se os objectivos estão a ser cumpridos e se a implementação da estratégia está a ser conseguida com êxito.

Como se pode verificar pelas afirmações anteriores, os indicadores podem ter duas funções chave: uma delas relaciona-se com a descrição do resultado alcançado e outra com a forma como esse resultado está a ser alcançado.

Neste sentido, Kaplan e Norton (1997) acrescentam que um bom *Balanced Scorecard* deverá conter uma combinação de indicadores de resultado e de indutores de actuação.

Também Olve *et al.* (2000) assinalam que o *Balanced Scorecard* deverá combinar indicadores de resultado com indicadores que descrevam os recursos utilizados ou as acções efectuadas.

Niven (2003) é da mesma opinião e afirma que o *Balanced Scorecard* deve ter uma combinação de indicadores passados e indicadores futuros.

Mesmo apresentando designações diferentes, todos estes autores Kaplan e Norton (1997), Olve *et al.* (2000) e Niven (2003) defendem a existências dos dois tipos de indicadores. Assim deverão ser definidos indicadores de resultados, que descrevam se os objectivos foram ou não atingidos e indicadores de actuação que descrevam e acompanhem a realização das várias acções que permitam atingir esses objectivos

Para Olve *et al.* (2000) devem existir algumas preocupações, aquando da definição dos indicadores:

- Os indicadores não devem ser ambíguos e devem ser uniformes em toda a organização;
- Os indicadores utilizados nas diferentes perspectivas devem estar perfeitamente interligados;
- Os indicadores devem servir para fixar objectivos realistas;
- A medição deve ser um processo fácil.

Mesmo tendo estas preocupações, Horváth e Partners (2003) assinalam que a definição dos indicadores deve passar por uma proposta de vários indicadores, por diferentes agentes. Posteriormente, a equipa de trabalho deve escolher aqueles que

melhor estejam formulados, que tenham mais disponibilidade e facilidade de implementação. Por último, tem de existir uma garantia de implementação dos mesmos.

Niven (2003) considera fundamental estabelecer critérios para a selecção de indicadores, conforme a seguir se apresentam:

- Ligados à estratégia: sendo o *Balanced Scorecard* uma ferramenta que permite a tradução da estratégia em acção através dos indicadores, será fundamental que estes cumpram essa missão;
- Quantitativos: é fundamental que os indicadores não tenham muita subjectividade, pois podem levar a interpretações diferentes. Será importante definir indicadores quantitativos, pois diminui-se a subjectividade da sua leitura;
- Acessíveis: os indicadores devem poder ser recolhidos com facilidade, sem que a organização tenha que fazer grandes investimentos;
- Fáceis de compreender: os indicadores devem estar bem formulados por forma a que uma grande parte dos agentes da organização os possam compreender;
- Contra balanceados: não podem ser esquecidas as relações de causa-efeito entre as várias perspectivas;
- Relevantes: os indicadores devem descrever com exactidão o processo ou objectivo que se pretende avaliar;
- Definição comum: o significado do indicador deve estar contida na sua definição, para que não existam problemas na sua leitura.

Tendo por base os critérios apresentados por Horváth e Partners (2003) e Niven (2003) poderá ser feita uma análise dos vários indicadores recolhidos, no sentido de que possam ser seleccionados os que melhor traduzem a estratégia em acção.

No final do processo não deverão ser escolhidos mais de dois indicadores para cada objectivos estratégico (Horváth e Partners, 2003).

A selecção de indicadores para o *Balanced Scorecard* da ESTiG poderia ser efectuada através da elaboração de um quadro onde seria atribuída uma pontuação, de

máximo dez, a cada critério. Figueiredo (2002) atribuiu-lhe o nome de matriz multi-critérios. No final, os indicadores que mais pontuação apresentassem, seriam os seleccionados.

Neste estudo apresenta-se a metodologia anterior (Quadro 3.8., 3.9., 3.10., 3.11., 3.12.), apenas a título exemplificativo, pois a selecção dos indicadores para o *Balanced Scorecard* da ESTiG foi efectuada, tendo por base a metodologia que se apresenta de seguida.

Considerando que é fundamental, na definição dos indicadores, contar com a participação dos vários agentes da organização, elaborou-se um questionário¹⁵ com uma pré-selecção de indicadores, retirados das matrizes multi-critérios. Nesse questionário era pedido o grau de importância (escala de 1 = nada importante a 5 = muito importante) que docentes, funcionários e alunos atribuíam aos vários indicadores, estruturados, tendo por base as perspectivas do *Balanced Scorecard* da ESTiG. A pré-selecção dos indicadores foi efectuada por forma a assegurar que seriam seleccionados indicadores para todos os objectivos estratégicos, definidos anteriormente.

A selecção dos indicadores será então efectuada, tendo em consideração as médias do grau de importância atribuído a cada um, pelos docentes funcionários e alunos¹⁶. Os indicadores que apresentarem médias negativas (1 = nada importante e 2 = pouco importante) serão excluídos automaticamente, pelo que não serão seleccionados.

¹⁵ Ver anexo I.

¹⁶ Ver ponto 4.5.3.

Quadro 3.8. Matriz multi-critérios dos indicadores para a perspectiva de responsabilidade financeira e orçamental

<i>Pers- pectiva</i>	<i>Objectivo estratégico/ indicador</i>	<i>Ligação à estratégia</i>	<i>Quantitativo</i>	<i>Acessibili- dade</i>	<i>Compre- ensão</i>	<i>Balancea- mento</i>	<i>Relevância</i>	<i>Definição comum</i>	<i>Total</i>	
<i>Responsabilidade financeira e orçamental</i>	<i>Criar e aumentar as fontes de receita</i> - Receita cobrada - Estrutura da receita - % aumento de receita - Receitas novas - Cobranças / direitos de cobrança orçamentais	8 7 9 9 8	10 10 10 10 10	10 8 9 8 8	10 9 10 8 8	10 9 10 7 7	10 10 10 9 9	10 10 10 9 9	68 63 68 60 59	
	<i>Melhorar a utilização dos activos</i> - N.º horas de utilização das salas de aula - N.º horas de utilização dos laboratórios em aulas - N.º horas de utilização dos laboratórios para prestação de serviços - N.º horas de utilização dos laboratórios para investigação - Horas lectivas por docente - Horas de investigação por docente - Saldo de tesouraria/receitas cobradas - Rotação do activo - Tempo médio de avaria dos equipamentos	10 10 9 9 8 9 9 10 8	10 10 10 10 10 10 10 10 10	10 8 8 8 10 7 10 10 8	10 10 10 10 10 10 10 10 9	10 10 10 10 9 9 9 8	10 10 10 10 10 10 10 10 8	10 10 8 9 10 9 10 9	70 68 65 66 68 65 69 61	
	<i>Melhorar a estrutura de custos</i> - Custos com pessoal / custos totais - % aumento custos com pessoal - Horas extraordinárias - % aumento custos correntes - Custos ensino/custos totais - Custos investigação/custos totais - % aumento de despesas de conservação	10 8 7 10 10 8 8	10 10 10 10 10 10 10	10 10 9 10 10 10 10	10 10 9 10 10 10 10	10 10 9 10 10 9 10	8 8 7 9 9 9 6	10 8 7 8 9 8 6	10 10 10 10 10 10 10	68 64 59 64 68 65 60
	<i>Incrementar os conceitos de economia, eficiência e eficácia</i> - Custo por aluno - Custos por curso - Alunos diplomados - Qualificação dos alunos - Custos ensino - Custos investigação - Custos prestações serviços - Rentabilidade dos fundos próprios	10 10 9 10 8 8 9 10	10 10 10 4 10 10 10 10	7 7 10 6 8 8 8 10	10 10 10 9 10 10 10 8	9 9 9 10 9 9 9 8	10 9 7 8 8 9 9 10	10 9 7 8 8 9 9 10	10 10 10 10 10 10 10 10	66 65 65 57 63 64 64 66

Fonte: Adaptado de Niven (2003: 201)

Quadro 3.9. Matriz multi-critérios dos indicadores para a perspectiva do cliente

Pers-pectiva	Objectivo estratégico/ indicador	Ligação à estratégia	Quantitativo	Acessibilidade	Compre-ensão	Balancea-mento	Relevância	Definição comum	Total	
Cliente	Aumentar a satisfação do aluno - Grau de satisfação do aluno - N.º de transferências dos alunos - Média de alunos que assistem às aulas - Disponibilidade de recursos informáticos e laboratoriais	10 9 9 8 9	6 10 10 10 8	7 10 10 9 9	9 10 10 9 9	10 10 9 9 10	10 10 10 8 9	10 10 10 10 10	10 10 10 9 10	62 69 68 62 64
	Incrementar uma relação duradoura com os alunos - N.º de alunos que frequentam cursos de pós-graduação - N.º de alunos que frequentam acções de formação - N.º de alunos que frequentam seminários - N.º de alunos que participam em projectos de investigação - Alunos que mantêm relação após conclusão do curso/alunos que concluíram o curso	10 9 9 10 10	10 10 10 10 10	10 10 10 10 10	10 10 10 10 10	10 10 10 10 10	9 9 9 10 10	9 8 8 10 10	10 10 10 10 10	68 66 66 70 70
	Capitar novos alunos em vários segmentos - N.º de alunos novos que frequentam cursos de pós-graduação - N.º de transferências para os cursos de base - N.º alunos novos que frequentam acções de formação - N.º de alunos novos que participam em seminários - N.º de alunos novos que participam em projectos de investigação - N.º alunos novos/n.ºtotal de alunos	10 10 9 9 9 10	10 10 10 10 10 10	10 10 10 10 10 10	10 10 10 10 10 10	10 10 10 10 9 10	9 10 8 8 9 10	9 10 9 8 9 10	10 10 10 10 10 10	68 70 66 65 67 70
	Diminuir a taxa de abandono dos alunos durante o curso - N.º de abandonos por curso - N.º de abandonos por ano do curso - Origem dos alunos que abandonam	10 9 8	10 10 10	10 10 10	10 10 10	10 10 10	10 10 9	10 9 9	10 10 10	70 68 66

Fonte: Adaptado de Niven (2003: 201)

Quadro 3.10. Matriz multi-critérios dos indicadores para a perspectiva social

Pers-pectiva	Objectivo estratégico/ indicador	Ligação à estratégia	Quantitativo	Acessibili-dade	Compre-ensão	Balancea-mento	Relevância	Definição comum	Total
Social	Incrementar o desenvolvimento de projectos de investigação	10	10	10	10	10	10	10	70
	- N.º de projectos de investigação	10	10	10	10	10	9	10	69
	- N.º de investigadores	10	10	10	10	9	8	10	67
	- N.º candidaturas a projectos de investigação	9	10	10	10	9	8	10	66
	- N.º de alunos a participar em projectos de investigação	9	10	10	10	9	8	10	66
	- N.º de projectos de investigação financiados por empresas	10	10	10	10	10	10	10	70
	- Recetas dos projectos de investigação	10	10	10	10	10	10	10	70
	Estreitar relações com organizações do meio envolvente	10	10	10	10	10	10	10	70
	- N.º de protocolos de cooperação	8	10	10	10	9	8	10	65
	- Prestações de serviço ao exterior	9	10	10	10	10	9	10	68
	- N.º de parcerias com organizações para desenvolvimento de projectos de investigação	9	10	10	10	9	8	10	66
	- Estudos feitos para organizações meio envolvente	9	10	10	10	10	9	8	66
	Desenvolver um programa de inserção profissional	10	10	10	10	10	10	10	70
	- N.º de protocolos de inserção social e profissional	9	10	10	10	9	9	10	67
	- N.º de estágios profissionais	9	10	10	10	9	8	10	66
- N.º de estágios curriculares	9	10	10	10	9	9	10	67	
- N.º de ofertas de emprego	8	10	10	10	8	8	10	64	
- N.º de ofertas de emprego atendidas	8	10	10	10	8	8	10	64	
- N.º alunos desempregados	8	10	10	10	10	8	8	64	
Prestar serviços que o mercado por si só não consegue assegurar	8	10	10	10	10	10	10	68	
- N.º de prestações de serviço	8	10	10	10	10	10	10	68	
- N.º de solicitações de serviços	10	10	10	10	10	10	10	70	
- Recetas dos serviços prestados	10	10	10	10	10	10	10	70	

Fonte: Adaptado de Niven (2003: 201)

Quadro 3.11. Matriz multi-critérios dos indicadores para a perspectiva dos processos internos

Pers-pectiva	Objectivo estratégico/ indicador	Ligação à estratégia	Quantitativo	Acessibilidade	Compreensão	Balaceamento	Relevância	Definição comum	Total	
Processos internos	Desenvolver processos de investigação e desenvolvimento de novos cursos, formações e serviços - N.º de estudos de mercado para a concepção de novos cursos - Tempo de desenvolvimento de novos cursos - Propostas de cursos ao Conselho Científico - N.º de cursos de formação e seminários propostos	8	10	10	9	9	9	9	64	
		10	10	10	10	9	10	10	68	
		10	10	10	10	10	10	10	70	
		9	10	10	10	9	8	10	66	
	Melhorar e consolidar os processos de ensino e investigação - Disponibilidade de meios para o processo de ensino (informáticos, audiovisuais, etc.) - % de reprovações por curso e ano - N.º de alunos avaliados por curso e ano - Média de alunos que assistem às aulas - N.º de centros de investigação - N.º de investigadores - Disponibilidade de recursos para investigação	10	10	10	9	10	10	10	10	69
		10	10	10	10	10	10	10	10	70
		8	10	10	9	10	9	8	10	64
		8	10	10	10	10	8	8	10	64
		9	10	10	10	10	10	10	10	69
		9	10	10	10	10	9	10	10	68
		9	8	10	9	10	9	10	64	
	Desenvolver processos de acção social - N.º de actividades desportivas - N.º de actividades culturais - N.º de inserções no mercado de trabalho	9	10	10	10	10	9	9	10	67
		9	10	10	10	10	9	9	10	67
		9	10	10	10	10	8	8	10	65
	Promover e desenvolver a internacionalização - N.º de protocolos internacionais - N.º de projectos de investigação internacionais - N.º de alunos em intercâmbio internacional - N.º de docentes em intercâmbio internacional - N.º de docentes a desenvolver doutoramentos em universidades internacionais - N.º de participações em conferências internacionais - N.º de publicações em revistas internacionais	10	10	10	10	10	10	9	10	69
10		10	10	10	10	10	9	10	69	
9		10	10	10	10	9	8	10	66	
9		10	10	10	10	10	8	10	67	
9		10	10	10	10	9	8	10	66	
8		10	10	10	10	9	8	10	65	
	9	10	10	10	10	9	10	66		

Fonte: Adaptado de Niven (2003: 201)

Quadro 3.12. Matriz multi-critérios dos indicadores para a perspectiva de aprendizagem e crescimento

<i>Pers- pectiva</i>	<i>Objectivo estratégico/ indicador</i>	<i>Ligação à estratégia</i>	<i>Quantitativo</i>	<i>Acessibili- dade</i>	<i>Compre- ensão</i>	<i>Balanea- mento</i>	<i>Relevância</i>	<i>Definição comum</i>	<i>Total</i>
<i>Aprendizagem e crescimento</i>	<i>Aumentar o nível de qualificação dos docentes e funcionários</i> - N.º de mestres - N.º de doutores - N.º de mestrandos - N.º de doutorandos - Participação em congressos - N.º de acções de formação frequentadas pelos funcionários	10 10 10 10 9 9	10 10 10 10 10 10	10 10 10 10 10 10	10 10 9 9	10 10 10 10 9 9	10 10 9 9 8 9	10 10 10 10 10 10	70 70 69 69 66 67
	<i>Desenvolver e implementar um plano de carreira</i> - N.º de lugares para promoções - N.º de promoções	9 9	10 10	9 10	10 10	9 9	9 9	10 10	66 67
	<i>Desenvolver e potenciar os sistemas de informação</i> - N.º de sistemas de informação - N.º de sistemas de informação em fase de desenvolvimento - Integrações dos sistemas de informação	10 9 10	10 10 8	10 9 10	10 9 10	10 10 10	10 9 10	10 10 10	69 65 67
	<i>Aumentar a motivação e satisfação dos docentes e funcionários</i> - Disponibilidade de participação nas actividades - N.º de sugestões - Produtividade por docente e funcionário - N.º de funcionários que se mantiveram - N.º de funcionários que se transferiram	9 10 9 10 9	8 10 10 10 10	9 10 9 10 10	9 10 9 10 10	9 10 9 10 10	9 10 8 9 9	9 10 9 9 9	62 70 64 68 67

Fonte: Adaptado de Niven (2003: 201)

Os resultados dos questionários, permitiram seleccionar, para cada objectivo estratégico, os indicadores que se apresentam nos quadros seguintes.

