



ACADEMIA MILITAR

Implementação do Balanced Scorecard na Academia Militar

**Nuno Alexandre Simão da Costa
Aspirante Oficial Aluno
Administração Militar**

**Orientadora: Professora Doutora Maria Manuela Martins Saraiva Sarmento
Coelho**

**Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada
Lisboa, Julho**



ACADEMIA MILITAR

Implementação do Balanced Scorecard na Academia Militar

**Nuno Alexandre Simão da Costa
Aspirante Oficial Aluno
Administração Militar**

**Orientadora: Professora Doutora Maria Manuela Martins Saraiva Sarmento
Coelho**

**Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada
Lisboa, Julho**

DEDICATÓRIA

Aos meus Pais e Namorada

AGRADECIMENTOS

Inicialmente parte-se do pressuposto que o Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada seja um trabalho individual, contudo, tal não poderia ser possível sem o auxílio e disponibilidade que, direta e indiretamente, todos demonstraram para a sua concretização.

À Professora Doutora Maria Manuela Saraiva Sarmento Coelho, orientadora deste trabalho, pela sua total dedicação e acompanhamento durante todo o desenvolvimento do estudo, pondo sempre à disposição todas as suas competências técnicas e científicas.

O meu especial agradecimento como conduziu a realização do mesmo.

Aos diretores de curso, Tenente-Coronel Pedro Manuel de Oliveira Guimarães e Tenente-Coronel Paulo Inocêncio pela forma como nos acompanharam durante os 4 anos.

Ao Major (Doutor) David Miguel Pascoal Rosado, que apesar de ser docente em algumas disciplinas, sempre se importou, ajudou e aconselhou sobre quaisquer outros assuntos que lhe eram solicitados.

Ao Tenente Luís Saraiva pela sua prontidão em todos os assuntos que lhe eram requeridos.

Gostaria de agradecer, ao Ex.mo Tenente-General Comandante da Academia Militar Victor Manuel Amaral Vieira, ao Ex.mo Major General António José Pacheco Dias Coimbra, ao Ex.mo Coronel Tirocinado Jorge Filipe Corte Real Andrade, ao Ex.mo Coronel Tirocinado João Jorge Botelho Vieira Borges, ao Ex.mo Coronel Eduardo Manuel Mendes Ferrão e ao Ex.mo Coronel Jaime Alexandre Daniel de Almeida, por terem despendido o seu preciso tempo para as entrevistas.

A todos os Ex.mos Oficiais e Docentes da Academia Militar que responderam ao inquérito e que muito contribuíram para a realização desta investigação.

Aos meus camaradas de cursos que durante o percurso da Academia Militar nos momentos mais difíceis se mostraram mais que amigos.

Aos meus grandes amigos da minha terra – Águas Santas, por todo apoio prestado e por todos os momentos lúdicos que me proporcionaram de modo a desanuviar um pouco.

À Daniele Morgado Carvalho pela paciência e compreensão demonstrada, pois o tempo disponível já era demasiado curto para nós.

Finalmente, quero agradecer à minha família, principalmente e em especial aos meus pais, Hernâni Pereira da Costa e Olívia Maria da Costa Simão da Fonseca, porque sem eles não seria possível o término da Academia Militar e muito menos este trabalho de investigação.

A todos vós, um sincero muito OBRIGADO!

*“sempre faço o que não consigo fazer
para aprender o que não sei”.*

PABLO PICASSO

RESUMO

O contexto em que as organizações vivem nos dias de hoje encontra-se em constante mutação e tais mudanças ocorrem muito rapidamente. Com isto, é necessário que as organizações tomem decisões constantemente e que existam instrumentos que forneçam informações importantes para ajudar essa tomada de decisão, de modo a uma maior eficiência e eficácia na gestão dos recursos, tendo sempre em conta a consecução dos objetivos estratégicos a que cada organização se propõe. Assim sendo, o presente trabalho encontra-se subordinado ao tema “Implementação do *Balanced Scorecard* na Academia Militar”.

Sendo a Academia Militar uma organização pública, os seus principais objetivos não têm a ver com a vertente financeira, mas sim com os “clientes”. Por isso tem-se que utilizar todos os seus recursos da melhor maneira para satisfazer todas as necessidades destes. Posto isto, este estudo visa perceber qual o instrumento que a Academia possui para ajudar a tomada de decisão e em que medida é possível, e necessário, a implementação de outro instrumento, neste caso o *Balanced Scorecard*.

Neste trabalho de índole científica recorreu-se à mais variada metodologia. Na parte teórica, para recolher os dados, utilizou-se a revisão bibliográfica. Já na parte prática, utilizou-se entrevistas e inquéritos. Por fim, desenvolveu-se um modelo deste sistema.

Os resultados evidenciaram que a Academia Militar não possui nenhum sistema de gestão estratégica, apenas de gestão. Sob este sistema não é possível saber o grau de consecução dos objetivos e atividades, apenas o grau financeiro, o que apresenta muitas carências. O *Balanced Scorecard* pode ser a resposta a estes problemas, pois, como verificado, este modelo permite medir o desempenho organizacional e a execução da estratégia, através da sua monitorização constante.

Palavras Chave: GESTÃO ESTRATÉGICA, BALANCED SCORECARD, ACADEMIA MILITAR

ABSTRACT

The context in which organizations are living today are constantly changing and these changes occur very quickly. The organizations need to make decisions constantly. However this requires instruments that provide this important information to help decision making in order to enhance efficiency and effectiveness in resource management, taking into account the achievement of strategic objectives that each organization is proposed. That's why this work is entitled "Implementing the Balanced Scorecard at the Military Academy."

As the Military Academy is a public organization, its main objectives have nothing to do with the financial aspect, but with customers. It has to use all their resources the best way possible to know all the needs. That said, this study aims to determine which is the instrument that the Academy has to aid decision making, and to what extent is possible and necessary to the implementation of another instrument, in this case the Balanced Scorecard.

The scientific nature of this work resorted to the more varied methodology. In the theoretical part, to collect the data, we used the literature review. In the practical part, we used interviews and surveys. Finally it was possible to model the system.

The results showed that the Military Academy has no strategic management system, only management. And even this management system cannot know the degree of achievement of objectives and activities; it is only financial, with so many needs. The Balanced Scorecard can be the answer to these problems because, as seen, this model allows us to measure organizational performance and strategy execution, through its constant monitoring.

Key Words: STRATEGIC MANAGEMENT, BALANCED SCORECARD
MILITARY ACADEMY

ÍNDICE

DEDICATÓRIA.....	i
AGRADECIMENTOS	ii
RESUMO	v
ABSTRACT	vi
ÍNDICE.....	vii
ÍNDICE DE FIGURAS	xi
ÍNDICE DE QUADROS	xiii
ÍNDICE DE TABELAS	xiv
LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS	xv
CAPITULO 1 INTRODUÇÃO	1
1.1. INTRODUÇÃO	1
1.2. ENQUADRAMENTO E JUSTIFICAÇÃO DO TEMA	1
1.3. QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO	2
1.4. OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS	3
1.5. HIPÓTESES.....	3
1.6. METODOLOGIA	4
1.7. ESTRUTURA DO TRABALHO E SÍNTESE DOS CAPÍTULOS	4
PARTE I - TEÓRICA	6
CAPÍTULO 2 IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ESTRATÉGICA.....	6
2.1. INTRODUÇÃO	6
2.2. GESTÃO E CONTROLO DE GESTÃO.....	6
2.3. ESTRATÉGIA EMPRESARIAL	8
2.4. GESTÃO ESTRATÉGICA.....	9
2.5. GESTÃO ESTRATÉGICA EM ORGANISMOS SEM FINS LUCRATIVOS ...	10
2.6. REQUISITOS BÁSICOS DA INFORMAÇÃO PARA A TOMADA DE DECISÃO.....	10
2.7. EVOLUÇÃO DOS SISTEMAS DE GESTÃO – NOVAS NECESSIDADES....	11
CAPÍTULO 3 <i>BALANCED SCORECARD</i>	13