Quadro 3.13. Resumo dos indicadores para os objectivos estratégicos: perspectiva de responsabilidade financeira e orçamental

<i>Perspectiva</i>	<i>Objectivo estratégico</i>	<i>Indicador</i>
Responsabilidade financeira e orçamental	<i>Criar e aumentar as fontes de receita</i>	- Receita cobrada - % aumento das receitas
	<i>Melhorar a utilização dos activos</i>	- N.º horas de utilização das salas de aula e laboratórios - Tempo médio de avaria dos equipamentos
	<i>Melhorar a estrutura de custos</i>	- Custos de investigação/custos totais - Custos ensino/custos totais
	<i>Incrementar os conceitos de economia, eficiência e eficácia</i>	- Custos de investigação - Custos de ensino

Fonte: Elaboração própria

Quadro 3.14. Resumo dos indicadores para os objectivos estratégicos: perspectiva do cliente

Cliente	<i>Aumentar a satisfação do aluno</i>	- Média de alunos que assistem às aulas - N.º de reclamações dos alunos
	<i>Incrementar uma relação duradoura com os alunos</i>	- N.º de alunos que participam em projectos de investigação - N.º de alunos que mantêm relação com a instituição após a conclusão do curso
	<i>Captar novos alunos em vários segmentos</i>	- N.º de alunos novos que participam em projectos de investigação - N.º de alunos novos/N.º total de alunos
	<i>Diminuir a taxa de abandono dos alunos durante o curso</i>	- N.º de abandonos por curso

Fonte: Elaboração própria

Quadro 3.15. Resumo dos indicadores para os objectivos estratégicos: perspectiva social

Social	<i>Incrementar o desenvolvimento de projectos de investigação</i>	- N.º de projectos de investigação - N.º de projectos de investigação financiados por empresas
	<i>Estreitar as relações com organizações do meio envolvente</i>	- N.º de protocolos de cooperação - N.º de parcerias com organizações para desenvolvimento de projectos de investigação
	<i>Desenvolver um programa de inserção profissional</i>	- N.º de ofertas de emprego
	<i>Prestar serviços que o mercado por si não consegue assegurar</i>	- Receitas dos serviços prestados ao exterior

Fonte: Elaboração própria

Quadro 3.16. Resumo dos indicadores para os objectivos estratégicos: perspectiva dos processos internos

Processos internos	<i>Desenvolver processos de investigação e desenvolvimento de novos cursos, formações e serviços</i>	- Tempo de desenvolvimento de novos cursos - Propostas de cursos ao Conselho Científico
	<i>Melhorar e consolidar os processos de ensino e investigação</i>	- Disponibilidade de meios - % de reprovações - N.º de alunos avaliados
	<i>Desenvolver processos de acção social</i>	- N.º de actividades culturais e desportivas - N.º de inserções no mercado trabalho
	<i>Promover e desenvolver a internacionalização</i>	- N.º de protocolos internacionais - N.º de projectos de investigação internacionais

Fonte: Elaboração própria

Quadro 3.17. Resumo dos indicadores para os objectivos estratégicos: perspectiva de aprendizagem e crescimento

Aprendizagem e crescimento	Aumentar o nível de qualificação dos docentes e funcionários	- N.º de mestres e doutores
	Desenvolver e implementar um plano de carreira	- N.º de promoções
	Desenvolver e potenciar os sistemas de informação	- N.º de sistemas de informação - Integrações dos sistemas de informação
	Aumentar a motivação e satisfação dos docentes e funcionários	- N.º de sugestões - N.º de funcionários e docentes que se mantêm na instituição

Fonte: Elaboração própria

Os indicadores apresentados no quadro anterior serão os utilizados no *Balanced Scorecard* da ESTiG. No entanto, e dada a facilidade de utilização de informação que os meios informáticos permitem, será vantajosa a utilização um grupo de indicadores auxiliares.

3.3.3.5. Definição de valores para os objectivos

Horváth e Partners (2003) consideram que apenas depois da definição de valores para os objectivos é que se pode considerar que estes estão descritos por completo.

Para Lipe e Salterio (2000) será fundamental que esses valores sejam coerentes com a visão e com a estratégia da organização. Olve *et al.* (2000) e Rivera e Sáenz (2001) assinalam que os mesmos não devem entrar em conflito entre si.

A fixação de valores permite que se consiga um compromisso dos responsáveis pela consecução do objectivo e que estes aceitem a implementação de um sistema de controlo (Horváth e Partners, 2003).

Segundo Niven (2003) será necessário definir valores de curto e de médio e longo prazo, para analisar a consecução da estratégia.

A definição dos valores para os objectivos deverá ser cuidadosa. Horváth e Partners (2003) e Trullenque e Liqueste (2002) consideram que os bons valores devem ser exigentes e ambiciosos mas credíveis na sua consecução.

Por sua vez, Kaplan e Norton (1997) defendem que devem ser fixados valores ambiciosos para os indicadores, mas que todos os empregados possam aceitar e considerar como seus.

Apenas será possível a definição de valores, com as condições anteriores, se existir envolvimento de todos os membros da equipa de trabalho, e depois de ouvidos todos os intervenientes no processo. No entanto, será lógico que a decisão final seja tomada pelo “arquitecto” do projecto.

Será também importante considerar as relações de causa-efeito pois, segundo Kaplan e Norton (1997) o *Balanced Scorecard* é uma ferramenta que potencia a aceitação de valores agressivos porque acentua as relações para alcançar um objectivo através do relacionamento dos indicadores.

Neste contexto, devem ser estabelecidos os valores para os objectivos estratégicos definidos para a ESTiG. Neste estudo, não serão apresentados esses valores, dado não existir um plano estratégico para anos posteriores a 2004. No entanto, optou-se pela apresentação de um quadro que poderá incluir esses valores, para um horizonte temporal de três anos.

Quadro 3.18. Definição de valores para os indicadores: perspectiva de responsabilidade financeira e orçamental

	Objectivo estratégico	Indicador	Unidade	Valor (horizonte 3 anos)
Perspectiva de responsabilidade financeira e orçamental	Criar e aumentar as fontes de receita	- Receita cobrada - % aumento das receitas	€ %	
	Melhorar a utilização dos activos	- N.º horas de utilização das salas de aula e laboratórios - Tempo médio de avaria dos equipamentos	Hora Hora	
	Melhorar a estrutura de custos	- Custos de investigação/custos totais - Custos ensino/custos totais	% %	
	Incrementar os conceitos de economia, eficiência e eficácia	- Custos de investigação - Custos de ensino	€ €	

Fonte: Elaboração própria

Quadro 3.19. Definição de valores para os indicadores: perspectiva do cliente

	Objectivo estratégico	Indicador	Unidade	Valor (horizonte 3 anos)
Perspectiva do cliente	Aumentar a satisfação do aluno	- Média de alunos que assistem às aulas - N.º de reclamações dos alunos	%i Uni	
	Incrementar uma relação duradoura com os alunos	- N.º de alunos que participam em projectos de investigação - N.º de alunos que mantêm relação com a instituição após a conclusão do curso	Uni Uni	
	Captar novos alunos em vários segmentos	- N.º de alunos novos que participam em projectos de investigação - N.º de alunos novos/N.º total de alunos	Uni %	
	Diminuir a taxa de abandono dos alunos durante o curso	- N.º de abandonos por curso	Uni	

Fonte: Elaboração própria

Quadro 3.20. Definição de valores para os indicadores: perspectiva social

	Objectivo estratégico	Indicador	Unidade	Valor (horizonte 3 anos)
Perspectiva social	Incrementar o desenvolvimento de projectos de investigação	- N.º de projectos de investigação - N.º de projectos de investigação financiados por empresas	Uni Uni	
	Estreitar as relações com organizações do meio envolvente	- N.º de protocolos de cooperação - N.º de parcerias com organizações para desenvolvimento de projectos de investigação	Uni Uni	
	Desenvolver um programa de inserção profissional	- N.º de ofertas de emprego	Uni	
	Prestar serviços que o mercado por si só não consegue assegurar	- Receitas dos serviços prestados ao exterior	€	

Fonte: Elaboração própria

Quadro 3.21. Definição de valores para os indicadores: perspectiva dos processos internos

	Objectivo estratégico	Indicador	Unidade	Valor (horizonte 3 anos)
Perspectiva dos processos internos	Desenvolver processos de investigação e desenvolvimento de novos cursos, formações e serviços	- Tempo de desenvolvimento de novos cursos - Propostas de cursos ao Conselho Científico	Dias Uni	
	Melhorar e consolidar os processos de ensino e investigação	- Disponibilidade de meios - % de reprovações - N.º de alunos avaliados	Uni % Uni	
	Desenvolver processos de acção social	- N.º de actividades culturais e desportivas - N.º de inserções no mercado trabalho	Uni Uni	
	Promover e desenvolver a internacionalização	- N.º de protocolos internacionais - N.º de projectos de investigação internacionais	Uni Uni	

Fonte: Elaboração própria

Quadro 3.22. Definição de valores para os indicadores: perspectiva de aprendizagem e crescimento

	<i>Objectivo estratégico</i>	<i>Indicador</i>	<i>Unidade</i>	<i>Valor (horizonte 3 anos)</i>
Perspectiva de aprendizagem e crescimento	<i>Aumentar o nível de qualificação dos docentes e funcionários</i>	- N.º de mestres e doutores	Uni	
	<i>Desenvolver e implementar um plano de carreira</i>	- N.º de promoções	Uni	
	<i>Desenvolver e potenciar os sistemas de informação</i>	- N.º de sistemas de informação - Integrações dos sistemas de informação	Uni Uni	
	<i>Aumentar a motivação e satisfação dos docentes e funcionários</i>	- N.º de sugestões - N.º de funcionários e docentes que se mantêm na instituição	Uni Uni	

Fonte: Elaboração própria

Neste caso opta-se por apresentar valores para um horizonte temporal de três anos. No entanto, poderá também estabelecer-se para um período mais curto, por exemplo um ano.

Depois de estabelecidos os valores para cada objectivo será fácil acompanhar a sua execução, através da inserção de mais uma coluna que indique o valor à data do objectivo. Este aspecto será fundamental, pois permite que se avalie a consecução do objectivo ao longo do tempo.

3.3.3.6. Especificação das acções estratégicas

Trulleque (2001) refere que após a definição dos objectivos estratégicos e dos indicadores será necessário estabelecer as acções que permitirão atingir os valores definidos. Assim, Niven (2003) acrescenta que terão de se definir os programas, as actividades, os projectos e as acções necessárias para os atingir ou ultrapassar.

Os objectivos estratégicos são definidos para um período de três a cinco anos, no entanto, para além de acções estratégicas, terão de existir acções diárias. De acordo com Horváth e Partners (2003), as acções diárias não são suficientes para a consecução dos objectivos estratégicos.

Neste sentido, Horváth e Partners (2003) consideram que para o *Balanced Scorecard* o essencial será estabelecer as acções estratégicas. Regra geral, estas acções requerem recursos especiais (*Know-how* especializado, produtos financeiros, etc.). Segundo Trullenque (2001) essas acções deverão ter um impacto significativo e equilibrado sobre os objectivos estratégicos. As referidas acções implicam a utilização de recursos humanos e físicos que nem sempre estão disponíveis. Neste sentido, será fundamental definir uma lista de prioridades e um calendário das acções que permitem a consecução da estratégia (Olve *et al.*, 2000; Niven, 2003 e Horváth e Partners, 2003).

Para a definição das prioridades será necessário recolher todas as acções estratégicas que se julgam necessárias (Horváth e Partners, 2003). De seguida será essencial coordenar as acções com os objectivos definidos para o *Balanced Scorecard*, para que se avalie a possibilidade de criar novas acções e eliminar outras (Niven, 2003). Por último será necessário orçamentar essas acções e definir o período de implementação.

A documentação das acções estratégicas deverá ser feita no final do processo para que possa fazer-se uma melhor gestão das mesmas.

Tendo por base o documento da ESTiG sobre a estratégia e considerando também os objectivos estratégicos definidos serão estabelecidas as seguintes acções estratégicas:

- Dotar os laboratórios de tecnologia de ponta;
- Dotar as salas de aula de meios informáticos e audiovisuais;
- Criar um plano de *marketing* global;
- Criação de centros de investigação;

- Implementar um sistema de cálculo de custos;
- Implementar um sistema de avaliação pedagógica dos docentes;
- Criar um sistema de informação único;
- Criação de um gabinete de apoio ao aluno;
- Implementar um programa de certificação de qualidade;
- Implementar um sistema de avaliação de desempenho individual.

As acções estratégicas apresentadas são apenas as que se consideram fundamentais para a consecução dos objectivos estratégicos. Quanto às acções do dia a dia, terão de ser elaboradas de forma coordenada com as estratégicas.

Uma acção estratégica pode contribuir para a consecução de vários objectivos. Neste sentido, apresenta-se de seguida uma matriz onde se podem verificar as várias relações acções estratégicas/objectivos.

Quadro 3.23. Matriz acções estratégicas/objectivos estratégicos

Acção estratégica	Objectivo estratégico				Perspectiva de responsabilidade financeira e orçamental				Perspectiva do cliente				Perspectiva social				Perspectiva dos processos internos				Perspectiva de aprendizagem e crescimento				
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
- Dotar os laboratórios de tecnologia de ponta					●																				
- Dotar as salas de aula de meios informáticos e audiovisuais																									
- Criar um plano de marketing global					●																				
- Criação de centros de investigação					●																				
- Implementar um sistema de cálculo de custos																									
- Criação de um gabinete de apoio ao aluno																									

Fonte: Adaptado de Horváth e Partners (2003: 280)

Quadro 3.23. Matriz acções estratégicas/objectivos estratégicos (Cont.)

Acção estratégica	Objectivo estratégico	Perspectiva de responsabilidade financeira e orçamental				Perspectiva do cliente				Perspectiva social				Perspectiva dos processos internos				Perspectiva de aprendizagem e crescimento			
		Criar e aumentar as fontes de receita	Melhorar a utilização dos activos	Melhorar a estrutura de custos	Incrementar os conceitos de economia, eficiência e eficácia	Aumentar a satisfação do aluno	Incrementar uma relação duradoura com os alunos	Captar novos alunos em vários segmentos	Diminuir a taxa de abandono dos alunos durante o curso	Incrementar o desenvolvimento de projectos de investigação	Estreitar as relações com organizações do meio envolvente	Desenvolver um programa de inserção profissional	Prestar serviços que o mercado por si não consegue assegurar	Desenvolver processos de investigação e desenvolvimento de novos cursos, formações e serviços	Melhorar e consolidar os processos de ensino e investigação	Desenvolver processos de acção social	Promover e desenvolver a internacionalização	Aumentar o nível de qualificação dos docentes e funcionários	Desenvolver e implementar um plano de carreira	Desenvolver e potenciar os sistemas de informação	Aumentar a motivação e satisfação dos docentes e funcionários
- Criar um sistema de informação único			●	●									●						●	●	
- Implementar um sistema de avaliação pedagógica dos docentes					●									●			●			●	
- Implementar um programa de certificação de qualidade			●	●	●		●							●				●		●	
- Implementar um sistema de avaliação de desempenho individual			●						●								●			●	

Fonte: Adaptado de Horváth e Partners (2003: 280)

A elaboração das várias acções estratégicas irá permitir, à ESTiG, o cumprimento da missão que lhe está atribuída. Será fundamental existir uma elevada coordenação de execução das acções dado que o cumprimento de um objectivo depende, por vezes da execução de várias acções.

De forma resumida, verifica-se que o processo de desenvolvimento do *Balanced Scorecard*, permite criar uma visão estratégica para ESTiG. Neste processo foram definidas as perspectivas, desenvolvidos os objectivos estratégicos, escolhidos os indicadores que permitirão medir a consecução desses objectivos e determinadas as acções estratégicas.

O acompanhamento da execução do *Balanced Scorecard* revela-se fulcral, pois só assim se pode analisar o grau de execução da estratégia. Neste sentido, apresenta-se nos quadros seguintes, uma forma que permite simplificar esse acompanhamento.

Quadro 3.24. Acompanhamento da execução do *Balanced Scorecard*: perspectiva de responsabilidade financeira e orçamental

	<i>N.º</i>	<i>Objectivo estratégico</i>	<i>Responsável</i>	<i>Indicador</i>	<i>Unidade</i>	<i>Valor actual</i>	<i>Valor (horizonte 3 anos)</i>
Perspectiva de Responsabilidade financeira e orçamental	RFO1	<i>Criar e aumentar as fontes de receita</i>		- Receita cobrada - % aumento das receitas	€ %		
	RFO2	<i>Melhorar a utilização dos activos</i>		- N.º horas de utilização das salas de aula e laboratórios - Tempo médio de avaria dos equipamentos	Hora Hora		
	RFO3	<i>Melhorar a estrutura de custos</i>		- Custos de investigação/custos totais - Custos ensino/custos totais	% %		
	RFO4	<i>Incrementar os conceitos de economia, eficiência e eficácia</i>		- Custos de investigação - Custos de ensino	€ €		
<i>Ações estratégicas</i>					<i>Responsável</i>	<i>Em execução</i>	<i>A executar</i>
- Dotar os laboratórios de tecnologia de ponta							
- Criar um plano de <i>marketing</i> global							
- Criação de centros de investigação							
- Implementar um sistema de cálculo de custos							
- Criar um sistema de informação único							
- Implementar um programa de certificação de qualidade							
- Implementar um sistema de avaliação de desempenho individual							

Fonte: Elaboração própria

Quadro 3.25. Acompanhamento da execução do *Balanced Scorecard*: perspectiva do cliente

	<i>N.º</i>	<i>Objectivo estratégico</i>	<i>Responsável</i>	<i>Indicador</i>	<i>Unidade</i>	<i>Valor actual</i>	<i>Valor (horizonte 3 anos)</i>
<i>Perspectiva do cliente</i>	<i>C1</i>	<i>Aumentar a satisfação do aluno</i>		- Média de alunos que assistem às aulas - N.º de reclamações dos alunos	%i Uni		
	<i>C2</i>	<i>Incrementar uma relação duradoura com os alunos</i>		- N.º de alunos que participam em projectos de investigação -N.º de alunos que mantêm relação com a instituição após a conclusão do curso	Uni Uni		
	<i>C3</i>	<i>Captar novos alunos em vários segmentos</i>		- N.º de alunos novos que participam em projectos de investigação - N.º de alunos novos/N.º total de alunos	Uni %		
	<i>C4</i>	<i>Diminuir a taxa de abandono dos alunos durante o curso</i>		- N.º de abandonos por curso	Uni		
<i>Acções estratégicas</i>					<i>Responsável</i>	<i>Em execução</i>	<i>A executar</i>
- Dotar os laboratórios de tecnologia de ponta							
- Dotar as salas de aula de meios informáticos e audiovisuais							
- Criar um plano de <i>marketing</i> global							
- Criação de centros de investigação							
- Implementar um sistema de avaliação pedagógica dos docentes							
- Criação de um gabinete de apoio ao aluno							
- Implementar um programa de certificação de qualidade							

Fonte: Elaboração própria

Quadro 3.26. Acompanhamento da execução do *Balanced Scorecard*: perspectiva social

	<i>N.º</i>	<i>Objectivo estratégico</i>	<i>Responsável</i>	<i>Indicador</i>	<i>Unidade</i>	<i>Valor actual</i>	<i>Valor (horizonte 3 anos)</i>
Perspectiva social	S1	<i>Incrementar o desenvolvimento de projectos de investigação</i>		- N.º de projectos de investigação - N.º de projectos de investigação financiados por empresas	Uni Uni		
	S2	<i>Estreitar as relações com organizações do meio envolvente</i>		- N.º de protocolos de cooperação - N.º de parcerias com organizações para desenvolvimento de projectos de investigação	Uni Uni		
	S3	<i>Desenvolver um programa de inserção profissional</i>		- N.º de ofertas de emprego	Uni		
	S4	<i>Prestar serviços que o mercado por si não consegue assegurar</i>		- Receitas dos serviços prestados ao exterior	€		
Acções estratégicas					Responsável	Em execução	A executar
- Dotar os laboratórios de tecnologia de ponta							
- Criar um plano de <i>marketing</i> global							
- Criação de centros de investigação							
- Criação de um gabinete de apoio ao aluno							
- Implementar um sistema de avaliação de desempenho individual							