3.1. INTRODUÇÃO	13
3.2. <i>BALANCED SCORECARD</i> - CONCEITO	13
3.3. PERSPETIVAS DO <i>BALANCED SCORECARD</i>	14
3.3.1 PERSPETIVA FINANCEIRA.....	15
3.3.2.PERSPETIVA CLIENTES	16
3.3.3.PERSPETIVA INTERNA	16
3.3.4.PERSPETIVA DE APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO	17
3.4. <i>BALANCED SORECARD</i> E A GESTÃO ESTRATÉGICA	18
3.5. <i>BALANCED SCORECARD</i> NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	19
3.5.1 ALTERAÇÕES AO ORIGINAL.....	19
3.6. <i>BALANCED SCORECARD</i> NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR ...	20
3.6.1 ALTERAÇÃO AO MODELO ORIGINAL	20
PARTE II - PRÁTICA	22
CAPÍTULO 4 METODOLOGIA E PROCEDIMENTOS	22
4.1. INTRODUÇÃO	22
4.2. TIPO DE ESTUDO.....	22
4.3. AMOSTRA	22
4.4. INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTOS.....	23
CAPÍTULO 5 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	27
5.1. INTRODUÇÃO	27
5.2. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA ENTREVISTA.....	27
5.3. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	28
5.4. APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS DO INQUÉRITO	31
5.5. ANÁLISE DE DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	35
CAPÍTULO 6 CONCEÇÃO DE UM MODELO DO <i>BALANCED SCORECARD</i> PARA A ACADEMIA MILITAR	40
6.1. INTRODUÇÃO	40
6.2. MISSÃO E INSTALAÇÕES	40
6.3. ESTRUTURA	41
6.3.1. ESTRUTURA DO COMANDO	41
6.3.2. DIREÇÃO DE ENSINO	42
6.3.3. CORPO DE ALUNOS	42
6.3.4. DIREÇÃO DOS SERVIÇOS GERAIS	42
6.4. ESTRUTURA E PRESSUPOSTOS DO MODELO	42

6.5. CONCEÇÃO DO MODELO	43
6.5.1.DEFINIÇÃO DAS PERSPETIVAS	43
6.5.2.DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	44
6.5.3.DEFINIÇÃO DAS RELAÇÕES DE CAUSA EFEITO.....	44
6.5.4.DESENVOLVIMENTO DOS INDICADORES E ATRIBUIÇÃO DE VALORES AOS OBJETIVOS	45
6.5.5.ESPECIFICAÇÃO DAS AÇÕES ESTRATÉGICAS	45
CAPÍTULO 7 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	46
7.1. INTRODUÇÃO	46
7.2. CONFIRMAÇÃO DAS HIPÓTESES	46
7.3. CUMPRIMENTO DOS OBJETIVOS.....	47
7.4. RESPOSTAS ÀS PERGUNTAS DERIVADAS.....	48
7.5. RESPOSTA À PERGUNTA DE PARTIDA.....	49
7.6. RECOMENDAÇÕES	50
7.7. LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO	50
7.8 INVESTIGAÇÕES FUTURAS	50
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	52
APÊNICE A GUIÃO DA ENTREVISTA	55
APÊNDICE B GUIÃO DOS INQUÉRITOS	57
APÊNDICE C SINOPSES DAS ENTREVISTAS	59
C.1 ANÁLISE DE RESULTADOS DA QUESTÃO 5.....	59
C.2 ANÁLISE DE RESULTADOS DA QUESTÃO 6.....	59
C.3 Análise de Resultados da Questão 7	60
C.4 ANÁLISE DE RESULTADOS DA QUESTÃO 8.....	61
C.5 ANÁLISE DE RESULTADOS DA QUESTÃO 9.....	62
C.6 ANÁLISE DE RESULTADOS DA QUESTÃO 10.....	62
C.7 ANÁLISE DE RESULTADOS DA QUESTÃO 11.....	63
C.8 ANÁLISE DE RESULTADOS DA QUESTÃO 12.....	63
C.9 ANÁLISE DE RESULTADOS DA QUESTÃO 13.....	64
APÊNDICE D CONCEÇÃO DO MODELO.....	65
D.1 ORGANIGRAMA DO COMANDO DA ACADEMIA MILITAR	65
D.2 ORGANIGRAMA DA DIREÇÃO DE ENSINO	65
D.3 ORGANIGRAMA DA DIREÇÃO DE SERVIÇOS GERAIS	65
D.4 ORGANIGRAMA DO CORPO DE ALUNOS	66

D.5 MAPA ESTRATÉGICO	66
D.6 RELAÇÕES CAUSA-EFEITO	67
APÊNDICE E PERSPETIVAS: SETOR PÚBLICO <i>VERSUS</i> SETOR PRIVADO	68
ANEXO F <i>BALANCED SCORECARD</i>	69
F.1 QUESTÕES DAS PERSPETIVAS	69
F.2 PERSPETIVAS DO <i>BALANCED SCORECARD</i>	69
ANEXO G ORGANIGRAMA DA ACADEMIA MILITAR.....	70

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Género dos Inquiridos.....	31
Figura 2: Nível Etário dos Inquiridos.....	31
Figura 3: Posto/Cargo dos Inquiridos.....	31
Figura 4: Arma/Serviço dos Inquiridos.....	31
Figura 5: Habilitações Literárias dos Inquiridos.....	32
Figura 6: Tempo a Desempenhar a Função.....	32
Figura 7: Questão 7.....	32
Figura 8: Questão 8.....	32
Figura 9: Questão 9.....	32
Figura 10: Questão 10.....	32
Figura 11: Questão 11.....	32
Figura 12: Questão 12.....	32
Figura 13: Questão 13.....	33
Figura 14: Questão 14.....	33
Figura 15: Questão 15.....	33
Figura 16: Questão 16.....	33
Figura 17: Questão 17.....	33
Figura 18: Questão 18.....	33
Figura 19: Questão 19.....	33
Figura 20: Questão 20.....	33
Figura 21: Questão 21.....	33
Figura 22: Questão 23.....	34
Figura 23: Questão 24.....	34
Figura 24: Questão 25.....	34
Figura 25: Questão 22.1.....	34
Figura 26: Questão 22.2.....	34
Figura 27: Questão 22.3.....	34
Figura 28: Questão 22.4.....	34
Figura 29: Questão 24.5.....	34

Figura 30: Órgãos do Comando.	65
Figura 31: Órgãos da Direção de Ensino.	65
Figura 32: Órgãos dos Serviços Gerais.	65
Figura 33: Órgãos do Corpo de Alunos.	66
Figura 34: Mapa Estratégico das Perspetivas.....	67
Figura 35: Estrutura do BSC de Kaplan e Norton.....	69
Figura 36: Organigrama Geral da Academia Militar.	70

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1: Matriz de Codificação Alfanumérica e Cromática das Entrevistas. ...	24
Quadro 2 Perguntas por blocos temáticos.....	56
Quadro 3: Análise de Resultados da questão 5.	59
Quadro 4: Análise de Resultados da questão 6.	60
Quadro 5: Análise de Resultados da questão 7.	60
Quadro 6: Análise de Resultados da questão 8.	61
Quadro 7: Análise de Resultados da questão 9.	62
Quadro 8: Análise de Resultados da questão 10.	62
Quadro 9: Análise de Resultados da questão 11.	63
Quadro 10: Análise de Resultados da questão 12.	63
Quadro 11: Análise de Resultados da questão 13.	64
Quadro 12: As perspetivas do Balanced Scorecard: setor público versus setor privado.....	68
Quadro 13: As perspetivas do BSC.....	69

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Análise Quantitativa das Entrevistas.....	27
Tabela 2: Resultados estatísticos obtidos	35
Tabela 3: Mapa de Indicadores	66

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

Art.	Artigo
AM	Academia Militar
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
Cap	Capitão
Cor	Coronel
Cor Tir	Coronel Tirocinado
DL	Decreto-Lei
DSG	Direção Serviços Gerais
GAC	Grupo de Apoio ao Comando
GEN CEME	General Chefe do Estado-Maior do Exército
Maj	Major
MGen	Major General
N.º	Número
QO	Quadro Orgânico
PA	Plano de Atividades
SIG	Sistema Integrado de Gestão
TCor	Tenente-Coronel
Ten	Tenente
TGen Cmdt AM	Tenente General Comandante da Academia Militar

CAPITULO 1

INTRODUÇÃO

1.1. INTRODUÇÃO

“Lançarmo-nos à aventura de conhecermos por processos científicos determinado problema, eleito para nosso objecto de investigação, significa que aceitamos entrar num processo de desafio às nossas capacidades e limites no foro da criatividade, da propensão do tipo de inteligência, da persistência e da honestidade intelectual” (Azevedo & Azevedo, 2006, p. 19).

O Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada que se segue está subordinado ao tema “Implementação do *Balanced Scorecard* na Academia Militar”. Este tipo de trabalho científico tem exigências de rigor e de fundamentação incontornáveis e “... exige uma maior profundidade da investigação, devendo o investigador conhecer bibliografia disponível sobre o tema em investigação e introduzir novos elementos no campo científico” (Sarmiento, 2008, p. 2). Barañaro (2004, p. 27) afirma que “...um trabalho académico é um contributo (mais ou menos importante) para a comunidade científica, pois produz um avanço do conhecimento e a confirmação da validade dos métodos utilizados”.

O presente capítulo delimita e justifica a pertinência deste tema. É aqui apresentada a pergunta central e as perguntas derivas. São apresentados os objetivos a atingir, bem como as hipóteses às perguntas. É exposta a metodologia utilizada bem como a estrutura dos capítulos seguintes.

1.2. ENQUADRAMENTO E JUSTIFICAÇÃO DO TEMA

“A modernização da Administração Pública e a melhoria dos índices de eficiência, eficácia e economia são objectivos que se têm colocado à generalidade dos países desenvolvidos nos últimos anos” (Gomes, Carvalho, Ribeiro e Nogueira, 2007, p. 67).

Sendo a Academia Militar (AM) um estabelecimento de ensino superior militar, pertencente à Administração Pública, o seu objetivo não é o lucro, contudo possui deveres para com a sociedade. Todavia, devido à escassez de recursos, tanto materiais como

financeiros, é necessário que a sua gestão seja efetuada segundo a política da eficiência¹, eficácia² e economia. Para isso a AM necessita de ter a sua estratégia bem definida, pois “...é o primeiro passo para se atingir a visão e, conseqüentemente, o tão almejado sucesso organizacional” (Santos, 2006, p. 11).

Contudo, o fator sucesso também reside na forma como esta é executada através da organização. A AM desenvolve uma atividade complexa e ambígua³, e serve distintos grupos de interesse, o que conseqüentemente vai trazer diversos objetivos para concretizar, necessitando assim de um sistema de gestão estratégica. “As Organizações que utilizam sistemas de medição do desempenho bem estruturados têm maiores probabilidades de obter sucesso” (Rodrigues & Sousa, 2002, p. 21).

Face ao interesse que o mundo acadêmico tem manifestado no estudo da avaliação de desempenho e da gestão estratégica no setor público, pretende-se, analisar qual o interesse da gestão estratégica no setor público, em que medida é possível implementar um sistema de gestão estratégica, no caso do *Balanced Scorecard* (BSC), e de que modo beneficiará a tomada de decisão.

Esta dissertação procura sensibilizar isso mesmo, a possibilidade de implementar o BSC na AM como sistema de avaliação de desempenho e como sistema de gestão estratégica.

1.3. QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO

Posteriormente, à delimitação e justificação do tema há que determinar a questão de investigação. “Ela indica claramente a direcção que se quer tomar” (Fortin, Côte e Filion, 2009, p. 53).

Deste modo, a pergunta central é: **Tendo em conta a conjuntura e os instrumentos de gestão atuais, em que medida será possível e necessário a implementação do *Balanced Scorecard* na Academia Militar?**

A esta pergunta central estão associadas perguntas derivadas que correspondem a subgrupos de informação. Sendo assim, surgem cinco perguntas:

1. Será possível implementar o BSC na Administração Pública?

¹ Eficiência ou rendimento refere-se à relação entre os resultados obtidos e os recursos empregados. A capacidade de “fazer as coisas direito”.

² A eficácia mede a relação entre os resultados obtidos e os objetivos pretendidos, ou seja, ser eficaz é conseguir atingir um dado objetivo.

³ As atividades da AM possuem dois gumes, ou seja, umas concorrem para objetivos do Exército e outras concorrem para objetivos das Instituições de Ensino Superior.

2. Utiliza a Academia Militar algum instrumento para gerir os seus recursos?
3. Será necessário complementar o sistema de gestão utilizado pela Academia Militar?
4. A informação fornecida pelo BSC facilita a toma de decisão na AM?
5. Qual o nível de resistência de implementação do BSC?

1.4. OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS

“Após a definição do problema de investigação, que se traduz numa ou mais questões de investigação, descrevem-se os objectivos da investigação” (Sarmiento, 2008, p.8).

O objetivo geral da investigação consiste em aferir a necessidade de implementar o BSC na AM.

A concorrer para este objetivo geral, foram determinados alguns objetivos específicos. Sendo eles:

1. Descrever conceitos como controlo de gestão, estratégia e o porquê da sua necessidade;
2. Verificar a importância da gestão estratégica para a Administração Pública;
3. Descrever e compreender a metodologia do BSC;
4. Demonstrar que todas as áreas da organização são importantes;
5. Conhecer as diferenças e alterações da adoção do BSC por parte da Administração Pública;
6. Demonstrar que é possível implementar este sistema num estabelecimento de ensino superior;
7. Nível de predisposição para a sua implementação.

1.5. HIPÓTESES

De forma a dar respostas à pergunta central e às perguntas derivadas são formuladas hipóteses. “Após o estudo aprofundado sobre o tema em investigação são formuladas as hipóteses. Estas são proposições conjecturais que constituem respostas possíveis às questões de investigação” (Sarmiento, 2008, p. 8-9).

Portanto são atribuídas hipóteses às perguntas anteriormente enunciadas:

H1. O BSC também é utilizado na Administração Pública;

H2. A Academia Militar utilizada instrumentos, sendo estes os mais adequados;

- H3. É necessário complementar os atuais sistemas de gestão com o *Balanced Scorecard*;
- H4. É útil para a tomada de decisão a implementação deste sistema;
- H5. O seu nível de resistência é elevado.

1.6. METODOLOGIA

“Com base nas hipóteses constrói-se a metodologia da investigação, onde se estabelecem as variáveis a observar, as fontes de dados a pesquisar e, por último, a forma de recolher, registar e analisar dados” (Sarmento, 2008, p. 10).

O estudo cumpre as orientações definidas do ANEXO F à NEP 520/DE/30JUN11 / AM (Academia Militar, 2011). Estas orientações são complementadas com a metodologia empregue em investigações em ciências sociais, de acordo com Sarmento (2008).

Para Francis Bacon *in* Martins e Theóphilo (2007, p. 37), “o método científico é um conjunto de regras para observar fenômenos e inferir conclusões a partir de tais observações”.

O estudo passa do plano observacional para cuidadosas generalizações. Sendo assim, a abordagem metodológica deste trabalho é do tipo Empírica (Martins & Theóphilo, 2007).

A parte teórica é suportada pela pesquisa bibliográfica e análise documental de publicações e artigos sobre a temática Gestão Estratégica e *Balanced Scorecard*. “A pesquisa bibliográfica é um excelente meio de formação científica quando realizada independentemente ou como parte indispensável de qualquer trabalho científico...” (Martins & Theóphilo, 2007, p. 54).

Na parte prática recorreu-se a um levantamento de dados através de entrevistas e inquéritos e de um estudo de caso.

1.7. ESTRUTURA DO TRABALHO E SÍNTESE DOS CAPÍTULOS

Este trabalho está dividido em duas partes. A primeira parte, constituída por dois capítulos, é denominada por parte teórica. A Segunda é a parte prática constituída por três capítulos.