Fonte: Elaboração própria

Quadro 3.27. Acompanhamento da execução do *Balanced Scorecard*: perspectiva dos processos internos

	<i>N.º</i>	<i>Objectivo estratégico</i>	<i>Responsável</i>	<i>Indicador</i>	<i>Unidade</i>	<i>Valor actual</i>	<i>Valor (horizonte 3 anos)</i>
<i>Perspectiva dos processos internos</i>	<i>PI1</i>	<i>Desenvolver processos de investigação e desenvolvimento de novos cursos, formações e serviços</i>		- Tempo de desenvolvimento de novos cursos - Propostas de cursos ao Conselho Científico	Dias Uni		
	<i>PI2</i>	<i>Melhorar e consolidar os processos de ensino e investigação</i>		- Disponibilidade de meios - % de reprovações - N.º de alunos avaliados	Uni % Uni		
	<i>PI3</i>	<i>Desenvolver processos de acção social</i>		- N.º de actividades culturais e desportivas - N.º de inserções no mercado trabalho	Uni Uni		
	<i>PI4</i>	<i>Promover e desenvolver a internacionalização</i>		- N.º de protocolos internacionais - N.º de projectos de investigação internacionais	Uni Uni		
<i>Acções estratégicas</i>					<i>Responsável</i>	<i>Em execução</i>	<i>A executar</i>
- Dotar os laboratórios de tecnologia de ponta							
- Dotar as salas de aula de meios informáticos e audiovisuais							
- Criar um plano de <i>marketing</i> global							
- Criação de centros de investigação							
- Implementar um sistema de avaliação pedagógica dos docentes							
- Criar um sistema de informação único							
- Criação de um gabinete de apoio ao aluno							
- Implementar um programa de certificação de qualidade							

Fonte: Elaboração própria

Quadro 3.28. Acompanhamento da execução do *Balanced Scorecard*: perspectiva de aprendizagem e crescimento

	<i>N.º</i>	<i>Objectivo estratégico</i>	<i>Responsável</i>	<i>Indicador</i>	<i>Unidade</i>	<i>Valor actual</i>	<i>Valor (horizonte 3 anos)</i>
<i>Perspectiva dos de aprendizagem e crescimento</i>	<i>PAC1</i>	<i>Aumentar o nível de qualificação dos docentes e funcionários</i>		- N.º de mestres e doutores	Uni		
	<i>PAC2</i>	<i>Desenvolver e implementar um plano de carreira</i>		- N.º de promoções	Uni		
	<i>PAC3</i>	<i>Desenvolver e potenciar os sistemas de informação</i>		- N.º de sistemas de informação - Integrações dos sistemas de informação	Uni Uni		
	<i>PAC4</i>	<i>Aumentar a motivação e satisfação dos docentes e funcionários</i>		- N.º de sugestões - N.º de funcionários e docentes que se mantêm na instituição	Uni Uni		
<i>Acções estratégicas</i>					<i>Responsável</i>	<i>Em execução</i>	<i>A executar</i>
- Dotar os laboratórios de tecnologia de ponta							
- Criação de centros de investigação							
- Implementar um sistema de avaliação pedagógica dos docentes							
- Criar um sistema de informação único							
- Implementar um programa de certificação de qualidade							
- Implementar um sistema de avaliação de desempenho individual							

Fonte: Elaboração própria

3.3.4. Gestão da implementação

No âmbito deste estudo esteve o desenvolvimento do *Balanced Scorecard* para a ESTiG como organização. Este pode ser considerado um instrumento de gestão para os principais órgãos. No entanto, será fundamental que exista uma aprendizagem estratégica em todos os níveis hierárquicos da organização.

Olve *et al.* (2000) consideram que se deve aplicar o *Balanced Scorecard* a todos os níveis hierárquicos da organização, mas que será fundamental começar com uma visão geral e de topo.

Horváth e Partners (2003) referem que será fundamental a existência de um sistema de *Balanced Scorecard* que englobe todos os níveis hierárquicos da organização.

Também para Olve *et al.* (2000) o *Balanced Scorecard* e os indicadores de alto nível devem ser decompostos e aplicados a unidades organizativas de níveis inferiores.

Para Inamdar *et al.* (2002), Niven (2003) e Brewer (2003) será fundamental que a aplicação do *Balanced Scorecard* seja efectuada em cascata. Neste sentido, referem que devem ser desenvolvidos sistemas para todos e cada um dos níveis da organização. Rivera e Sáenz (2001) são da mesma opinião e acrescentam que terá de existir uma coerência absoluta entre os vários níveis, por forma a facilitar o acompanhamento em todos eles.

Constata-se assim a necessidade de alargar a implementação do *Balanced Scorecard* a todos os níveis da organização. Horváth e Partners (2003) acrescentam que essa implementação poder ser feita tanto de forma horizontal como vertical.

O alargamento da implementação do *Balanced Scorecard* permite que todos os agentes conheçam e compreendam os objectivos e as medidas formulados (Niven, 2003). A compreensão dos objectivos estratégicos permitirá aos vários responsáveis

intermédios, que definam através do *Balanced Scorecard*, de que forma podem contribuir para a consecução dos mesmos.

Este processo potencia a cultura estratégica nas várias unidades e permite ainda que sejam definidos objectivos parciais, de forma equilibrada para as mesmas. Conseguirá ainda delegar competências e responsabilidades aos responsáveis intermédios.

Depois da criação de sistemas sectoriais existe ainda a possibilidade de criação do *Balanced Scorecard* individual. Este será aplicado ao indivíduo e deverá avaliar a forma como este contribui para a consecução dos objectivos estratégicos.

Olve *et al.* (2000) acrescentam que a aplicação do *Balanced Scorecard* ao indivíduo depende da natureza do negócio, pelo que nem sempre será possível a sua aplicação.

Segundo Niven (2003), a implementação do *Balanced Scorecard* até ao nível do indivíduo permitirá:

- Criar uma consciência geral das implicações que a utilização do *Balanced Scorecard* pode originar;
- Gerar um compromisso com o *Balanced Scorecard*;
- Aumentar a compreensão do *Balanced Scorecard* das várias unidades organizacionais;
- Oferecer uma clara linha de orientação, desde os objectivos individuais até à estratégia da organização;
- Conseguir um apoio incondicional para o processo de definição de valores para os indicadores.

No âmbito deste estudo não está a implementação do *Balanced Scorecard* a todas as unidades da ESTiG. No entanto, e tendo por base o anteriormente apresentado será fundamental que numa fase posterior o “arquitecto” do projecto desenvolva as seguintes actividades:

- Implementação do *Balanced Scorecard* a cada curso;
- Implementação do *Balanced Scorecard* nos departamentos;
- Implementação do *Balanced Scorecard* nos centros de recursos e laboratórios.

3.3.5. Garantir uma aplicação contínua do *Balanced Scorecard*

O cumprimento dos objectivos (clarificação, consenso e tradução da visão e da estratégia, criação de uma cultura estratégica, coordenação de programas e de investimentos, criação de um sistema de *feedback* e de aprendizagem estratégico) definidos para a implementação do *Balanced Scorecard* na ESTiG, apenas serão atingidos caso seja garantida a continuidade do processo ao longo do tempo.

Olve *et al.* (2000) defendem que terá de ser assegurada a continuidade do *Balanced Scorecard* para que este possa cumprir a sua função de ferramenta dinâmica de gestão. Niven (2003) acrescenta que o *Balanced Scorecard* nunca está completo, facto que é originado pela evolução da organização.

Já Horváth e Partners (2003) referem que será importante dar vida ao *Balanced Scorecard*, isto é, será fundamental garantir a sua utilização de forma contínua. Segundo os mesmos autores, essa garantia apenas pode ser obtida, caso o *Balanced Scorecard*:

- Seja integrado nos sistemas de gestão e de controlo já existentes;
- Seja integrado no sistema de planificação;
- Seja dirigido aos trabalhadores;
- Seja integrado no sistema de informação para a gestão;
- Seja aplicado de forma concertada com outros modelos (EFQM, *Target Costing*, etc.);
- Seja apoiado pelas novas tecnologias de informação.

A aplicação contínua da aplicação do *Balanced Scorecard* na ESTiG passa, antes de mais, pelo enraizamento e manutenção da cultura estratégica de todos os agentes.

Posteriormente, será fundamental que este modelo seja integrado e utilizado em conjugação com outros já existentes. Por exemplo Storey (2002), relacionou-o com o EFQM, o que permitiu criar um sistema de gestão que acompanhava o caminho para a excelência.

Assim, propõe-se que o já existente sistema de informação da ESTiG seja também utilizado em conjugação com o *Balanced Scorecard*, pois existe informação comum nos dois sistemas. Por outro lado, esse sistema já está implementado, tendo por base as novas tecnologias de informação, o que será também fundamental para a continuidade do *Balanced Scorecard*.

Deverá ainda existir a preocupação de que , aquando da implementação futura de outros sistemas (gestão da qualidade, ABC, etc.), estes se relacionem e interajam com o *Balanced Scorecard*.

Capítulo IV

Estudo Empírico

4.1. Justificação do estudo empírico

As instituições de ensino superior público, nomeadamente as detentoras de autonomia a vários níveis, devem ter uma estratégia bem definida, por forma a cumprirem com a missão que lhes está atribuída.

Segundo Kaplan e Norton (1997) a clarificação e comunicação da estratégia a todos os agentes de uma organização será fundamental para uma boa gestão da mesma. Para Müller (2001) o *Balanced Scorecard* será uma ferramenta fundamental para a consecução desses objectivos.

Horváth e Partners (2003) consideram que a utilização do *Balanced Scorecard* poderá fixar, para todos os intervenientes da organização, uma forma estratégica de pensar e de actuar. Desta forma, será fundamental que todos os agentes conheçam e participem no desenvolvimento da estratégia.

Ao pretender-se, nesta dissertação, criar um *Balanced Scorecard* para a ESTiG, será fundamental estudar alguns aspectos relacionados com a sua gestão estratégica.

Assim, será necessário conhecer o envolvimento dos docentes, funcionários e alunos¹⁷ na gestão estratégica da ESTiG, facto que facilitará o desenvolvimento do *Balanced Scorecard*, com a colaboração de todos.

Por outro lado, no âmbito da implementação do *Balanced Scorecard*, será indispensável desenvolver indicadores que permitam a medição dos objectivos estratégicos definidos (Trullenque, 2001). A sua escolha poderá ser feita de várias formas, devendo no entanto ser seleccionados os que melhor traduzam a estratégia em acção.

Existindo outras formas de selecção dos indicadores,¹⁸ optou-se neste estudo por envolver os docentes, funcionários e alunos nesse processo. Considerando as perspectivas criadas para o *Balanced Scorecard* da ESTiG, será fundamental conhecer o grau de importância que os vários intervenientes atribuem aos vários indicadores.

A justificação deste estudo empírico enquadra-se no anteriormente apresentado, tendo-se optado, tal como irá ser descrito nos pontos seguintes, pela elaboração de um questionário que permitisse recolher essa informação.

4.2. Objectivos do estudo empírico

O objectivo principal deste estudo consiste em estudar a cultura estratégica da ESTiG, de forma a definir os principais indicadores que permitam a análise e persecução da mesma. Isto é, pretende-se, por um lado, comprovar se os docentes e funcionários participam na definição e implementação da estratégia da ESTiG e por outro, recolher informação que permita seleccionar os melhores indicadores a inserir no *Balanced Scorecard*.

Como objectivos mais específicos estabeleceram-se, essencialmente, os seguintes:

- Conhecer o envolvimento dos vários agentes na gestão estratégica da ESTiG;

¹⁷ Poderão ser designados de agentes ou intervenientes.

¹⁸ Ver ponto 3.3.3.4.

- Estudar, tendo por base as habilitações académicas, a percepção da cultura estratégica por parte dos vários intervenientes;
- Seleccionar os diferentes indicadores para as várias perspectivas do *Balanced Scorecard*;
- Estudar o grau de importância atribuído aos vários indicadores, por parte dos docentes, funcionários e alunos.

A recolha dos dados será feita através de um questionário e a sua análise terá por base uma ferramenta de cálculo designada de *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS).

4.3. Definição e caracterização da população

No presente estudo considerou-se fundamental recolher a opinião dos docentes, funcionários e alunos da ESTiG. Neste sentido, elaborou-se um questionário individualizado para os três tipos de agentes, tendo sido aplicado a todo o universo alvo.

Assim, a população é composta por 190 docentes, divididos pelas categorias de professor coordenador, professor adjunto, equiparado a professor adjunto, assistente de 2.º triénio, equiparado a assistente de 2.º triénio, assistente de 1.º triénio e equiparado a assistente de 1.º triénio. Será fundamental referir que se encontram 41 docentes em formação avançada de mestrado ou doutoramento, dispensados ao abrigo do Programa de Desenvolvimento Educativo para Portugal (PRODEP), pelo que a sua ausência da ESTiG, e tendo em consideração a metodologia de aplicação do questionário, faz com que possam não responder ao mesmo.

No que se refere aos funcionários, totalizam 39 e estão divididos pela área administrativa e pelos serviços técnicos e laboratoriais.

Quanto aos alunos, distribuídos pelos nove cursos¹⁹ leccionados na ESTiG, totalizam 2072, no ano lectivo 2004/05, período no qual foi distribuído o questionário. A assistência média dos alunos às aulas será um factor que limitará as respostas ao inquérito, tal como se verá aquando da apresentação da metodologia de aplicação do questionário.

4.4. Desenvolvimento e aplicação do questionário

O método de obtenção dos dados escolhido para este estudo foi o questionário²⁰. Desta forma, pretendia-se avaliar o envolvimento dos docentes e funcionários na gestão estratégica da ESTiG, bem como recolher, não só a informação destes, como também dos alunos, que permitisse definir os indicadores a serem utilizados no *Balanced Scorecard*.

Dado que uma grande parte da população não estava familiarizada com alguns conceitos relacionados com o tema em estudo (a maioria dos cursos leccionados na ESTiG são da área da engenharia), tentou elaborar-se um questionário de resposta simples. Assim, optou-se por elaborar questões que permitissem respostas fechadas (Exemplo: Sim, Não e Não Sei), e outras que permitissem resposta com base numa escala verbal com ordenação (Exemplo: 1= Nada Adequada, ..., ..., 5= Muito Adequada).

Foram desenvolvidos questionários independentes para os docentes, alunos e funcionários. Os questionários para os docentes e funcionários são em tudo idênticos, variando apenas a parte da caracterização do inquirido. Assim, estes apresentam uma estrutura dividida em três partes:

- Caracterização do inquirido

¹⁹ Contabilidade e Administração; Engenharia Civil; Engenharia Electrotécnica; Engenharia Informática; Engenharia Mecânica; Engenharia Química; Gestão de Empresas; Gestão e Engenharia Industrial e Informática de Gestão.

²⁰ Ver Anexo I.

- Gestão estratégica
 - Cultura estratégica
 - Orientações estratégicas
 - Missão
 - Visão
 - Mecanismos de acompanhamento e avaliação da evolução da estratégia
- Indicadores para o *Balanced Scorecard*

No que se refere ao questionário dos alunos, e considerando que uma grande parte deles frequenta um curso da área da engenharia, optou-se por fazer pequenas alterações. Assim, numa primeira parte pretendeu-se apenas saber qual o curso e ano que frequentavam. Na segunda parte optou-se apenas por não incluir as questões relacionadas com a cultura estratégica e as orientações estratégicas. A terceira parte manteve-se igual à dos docentes e funcionários.

A escolha da estrutura do questionário foi feita com o intuito de que os objectivos do estudo fossem atingidos.

Antes da aplicação do questionário e no sentido de avaliar o grau de compreensão e de interpretação dos inquiridos, o mesmo foi distribuído a um docente, um funcionário e um aluno. Após este teste, não foi introduzida qualquer alteração, uma vez que se verificou que as questões estavam perceptíveis.

Após a conclusão do questionário procedeu-se à sua aplicação, tendo sido feitos esforços para que este fosse distribuído a toda a população.

A distribuição do questionário foi iniciada no dia 3 de Janeiro de 2005, e teve a seguinte metodologia: no que se refere aos dos docentes e funcionários, no dia 3 de Janeiro, foi colocado, no cacifo individual de cada um, o questionário, bem como uma informação interna que explicava o motivo da elaboração do mesmo; a distribuição aos alunos foi feita na sala de aula, a todos os anos e cursos, entre o dia 3 e o dia 12 de Janeiro.

4.5. Análise e tratamento dos dados

Após a recolha dos questionários, procedeu-se à preparação dos dados para análise e tratamento, tendo estes sido divididos em três grupos, diferenciados com base nos inquiridos: docentes, funcionários e alunos. De seguida todos os questionários foram numerados, sequencialmente, em cada um dos grupos.

Para a análise dos dados, tal como referido no ponto 4.2., foi utilizada a ferramenta de cálculo SPSS, bem como a folha de cálculo *excel*. Assim, os dados foram introduzidos, de forma sequencial, para cada um dos grupos (docentes, funcionários e alunos).

O tipo de tratamento aplicado a cada questão dependeu da mesma e do propósito do tratamento. Assim, utilizou-se entre outros o método descritivo, quadros de múltipla entrada e ainda procedimentos estatísticos como o Teste χ^2 (Qui-Quadrado) de *Pearson* e a análise da variância *One-Way-Anova*.

4.5.1. Caracterização da amostra

O questionário foi distribuído a toda a população, pelo que não se colocam problemas de representatividade da amostra. Assim, e tal como se pode verificar nos quadros seguintes, de forma mais pormenorizada, responderam 70 docentes, 18 funcionários e 464 alunos.

Quadro 4.1. Respostas dos docentes por categoria profissional

<i>Categoria Profissional</i>	<i>N.º de docentes</i>	<i>Respostas</i>		<i>% de respostas</i>
		<i>N.º</i>	<i>%</i>	
Professor Coordenador	4	1	1,43%	25,00%
Professor Adjunto	49	13	18,57%	26,53%
Equiparado a Professor Adjunto	5	1	1,43%	20,00%
Assistente de 2.º Triénio	40	10	14,29%	25,00%
Equiparado a Assistente de 2.º Triénio	18	10	14,29%	55,56%
Assistente de 1.º Triénio	3	2	2,86%	66,67%
Equiparado a Assistente de 1.º Triénio	71	33	47,14%	46,48%
Total	190	70	100,00%	36,84%

Da análise ao quadro anterior, pode observar-se que de um total de 190 docentes responderam ao questionário 70 (36,84%), no entanto se for considerado o facto de 41 estarem dispensados no âmbito do programa PRODEP, será obtida uma boa percentagem de resposta de 46,98%.