O segundo capítulo aborda conceitos como Gestão e Controlo de Gestão. Refere a importância da Gestão Estratégica para as organizações, especificando a particularidade da

Administração Pública. Expõe a necessidade da informação para a tomada de decisão, bem como a evolução dos sistemas de gestão que apoiam essa informação.

No terceiro capítulo é referenciado a metodologia de um sistema de gestão denominado de *Balanced Scorecard*. É exposto a sua aplicabilidade na Administração Pública e nas Instituições de Ensino Superior e é apresentado a sua importância para a Gestão Estratégica.

O quarto capítulo inicia a parte prática, referenciando a metodologia aplicada nesta segunda parte, como e a quem se vai entrevistar e inquirir e por fim como se vai desenvolver o estudo de caso.

O quinto capítulo é destinado à apresentação dos resultados obtidos com as entrevistas e com os inquéritos e a sua respetiva análise e discussão.

Quanto ao sexto capítulo, é realizado um estudo de caso, onde é desenvolvido um modelo do BSC para a AM.

Por fim, o capítulo das conclusões, onde são confirmadas as hipóteses e respondidas às perguntas previamente formuladas, bem como as limitações e propostas de investigações futuras.

PARTE I - TEÓRICA

CAPÍTULO 2

IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ESTRATÉGICA

2.1. INTRODUÇÃO

No presente capítulo irá ser feita uma abordagem ao conceito de Gestão Estratégica. Para isso é necessário abordarmos o conceito de Gestão e a sua interligação com o Controlo de Gestão e a Estratégia Empresarial. Para concluir o capítulo, indica-se os requisitos que as informações necessitam para a tomada de decisão e quais as necessidades dos novos sistemas de gestão.

2.2. GESTÃO E CONTROLO DE GESTÃO

“Para além da orientação e coordenação das pessoas, a gestão implica também a afectação e controlo de recursos financeiros e materiais, ao dispor da organização. Para realçar os seus objectivos com maior eficiência e economia de acção” (Chiavenato, 2000, p. 7). Teixeira (2005, p. 3) sintetiza este conceito definindo-o como um “processo de se conseguir obter resultados (bens ou serviços) com o esforço dos outros”. Ambos concordam que existem várias pessoas de diversos níveis, que desenvolvem uma atividade em conjunto para atingirem os objetivos da organização.

A gestão chega a esses resultados através do planeamento⁴, organização⁵, direcção⁶ e controlo⁷ de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da empresa, a fim de atingir esses mesmos objetivos (Teixeira, 2005).

No entanto, Jordan, Neves e Rodrigues (2003, p. 20) relacionam os conceitos de controlo e de gestão, referenciando que “o controlo de gestão deve proporcionar a todos os

⁴ Processo de determinar antecipadamente o que deve ser feito e como fazê-lo.

⁵ Estabelecer relações formais entre as pessoas, e entre estas e os recursos, para atingir os objetivos propostos.

⁶ Processo de determinar, isto é, afetar, ou influenciar, o comportamento dos outros. A direcção envolve motivação, liderança e comunicação.

⁷ Processo de comparação do atual desempenho da organização com standards previamente estabelecidos, apontando as eventuais ações corretivas. No entanto a palavra “controlo” não é entendida no sentido restrito de fiscalização, antes pelo contrário, refere-se à expressão “to keep under control” no sentido de “não perder o controlo do veículo”.

responsáveis, os instrumentos para pilotar e tomar decisões adequadas que assegurem o futuro da empresa”.

Quando se fala nos responsáveis pela gestão, pensamos de imediato nos órgãos de topo da organização, contudo, “gestores são todos aqueles que, numa organização, conseguem coisas feitas com o trabalho dos outros, planeando, organizando, dirigindo e controlando” (Teixeira, 2005, p. 6). Pois nem todos os gestores têm responsabilidade com a empresa como um todo, a sua responsabilidade pode-se restringir a um setor ou divisão.

A divisão da gestão é indiscutível, e normalmente consideram-se três níveis. Todavia, na definição desses níveis, encontramos alguma discordância. Posto isto, Teixeira (2005) e Chiavenato (2000), referem que a gestão se divide em gestão institucional, intermédio e operacional. Caldeira (2009), menciona que os níveis da gestão denominam-se de estratégico, operacional e individual. Rascão (2004) relata que a estrutura piramidal da gestão divide-se em gestão de topo, gestão intermédia e gestão operacional.

Independentemente da discordância de nomes, o seu conceito é semelhante. No nível superior a gestão caracteriza-se por uma componente estratégica e acompanha os grandes objetivos da organização – objetivos estratégicos. As suas ações são de médio/longo prazo e dizem respeito a toda a empresa (Caldeira, 2009; Chiavenato, 2000; Rascão, 2004; Teixeira, 2005).

O nível intermédio trata da articulação interna entre outros dois níveis. Está diretamente ligado com as decisões tomadas no nível acima e com as operações realizadas no nível a baixo. Predomina uma componente tática, na qual as suas ações são de curto prazo. Os seus *reports* incorporam os objetivos anuais e as suas respetivas metas de modo a explicar o nível de desempenho que está a ser atingido (Caldeira, 2009; Chiavenato, 2000; Rascão, 2004; Teixeira, 2005).

Já o nível inferior é caracterizado por uma componente mais técnica. Neste nível a gestão é muito importante para melhoria da produtividade, pois pode medir objetivamente o desempenho do trabalhador, fornecendo-lhes informações sobre a sua atuação de modo a melhorá-la. É o nível onde as tarefas são executadas (Caldeira, 2009; Chiavenato, 2000; Rascão, 2004; Teixeira, 2005).

É necessário definir vários níveis de gestão, no intuito de delinear as responsabilidades de cada escalão ou nível de autoridade no que respeita a execução, coordenação e controlo das diversas atividades.

Atualmente, nos dias de hoje, a gestão é tao importante para o setor privado como para o setor público, embora apresente algumas dificuldades neste último setor.

“A importância da gestão, pelos custos da não produtividade e porque a qualquer aumento de eficiência é muito significativo em termos sociais; a maior dificuldade da gestão, por ausência do lucro, como objetivo e indicador para o controlo do desempenho, por o cliente não ser a fonte de receita, mas de trabalho, e pela situação de monopólio destas organizações” (Neves, 2002, p.32).

Todavia, devemos ter em conta o nível de flexibilidade de um setor para o outro, pois muitas vezes o setor público possui leis orgânicas e normativos que estabelecem ao máximo pormenor como administrar.

2.3. ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Da arte da guerra e da utilização do potencial militar, a estratégia passou para o Estado-Nação e coligação de Estados, e o seu conteúdo pode envolver várias estratégias em diferentes meios (Santo, 2009).

Em termos empresariais, a estratégia é definida pela “mobilização de todos os recursos da empresa em âmbito global, visando atingir objectivos a longo prazo. A tática é um esquema específico de emprego de alguns recursos a partir de uma estratégia geral. No plano militar, uma mobilização de tropa é uma tática dentro de uma estratégia mais ampla; no plano operacional, o orçamento anual ou plano anual de investimentos é um plano tático dentro de uma estratégia global a longo prazo. (...) O planeamento para cinco anos na empresa requer uma estratégia, à qual se ligam os planos táticos de cada ano compreendido nesse período” (Lodi, 1969, p. 6).

Assim, pode-se afirmar que a estratégia é uma panóplia de objetivos capazes de orientar o comportamento da empresa a longo prazo. “ A estratégia é crucial para o desempenho de todas as organizações” (Magretta, 2010, p. 71).

Porém, a estratégia é composta por três componentes: Ambiente, Empresa e Adequação de ambos. Referente ao Ambiente a empresa tem que estar sempre atenta às oportunidades, restrições, limitações, contingências e ameaças do mercado em que está inserida. Relativo à Empresa, é necessário saber quais os recursos que a empresa dispõe, os seus compromissos, objetivos, bem como os seus pontos fortes e fracos. Respeitante à Adequação entre ambos a empresa deverá adotar uma postura de modo a compatibilizar os objetivos, recursos, potencialidades e limitações com as condições ambientais, no sentido

de extrair o máximo de potencialidades externas e expor-se o mínimo às ameaças, coações e contingências ambientais (Chivenato, 2000).