Verifica-se ainda que os docentes com categorias mais altas não colaboraram em grande percentagem no estudo (coordenadores 25% e adjuntos 26,53%), tendo sido os assistentes e equiparados a assistentes os que mais responderam ao questionário (equiparados a assistentes de 1.º triénio 46,48%).

Quadro 4.2. Respostas dos funcionários por grupo profissional

<i>Grupo Profissional</i>	<i>N.º de funcionários</i>	<i>Respostas</i>		<i>% de respostas</i>
		<i>N.º</i>	<i>%</i>	
Técnico	24	9	50,00%	37,50%
Administrativo	7	7	38,89%	100,00%
Auxiliar e operário	8	2	11,11%	25,00%
Total	39	18	100,00%	46,15%

A taxa de resposta dos funcionários foi de 46,15%, percentagem bastante representativa do total (39). Verifica-se que a menor percentagem de resposta é a dos auxiliares, facto que pode ser justificado pelo desconhecimento do tema do estudo.

No que se refere à taxa de resposta dos alunos, considerado o número total de matriculados na ESTiG, constata-se que é de 22,39%. No entanto, será importante considerar que o número médio de alunos que frequentam as aulas é de 50%²¹. Assim, como o número de alunos que frequentam as aulas é de aproximadamente 1000, verifica-se que a taxa de resposta, tendo por base este facto, é de 46%.

Quadro 4.3. Respostas dos alunos por curso

<i>Curso</i>	<i>N.º de alunos</i>	<i>Respostas</i>		<i>% de respostas</i>
		<i>N.º</i>	<i>%</i>	
Contabilidade e Administração	289	102	21,98%	35,29%
Engenharia Civil	495	49	10,56%	9,90%
Engenharia Electrotécnica	182	40	8,62%	21,98%
Engenharia Informática	258	54	11,64%	20,93%
Engenharia Mecânica	138	22	4,74%	15,94%
Engenharia Química	263	33	7,11%	12,55%
Gestão de Empresas	236	81	17,46%	34,32%
Gestão e Engenharia Industrial	52	17	3,66%	32,69%
Informática de Gestão	159	66	14,22%	41,51%
Total	2072	464	100,00%	22,39%

Como se pode verificar (Quadro 4.3.), foram os alunos de Contabilidade e Administração (21,98%) que mais responderam ao questionário, logo seguidos dos alunos de Gestão de Empresas (17,46%). As respostas dos alunos de Gestão e Engenharia Industrial (3,66) representam a percentagem mais baixa, facto que se justifica pelo número reduzido de alunos que frequentam o curso.

A taxa de respostas ao questionário dos docentes, funcionários e alunos pode considerar-se satisfatória e representativa, pelo que se considera que a análise tem uma base sólida que permite extrapolar os resultados para a população.

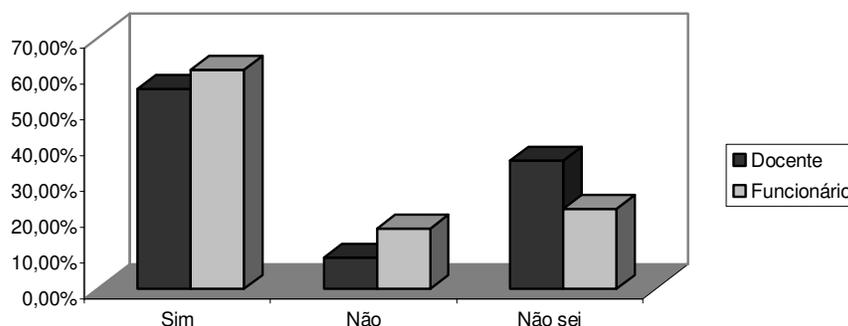
²¹ Considera-se que a assiduidade é satisfatória, pois não existe obrigatoriedade de assistência às aulas.

4.5.2. A gestão estratégica na ESTiG

i - Cultura estratégica

Com o objectivo de verificar se existia uma gestão estratégica na ESTiG, foram integradas, no questionário, várias questões sobre esta matéria. Neste sentido, foi colocada a questão “Na sua opinião existe uma cultura estratégica na ESTiG?” aos docentes e funcionários. Aos alunos não foi colocada esta questão pela justificação já anteriormente apresentada.

Figura 4.1. Cultura estratégica da ESTiG



Na resposta a esta questão (Figura 4.1. e Quadro 4.4.) verifica-se que 55,7% e 61,1%, dos docentes e funcionários respectivamente, são da opinião que existe uma cultura estratégica na ESTiG.

A percentagem dos que consideram que não existe é de 8,6% e 16,7% para os docentes e funcionários, respectivamente. Realça-se ainda o facto de existirem 35,7% de docentes e 22,2% de funcionários que não sabem se ela existe ou não.

Verifica-se portanto, que a percentagem de docentes e funcionários que, consideram que não ou não sabem, se existe uma cultura estratégica, é demasiado elevada para uma instituição que pretenda fazer uma gestão estratégica com o envolvimento de todos os agentes.

Constata-se ainda, e tendo por base a observação empírica, que existem algumas diferenças nas respostas dos docentes e funcionários, o que indicia que esse facto pode ter influenciado as respostas. Esta hipótese não se confirma, pois utilizando o Teste χ^2 de *Pearson*, e cruzando a opinião dos inquiridos (docentes e funcionários), sobre a existência de uma cultura estratégica, não é permitido rejeitar a hipótese nula, ou seja, não existem diferenças significativas nas respostas dos mesmos, aceitando-se um nível de significância de 5%.

Quadro 4.4. Cultura estratégica da ESTiG *versus* Docentes/Funcionários

	<i>Sim</i>		<i>Não</i>		<i>Não sei</i>		<i>Total</i>	
	<i>Respostas</i>	%	<i>Respostas</i>	%	<i>Respostas</i>	%	<i>Respostas</i>	%
Docentes	39	55,70%	6	8,60%	25	35,70%	70	100,00%
Funcionários	11	61,10%	3	16,70%	4	22,20%	18	100,00%
Total	50	56,80%	9	10,20%	29	33,00%	88	100,00%

Significância do χ^2 de *Pearson*: 0,410

Conclui-se então, que o facto de ser docente ou funcionário não interfere na opinião sobre a existência de uma cultura estratégica na ESTiG.

No que se refere às respostas dos docentes a esta questão, e considerando as suas habilitações académicas (Quadro 4.5.), constata-se que os mestres (62,1%) e os doutores (77,8%) consideram que a cultura estratégica existe. Já a percentagem de licenciados que têm a mesma opinião é de 43,8%, verificando-se que outros 46,9% não sabem se existe.

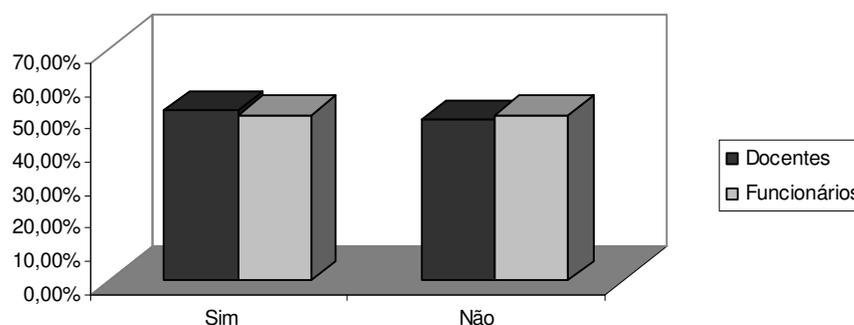
Quadro 4.5. Cultura estratégica da ESTiG *versus* Habilitações académicas dos docentes

<i>Habilitações Académicas</i>	<i>Cultura estratégica na ESTiG</i>			<i>Total</i>
	<i>Sim</i>	<i>Não</i>	<i>Não sei</i>	
Licenciatura	14 43,80%	3 9,40%	15 46,90%	32 100,00%
Mestrado	18 62,10%	3 10,30%	8 27,60%	29 100,00%
Doutoramento	7 77,80%	- -	2 22,20%	9 100,00%
Total	39 55,70%	6 8,60%	25 35,70%	70 100,00%

ii - Orientações estratégicas

À questão “Tem conhecimento das orientações estratégicas da ESTiG?” verifica-se que 51,4% dos docentes e 50% dos funcionários respondem que sim (Figura 4.2). No entanto, a percentagem de docentes (48,6%) e de funcionários (50%) que não conhecem essas orientações é muito elevada. Esse desconhecimento pode dificultar a implementação e avaliação das estratégias implementadas na ESTiG.

Figura 4.2. Orientações estratégicas da ESTiG



Fazendo uma análise às respostas dos docentes (Quadro 4.6.), considerando as suas habilitações, verifica-se que os mestres (72,4%) e os doutores (77,8%) conhecem as orientações estratégicas. O mesmo raciocínio não pode ser feito para os licenciados, pois 75% responderam negativamente à questão.

A evidência empírica de que o grau acadêmico dos docentes se relaciona com o conhecimento das orientações estratégicas confirma-se através da utilização do Teste χ^2 de *Pearson*. Assim, no cruzamento dessas duas variáveis, verifica-se que o valor de χ^2 de *Pearson* é de 16,562, com um nível de significância inferior a 0,0005, o que permitiu rejeitar a hipótese de que as mesmas são independentes. Ou seja, existe uma relação entre as variáveis em análise, o que seria de esperar.

A circunstância anterior pode ser explicada pelo facto de os docentes licenciados não terem assento no Conselho Científico ou em outros órgãos. Nestes órgãos são discutidas, com alguma frequência, questões relacionadas com as orientações estratégicas da ESTiG, que posteriormente não chegam aos docentes que não participam dos mesmos.

Quadro 4.6. Orientações estratégicas da ESTiG *versus* Habilitações académica dos docentes

<i>Habilitações Académicas</i>	<i>Orientações estratégicas da ESTiG</i>		<i>Total</i>
	<i>Sim</i>	<i>Não</i>	
Licenciatura	8 25,00%	24 75,00%	32 100,00%
Mestrado	21 72,40%	8 27,60%	29 100,00%
Doutoramento	7 77,80%	2 22,20%	9 100,00%
Total	36 51,40%	34 48,60%	70 100,00%

Significância do χ^2 de *Pearson*: 0,000

Fazendo agora uma análise cruzada (Quadro 4.7.) entre os resultados obtidos nesta questão e os relacionados com a cultura estratégica, para os dois grupos de inquiridos (docentes e funcionários), constata-se que existem docentes e funcionários que, considerando que existe uma cultura estratégica, não têm conhecimento das orientações definidas. Ou seja, dos 39 docentes que responderam afirmativamente à questão anterior (existência de uma cultura estratégica), verifica-se que 17,9% ignoram

as orientações estratégicas. Consta-se a mesma situação em 18,2%, dos 11 funcionários.

Sublinha-se ainda o facto de, dos 31 docentes que, não sabem ou consideram não existir, uma cultura estratégica na ESTiG, 12,9% conhecem as suas orientações estratégicas. Quanto aos funcionários, constata-se que os que não sabem ou consideram não existir uma cultura estratégica, também não conhecem as orientações.

Quadro 4.7. Cultura estratégica na ESTiG *versus* Orientações estratégicas da ESTiG *versus* Docentes/Funcionários

		<i>Orientações estratégicas da ESTiG</i>		Total	
		<i>Sim</i>	<i>Não</i>		
Docente	Cultura estratégica na ESTiG	Sim	32 82,10%	7 17,90%	39 100,00%
		Não	1 16,70%	5 83,30%	6 100,00%
		Não sei	3 12,00%	22 88,00%	25 100,00%
		Total	36 51,40%	34 48,60%	70 100,00%
Funcionário	Cultura estratégica na ESTiG	Sim	9 81,80%	2 18,20%	11 100,00%
		Não	- -	3 100,00%	3 100,00%
		Não sei	- -	4 100,00%	4 100,00%
		Total	9 50,00%	9 50,00%	18 100,00%

Considerando as habilitações dos docentes (Quadro 4.8.) reforça-se a ideia apresentada anteriormente, pelo que se constata que dos licenciados que sabem que existe uma cultura estratégica na ESTiG, 50%²² desconhecem as suas orientações estratégicas.

No que se refere aos doutorados, verifica-se que a mesma percentagem que considera existir uma cultura estratégica, conhece as orientações. Quanto aos mestres,

²² Não pode ser esquecido o facto de existirem docentes licenciados que consideram não existir uma cultura estratégica mas têm conhecimento das orientações estratégicas.

observa-se que são mais os que conhecem as orientações do que os que consideram existir uma cultura estratégica.

Quadro 4.8. Cultura estratégica na ESTiG *versus* Orientações estratégicas da ESTiG *versus* Habilitações académicas dos docentes

		<i>Orientações estratégicas da ESTiG</i>		<i>Total</i>	
		<i>Sim</i>	<i>Não</i>		
Licenciatura	Cultura estratégica na ESTiG	Sim	7 50,00%	7 50,00%	14 100,00%
		Não	1 33,30%	2 66,70%	3 100,00%
		Não sei	- -	15 100,00%	15 100,00%
		Total	8 25,00%	24 75,00%	32 100,00%
Mestrado	Cultura estratégica na ESTiG	Sim	18 100,00%	- -	18 100,00%
		Não	- -	3 100,00%	3 100,00%
		Não sei	3 37,50%	5 62,50%	8 100,00%
		Total	21 72,40%	8 27,60%	29 100,00%
Doutoramento	Cultura estratégica na ESTiG	Sim	7 100,00%	- -	7 100,00%
		Não	- -	- -	- -
		Não sei	- -	2 100,00%	2 100,00%
		Total	7 77,80%	2 22,20%	9 100,00%

iii - Missão

Na tentativa de perceber se os docentes, alunos e funcionários conheciam a missão da ESTiG, foi-lhes solicitado, numa escala de 1 = nada adequada a 5 = muito adequada, o grau de adequabilidade de um conjunto de afirmações, que poderiam perfeitamente ter esse estatuto.

Assim, na análise ao quadro 4.9., e considerando a hipótese com maior percentagem de respostas à categoria “muito adequada” e a média de cada uma,

observa-se que, do ponto de vista dos inquiridos, as afirmações que melhor traduzem a missão da ESTiG, por ordem decrescente de edequabilidade, são:

- 1.º - “Formar profissionais altamente qualificados”;
- 2.º - “Ser uma organização de excelência na região em que se insere”;
- 3.º - “Formar profissionais altamente qualificados, criar, difundir e transmitir cultura, ciência e tecnologia e promover o desenvolvimento da região em que se insere”.

Quadro 4.9. Missão da ESTiG

	1	2	3	4	5	Média
Ser uma instituição de ensino superior público com qualidade, competitividade, utilidade e notoriedade	1,80%	6,20%	34,60%	31,90%	25,50%	3,73
Prestar serviços ao exterior	3,40%	18,10%	44,90%	27,40%	6,20%	3,15
Formar profissionais altamente qualificados	1,00%	6,30%	31,20%	33,20%	28,30%	3,81
Transmitir ciência e conhecimento	1,30%	4,50%	34,60%	38,80%	20,80%	3,73
Formar profissionais altamente qualificados, criar, difundir e transmitir cultura, ciência e tecnologia e promover o desenvolvimento da região em que se insere	2,20%	7,60%	28,60%	36,10%	25,50%	3,75
Ser uma organização de excelência na região em que se insere	2,00%	6,20%	28,10%	37,60%	26,10%	3,80
Criar, difundir e transmitir ciência e tecnologia	2,00%	8,70%	34,80%	38,60%	15,90%	3,58
Ser uma instituição de ensino superior público de referência nacional	4,50%	12,10%	33,50%	28,90%	21,00%	3,50

Como se pode observar pelas médias, existe alguma homogeneidade nas respostas às várias afirmações, o que genericamente indicia alguma confusão ou desconhecimento, quanto à missão da ESTiG.

Na tentativa de testar se existem diferenças de opinião, justificadas com base nas médias, entre os três grupos de inquiridos (docentes, funcionários e alunos) foi efectuada uma análise de variância *One-Way Anova*, conforme se pode observar no quadro 4.10..

Neste caso, a análise da variância demonstrou que os três grupos (docentes, funcionários e alunos) apresentam diferenças estatisticamente significativas, nas suas opiniões, em quase todas as afirmações de uma possível missão para a ESTiG. Isto é, pode afirmar-se que existe pelo menos um grupo de inquiridos com opinião diferente, dos restantes, em quase todas as afirmações. O único valor do Teste F, considerando o nível de significância de 5%, que não permitiu rejeitar a hipótese de que as médias dos três grupos eram iguais foi “Ser uma instituição de ensino superior de referência nacional.”. Quanto às restantes afirmações, constata-se que perante os valores de F, e considerando o nível de significância de 5%, se deve rejeitar a hipótese nula de igualdade das médias entre os grupos, pelo que existem diferenças estatisticamente significativas entre as suas médias.

Quadro 4.10. Análise da Variância *One-Way Anova* - Missão *versus* Docentes/Funcionários/Alunos

	<i>Docentes</i>		<i>Funcionários</i>		<i>Alunos</i>		<i>One-Way Anova</i>	
	<i>Média</i>	<i>D.Padrão</i>	<i>Média</i>	<i>D.Padrão</i>	<i>Média</i>	<i>D.Padrão</i>	<i>F</i>	<i>Significância</i>
Ser uma instituição de ensino superior público com qualidade, competitividade, utilidade e notoriedade	4,19	0,98	4,22	0,65	3,64	0,96	12,339	0,000
Prestar serviços ao exterior	3,36	0,90	4,00	0,59	3,08	0,9	11,510	0,000
Formar profissionais altamente qualificados	4,10	0,93	4,11	0,83	3,76	0,95	4,921	0,008
Transmitir ciência e conhecimento	4,11	0,73	4,33	0,59	3,65	0,89	13,137	0,000
Formar profissionais altamente qualificados, criar, difundir e transmitir cultura, ciência e tecnologia e promover o desenvolvimento da região em que se insere	4,33	0,83	4,06	0,80	3,65	0,99	15,817	0,000
Ser uma organização de excelência na região em que se insere	4,20	0,96	4,22	0,81	3,72	0,95	9,663	0,000
Criar, difundir e transmitir ciência e tecnologia	3,93	0,86	4,06	0,73	3,51	0,93	9,048	0,000
Ser uma instituição de ensino superior público de referência nacional	3,56	1,04	3,83	1,25	3,47	1,09	1,067	0,345

iv - Visão

A visão de uma organização será o estado futuro que pretende obter. Neste sentido e para perceber se os docentes, alunos e funcionários conheciam a da ESTiG, foi-lhes colocada uma questão para a qual as oportunidades de resposta seguiram a mesma metodologia da relacionada com a missão.