Deverá existir uma interligação entre o ambiente interno e externo, ou seja, deve lidar ao mesmo tempo com os fatores organizacionais e com fatores ambientais. “A estratégia empresarial procura o melhor endereçamento dos esforços e recursos empresariais em direção a resultados capazes de assegurar o alcance dos objetivos empresariais” (Chiavenato, 2000, p. 116).

A estratégia empresarial também está inserida nas organizações públicas, pois é possível competir no mercado e ao mesmo tempo manter as responsabilidades sociais.

“O objetivo da estratégia – desempenho superior versus alternativas concorrentes - é desesperadamente necessário num mundo onde a procura de muitos serviços do setor social é infelizmente tão grande que a perspectiva de um sobrefornecimento parece uma anedota de humor negro. Num mundo de recursos escassos, precisamos do maior rendimento social para cada dólar que gastamos, seja em relação à literacia, aos sem-abrigo ou ao ambiente” (Margretta, 2010, p.86).

Tal como a estratégia de um negócio, a estratégia de uma organização sem fins lucrativos explica como é que a sua abordagem única do problema vai permitir alcançar melhores resultados para a sociedade.

2.4. GESTÃO ESTRATÉGICA

As organizações, hoje em dia, enquadram-se num contexto de competição e globalização, e a pressão para apresentarem resultados é cada vez maior. Para isso é necessário que as organizações obtenham um rumo. “Muitas organizações sabem para onde querem ir, mas não possuem um “mapa” indicando como lá chegar, faltando-lhes a direção necessária para transformar planos estratégicos bem formulados em realidade” (Silva, 2010, p. 32).

Portanto, a gestão estratégica mostrou-se benéfica tanto para organizações privadas como para públicas. Contudo, Andersen *in* Neves(2002) constatou que para isso é necessário um sistema de medição de desempenho, de modo a poder efetuar uma gestão bem-sucedida.

Business Intelligence *in* Neves (2002) refere que os gestores verificaram que a adoção de um sistema de medição de desempenho das suas organizações influenciou o

comportamento dos gestores e dos restantes empregados e colaboradores, traduzindo numa clara vantagem competitiva.

“A gestão estratégica permite guiar toda a organização em linha com o que se está a fazer e o que se está a tentar atingir, assegura a cooperação e o empenhamento dos colaboradores, permite atingir níveis de desempenho mais elevados e requer que os gestores examinem e se adaptem sistematicamente às alterações na envolvente na organização” (Neves, 2002, p. 33).

“A gestão estratégica enfatiza a análise e avaliação das oportunidades e ameaças do ambiente dadas as forças e fraquezas da organização, tendo em vista desenhar o seu futuro, definir os seus objetivos e estratégia, em contexto dinâmico e incerto” (Cardoso, 2001, p.36).

2.5. GESTÃO ESTRATÉGICA EM ORGANISMOS SEM FINS LUCRATIVOS

A gestão estratégica é um pouco problemática de implementar numa organização sem fins lucrativos, pois muitos dos seus resultados são difíceis de medir. Isso deve-se a algumas particularidades que possuem. Neves (2002, p. 48-49) refere algumas dessas especificidades: “O serviço prestado é frequentemente intangível e difícil de medir; A influência dos clientes pode ser limitada/fraca; Os contribuintes para os recursos podem interferir com a gestão interna da organização; Conflitos de interesses podem interferir com o planeamento racional; (...)”.

Segundo Hunger e Wheelen (1990), estas organizações requerem que os conceitos e técnicas da gestão estratégica sejam adaptados, de modo a serem eficazes.

Apesar destas condicionantes a utilização de gestão estratégica em organizações sem fins lucrativos tem sido algo de grande interesse por parte de diversos autores, como é o caso de Kaplan e Norton, com a adaptação do *Balanced Scorecard*.

2.6. REQUISITOS BÁSICOS DA INFORMAÇÃO PARA A TOMADA DE DECISÃO

Para a tomada de decisão é necessária informação real sobre a situação da organização e que permita analisar os desvios, de modo a que se possa tomar decisões para corrigir os mesmos desvios. Segundo Rascão (2004, p. 315), “a informação⁸ ajuda a reduzir a incerteza acerca do resultado da decisão”.

⁸ A informação possui duas características: Fonte da informação e Grau de detalhe da informação. A origem da informação é importante, pois os gestores devem incorporar a informação na sua capacidade de tomar

A utilização da informação pode depender muito do seu utilizador, pois estes já podem conter algum conhecimento ou experiência previa sobre o assunto. Contudo, segundo Rascão (2004, p. 318), “os sistemas de informação suportam todas as operações e a gestão de qualquer organização.” Os sistemas de informação vão melhorar a eficiência da tomada de decisão. “Ter um sistema de informação é recolher dados, seleccioná-los, tratá-los, armazená-los e produzir informação relacionada com a tomada de decisão” (Rascão, 2004, p. 319). Para ser competitivo, os gestores necessitam de um sistema que lhes proporcione a informação oportuna para apoio na tomada de decisão.

Segundo Drucker (1990), um dos grandes problemas das organizações públicas verifica-se quando os executivos se dedicam mais às reuniões e menos às resoluções, no intuito de obter alguma informação. É por isso, necessário um sistema de informação eficaz para que esse tempo seja usado para a tomada de decisão. “Os responsáveis menos competentes são os que tomam decisões constantemente, os mais capazes tomam muito poucas e concentram-se nas mais importantes” (Drucker, 1990, p. 133).

2.7. EVOLUÇÃO DOS SISTEMAS DE GESTÃO – NOVAS NECESSIDADES

Nos últimos anos do século XX, a emergência da chamada “Era da Informação” alterou completamente o ambiente competitivo das empresas e, conseqüentemente, tornou obsoletos os pressupostos e fundamentos em que assentava a concorrência na anterior Era industrial.⁹

Na Era atual surgiu a possibilidade de explorar determinados recursos intangíveis. C.Chow *in* Rodrigues e Sousa (2002, p. 46) enfatiza que deixou de ser suficiente executar as tarefas tradicionais melhor do que a concorrência.

“Mais exactamente, as realidades do atual ambiente competitivo exigem que o antigo conceito de gestão orientado para as tarefas e baseado nos indivíduos, seja completamente descartado e substituído pelo conceito de gestão orientado para os processos e baseado nas equipas” (Rodrigues & Sousa, 2002, p. 46).

Dado que os fatores críticos de sucesso se alteraram, a ideia de que os modelos tradicionais¹⁰, centrados em indicadores financeiros, não são adequados ao atual ambiente competitivo começou a ganhar consistência. Segundo Kiyon (2001), grande parte destes

decisão. O grau de detalhe está interligado com os níveis da gestão. Para gestão institucional, intermédio e operacional a informação deve ser sintetizada, resumida e detalhada, sucessivamente para cada nível.

⁹ A base de sucesso das empresas era a posse de ativos tangíveis, que acompanhassem o rápido desenvolvimento tecnológico, e uma boa gestão das suas dívidas e dos seus ativos financeiros.

¹⁰ Como exemplo de modelos de apoio à gestão tradicionais temos o sistema de indicadores, *tableau de bord*, sistema de contabilidade analítica, sistema de contabilidade financeira, entre outros.

modelos tradicionais fundamentam-se numa preocupação maior em medir a eficiência operacional e na gestão orientada por uma visão contabilística e financeira, tornando, nos dias de hoje, a informação insuficiente para a tomada de decisão.

O modelo de gestão existente era baseado apenas na informação financeira, despreocupando-se com as medidas de desempenho da estratégia organizacional (Kaplan & Norton, 1996). Surgiu então a necessidade de desenvolver um modelo que incorporasse o valor de ativos intangíveis e do capital intelectual, como as relações com o exterior, a satisfação dos clientes, a capacidade de inovação, as capacidades e qualidades dos trabalhadores e o desenvolvimento de processos internos mais flexíveis. Ou seja, uma maior preocupação com as informações transmitidas pelos *stakeholders*¹¹.