Conforme se observa no quadro 4.11. e considerando a hipótese com maior percentagem de respostas para a categoria “muito adequada” e a média de cada uma, observa-se a seguinte ordenação por ordem decrescente de adequabilidade:

- 1.º - “Ser uma instituição de ensino superior público com qualidade, competitividade, utilidade e notoriedade”;
- 2.º - “Ser uma instituição que forme profissionais altamente qualificados, crie, difunda e transmita cultura, ciência e tecnologia e promova o desenvolvimento da região em que se insere”;
- 3.º - “Ser uma organização de excelência na região em que se insere”.

Quadro 4.11. Visão da ESTiG

	1	2	3	4	5	Média
Ser uma organização de excelência na região em que se insere	1,40%	6,90%	24,80%	42,60%	24,30%	3,81
Ser uma instituição de ensino superior público com qualidade, competitividade, utilidade e notoriedade	1,40%	5,80%	29,50%	37,20%	26,10%	3,81
Ser uma instituição que forme profissionais altamente qualificados, crie, difunda e transmita cultura, ciência e tecnologia e promova o desenvolvimento da região em que se insere	1,60%	6,00%	27,90%	38,60%	25,90%	3,81
Ser um pólo de investigação nacional de referência	3,80%	17,20%	33,70%	32,10%	13,20%	3,34
Ser uma instituição de ensino superior público de referência nacional	4,20%	12,00%	32,10%	32,70%	19,00%	3,51
Ser uma instituição de ensino superior público de referência internacional	12,00%	18,70%	33,30%	26,00%	10,00%	3,03

Para verificar se existiam diferenças nas médias entre os três grupos de inquiridos (docentes, funcionários e alunos) recorreu-se também a uma análise da variância *One-Way Anova*, considerando um nível de significância de 5%.

Como se pode verificar (Quadro 4.12.) em relação às afirmações “Ser um pólo de investigação nacional de referência”, “Ser uma instituição de ensino superior público de referência nacional” e “Ser uma instituição de ensino superior público de referência internacional” não se pode rejeitar a hipótese de que as médias, dos três grupos, são iguais (dado apresentarem um nível de significância do Teste F superior a 5%), pelo que não existem diferenças estatisticamente significativas entre as suas médias.

No que se refere à análise das restantes afirmações, rejeita-se a hipótese de que as médias dos diferentes grupos são iguais, o que permite concluir que existem diferenças estatisticamente significativas entre as médias dos mesmos.

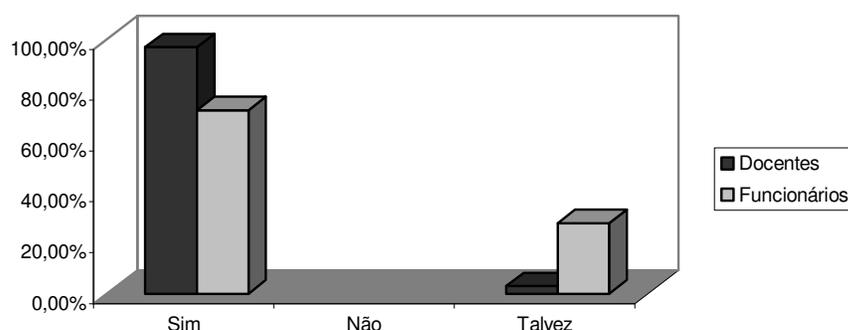
Quadro 4.12. Análise da Variância *One-Way Anova* - Visão *versus* Docentes/Funcionários/Alunos

	<i>Docentes</i>		<i>Funcionários</i>		<i>Alunos</i>		<i>One-Way Anova</i>	
	<i>Média</i>	<i>D.Padrão</i>	<i>Média</i>	<i>D.Padrão</i>	<i>Média</i>	<i>D.Padrão</i>	<i>F</i>	<i>Significância</i>
Ser uma organização de excelência na região em que se insere	4,34	0,88	4,28	0,67	3,72	0,91	17,132	0,000
Ser uma instituição de ensino superior público com qualidade, competitividade, utilidade e notoriedade	4,29	0,84	4,28	0,83	3,72	0,93	14,198	0,000
Ser uma instituição que forme profissionais altamente qualificados, crie, difunda e transmita cultura, ciência e tecnologia e promova o desenvolvimento da região em que se insere	4,21	0,93	4,00	0,84	3,74	0,93	8,149	0,000
Ser um pólo de investigação nacional de referência	3,3	1,05	3,83	0,86	3,32	1,03	2,183	0,114
Ser uma instituição de ensino superior público de referência nacional	3,61	0,98	4,00	0,84	3,47	1,07	2,610	0,074
Ser uma instituição de ensino superior público de referência internacional	2,87	1,14	3,61	0,78	3,04	1,16	2,982	0,052

v - Mecanismos de acompanhamento e avaliação da estratégia

As respostas obtidas à questão “Considera importante a existência de mecanismos que permitam acompanhar e avaliar a evolução da estratégia” permitem constatar que quer os docentes (97,1%) quer os funcionários (72,2%) são da opinião que sim. No entanto, evidencia-se também o facto de 27,8% dos funcionários não possuírem uma opinião concisa sobre esta matéria.

Figura 4.3. Mecanismos de acompanhamento e avaliação da estratégia



Através da análise descritiva constata-se que o facto de o inquirido pertencer a grupos diferentes (docentes, funcionários) não interfere na sua resposta sobre a utilização de mecanismos.

O cruzamento (Quadro 4.13.) das variáveis “Mecanismos de acompanhamento e evolução da estratégia” com os inquiridos (docentes e funcionários) contraria a ideia anterior. Verifica-se então, que valor do Teste χ^2 de *Pearson*, considerando um nível de significância de 5%, é de 12,145 com um nível de significância de 0,000. Pode então rejeitar-se a hipótese nula, o que permite inferir que existem diferenças estatisticamente significativas nas respostas dos inquiridos.

Quadro 4.13. Mecanismos de acompanhamento e evolução da estratégia *versus* Docentes/Funcionários

	Sim		Não		Talvez		Total	
	Respostas	%	Respostas	%	Respostas	%	Respostas	%
Docentes	68	97,10%	-	-	2	2,90%	70	100,00%
Funcionários	13	72,20%	-	-	5	27,80%	18	100,00%
Total	81	92,00%	-	-	7	8,00%	88	100,00%

Significância do χ^2 de Pearson: 0,000

Conclui-se desta forma que a opinião dos docentes, sobre a utilização de mecanismos que permitam acompanhar e avaliar a evolução da estratégia, é diferente da dos funcionários.

4.5.3. Indicadores para o *Balanced Scorecard*

A selecção de indicadores para o *Balanced Scorecard* deve ser efectuada, tendo por base alguns critérios, tais como: ligação à estratégia, acessibilidade, relevância, ambiguidade, etc.. Segundo Horváth e Partners (2003) não deverão ser escolhidos mais de dois indicadores para cada objectivo estratégico.

Neste estudo e depois de seleccionados vários indicadores, optou-se por inquirir os docentes, funcionários e alunos sobre o grau de importância (escala de 1 = nada importante a 5 = muito importante) que cada um lhes atribuía. A opção por respostas fechadas está relacionada com o facto de, os vários indicadores seleccionados terem de estar relacionados com os objectivos estratégicos definidos para a ESTiG.

Perante os indicadores apresentados aos inquiridos e considerando o grau de importância que cada um lhes atribuiu, calcularam-se as respectivas médias (Quadro 4.14.).

As respostas dos inquiridos permitiram escolher, para cada objectivo estratégico, tal como se pode verificar no ponto 3.3.3.4., os indicadores que melhor permitem fazer o acompanhamento e a avaliação da evolução da estratégia.

Quadro 4.14. Médias dos indicadores

Indicadores financeiros e orçamentais		Indicadores do meio envolvente	
Receita cobrada	3,14	N.º projectos de investigação	3,5
% aumento das receitas	3,17	Receitas de projectos de investigação	3,4
N.º horas de utilização das salas de aula e laboratórios	3,47	N.º de projectos de investigação financiados por empresas	3,57
N.º horas lectivas por docente	3,45	N.º de protocolos de cooperação	3,58
Tempo médio de avaria dos equipamentos	3,49	N.º prestações de serviços ao exterior	3,44
Custos com pessoal/custos totais	3,41	N.º de parcerias para o desenvolvimento de projectos de investigação	3,51
Custos de ensino/custos totais	3,5	N.º de protocolos de inserção social e profissional	3,57
Custos de investigação/custos totais	3,5	N.º de estágios	3,79
Custos por aluno	3,44	N.º de ofertas de emprego	3,93
Custos por curso	3,46	Receitas de serviços prestados ao exterior	3,46
Custos de ensino	3,48	Indicadores internos	
Custos de investigação	3,52	Tempo de desenvolvimento de novos cursos	3,31
Indicadores de alunos		Propostas de cursos ao Conselho Científico	3,25
N.º transferências	3,39	N.º centros de investigação	3,44
N.º reclamações dos alunos	3,6	% de reprovações	3,74
Média de alunos que assistem às aulas	3,52	Disponibilidade de meios	3,74
N.º alunos que participam em projectos de investigação	3,51	N.º alunos avaliados	3,61
N.º alunos que mantêm relações com a instituição após a conclusão do curso	3,34	N.º actividades culturais e desportivas	3,27
N.º de transferências para os cursos de base	3,15	N.º de inserções no mercado trabalho	3,85
N.º de alunos novos que participam em projectos de investigação	3,37	N.º protocolos internacionais	3,44
N.º de alunos novos/n.º total alunos	3,49	N.º de publicações em revistas internacionais	3,37
N.º de abandonos por curso	3,59	N.º de projectos de investigação internacionais	3,42
Origem dos alunos que abandonam	3,4	Indicadores recu. humanos e siste. informação	
		N.º de mestres e doutores	3,8
		N.º de promoções	3,44
		N.º de sistemas de informação	3,57
		Integrações de sistemas de informação	3,54
		N.º de sugestões	3,37
		N.º de funcionários e docentes que se mantêm na instituição	3,61

O grau de importância atribuído aos vários indicadores, pelos inquiridos, permite ainda retirar algumas conclusões importantes. Assim, apresenta-se de seguida uma análise às respostas relacionadas com alguns indicadores científicos e de inserção dos alunos na vida activa.

i - Indicadores científicos

Os indicadores científicos são fundamentais para uma instituição de ensino superior como a ESTiG. Neste sentido, efectuou-se uma análise às médias das respostas obtidas para alguns dos indicadores científicos, tentando avaliar o grau de importância que estes têm para os vários inquiridos.

Foram seleccionados indicadores (quadro 4.15.) científicos e testadas as diferenças nas médias entres os três grupos de inquiridos (docentes, funcionários e alunos). Pretendia-se, através da utilização da análise da variância *One-Way Anova*, verificar se, para esses grupos, as médias para os vários indicadores eram iguais.

Quadro 4.15. Análise da Variância *One-Way Anova* - Indicadores científicos *versus* Docentes/Funcionários/alunos

	<i>Docentes</i>		<i>Funcionários</i>		<i>Alunos</i>		<i>One-Way Anova</i>	
	<i>Média</i>	<i>D.Padrão</i>	<i>Média</i>	<i>D.Padrão</i>	<i>Média</i>	<i>D.Padrão</i>	<i>F</i>	<i>Significância</i>
Custos de investigação/custos totais	3,96	1,01	3,78	0,81	3,42	0,94	10,610	0,000
Custos de investigação	3,83	1,13	3,72	0,96	3,47	1,04	3,871	0,021
N.º alunos que participam em projectos de investigação	4,07	0,95	3,78	1,11	3,41	1,09	11,890	0,000
N.º de alunos novos que participam em projectos de investigação	3,80	0,96	3,56	1,15	3,30	1,08	7,103	0,001
N.º projectos de investigação	4,23	0,84	3,61	1,09	3,38	1,04	21,163	0,000
Receitas de projectos de investigação	3,81	0,91	3,44	1,10	3,34	1,00	6,940	0,001
N.º de projectos de investigação financiados por empresas	4,11	0,89	3,50	1,20	3,49	1,07	10,672	0,000
N.º de parcerias para o desenvolvimento de projectos de investigação	4,09	0,91	3,78	0,88	3,42	0,99	14,779	0,000
N. centros de investigação	3,90	1,05	3,61	0,92	3,36	1,00	8,952	0,000
N.º de publicações em revistas internacionais	4,16	1,00	3,72	1,27	3,23	1,08	23,400	0,000
N.º de projectos de investigação internacionais	4,16	1,03	3,83	1,04	3,29	1,11	20,266	0,000
N.º de mestres e doutores	4,40	0,87	4,50	0,79	3,68	1,03	20,003	0,000

Os valores do Teste F, resultantes da análise, e considerando um nível de significância de 5%, permitiram rejeitar a hipótese de que as médias entre os três grupos, para estes indicadores, são iguais. Desta forma constata-se que os docentes, funcionários e alunos apresentam médias significativamente diferentes para todos os indicadores científicos seleccionados.

A análise da variância *One-Way Anova* permitiu retirar as conclusões apresentadas no parágrafo anterior, verificando-se ainda que genericamente (com a excepção do indicador “N.º de mestres e doutores”) são os docentes que atribuem maior grau de importância aos indicadores científicos, logo seguidos dos funcionários. Os alunos são os que atribuem menor grau de importância a esses indicadores.

Numa outra análise (quadro 4.16.), para os mesmos indicadores, tentou-se averiguar a igualdade das médias entre docentes doutorados, mestres e licenciados. Os valores do Teste F, considerando um nível de significância de 5%, indicaram que todos os indicadores apresentam um nível de significância superior. Assim, dado que não foi possível rejeitar a hipótese nula, constata-se que as médias dos docentes doutorados, mestres e licenciados são iguais, ou seja, pode afirmar-se que existe uma igualdade nas suas opiniões, para os indicadores em análise.

Quadro 4.16. Análise da Variância *One-Way Anova* - Indicadores científicos *versus* Habilitações académicas dos docentes

	<i>Doc. Licenciados</i>		<i>Doc. mestres</i>		<i>Doc. doutorados</i>		<i>One-Way Anova</i>	
	<i>Média</i>	<i>D.Padrão</i>	<i>Média</i>	<i>D.Padrão</i>	<i>Média</i>	<i>D.Padrão</i>	<i>F</i>	<i>Significância</i>
Custos de investigação/custos totais	3,97	1,03	3,90	1,01	4,11	1,05	0,154	0,858
Custos de investigação	3,84	1,17	3,86	1,16	3,67	1,00	0,105	0,900
N.º alunos que participam em projectos de investigação	4,09	0,82	4,03	1,15	4,11	0,78	0,037	0,963
N.º de alunos novos que participam em projectos de investigação	3,78	0,87	3,79	1,11	3,89	0,78	0,044	0,957
N.º projectos de investigação	4,22	0,79	4,14	0,92	4,56	0,73	0,855	0,430
Receitas de projectos de investigação	3,78	0,94	3,90	0,90	3,67	0,87	0,255	0,776
N.º de projectos de investigação financiados por empresas	3,94	0,84	4,28	0,96	4,22	0,83	1,172	0,316
N.º de parcerias para o desenvolvimento de projectos de investigação	4,03	1,00	4,24	0,87	3,78	0,67	0,991	0,377
N.º centros de investigação	3,91	0,96	3,90	1,23	3,89	0,78	0,001	0,999
N.º de publicações em revistas internacionais	4,09	1,06	4,10	1,05	4,56	0,53	0,813	0,448
N.º de projectos de investigação internacionais	4,13	1,10	4,07	1,07	4,56	0,53	0,790	0,458
N.º de mestres e doutores	4,28	0,89	4,45	0,95	4,67	0,50	0,752	0,475

Os resultados evidenciam que todos os docentes, independentemente das suas habilitações académicas, atribuem a mesma importância aos indicadores científicos.

A constatação anterior, também se verifica, quando se faz a análise para os docentes, tendo por base a sua categoria profissional. Ou seja, não é rejeitada a hipótese de que as médias, das diferentes categorias são iguais.

ii - Indicadores de inserção dos alunos na vida activa

O grau de empregabilidade dos alunos é um factor preponderante para o sucesso da ESTiG. Assim, deverá ser assegurada uma formação de qualidade que lhes permita, uma inserção rápida no mercado de trabalho

Neste estudo, foi então solicitado o grau de importância de vários indicadores relacionados com esta área.

As respostas dos alunos, permitem verificar que consideram importante existirem indicadores que permitam avaliar o número de estágios, de ofertas de emprego, etc. Coloca-se no entanto a questão, de saber se o grau de importância atribuído a este tipo de indicadores, varia em função do ano que o aluno frequenta.

Através da análise da variância *One-Way Anova* (quadro 4.17) tentou-se verificar se existiam diferenças nas médias entre os diferentes anos que os alunos frequentavam, para um grupo de indicadores seleccionados.

Quadro 4.17. Análise da Variância *One-Way Anova* - Indicadores de inserção dos alunos na vida activa *versus* Ano do curso

<i>Indicadores</i>	<i>One-Way Anova</i>	
	<i>F</i>	<i>Significância</i>
N.º de estágios	0,168	0,955
N.º de ofertas de emprego	0,266	0,900
N.º de inserções no mercado trabalho	0,608	0,657
N.º de protocolos de inserção social e profissional	0,265	0,900

Os resultados do Teste F, conforme quadro acima, não permitem rejeitar a hipótese nula da igualdade das médias entre os diferentes anos do curso, para todos os indicadores, pois apresentam um nível de significância superior ao aceite como normal (5%).

Verifica-se, assim, que relativamente a todos os indicadores seleccionados, não existem diferenças significativas nas médias do grau de importância, entre os alunos que frequentam os vários anos dos cursos.

Conclusões e considerações finais

i - Conclusões

As organizações da actualidade têm que sobreviver num mercado cada vez mais competitivo e global. Perante este novo desafio, as mesmas devem possuir ferramentas de gestão fidedignas, que permitam a transição para uma gestão estratégica, orientada permanentemente para a sua visão.

No presente estudo foi possível verificar que o *Balanced Scorecard* pode constituir uma dessas ferramentas, porquanto, de entres outros aspectos, permite:

- Traduzir e clarificar a visão e a estratégia;
- Comunicação e ligação dos objectivos e indicadores estratégicos;
- Planificação e estabelecimento de objectivos e alinhamento das iniciativas estratégicas;
- Aumentar o *feedback* e a aprendizagem estratégica.

Para o cumprimento dos seus objectivos, o *Balanced Scorecard* centra a análise em quatro perspectivas: financeira, dos clientes, dos processos internos e de aprendizagem e crescimento. No entanto, a investigação efectuada permitiu verificar que o número de perspectivas pode variar, dependendo de várias particularidades do sector e da estratégia da organização.

Na revisão da literatura deste estudo, constatou-se que o *Balanced Scorecard* pode converter-se na “pedra angular” dos sistemas de gestão de uma organização.

A constatação de que o modelo era essencialmente utilizado no mundo empresarial, suscitou a dúvida sobre a sua aplicação à Administração Pública. A pesquisa efectuada permitiu verificar, inclusive com vários exemplos, que a sua utilização se enquadra perfeitamente no novo conceito de gestão pública, contribuindo para uma maior compreensão do papel da estratégia nessas organizações.

Verificou-se, no entanto que terão de ser introduzidas algumas alterações, especialmente em relação à perspectiva financeira e do cliente. A relevância dos objectivos financeiros, no mundo empresarial, é alterada pela preocupação social de que estão munidas as organizações públicas.

Quanto à utilização do *Balanced Scorecard* pelas instituições de ensino superior público, concluiu-se que é já uma evidência em vários países do mundo, mas não se conhece qualquer aplicação em Portugal.

Para o cumprimento do objectivo principal deste estudo, desenvolveu-se o *Balanced Scorecard* para a ESTiG, na tentativa de criar um mecanismo de clarificação, comunicação e de avaliação da sua estratégia. O ponto de partida foi a elaboração de um estudo empírico que permitisse estudar a cultura estratégica da ESTiG, de forma a definir os principais indicadores a introduzir no *Balanced Scorecard*. Esse estudo permitiu retirar, de entre outras, as seguintes conclusões:

- A percentagem de docentes e funcionários que pensa que não existe uma cultura estratégica na ESTiG e que não conhece as suas orientações é bastante elevada;
- O facto de ser docente ou funcionário não interfere na opinião sobre a existência de uma cultura estratégica;
- O conhecimento das orientações estratégicas, por parte dos docentes, depende do seu grau académico;
- Genericamente os docentes, funcionários e alunos têm dúvidas sobre qual é missão e a visão da ESTiG;
- O grau de importância atribuído aos indicadores científicos é diferente para os docentes, alunos e funcionários, sendo os primeiros os que lhes atribuem mais importância;
- Os alunos dos vários anos dos cursos atribuem a mesma importância aos indicadores de inserção dos mesmos na vida activa.

As constatações retiradas do estudo empírico deram ainda mais relevância à implementação do *Balanced Scorecard* na ESTiG, pois demonstram que existe um fraco envolvimento dos docentes e funcionários no desenvolvimento estratégico.

O desenvolvimento do modelo para a ESTiG permitiu, com o envolvimento de todos, criar uma nova ferramenta que poderá mudar a cultura organizativa. A sua criação introduziu conceitos fundamentais tais como:

- O aluno (cliente) é elemento principal de todo o processo de gestão;
- Uma gestão eficiente deve ter por base a responsabilidade financeira e orçamental;
- Relevância da vertente social, isto é, será fundamental estudar o impacto da actuação da ESTiG na sociedade em geral (entidades empregadoras, ordens profissionais, famílias, etc.);
- A melhoria dos processos internos e a qualificação dos recursos humanos será indispensável para o cumprimento da missão.

O modelo de *Balanced Scorecard* apresentado para a ESTiG permite consolidar a gestão estratégica, funcionando como um instrumento clarificador da sua missão e visão. Verifica-se ainda que a sua utilização introduz a ideia, na cultura organizativa, de que a implementação da estratégia é um trabalho de todos (órgãos de gestão, docentes, funcionários, alunos, etc.) e não apenas do Conselho Directivo.

Como conclusão final, considera-se que esta investigação será um pequeno contributo, para o desenvolvimento do tema em estudo, essencialmente na sua aplicação às instituições de ensino superior público.

ii - Limitações do estudo

Este estudo sofre de algumas limitações que poderão suscitar algumas dúvidas e críticas.

Uma primeira limitação relaciona-se com a impossibilidade de testar o modelo no tempo, isto é, dado não terem sido estabelecidos valores para os objectivos estratégicos, verificou-se uma impossibilidade de avaliar se os mesmos foram atingidos. Não se conseguiu também avaliar se o *Balanced Scorecard* da ESTiG cumpriu os objectivos de clarificação e comunicação da estratégia.

A inexistência de um projecto-piloto, tendo-se partido para a implementação do *Balanced Scorecard* a toda a organização, poderá ser outro aspecto limitador deste estudo.

O estudo empírico deveria também ter sido aplicado ao meio envolvente (entidades empregadoras, fornecedores, empresas, etc.), dada a importância atribuída à perspectiva social. Esta limitação justifica-se pela necessidade de aprofundar o estudo dessa perspectiva, o que permitiria elaborar, por si só, um estudo científico.

iii - Recomendações para investigação futura

A noção de que este estudo está longe de ser um trabalho acabado, e de que será uma ínfima contribuição para a investigação nesta matéria, permite ter consciência de que em futuras investigações poderão ser feitos aperfeiçoamentos e melhorias no mesmo.

Neste sentido, poderia ser realizado um trabalho que permitisse alargar a aplicação do *Balanced Scorecard*, a unidades mais específicas da ESTiG, com os cursos, departamentos e centros de recursos e laboratórios.

Seria também interessante, fazer um estudo que permitisse avaliar o impacto da aplicação, na ESTiG, do modelo desenvolvido neste trabalho. Esse estudo, para além de permitir verificar se os objectivos estratégicos são cumpridos, permitiria também constatar se a consciência estratégica dos docentes, funcionários e alunos aumentou nesses períodos.

Outra investigação futura, relacionaria-se com o estudo e aperfeiçoamento da perspectiva social, dado ser ainda pouco utilizada, quer em organizações privadas quer no sector público.

O desenvolvimento do modelo apresentado, sujeito a adaptações conforme as circunstâncias, poderia ser aplicado ao universo do ensino superior público português, o que constituiria outra investigação deveras interessante no futuro próximo.

Como se pode observar, existem várias linhas de investigação futuras, pelo que se considera fundamental, o seu desenvolvimento, para a evolução desta temática.

Bibliografía

AGUILÁ BATLLORI, Santiago (1998), La aplicación del cuadro de mando integral a una empresa industrial, *Finanzas y Contabilidad*, N.º 22, marzo-abril, pp. 27-34.

AHN, Heinz (2001), Applying the Balanced Scorecard Concept: An Experience Report, *Long Range Planning*, N.º 34, pp. 441-461.

AIBAR GUZMÁN, Cristina (1999), *Algunas consideraciones sobre la reforma de los sistemas de información y control en base a la nueva gestión pública*, VI Congreso Internacional de Custos, 15 a 17 de Setembro, Braga - Portugal.

AIBAR GUZMÁN, Cristina (2003), Modelos de indicadores para la gestión pública: el cuadro de mando integral, *Auditoria Pública*, n.º 30, junio.

ALONSO MOLLAR, Eduardo (2004), Cuadro de mando integral: modelo orientativo para una pyme, *Harvard Deusto - Finanzas & Contabilidad*, N.º 59, May./Jun., pp. 54-63.

ALVES, Maria do Céu Gaspar (2004), *Contexto de decisão e área funcional na escolha da informação*, X Congresso de Contabilidade, 24 a 26 de Novembro, Lisboa, Portugal.

AMARATUNGA, Dilanthi e BALDRY, David (2000), Assessment of facilities management performance in higher education properties. *Facilities*, Volume 18, N.º 7/8, pp. 293-301.

AMAT SALAS, Oriol e DOWDS, Jack (1998), Qué es y cómo se construye el cuadro de mando integral, *Finanzas y Contabilidad*, N.º 22, Marzo-Abril, pp. 22-26.

AMAT SALAS, Oriol e SOLDEVILA GARCÍA, Pilar (1999), La aplicación del Cuadro de Mando Integral - Un ejemplo en la Unidad de Relaciones Internacionales de una universidad pública, *Auditoria Pública*, n.º17, junio, pp. 40-45.

AMAT SALAS, Oriol e SOLDEVILA GARCÍA, Pilar (2002). *El cuadro de mando integral en el mundo universitario: el caso de la Universitat Pompeu Fabra*.

Ponencia presentada en el congreso “Gestión estratégica en l’Administración Pública”, San Cugat.

AMAT SALAS, Oriol; MIQUEL HERNÁNDEZ, Joan; FONTRDONA, Jordi e FONTANA, Isabel (2001), **El Cuadro de Mando Integral y los Inductores del Crecimiento Empresarial**, XI Congreso AECA, 26 a 28 de Septiembre, Madrid - España.

APARISI CAUDELI, José Antonio e RIPOLL FELIU, Vicente M. (2000), El Cuadro de Mando Integral: Una herramienta para el control de gestión, **Partida Doble**, N.º 114, septiembre, pp. 54-63.

ÁRIAS ALVAREZ, Ana María e GARCÍA SUÁREZ, José Luis (1999), **Condiciones para el desarrollo de una buena gestión empresarial: implicaciones para el diseño de un sistema de información**, VI Congreso Internacional de Custos, 15-17 Setembro, Universidade do Minho, Portugal.

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONTABILIDADE Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (AECA) (1997), **Indicadores de Gestión para las Entidades Públicas**, Documento n.º 16 de Principios de Contabilidad de Gestión, Madrid.

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONTABILIDADE Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (AECA) (1999), **Estrategia Empresarial - Modelo Dinámico del Proceso Estratégico**, Documento n.º 9 de Principios de Organización y Sistemas, Madrid.

ASRILHANT, Boris; MEADOWS, Maureen e DYSON, Robert Graham (2004), Exploring Decision Support and Strategic Project Management in the Oil and Gas Sector, **European Management Journal**, Vol. 22, N.º 1, pp. 63-73.

AZÚA, S.. (1998), **Un paso más avanzado al cuadro de mando integral**, Conferencia en el Institute for Internacional Research, QAP, noviembre.

BANKER, Rajiv D.; CHANG, Hsihui e PIZZINI, Mina J. (2004a), The Balanced Scorecard: Judgmental Effects of Performance Measures Linked to Strategy, ***The Accounting Review***, Vol. 79, N.º 1, pp. 1-23.

BANKER, Rajiv D.; CHANG, Hsihui; JANAKIRAMAN, Surya N. e KONSTANS, Constantine (2004b), A balanced scorecard analysis of performance metrics, ***European Journal of Operational Research***, N.º 154, pp. 423-436.

BETANCOURT, Aureliano Fernández (1999), ***Qué es el Balanced Scorecard***, I Seminario Nacional de Balanced Scorecard, Puerto La Cruz, 27 de Mayo.

BLANCO DOPICO, Maria Isabel; BARROS FORNOS, Fernando; CANTORNA AGRA, Sara e AIBAR GUZMÁN, Beatriz (2001), ***Diseño de un esquema de información para la gestión estratégica de entidades camerales en el contexto de la globalización y el conocimiento***, XI Congreso AECA, 26 a 28 de Septiembre, Madrid - España.

BOURGUIGNON, Annick; MALLERET, Véronique e NORREKLIT, Hanne (2004), The American balanced scorecard versus French tableau de bord: the ideological dimension, ***Management Accounting Research***, N.º 15, pp. 107-134.

BREWER, Peter (2003), Incorporar la estrategia al cuadro de mando integral, ***Harvard Deusto - Finanzas & Contabilidad***, n.º 55, Sep./Oct., pp.72-80.

BUKH, P. N.; JOHANSEN, M. R. e MOURITSEN, J. (2002), Multiple Integrated Performance management Systems: IC and BSC in a Software Company, ***Singapore Management Review***, Vol. 24 N.º 3, pp. 21-33.

CABAL, José Luís e ARELLANO, Javier (2001), ***Complementariedad de los modelos EFQM y CMI: El caso del sector educativo***. XI Congreso AECA, 26 a 28 de Septiembre, Madrid - España.

CAMALEÑO SIMÓN, Maria Cristina (1998), Efecto multiplicador del Cuadro de Mando Integral, ***Estrategia Financiera***, n.º 140, Mayo, pp. 45-54.

CAMALEÑO SIMÓN, Maria Cristina (2000), El cuadro de mando integral: algunas reflexiones, **Harvard Deusto - Finanzas & Contabilidad**, n.º 33, Ene./Feb., pp. 48-51.

CARVALHO, Carla Manuela Teixeira e AZEVEDO, Graça Maria do Carmo (2001), Balanced Scorecard - Sistema de Informação Vs Sistema de Gestão, **Revista Estudos do I.S.C.A.A.**, IIª Série, 6/7, pp. 56-78.

CHANG, Otto H. e CHOW, Chee W. (1999), The Balanced Scorecard: a Potencial Tool for Supporting Change and Continuous Improvement in Accounting Aducation, **Issues in Accounting Education**, Vol. 14 N.º 3, Aug, pp. 395-412.

CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA PORTUGUESA (2002), Almedina, Porto.

CRAVENS, David W. (2000), **Strategic marketing**, McGraw-Hill, Boston.

D'LIMA, David Uzcátegui (s/d), **Los sistemas integrados de administración y del control de gestión basados en tecnologías informáticas**, V Congreso Latinoamericano de Auditoria Interna, República Dominicana.

DÁVILA, Antonio (1999), Nuevas herramientas de control: El Cuadro de Mando Integral, **Revista de Antiguos Alumnos, IESE**, Universidad de Navarra, septiembre.

DAVIS, Stan e ALBRIGHT, Tom (2004), An investigation of the effect of Balanced Scorecard implementation on financial performance, **Management Accounting Research**, N.º 15, pp. 135-153.

DEBUSK, Gerald K., BROWN, Robert M. e KILLOUGH, Larry N. (2003), Components and relative weights in utilization of dashboard measurement system like the Balanced Scorecard, **The British Accounting Review**, N.º 35, pp. 215-231.

Decreto-Lei n.º 232/97, de 3 de Setembro.

Decreto-Lei n.º 395/90, de 11 de Dezembro.

ELLINGSON, Dee Ann e WAMBSGANSS, Jacob R. (2001), Modifying the Approach to Planning and Evaluation in Governmental Entities: a "Balanced Scorecard" Approach,

Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management, Vol. 13 N.º 1, pp. 103-120.

EPSTEIN, Marc e MANZONI, Jean-François (1998), Implementing Corporate Strategy : From Tableaux de Bord to Balanced Scorecards, *European Management Journal*, Vol 16, No. 2, pp. 190-203.

ESTiG (2002), *Plano Estratégico ESTiG 2002/04*, Bragança, Portugal.

ESTiG (2003), *Relatório de Auto Avaliação do Curso de Engenharia Mecânica*, Bragança, Portugal.

FERMÍN, Alvarez Hernández (1999), *Contabilidade de Gestão en la Administración Pública de México*, VI Congresso Internacional de Custos, 15 a 17 de Setembro Braga - Portugal.

FERNÁNDEZ, Alberto (2002), Claves para la implementación del cuadro de mando integral, *Harvard Deusto, Finanzas & Contabilidad*, Mar./Abr., pp. 10-16.

FIGUEIREDO, José Rómulo Macedo (2002), *Identificação de indicadores estratégicos de desempenho a partir do balanced scorecard*, Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

FRANZ, R. (1998), Whatever you do, don't treat your students like customers!, *Journal of Management Education*, N.º 22 Volume 1, pp. 63-69.

GAGO RODRÍGUEZ, Susana e FEIJÓO SOUTO, Belén Fernández (2000), *El Quadro de Mando Integral como un Instrumento de la Contabilidad Estratégica para las Pequeñas y medianas empresas*, Conferencia Internacional de Contabilidade e Gestão, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, Maio.

GARCÍA SUÁREZ, José Luis (2000), Los sistemas de información y la estrategia empresarial, *Harvard Deusto - Finanzas & Contabilidad*, n.º 34, Mar./Abr., pp.4-12.

GARCÍA SUÁREZ, José Luis e ARIAS ALVAREZ, Ana María (2000), Reflexiones acerca del diseño y puesta en práctica de un sistema de información para la gestión, ***Actualidad Financiera***, Ano V, N.º 3, Marzo, pp. 89-102.

GENDRON, Marie (1997), Using the Balanced Scorecard, ***Harvard Management Update: A Newsletter from Harvard Business School 2***, N.º 10, October, pp. 7-10.

GIOLLO, Paulo Roberto (2002), ***Modelo de Avaliação de Desempenho Fundamentado no Balanced Scorecard - Um Estudo de Caso da URI - Campus Erechim***, Dissertação de Mestrado em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

GRAHAM, Alan K. (2001), Challenge your balanced scorecard, ***Credit Union Executive Journal***, Madison, May/Jun, pp. 22-27.

GUMBUS, Andra; BELLHOUSE, Dorothy E. e LYONS, Bridget (2003), A Three Year Journey to Organizational and Financial Health Using the Balanced Scorecard: A Case Study at a Yale New Haven Health System Hospital, ***The Journal of Business and Economic Studies***, Vol. 9 n.º 2, pp. 54-64.

HAFNER, Kristine A. (1998), ***Partnership for performance: The balanced scorecard put to the test at the University of California***, Documento disponível em <http://www.ucop.edu/ucophome/businit/10-98-bal-scor-chapter.pdf>, Data de consulta: 14 de Outubro de 2004.

HANSON, Jim e TOWLE George (2000), The balanced scorecard: Not just another fad, ***Credit Union Executive Journal***, Madison, Jan/Feb, pp. 12-16.

HARVEY, J. e BUSHER, H. (1996), Marketing schools and consumer choice, ***International Journal of Educational Management***, N.º 10, Volume 4, pp. 26-32.

HEADLEY, John (1998), Aspectos prácticos de la implementación del cuadro de mando integral, ***Finanzas y Contabilidad***, N.º 22, marzo-abril, pp. 35-41.