Além da necessidade de conjugar indicadores financeiros com indicadores não financeiros, a ligação entre a avaliação de desempenho e a estratégia também ganhou bastante importância. Epstein e Manzoni (1997) afirmam que esta preocupação tem tido eco em toda a literatura sobre o assunto e que diversos autores têm dado importância a três pontos-chave que devem ser tidos em conta num modelo de avaliação de desempenho: As empresas devem estabelecer sistemas de avaliação do desempenho que suportem as suas estratégias; Os sistemas de avaliação do desempenho devem conter muitos indicadores não financeiros para complementar os financeiros. O sistema de avaliação do desempenho global da empresa deve ser subdividido em conjuntos de indicadores para as unidades de nível inferior, a fim de traduzir os objetivos da empresa em subconjuntos mais manejáveis (Epstein & Manzoni, 1997).

É com a necessidade destas transformações que surge o *Balanced Scorecard* como uma estrutura específica para facilitar a tradução da estratégia em ação.

¹¹ O termo inglês stakeholder designa uma pessoa, grupo ou entidade com legítimos interesses nas ações e no desempenho de uma organização e cujas decisões e atuações possam afetar, direta ou indiretamente, essa outra organização. Estão incluídos nos stakeholders os funcionários, gestores, proprietários, fornecedores, clientes, credores, Estado (enquanto entidade fiscal e reguladora), sindicatos e diversas outras pessoas ou entidades que se relacionam com a empresa.

CAPÍTULO 3

BALANCED SCORECARD

3.1. INTRODUÇÃO

No presente capítulo vamos expor o conceito do sistema de gestão *Balanced Scorecard* desde a sua origem até aos desenvolvimentos a que esteve sujeito. Além disso, vamos explicar as diferenças para a sua implementação no setor público e particularmente nas instituições de ensino superior.

3.2. *BALANCED SCORECARD* - CONCEITO

Robert Kaplan e David Norton iniciaram o seu estudo sobre o BSC em 1990. Esse estudo envolvia doze empresas, maioritariamente sediadas nos EUA¹², com o objetivo de desenvolverem um novo modelo de desempenho.

Como referimos no subcapítulo anterior, os indicadores tradicionais financeiros podem fornecer sinais enganosos.

“Os indicadores financeiros têm fragilidades bem conhecidas na captação do impacto de decisões com desfasamento significativo no tempo. Em consequência, eles tendem a ser indicadores de potenciais problemas menos pró-ativos do que os indicadores operacionais (não financeiros)” (Epstein & Manzoni, 1997, p. 31).

Surgiu então o BSC com o objetivo de complementar as medidas financeiras tradicionais para que o gestor tenha à sua disposição toda a informação necessária, de modo a facilitar o processo de tomada de decisão e melhorar o desempenho organizacional.

Kaplan e Norton (2001) apontam duas razões essenciais para o desenvolvimento deste modelo de avaliação de desempenho e de gestão estratégica. Como primeira razão, defendem que o BSC é a criação de um sistema que estabelece um conjunto de relações de causa-efeito entre as medidas incorporadas no modelo e a estratégia. Esta ligação é que faz com que o BSC seja um sistema de gestão estratégica. A segunda razão é a importância atribuída aos ativos intangíveis e a difícil avaliação do valor criado por estes ativos, essenciais à criação de vantagens competitivas de qualquer organização. O BSC surge

¹² Advanced Micro Devices, American Standard, Apple Computer, Bell South, GIGNA, Conner Peripherals, Cray Research, DuPont, Electronic Data Systems, General Electric, Hewlett Packard, Shell Canada.

como uma nova estrutura que interliga os ativos intangíveis com os ativos tangíveis de forma a proporcionar o valor estratégico criado.

Kaplan e Norton (1997a) referem ainda que o BSC inclui um conjunto de indicadores que dão uma visão rápida e global da atividade da organização, onde estão incluídos os indicadores financeiros, complementados com os indicadores operacionais. Assim, os indicadores financeiros permitem expressar os resultados das ações tomadas, e os operacionais representam o valor que é acrescentado pelos ativos intangíveis.

Segundo Gomes et al. (2007, p. 69) “O *Balanced Scorecard* reflete o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores históricos e previsionais e entre perspectivas de atuação externa e interna.”

Como qualquer modelo de avaliação de desempenho, o BSC deve traduzir a missão e a estratégia de uma organização num conjunto de objetivos e indicadores. A diferença em relação aos restantes é que organiza estes objetivos em quatro perspetivas: Perspetiva Financeira; Clientes; Processos internos; Aprendizagem e Crescimento.

Por um lado, isto permitiu que um único sistema de gestão conseguisse reunir vários elementos, aparentemente díspares, de um plano de atividades e gerir com base numa visão a longo prazo. Por outro, possibilita que sejam estudadas e acompanhadas todas as medidas importantes, e segundo a relação causa-efeito, podem analisar se a melhoria de uma área influenciou negativa ou positivamente noutra (Santos, 2006).

É desta forma que Kaplan e Norton (1996) defendem que o BSC estará bem desenvolvido se através de uma análise qualquer pessoa externa à organização conseguir compreender a visão, a estratégia e o que uma determinada organização pretende alcançar.

3.3. PERSPETIVAS DO BALANCED SCORECARD

De acordo com Kaplan e Norton (1997b, p.8) não existe nenhum teorema matemático que permita responder com exatidão qual o número de perspetivas é que devem existir, visto que “as quatro perspetivas deverão ser consideradas como um modelo, não como uma camisa de forças.”¹³

No entanto, há que ter em conta que os indicadores de resultados¹⁴ e os indicadores indutores¹⁵ desses resultados do BSC devem apenas “medir os fatores suscetíveis de

¹³ Apesar destes autores apenas considerarem estas quatro perspetivas, não deixam de considerar a possibilidade de ser necessário introduzir uma ou mais perspetivas, tendo em conta a organização, o seu setor e a sua estratégia.

¹⁴ Indicadores de resultados caracterizam-se por medirem apenas ações passadas, ou seja, resultados de eventos já sucedidos.

produzir grandes alterações na empresa e decisivos para a criação de vantagens competitivas” (Rodrigues & Sousa, 2002, p. 108). Isto significa que o BSC não tem que reconhecer os interesses de todos os *stakeholders*, mas apenas daqueles que sejam vitais para o sucesso da estratégia.

De acordo com Olve, Roy e Wetter (2000) a definição das perspetivas deve ser feita com base na lógica organizacional, tendo sempre que existir uma inter-relação entre elas.

Após a identificação das perspetivas do modelo de Kaplan e Norton, importa caracterizar o seu conteúdo para melhor compreender o seu funcionamento. Assim para cada perspetiva, estes autores apresentam uma questão ou um propósito a atingir de forma a identificar, claramente, o que se pretende medir (cf. Quadro n 12, Anexo F1).

Em função destas questões, é necessário definir, para cada perspetiva, os objetivos a atingir, os *target* adequados,¹⁶ as medidas ou indicadores de desempenho a utilizar para medir o alcance dos objetivos e as iniciativas a executar, tal como nos mostra a Figura 35, no Anexo F2. Este mapa estratégico contemplado pelo BSC, onde todas as perspetivas e os objetivos dentro de cada uma delas, estão interligados com a estratégia e com a missão organizacional.

O BSC conduz à criação de valor ao transmitir importância no “investimento nos clientes, fornecedores, trabalhadores, processos, tecnologias e inovação” (Kaplan & Norton 1996, p. 7).

Por outro lado, permite obter uma visão mais clara dos objetivos estratégicos e, em simultâneo, definir medidas operacionais de curto prazo para atingir esses mesmos objetivos (Gomes et al., 2007).