HERNANDEZ, Carlos Alberto Mamede; CRUZ, Cláudio Silva e FALCÃO, Sérgio Dagnino (2000), Combinando o «Balanced Scorecard» com a gestão do conhecimento, **Revista Portuguesa de Gestão**, III Série, Ano 15, N.º 3, pp. 51-58.

HO, Shih-Jen Kathy; CHAN, Yee-Ching Lillian (2002), Performance Measurement and the Implementation of the Balanced Scorecard in Municipal Governments, **The Journal of Government Financial Management**, Vol. 51 N.º 4, pp. 8-19.

HOQUE, Zahirul e JAMES, Wendy (2000), Linking Balanced Scorecard Measures to Size and Market Factors: Impact on Organizational Performance, **Journal of Management Accounting Research**, 12, pp 1-17.

HORVÁTH e PARTNERS (2003). **Dominar el Cuadro de Mando Integral - Manual práctico basado en más de 100 experiencias**. Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona.

INAMDAR, Noorein; KAPLAN, Robert S.; e REYNOLDS, Kimberly (2002), Applying the Balanced Scorecard in Healthcare Provider Organizations, **Journal of Healthcare Management**, Vol. 47 N.º 3, May/Jun, pp. 179-196.

IRWIN, D. (2002), Strategy mapping in the public sector, **Long Range Planning**, N.º 35, pp. 637-647.

ISABEL, Muñoz Colomina Clara e Outros (1999), **El Cuadro de Mando Integral en un Organismo Público**. VI Congresso Internacional de Custos, 15 a 17 de Setembro, Braga, Portugal.

JOHNSEN, Age (2001), Balanced Scorecard: theoretical perspectives and public management implications, **Managerial Auditing Journal**, Vol. 16, n.º 6, pp. 319-330.

JOSEP HUERTAS, Ferran; DANIEL BARQUERO, José; SERRET, Mariona e ANTÓ, David (2001), El Balanced Scorecard en la práctica, **Estrategia Financiera**, N.º 175, Julio y Agosto, pp. 20-25.

KANJI, Gopal K. e MOURA E SÁ, Patrícia (2002), Kanji's Business Scorecard, **Total Quality Management**, V.13, N.º1, pp. 13-27.

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. (1996a), Linking the balanced Scorecard to strategy, **California Management Review**, Fall, 4, pp. 53-79.

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. (1996b), Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, **Harvard Business Review**, Volume 74, n.º 1, pp.75-85.

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. (1997), **Cuadro de Mando Integral - The Balanced Scorecard**, Ediciones Gestión 2000, SA, Barcelona.

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. (2001a), **Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral - Para implantar y gestionar su estrategia**, Gestión 2000, SA., Barcelona.

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. (2001b), Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I, **Accounting Horizons**, Sarasota, March, pp. 87-104.

KIM, Jonghyeok; SUH, Euiho e HWANG, Hyunseok (2003), A model for evaluating the effectiveness of CRM using the balanced scorecard, **Jornal of Interactive Marketing**, Vol. 7, N.º 2, pp. 5-19.

KIYAN, Fábio Makita (2001), **Proposta para Desenvolvimento de Indicadores de Desempenho como Suporte Estratégico**, Dissertação de mestrado de Engenharia de Produção, Universidade de São Paulo, São Paulo.

KLOOT, Louise e MARTIN, John (2000), Strategic performance management: A balanced approach to performance management issues in local government, **Management Accounting Research**, N.º 11, pp. 231-251.

KUDO, Hiroko (2003), Between the “governance” model and the Policy Evaluation Act: New Public Management in Japan, ***International Review of Administrative Sciences***, Vol. 69, pp. 483-504.

LAITINEN, Erkki K. (1996), ***Framework for Small Business Performance Measurement - Towards Integrated PM Systems, Proceedings of University of Vaasa***, Research Papers (210), Business Administration (77), Vaasa, Accounting and Finance.

LAWRENCE, Stewart e CHARMA, Umesh (2002), Commodification of education and academic labour - using the balanced scorecard in a university setting, ***Critical Perspectives on Accounting***, N.º 13, pp. 661-677.

LIMA, Maurício Andrade (2003), ***Uma proposta do Balanced Scorecard para a gestão estratégica das Universidades Funcionais de Santa Catarina***, Teses de Doutoramento em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

LIPE, Marlys Gascho e SALTERIO, Steven E. (2000), The Balanced Scorecard: Judgmental Effects of Common and Unique Performance Measures, ***The Accounting Review***, Vol. 75 N.º 3, July, pp. 283-298.

LÓPEZ VIÑEGLA, Alfonso (2002a), Diseñando e implementando el balanced scorecard en una empresa del sector del vending: VAT, S.A., ***Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas***, N.º 58, Enero-Abril, pp. 48.

LÓPEZ VIÑEGLA, Alfonso (2002b), Los sistemas de información basados en la estrategia, ***Harvard Deusto - Finanzas & Contabilidad***, N.º 46, Mar.Abr., pp.18-26.

MADEIRA, Paulo Jorge (2000), Balanced Scorecard: Um novo sistema de avaliação, ***Jornal do Técnico de Contas e da Empresa***, N.º 413, Fevereiro.

MALINA, Mary A.; SELTO, Frank H. (2001), Communicating and Controlling Strategy: An Empirical Study of the Effectiveness of the Balanced Scorecard, ***Journal of Management Accounting Research***, n.º 13, pp. 47-90.

MALMI, Teemu (2001), Balanced scorecards in Finnish Companies: A research note, ***Management Accounting Research***, n.º 12, June, pp. 207-220.

MARTÍ, Josep Maria Rosanas (1999), Instrumentos de gestión, organizaciones humanas y eficacia: el caso del cuadro de mando, ***Boletim AECA***, N.º 49, pp. 19-21.

MARTÍN FELIPE, Jesús (1998), Aplicación del cuadro de mando integral en Lilly, ***Finanzas y Contabilidad***, N.º 24, Julio-Agosto, pp. 63-64.

MARTÍNEZ RAMOS, Miguel (2003), Medición y gestión del rendimiento: ventajas de los sistemas de indicadores integrados, ***Harvard Deusto - Finanzas & Contabilidad***, n.º 52, Mar./Abr., pp. 68-75.

MARTINSONS, Maris; DAVISON, Robert e TSE, Dennis (1999), The balanced scorecard: a foundation for the strategic management of information systems, ***Decision Support Systems***, n.º 25, pp. 71-88.

MÂSIH, Rogério Teixeira; MARINHO, Sidnei Vieira e SELIG, Paulo Maurício (2001), ***Utilização do Balanced Scorecard para a avaliação custo-benefício de programas de treinamento de recursos humanos***, VII Congreso del Instituto Internacional de Costos, 4 a 6 de Julio, Leon - España.

MIRANDA, Luiz Carlos; GOMES DA SILVA, José Dionísio; VIEIRA CAVALCANTI, Rosa Fidélia; MENEZES DE AQUINO, Eliane e PESSOA FELLOWS, Clarissa (2001), ***Combinando “Balanced Scorecard” com “Supply Chain Management”: Uma proposta para a inclusão da perspectiva do Fornecedor no “Balanced Scorecard”***. VII Congreso del Instituto Internacional de Costos, 4-6 Julio, León -España.

MONTEIRO PESSOA, Maria Naiula (2000), **Gestão das Universidades Federais Brasileiras - Um modelo fundamentado no Balanced Scorecard**, Tese de Doutorado em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

MONTESINOS JULVE, V. e GIMENO RUIZ, A. (1998), **Contabilidad y control en el marco de la nueva gestión pública**, IV Jornada de Trabajo sobre Contabilidad de Costes y Gestión, ASEPUC, noviembre, pp. 142-192.

MONTESINOS JULVE, V. (1998), **La legitimación del sector público a través de su reforma y su control**, Incluido en *Ética Pública e Controlo Externo Público*, coordinado por F.J. Constenla Acauso, Consello de Contas de Galicia, Santiago de Compostela, pp. 91-135.

MOORAJ, Stella; OYON, Daniel; HOSTETTLER, Didier (1999), The balanced Scorecard: a Necessary Good or an Unnecessary Evil?, **European Management Journal**, Vol. 17 N.º 5, October, pp. 481-491.

MOORE, Chris; ROWE, Beverly J. e WIDENER, Sally K. (2001), HCS: Designing a Balanced Scorecard in a Knowledge-Based Firm, **Issues in Accounting Education**, Vol. 16 N.º 4, Nov, pp. 569-601.

MORA CORRAL, Antonio J. e VIVAS URIETA, Carlos (2001), **Nuevas Herramientas de Gestión Pública: El Cuadro de mando Integral**, Monografías Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, Madrid.

MÜLLER, João Rosa (2001), **Desenvolvimento de Modelo de Gestão Aplicado à Universidade, Tendo por Base o Balanced Scorecard**, Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

NAUDÉ, P. e IVY, J. (1999), The marketing strategies of universities in the United Kingdom, ***The International Journal of Educational Management***, N.º 13 Volume 3, pp. 126-134.

NEELY, A. (1998), ***Measuring Business Performance***, The Economist Books, London.

NEGRE, Jordi Turull I e VIVAS URIETA, Carlos (2003), ***El cuadro de mando integral en la administración pública: el caso del Ayuntamiento de Sant Cugat del Vallès***, VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, 28-31 Oct., Panamá.

NIVEN, Paul R. (2003), ***El Cuadro de Mando Integral paso a paso***, Ediciones Gestión 2000, SA, Barcelona.

NORREKLIT, Hanne (2000), The balance on de balanced scorecard - a critical analysis of some of its assumptions, ***Management Accounting Research***, N.º 11, pp. 65-88.

NORREKLIT, Hanne (2003), The Balanced Scorecard: what is the score? A rhetorical analysis of the Balanced Scorecard, ***Accounting, Organizations and Society***, N.º 28, pp. 591-619.

OCDE (1992), ***Gestion Publique: Profils des pays de l'OCDE***, Paris.

OCDE (1995), ***La Gestion Publique en mutacion***, Paris.

OLSON, Eric M. e SLATER, Stanley F. (2002), The balanced scorecard, competitive strategy, and performance, ***Business Horizons***, May-June, pp. 11-16.

OLVE, Nils-Göran, ROY, Jan e WETTER, Magnus (2000), ***Implementando y Gestionando el Cuadro de Mando Integral - Guía práctica del Balanced Scorecard***, Ediciones Gestión 2000, SA, Barcelona.

OYON, Daniel e MOORAJ, Stella (2001), ***Le "Balanced Scorecard" - mode ou creation de valeur?***, Documento disponível em <http://www1.treuhaender.ch/67-98/Rechnungswesen/11foyonm/11foyonm.html>. Data de consulta: 6 de Maio.

PIRES CAIADO, António C. e PINTO, Ana Calado, (2002), **Manual do Plano Oficial de Contabilidade Pública**, Áreas Editora, 2.ª Edição, Lisboa.

Portaria n.º 794/2000, de 20 de Setembro.

PROTTI, Denis (2002), A proposal to use a balanced scorecard to evaluate *Information for Health: an information strategy for the modern NHS (1998-2005)*, **Computers in Biology and Medicine**, n.º 32, pp. 221-236.

QUINLIVAN, Dale (2000), Rescaling the Balanced Scorecard for Local Government, **Australian Journal of Public Administration**, Volume 59 n.º4, December, pp. 36-41.

RAMOS, Carla Margarida da Conceição Duarte dos Santos e GONÇALVES, Dilene Maria Vaz (2002), Balanced Scorecard: Uma ferramenta de gestão estratégica, **Jornal de Contabilidade**, N.º 298, Janeiro, pp. 4-8.

REVUELTA PÉREZ, Luís Fernández e ASK, Urban (2001), Diseño e Implantación del Cuadro de Mando Estratégico: El Caso de Tres Empresas Multinacionales, **Revista Española de Financiación y Contabilidad**, Vol. XXX, n.º 109, julio-septiembre, pp. 743-764.

RIVERA, Olga e SÁENZ, Josune (2001), **El cuadro de mando integral en instituciones públicas: experiencia práctica de aplicación a un departamento de servicios sociales**, XI Congreso AECA, 26 a 28 de Septiembre, Madrid - España.

ROCHA, Douglas José Alexandria (2000), **Desenvolvimento do Balanced Scorecard Para Instituição de Ensino Superior Privada - Estudo de Caso da Unidade de Negócios 4 da Universidade Gama**, Dissertação de Mestrado em Engenharia, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

ROCHA, Joséilton Silveira e SELIG, Paulo Maurício (2001), **O sistema de gestão Balanced Scorecard e os seus impactos sobre a teoria de custos**, VII Congreso del Instituto Internacional de Costos, 4-6 Julio, León, España.

ROLPH, Paul (1999), The balanced scorecard: Get smart and get control, **Chief Executive**, Jul/Aug, pp. 52-55.

SALGUEIRO, Amado (2001), **Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando**, Ediciones Díaz de Santos, S.A., Madrid.

SÁNCHEZ MOTOS, E. (1997), Administración Pública, Reforma o Revolución?, **Auditoría Pública**, n.º 10, junio, pp. 42-45.

SILVA DA ROSA, Fabrícia e MÁSIH, Rogério Teixeira (2001), **O Balanced Scorecard em Gerenciamento de Pesquisa - Um Estudo de Caso no Laboratório de Moluscos Marinhos da Universidade Federal de Santa Catarina**, VII Congreso del Instituto Internacional de Costos, 4 a 6 de Julio, Leon - España.

SILVEIRA DA ROCHA, Joséilton; MÁSIH, Rogério Teixeira e SELIG, Paulo Maurício (2001), **Gerenciando os Riscos do Project Finance através do Balanced Scorecard**, VII Congreso del Instituto Internacional de Costos, 4 a 6 de Julio, Leon - España.

SKINNER, W. (1986), The productivity Paradox, **Harverd Business Review**, V.86, N.º 4, pp. 55-59.

SOUSA FRANCO, A. L. (1997), **Finanças Públicas e Direito Financeiro**, Almedina, Volume I, 4.ª Edição - 5.ª Reimpressão, Coimbra.

SOUSA, Maria Gabriela Pombo e RODRIGUES, Lúcia Maria Portela de Lima (2002), **O Balanced Scorecard - Um instrumento de gestão estratégica para o século XXI**, Editora Rei dos Livros, Lisboa.

SOUTHERN, Geoff (2002), From Teaching to Practice, via Consultancy, and then to Research?, **European Management Journal**, Vol. 20, N.º 4, pp. 401-408.

STOREY, Anne (2002), Performance Management in Schools: could the Balanced Scorecard help?, **School Leadership & Management**, Vol. 22, N.º 3, pp. 321-338.

TRULLENQUE, Francisco (2001), El Balanced Scorecard como modelo de gestión estratégica del Valor, ***Estrategia Financiera***, N.º 175, Julio y Agosto, pp. 12-18.

TRULLENQUE, Francisco e LIQUETE, Juan (2002), El Modelo Integrado EFQM & BSC: transformando estrategia en acción excelente, ***Harvard Deusto - Finanzas & Contabilidad***, N.º 46, Mar./Abr., pp. 28-38.

VALDERRAMA, Teresa García (1995), ***La evaluación y el Control de la Eficiencia en la Universidad***, Tesis Doctoral, Universidad de Cádiz - Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

VEGA GARCÍA, Montserrat (1998), Diseño e implementación del cuadro de mando integral, ***Estrategia Financiera***, N.º 138, marzo, pp. 6-13.

VELA BARGUES, José Manuel e GIMENO RUIZ, Amparo (1998), ***El presupuesto y los indicadores de gestión en el marco de la nueva gestión pública***, La contabilidad en el siglo XXI, Volumen extraordinario editado con o motivo de cumplirse al L aniversario de la revista "Técnica Contable", Madrid, pp. 361-374.

VIVAS URIETA, Carlos (1998), La práctica del cuadro de mando integral en organismos públicos, ***Harvard Deusto - Finanzas & Contabilidad***, N.º 22, marzo-abril, pp. 42-52.

WAGNER, Christian (2004), Enterprise strategy management systems: current and next generation, ***Journal of Strategic Information Systems***, N.º 13, pp. 105-128.

WHEELEN, Thomas L. e HUNGER, J. David (2002), ***Strategic management and Business Policy***, Pearson Education International, New Jersey.

Anexo

Questionário - Docentes

O presente questionário enquadra-se no âmbito de uma dissertação de mestrado subordinada ao tema “O *Balanced Scorecard* e a sua aplicação às instituições de ensino superior público” a apresentar na Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho. Pretende-se com o mesmo recolher informação que permita estudar a cultura estratégica da ESTiG, de forma a definir os principais indicadores que permitam a análise e persecução da mesma.

A sua colaboração é extremamente importante para o sucesso deste estudo, pelo que agradecemos que responda às seguintes questões.

1. Habilitações académicas (Assinale apenas o grau mais elevado)

Licenciatura	<input type="radio"/>
Mestrado	<input type="radio"/>
Doutoramento	<input type="radio"/>
Outra _____	

2. Área de formação (Assinale apenas a do grau mais elevado)

Contabilidade	<input type="radio"/>	Engenharia Química	<input type="radio"/>
Engenharia Civil	<input type="radio"/>	Gestão	<input type="radio"/>
Engenharia Electrotécnica	<input type="radio"/>	Ciências Sociais	<input type="radio"/>
Direito	<input type="radio"/>	Economia	<input type="radio"/>
Informática	<input type="radio"/>	Sistemas de Informação	<input type="radio"/>
Engenharia Mecânica	<input type="radio"/>	Outra: _____	

3. Categoria profissional

Professor Coordenador	<input type="radio"/>	Professor Adjunto	<input type="radio"/>
Assistente de 1.º Triénio	<input type="radio"/>	Assistente de 2.º Triénio	<input type="radio"/>
Equiparado a Assistente de 1.º Triénio	<input type="radio"/>	Equiparado a Assistente de 2.º Triénio	<input type="radio"/>
Outra: _____			

4. Na sua opinião existe uma cultura estratégica na ESTiG?

Sim

Não

Não sei

5. Tem conhecimento das orientações estratégicas da ESTiG?

Sim

Não

6. A **missão** é o propósito ou a razão de ser de uma organização. Considerando uma escala de 1 = nada adequada a 5 = muito adequada assinale o grau de adequabilidade de cada uma das hipóteses seguintes como missão da ESTiG.