3.3.1 PERSPETIVA FINANCEIRA

O objetivo vital das empresas, a longo prazo, é conseguir excelentes retornos dos capitais investidos, ou seja, os indicadores desta perspetiva são uma componente importante no BSC, especialmente no que se refere à identificação do lucro ou da produção. Devido às relações causa-efeito, qualquer medida culmina com a melhoria do desempenho Financeiro. (Kaplan & Norton, 1997a; Santos, 2006).

“As perspetivas do cliente, interna e de aprendizagem e inovação, ainda que corretamente implementadas, não conduziram automaticamente à melhoria da situação

¹⁵ Indicadores indutores caracterizam-se por medirem atividades que conduzem, direcionam ou induzem a resultados futuros, como por exemplo horas de formação ou tempo gasto com clientes, etc.

¹⁶ Representam medidas padrão ou estandardizadas com as quais se devem comparar medidas ou indicadores de desempenho e, deste modo, permitir medir se os resultados foram alcançados.

financeira se a estratégia global da empresa não for uma estratégia fundamentalmente rentável.” (Newing, 1995, p.23).

Em síntese, os objetivos e indicadores financeiros têm um duplo papel. Por um lado, definem os resultados financeiros que se espera obter de uma determinada estratégia, por outro, eles são alvos finais dos objetivos e indicadores das outras perspectivas do BSC.

3.3.2. PERSPETIVA CLIENTES

“Se as unidades de negócio pretendem alcançar o desempenho financeiro superior a longo prazo, devem criar e colocar à disposição dos clientes produtos e serviços que eles valorizem.” (Kaplan & Norton, 1996, p. 63).

Existe uma necessidade de criação de valor para a organização aproveitando os clientes. É fundamental conhecer as suas necessidades, pois se não é a nossa organização é uma outra concorrente.

A análise do impacto desta perspectiva é feita com medidas como o nível de satisfação, a imagem, a fidelização e retenção de clientes, a evolução da quota de mercado, entre outros (Kaplan & Norton, 1996).

A organização tem que tomar a iniciativa e trabalhar de modo a que os gestores compreendam as exigências primordiais dos clientes e definam os objetivos e metas tendo em conta pressupostos dos clientes, como os seus hábitos, segmentos de mercado, valor percebido e relacionamento com a organização (Pinho, 2007; Santos, 2006).

Newing (2005) diz-nos mesmo que por vezes pode ser necessário que sejam os clientes a mencionar quais os objetivos e indicadores mais importantes nesta perspectiva.

Estes indicadores representam os indutores dos resultados que a empresa espera obter dos clientes. Através deles dever-se-á evidenciar aquilo que a empresa tem de colocar à disposição dos seus clientes, de modo a atingir elevados níveis de satisfação, retenção e aquisição de clientes e, eventualmente, quota de mercado.

3.3.3. PERSPETIVA INTERNA

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

A grande diferença verifica-se que apesar de alguns dos sistemas tradicionais já contemplaram esta perspectiva, apenas se dedicavam em melhorar os processos existentes.

O BSC já tem novas preocupações, tenta identificar novos processos, nos quais a empresa tem que se distinguir, de modo a satisfazer as necessidades dos clientes e atingir os seus objetivos financeiros.¹⁷ Kaplan e Norton (1996) chamam a esta diferença de “onda curta”¹⁸, no caso dos sistemas tradicionais, e “onda longa”¹⁹, para o BSC.

Basicamente, para sustentar o sucesso financeiro a longo prazo, é necessário criar novos produtos e serviços, que satisfaçam as necessidades emergentes dos clientes atuais e potenciais. (Kaplan & Norton, 1996; Rodrigues & Sousa, 2002).

“A empresa deve distinguir-se em determinados processos internos, decisões e ações, se pretender ir de encontro às exigências dos seus clientes. A perspectiva interna deve refletir as capacidades fundamentais da organização e a tecnologia crucial para adicionar valor às actividades do cliente” (Newing, 1995).

3.3.4. PERSPETIVA DE APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO

Kaplan e Norton (1996) consideram que esta perspetiva identifica-se com a infraestrutura que a empresa deve possuir para que se consiga crescer e desenvolver a longo prazo. Aprendizagem e crescimento equivale a construir as competências fundamentais necessárias para competir no futuro” (Gering e Rosmarin *apud* Rodrigues & Sousa, 2002, p. 99).

Esta perspetiva deverá medir a capacidade da organização para se adaptar às contantes mudanças no meio ambiente, economia e tecnologia. Santos (2006, p. 46) enfatiza que o “BSC deve identificar a intra-estrutura tecnológica, de capital e humana, para que a empresa possa crescer e desenvolver-se a médio/longo prazo.”

“Os objectivos da perspectiva de aprendizagem e crescimento são os indutores para alcançar excelentes resultados nas primeiras três perspectivas do *scorecard*.” (Kaplan & Norton, 1996, p.126). Ou seja, enquanto os objetivos das outras três perspetivas demonstram onde e como a empresa se pode destacar para criar valor, os objetivos desta perspetiva revelam qual a infraestrutura que vai suportar a conquista dos outros objetivos.

¹⁷ Um exemplo disso é a empresa Rockwater. Aquando da implementação do BSC concluiu, que era necessário um processo interno completamente novo de comunicação contínua, entre o gestor do projeto e do cliente, sobre os processos e a finalização esperada do projeto, solicitando o pagamento imediato após a conclusão de cada fase e, especialmente, o pagamento final.

¹⁸ “Onda curta” é baseada nos sistemas tradicionais, onde apenas se preocupavam com os processos existentes aos clientes atuais.

¹⁹ “Onda longa” é o instrumento mais poderosos do desempenho financeiro futuro do que o ciclo operacional de curto prazo. Está ligado à inovação e ao longo prazo.

3.4. BALANCED SCORECARD E A GESTÃO ESTRATÉGICA

Com o passar do tempo o BSC foi visto como um sistema de comunicação e alinhamento da organização a novas estratégias e como um precioso auxiliar para a clarificação e implementação da estratégia (Rodrigues & Sousa, 2002).

De acordo com Kaplan e Norton (1996) esta conceção surge da sua função na interligação do desenvolvimento da estratégia organizacional com a sua implementação²⁰, na interligação dos objetivos estratégicos com as medidas de desempenho, combinando objetivos de longo prazo com as ações de curto prazo. Baseando-se nisto, o BSC coloca à disposição dos gestores quatro novos processos de gestão que, separadamente ou em conjunto, contribuem para ligar objetivos estratégicos.

O primeiro processo, Tradução da Visão, ajuda a definir e clarificar a visão e a estratégia da organização. Chow, Haddad e Williamson (1997) observam que a visão e a estratégia devem ser expressas como um conjunto integrado de objetivos e indicadores, de modo a ser compreendida por todos os que vão contribuir para a sua realização.

O segundo processo, Comunicação e Ligação, assegura que as medidas e os objetivos estratégicos do BSC devem ser comunicados a todos os níveis da hierarquia da organização. Considera-se que a grande vantagem deste processo “é o modo como ela assegura que todos os níveis da organização estejam cientes e compreendam a sua estratégia a longo prazo” (Chow et al., 1997, p. 71).

O terceiro processo, Planeamento, “a clarificação de objetivos estratégicos e a identificação dos fatores decisivos para os alcançar, processo através do qual se desenvolve a construção do BSC, também criam uma estrutura para a gestão dos vários programas de mudança da empresa” (Rodrigues & Sousa, 2002). Deste modo, os gestores concentram esforços nos processos mais decisivos para o sucesso estratégico da empresa.

Quarto passo, Feedback e Aprendizagem, com o BSC é possível saber em qualquer momento da implementação da estratégia, se esta está ou não a cumprir os resultados, e quais as suas causas. “Estas perspetivas de aprendizagem em tempo real pode aumentar a agilidade das organizações para modificar as estratégias, como resposta à alterações das circunstâncias” (Chow et al., 1997, p. 26).

“O *Balanced Scorecard* é essencialmente um mecanismo para a implementação da estratégia, não para a formulação da estratégia” (Kaplan & Norton, 1997a, p. 10).

²⁰ As quatro perspetivas funcionam como um sistema de medida que apoia a comunicação dos objetivos e, conseqüentemente, motiva a execução bem sucedida da estratégia. As perspetivas são desenvolvidas, dependendo umas das outras, em benefício da estratégia organizacional.