	1	2	3	4	5
Ser uma instituição de ensino superior público com qualidade, competitividade, utilidade e notoriedade	<input type="radio"/>				
Prestar serviços ao exterior	<input type="radio"/>				
Formar profissionais altamente qualificados	<input type="radio"/>				
Transmitir ciência e conhecimento	<input type="radio"/>				
Formar profissionais altamente qualificados, criar, difundir e transmitir cultura, ciência e tecnologia e promover o desenvolvimento da região em que se insere	<input type="radio"/>				
Ser uma organização de excelência na região em que se insere	<input type="radio"/>				
Criar, difundir e transmitir ciência e tecnologia	<input type="radio"/>				
Ser uma instituição de ensino superior público de referência nacional	<input type="radio"/>				

7. A **visão** de uma organização é o estado futuro que pretende obter. Considerando uma escala de 1 = nada adequada a 5 = muito adequada assinale o grau de adequabilidade de cada uma das hipóteses seguintes como visão da ESTiG.

	1	2	3	4	5
Ser uma organização de excelência na região em que se insere	<input type="radio"/>				
Ser uma instituição de ensino superior público com qualidade, competitividade, utilidade e notoriedade	<input type="radio"/>				
Ser uma instituição que forme profissionais altamente qualificados, crie, difunda e transmita cultura, ciência e tecnologia e promova o desenvolvimento da região em que se insere	<input type="radio"/>				
Ser um pólo de investigação nacional de referência	<input type="radio"/>				
Ser uma instituição de ensino superior público de referência nacional	<input type="radio"/>				
Ser uma instituição de ensino superior público de referência internacional	<input type="radio"/>				

8. Considera importante a existência de mecanismos que permitam acompanhar e avaliar a evolução da estratégia?

Sim

Não

Talvez

9. O acompanhamento e avaliação da evolução da estratégia podem ser feitos através da utilização de indicadores. Considerando a hipótese da implementação de um sistema desse tipo na ESTiG, assinale o grau de importância (escala de 1 = nada importante a 5 = muito importante) em relação a cada um dos seguintes indicadores.

	1	2	3	4	5
Indicadores financeiros e orçamentais					
Receita cobrada	<input type="radio"/>				
% aumento das receitas	<input type="radio"/>				
N.º horas de utilização das salas de aula e laboratórios	<input type="radio"/>				
N.º horas lectivas por docente	<input type="radio"/>				
Tempo médio de avaria dos equipamentos	<input type="radio"/>				
Custos com pessoal/custos totais	<input type="radio"/>				
Custos de ensino/custos totais	<input type="radio"/>				
Custos investigação/custos totais	<input type="radio"/>				
Custos por aluno	<input type="radio"/>				
Custos por curso	<input type="radio"/>				
Custos de ensino	<input type="radio"/>				
Custos de investigação	<input type="radio"/>				
Indicadores de alunos					
N.º transferências	<input type="radio"/>				
N.º reclamações dos alunos	<input type="radio"/>				
Média de alunos que assistem às aulas	<input type="radio"/>				
N.º alunos que participam em projectos de investigação	<input type="radio"/>				
N.º alunos que mantêm relações com a instituição após a conclusão do curso	<input type="radio"/>				
N.º de transferências para os cursos de base	<input type="radio"/>				
N.º de alunos novos que participam em projectos de investigação	<input type="radio"/>				
N.º de alunos novos/n.º total alunos	<input type="radio"/>				
N.º de abandonos por curso	<input type="radio"/>				
Origem dos alunos que abandonam	<input type="radio"/>				
Indicadores relacionados com o meio envolvente					
N.º projectos de investigação	<input type="radio"/>				
Receitas dos projectos de investigação	<input type="radio"/>				

	1	2	3	4	5
N.º de projectos de investigação financiados por empresas	●	●	●	●	●
N.º de protocolos de cooperação	●	●	●	●	●
N.º prestações de serviços ao exterior	●	●	●	●	●
N.º de parcerias para o desenvolvimento de projectos de investigação	●	●	●	●	●
N.º de protocolos de inserção social e profissional	●	●	●	●	●
N.º de estágios	●	●	●	●	●
N.º de ofertas de emprego	●	●	●	●	●
Receitas de serviços prestados ao exterior	●	●	●	●	●
Indicadores internos					
Tempo de desenvolvimento de novos cursos	●	●	●	●	●
Propostas de cursos ao Conselho Científico	●	●	●	●	●
N.º centros de investigação	●	●	●	●	●
% de reprovações	●	●	●	●	●
Disponibilidade de meios	●	●	●	●	●
N.º alunos avaliados	●	●	●	●	●
N.º actividades culturais e desportivas	●	●	●	●	●
N.º de inserções no mercado trabalho	●	●	●	●	●
N.º protocolos internacionais	●	●	●	●	●
N.º de publicações em revistas internacionais	●	●	●	●	●
N.º de projectos de investigação internacionais	●	●	●	●	●
Indicadores de recursos humanos e sistemas de informação					
N.º de mestres e doutores	●	●	●	●	●
N.º de promoções	●	●	●	●	●
N.º de sistemas de informação	●	●	●	●	●
Integrações de sistemas de informação	●	●	●	●	●
N.º de sugestões	●	●	●	●	●
N.º de funcionários e docentes que se mantêm na instituição	●	●	●	●	●

Muito obrigado pela sua colaboração.

Questionário - Funcionários

O presente questionário enquadra-se no âmbito de uma dissertação de mestrado subordinada ao tema “O *Balanced Scorecard* e a sua aplicação às instituições de ensino superior público” a apresentar na Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho. Pretende-se com o mesmo recolher informação que permita estudar a cultura estratégica da ESTiG, de forma a definir os principais indicadores que permitam a análise e persecução da mesma.

A sua colaboração é extremamente importante para o sucesso deste estudo, pelo que agradecemos que responda às seguintes questões.

1. Habilitações académicas (Assinale apenas o grau mais elevado)

< 9.º Ano	<input type="radio"/>	Licenciatura	<input type="radio"/>
< 12.º Ano	<input type="radio"/>	Mestrado	<input type="radio"/>
12.º Ano	<input type="radio"/>	Doutoramento	<input type="radio"/>
Bacharelato	<input type="radio"/>		

2. Categoria profissional

Técnico Superior	<input type="radio"/>	Técnico	<input type="radio"/>
Assistente Administrativo	<input type="radio"/>	Técnico de informática	<input type="radio"/>
Administrativo	<input type="radio"/>	Técnico Superior de Informática	<input type="radio"/>
Outro: _____			

3. Na sua opinião existe uma cultura estratégica na ESTiG?

Sim

Não

Não sei

4. Tem conhecimento das orientações estratégicas da ESTiG?

Sim

Não

5. A **missão** é o propósito ou a razão de ser de uma organização. Considerando uma escala de 1 = nada adequada a 5 = muito adequada assinale o grau de adequabilidade de cada uma das hipóteses seguintes como missão da ESTiG.

	1	2	3	4	5
Ser uma instituição de ensino superior público com qualidade, competitividade, utilidade e notoriedade	<input type="radio"/>				
Prestar serviços ao exterior	<input type="radio"/>				
Formar profissionais altamente qualificados	<input type="radio"/>				
Transmitir ciência e conhecimento	<input type="radio"/>				
Formar profissionais altamente qualificados, criar, difundir e transmitir cultura, ciência e tecnologia e promover o desenvolvimento da região em que se insere	<input type="radio"/>				
Ser uma organização de excelência na região em que se insere	<input type="radio"/>				
Criar, difundir e transmitir ciência e tecnologia	<input type="radio"/>				
Ser uma instituição de ensino superior público de referência nacional	<input type="radio"/>				

6. A **visão** de uma organização é o estado futuro que pretende obter. Considerando uma escala de 1 = nada adequada a 5 = muito adequada assinale o grau de adequabilidade de cada uma das hipóteses seguintes como visão da ESTiG.

	1	2	3	4	5
Ser uma organização de excelência na região em que se insere	<input type="radio"/>				
Ser uma instituição de ensino superior público com qualidade, competitividade, utilidade e notoriedade	<input type="radio"/>				
Ser uma instituição que forme profissionais altamente qualificados, crie, difunda e transmita cultura, ciência e tecnologia e promova o desenvolvimento da região em que se insere	<input type="radio"/>				

	1	2	3	4	5
Ser um pólo de investigação nacional de referência	<input type="radio"/>				
Ser uma instituição de ensino superior público de referência nacional	<input type="radio"/>				
Ser uma instituição de ensino superior público de referência internacional	<input type="radio"/>				

7. Considera importante a existência de mecanismos que permitam acompanhar e avaliar a evolução da estratégia?

Sim

Não

Talvez

8. O acompanhamento e avaliação da evolução da estratégia podem ser feitos através da utilização de indicadores. Considerando a hipótese da implementação de um sistema desse tipo na ESTiG, assinale o grau de importância (escala de 1 = nada importante a 5 = muito importante) em relação a cada um dos seguintes indicadores.

	1	2	3	4	5
Indicadores financeiros e orçamentais					
Receita cobrada	<input type="radio"/>				
% aumento das receitas	<input type="radio"/>				
N.º horas de utilização das salas de aula e laboratórios	<input type="radio"/>				
N.º horas lectivas por docente	<input type="radio"/>				
Tempo médio de avaria dos equipamentos	<input type="radio"/>				
Custos com pessoal/custos totais	<input type="radio"/>				
Custos de ensino/custos totais	<input type="radio"/>				
Custos investigação/custos totais	<input type="radio"/>				
Custos por aluno	<input type="radio"/>				
Custos por curso	<input type="radio"/>				
Custos de ensino	<input type="radio"/>				
Custos de investigação	<input type="radio"/>				

	1	2	3	4	5
Indicadores de alunos					
N.º transferências	●	●	●	●	●
N.º reclamações dos alunos	●	●	●	●	●
Média de alunos que assistem às aulas	●	●	●	●	●
N.º alunos que participam em projectos de investigação	●	●	●	●	●
N.º alunos que mantêm relações com a instituição após a conclusão do curso	●	●	●	●	●
N.º de transferências para os cursos de base	●	●	●	●	●
N.º de alunos novos que participam em projectos de investigação	●	●	●	●	●
N.º de alunos novos/n.º total alunos	●	●	●	●	●
N.º de abandonos por curso	●	●	●	●	●
Origem dos alunos que abandonam	●	●	●	●	●
Indicadores relacionados com o meio envolvente					
N.º projectos de investigação	●	●	●	●	●
Receitas dos projectos de investigação	●	●	●	●	●
N.º de projectos de investigação financiados por empresas	●	●	●	●	●
N.º de protocolos de cooperação	●	●	●	●	●
N.º prestações de serviços ao exterior	●	●	●	●	●
N.º de parcerias para o desenvolvimento de projectos de investigação	●	●	●	●	●
N.º de protocolos de inserção social e profissional	●	●	●	●	●
N.º de estágios	●	●	●	●	●
N.º de ofertas de emprego	●	●	●	●	●
Receitas de serviços prestados ao exterior	●	●	●	●	●
Indicadores internos					
Tempo de desenvolvimento de novos cursos	●	●	●	●	●
Propostas de cursos ao Conselho Científico	●	●	●	●	●
N.º centros de investigação	●	●	●	●	●
% de reprovações	●	●	●	●	●
Disponibilidade de meios	●	●	●	●	●
N.º alunos avaliados	●	●	●	●	●
N.º actividades culturais e desportivas	●	●	●	●	●

N.º de inserções no mercado trabalho	<input type="radio"/>				
	1	2	3	4	5
N.º protocolos internacionais	<input type="radio"/>				
N.º de publicações em revistas internacionais	<input type="radio"/>				
N.º de projectos de investigação internacionais	<input type="radio"/>				
Indicadores de recursos humanos e sistemas de informação					
N.º de mestres e doutores	<input type="radio"/>				
N.º de promoções	<input type="radio"/>				
N.º de sistemas de informação	<input type="radio"/>				
Integrações de sistemas de informação	<input type="radio"/>				
N.º de sugestões	<input type="radio"/>				
N.º de funcionários e docentes que se mantêm na instituição	<input type="radio"/>				

Muito obrigado pela sua colaboração.

Questionário - Alunos

O presente questionário enquadra-se no âmbito de uma dissertação de mestrado subordinada ao tema “O *Balanced Scorecard* e a sua aplicação às instituições de ensino superior público” a apresentar na Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho. Pretende-se com o mesmo recolher informação que permita estudar a cultura estratégica da ESTiG, de forma a definir os principais indicadores que permitam a análise e persecução da mesma.

A sua colaboração é extremamente importante para o sucesso deste estudo, pelo que agradecemos que responda às seguintes questões.

1. Curso/ano

	1.º Ciclo			2.º Ciclo	
	1.º Ano	2.º Ano	3.º Ano	4.º Ano	5.º Ano
Contabilidade e Administração	<input type="radio"/>				
Engenharia Civil	<input type="radio"/>				
Engenharia Electrotécnica	<input type="radio"/>				
Engenharia Informática	<input type="radio"/>				
Engenharia Mecânica	<input type="radio"/>				
Engenharia Química	<input type="radio"/>				
Gestão de Empresas	<input type="radio"/>				
Gestão e Engenharia Industrial	<input type="radio"/>				
Informática de Gestão	<input type="radio"/>				

2. A **missão** é o propósito ou a razão de ser de uma organização. Considerando uma escala de 1 = nada adequada a 5 = muito adequada assinale o grau de adequabilidade de cada uma das hipóteses seguintes como missão da ESTiG.

	1	2	3	4	5
Ser uma instituição de ensino superior público com qualidade, competitividade, utilidade e notoriedade	<input type="radio"/>				
Prestar serviços ao exterior	<input type="radio"/>				
Formar profissionais altamente qualificados	<input type="radio"/>				
Transmitir ciência e conhecimento	<input type="radio"/>				

	1	2	3	4	5
Formar profissionais altamente qualificados, criar, difundir e transmitir cultura, ciência e tecnologia e promover o desenvolvimento da região em que se insere	<input type="radio"/>				
Ser uma organização de excelência na região em que se insere	<input type="radio"/>				
Criar, difundir e transmitir ciência e tecnologia	<input type="radio"/>				
Ser uma instituição de ensino superior público de referência nacional	<input type="radio"/>				

3. A **visão** de uma organização é o estado futuro que pretende obter. Considerando uma escala de 1 = nada adequada a 5 = muito adequada assinale o grau de adequabilidade de cada uma das hipóteses seguintes como visão da ESTiG.

	1	2	3	4	5
Ser uma organização de excelência na região em que se insere	<input type="radio"/>				
Ser uma instituição de ensino superior público com qualidade, competitividade, utilidade e notoriedade	<input type="radio"/>				
Ser uma instituição que forme profissionais altamente qualificados, crie, difunda e transmita cultura, ciência e tecnologia e promova o desenvolvimento da região em que se insere	<input type="radio"/>				
Ser um pólo de investigação nacional de referência	<input type="radio"/>				
Ser uma instituição de ensino superior público de referência nacional	<input type="radio"/>				
Ser uma instituição de ensino superior público de referência internacional	<input type="radio"/>				

4. O acompanhamento e avaliação da evolução da estratégia podem ser feitos através da utilização de indicadores. Considerando a hipótese da implementação de um sistema desse tipo na ESTiG, assinale o grau de importância (escala de 1 = nada importante a 5 = muito importante) em relação a cada um dos seguintes indicadores.

	1	2	3	4	5
Indicadores financeiros e orçamentais					
Receita cobrada	<input type="radio"/>				
% aumento das receitas	<input type="radio"/>				
N.º horas de utilização das salas de aula e laboratórios	<input type="radio"/>				
N.º horas lectivas por docente	<input type="radio"/>				
Tempo médio de avaria dos equipamentos	<input type="radio"/>				
Custos com pessoal/custos totais	<input type="radio"/>				
Custos de ensino/custos totais	<input type="radio"/>				
Custos investigação/custos totais	<input type="radio"/>				
Custos por aluno	<input type="radio"/>				
Custos por curso	<input type="radio"/>				
Custos de ensino	<input type="radio"/>				
Custos de investigação	<input type="radio"/>				
Indicadores de alunos					
N.º transferências	<input type="radio"/>				
N.º reclamações dos alunos	<input type="radio"/>				
Média de alunos que assistem às aulas	<input type="radio"/>				
N.º alunos que participam em projectos de investigação	<input type="radio"/>				
N.º alunos que mantêm relações com a instituição após a conclusão do curso	<input type="radio"/>				
N.º de transferências para os cursos de base	<input type="radio"/>				
N.º de alunos novos que participam em projectos de investigação	<input type="radio"/>				
N.º de alunos novos/n.º total alunos	<input type="radio"/>				
N.º de abandonos por curso	<input type="radio"/>				
Origem dos alunos que abandonam	<input type="radio"/>				
Indicadores relacionados com o meio envolvente					
N.º projectos de investigação	<input type="radio"/>				
Receitas dos projectos de investigação	<input type="radio"/>				
N.º de projectos de investigação financiados por empresas	<input type="radio"/>				

N.º de protocolos de cooperação	●	●	●	●	●
	1	2	3	4	5
N.º prestações de serviços ao exterior	●	●	●	●	●
N.º de parcerias para o desenvolvimento de projectos de investigação	●	●	●	●	●
N.º de protocolos de inserção social e profissional	●	●	●	●	●
N.º de estágios	●	●	●	●	●
N.º de ofertas de emprego	●	●	●	●	●
Receitas de serviços prestados ao exterior	●	●	●	●	●
Indicadores internos					
Tempo de desenvolvimento de novos cursos	●	●	●	●	●
Propostas de cursos ao Conselho Científico	●	●	●	●	●
N.º centros de investigação	●	●	●	●	●
% de reprovações	●	●	●	●	●
Disponibilidade de meios	●	●	●	●	●
N.º alunos avaliados	●	●	●	●	●
N.º actividades culturais e desportivas	●	●	●	●	●
N.º de inserções no mercado trabalho	●	●	●	●	●
N.º protocolos internacionais	●	●	●	●	●
N.º de publicações em revistas internacionais	●	●	●	●	●
N.º de projectos de investigação internacionais	●	●	●	●	●
Indicadores de recursos humanos e sistemas de informação					
N.º de mestres e doutores	●	●	●	●	●
N.º de promoções	●	●	●	●	●
N.º de sistemas de informação	●	●	●	●	●
Integrações de sistemas de informação	●	●	●	●	●
N.º de sugestões	●	●	●	●	●
N.º de funcionários e docentes que se mantêm na instituição	●	●	●	●	●

Muito obrigado pela sua colaboração.