3.5. BALANCED SCORECARD NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Corral e Urieta (2001) referem que a Administração Pública encontra-se perante novos desafios estratégicos, devido às alterações provocadas pela globalização na atividade social e por uma maior exigência dos utentes.

Cada vez mais os recursos são limitados, contudo as necessidades são maiores por parte da sociedade. Neste sentido, Corral e Urieta (2001) enfatizam que, a sua atuação deve ser eficiente, eficaz e económica. Ou seja, a gestão pública deve permitir atingir os objetivos definidos com o mínimo de recursos possíveis.

De acordo com Kaplan e Norton (1997a), na Administração Pública, o BSC potencia a sua razão principal de existência²¹ e permite a comunicação, aos eleitores, aos empregados e à sociedade em geral, dos resultados e dos indutores de atuação que permitem alcançar os objetivos estratégicos.

A utilização do BSC na Administração Pública pode ser sinónimo de vantagem em alguns pontos. Azúa *in* Gomes et al. (2007, p. 127) refere que o BSC pode “favorecer a transparência da gestão pública, o que agrada aos cidadãos mas preocupa os políticos; Desenvolver uma cultura mais empreendedora na gestão pública; Equilibrar a gestão pública entre a ação de curto prazo e a gestão e longo prazo.” Existe uma necessidade de recorrer a instrumentos de gestão privada, como é exemplo o *Balanced Scorecard*, que contempla informação financeira e não financeira.

3.5.1 ALTERAÇÕES AO ORIGINAL

Segundo Niven *in* Gomes et al. (2007), a estrutura do BSC sofre algumas alterações como podemos ver no Quadro 12, Apêndice E.

A primeira alteração tem a ver com a missão. Esta passa a estar no topo da estrutura, significando que, em primeiro lugar, todas as perspetivas estão interligadas de modo a concretizá-la. Em segundo lugar, é necessário perceber a razão da existência da organização e quem é que ela serve (Niver *apud* Gomes et al., 2007).

A importância atribuída à perspetiva clientes é incrementada em detrimento da perspetiva financeira²². Nesta estrutura as suas medidas financeiras não vão possuir o mesmo ênfase, todavia, vão determinar o sucesso ou as limitações da atividade. “O desempenho financeiro, no sector público, não é um objectivo em si mesmo mas sim um

²¹ Não controla apenas os gastos orçamentais, mas também serve os stakeholders.

²² Como agora a organização é pública, o seu foco não é colocado nos investidores e na maximização do seu valor, mas sim na satisfação das necessidades da sociedade.

meio através do qual se concretizam fins” (Gomes et al., 2007, p. 128). Contrariamente quando se trata de organizações privadas o mais importante é o retorno do investimento, que está diretamente ligado com a perspetiva financeira. O que já não acontece nas organizações públicas, pois o mais importante é o cliente, adotando assim o lugar de topo nesta nova estrutura.

A perspetiva de processos internos e de aprendizagem e crescimento fazem na mesma parte desta estrutura. Através dos processos internos criam valor para os clientes e estas organizações necessitam ao mesmo tempo, de ter pessoas devidamente qualificadas, capazes e orientadas para o alcance da missão, no caso da perspetiva de aprendizagem e crescimento (Gomes et al., 2007).

3.6. BALANCED SCORECARD NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Müller (2001) enfatiza que o BSC 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.

“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” (Müller, 2001, p. 85).

Segundo o mesmo autor, 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 de três grupos. Os alunos, pois pertencem à instituição e possuem necessidades de formação. A sociedade, financiadora da Administração Pública, que pretende receber pessoas formadas com plena capacidade profissional. Os professores, técnicos e funcionários que exercem a sua atividade no sentido da realização da missão institucional.

3.6.1 ALTERAÇÃO AO MODELO ORIGINAL

Müller (2001) defende que as perspetivas originais, de Kaplan e Norton, devem ser complementadas por uma quinta, perspetiva social. Por outro lado Pessoa *in* Gomes et al. (2007), não acrescenta essa perspetiva, pois defende que a sociedade está presente nas outras perspetivas, como alunos, empregados, técnicos, docentes, etc.

No entanto, Müller (2001) concorda com esta reflexão, todavia estas instituições terão de se preocupar com a abrangência e repercussão social dos seus projetos. Ou seja, os resultados da sua gestão são medidos pelo impacto dos seus projetos na sociedade, a sua contribuição para o desenvolvimento social, económico e cultural.

Desta forma, se uma instituição apresentar um bom resultado social²³, poderá ter mais alunos, mais projetos e um maior reconhecimento por parte da sociedade.

Outra visão é defendida por Stewart e Carpenter-Hubin *in* Silva (2010), referindo que a visão da universidade é traduzida em cinco áreas. Excelência Académica (qual é o contributo da universidade na criação de conhecimento?); Experiência na aprendizagem dos estudantes (será que a universidade está efetivamente a transferir conhecimento aos seus estudantes?); Diversidade (será que a universidade está a alargar e reforçar a sua comunidade?); Sensibilização e ligação (Como é que a universidade faz a ligação e a transferência de conhecimento ao nível local, nacional e internacional perante as suas comunidades?) e Gestão de recursos (Como é que a universidade desenvolve e gere os seus recursos?)

Cada uma destas áreas terá os seus indicadores de desempenho, que indicam a existência de progresso, de forma a ser possível a aplicação de medidas corretivas para atingir a melhoria continua.

²³ Resultado Social é o retorno que a sociedade obtém da instituição, através do desenvolvimento dos seus programas e projetos.

PARTE II - PRÁTICA

CAPÍTULO 4

METODOLOGIA E PROCEDIMENTOS

4.1. INTRODUÇÃO

No presente capítulo apresenta-se a metodologia utilizada na parte prática. É apresentada a população que foi inquirida e entrevistada, e o porquê dessa escolha. Por último são apresentados os instrumentos e procedimentos utilizados no desenvolvimento do inquérito, da entrevista e do estudo de caso.

4.2. TIPO DE ESTUDO

De acordo com Martins e Théophilo (2007) existem várias estratégias de pesquisa, contudo para a condução da pesquisa científica deve-se escolher aquela que melhor se adapte aos objetos e propósitos de estudo. Assim sendo as estratégias adotadas são o levantamento de dados e o estudo de caso.

Os levantamentos são próprios para os casos em que o pesquisador deseja responder a questões acerca da distribuição de uma variável ou das relações entre características de pessoas ou grupos. Os dados de pesquisa são tratados através de uma coleta de dados de populações ou de uma amostra de população. Neste tipo de pesquisa uma multiplicidade de influências pode interferir nos processos estudados (Martins & Théophilo, 2007).

O estudo de caso trata-se de uma investigação empírica que pesquisa fenômenos dentro do seu contexto real, onde o pesquisador não tem controle sobre eventos e variáveis, busca apreender a totalidade de uma situação e, descrever, compreender e interpretar a complexidade de um caso em concreto. O estudo de caso possibilita a penetração na realidade social, não conseguida plenamente pela avaliação quantitativa (Martins e Théophilo, 2007).

4.3. AMOSTRA

No caso das entrevistas, estas são direcionadas para as entidades diretamente ligadas ao planeamento. Essas entidades chefiam ou fornecem informações para a tomada

de decisão dos órgãos da estrutura superior da AM, como o Comando da Academia, Corpo de Alunos, Direção dos Serviços Gerais, Direção de Ensino e Grupo de Apoio ao Comando.

Sendo assim, previu-se a realização de sete entrevistas, contudo apenas seis foram efetivadas. Foi entrevistado sua Excelência Tenente-General Comandante da Academia Militar (TGen Cmdt AM) Victor Manuel Amaral Vieira (6º entrevistado), que desempenha funções como Cmdt da Academia militar; sua Excelência Major General (MGen) António José Pacheco Dias Coimbra (4º entrevistado), que acumula funções de 2º Cmdt da AM e de Diretor de Ensino; o Coronel (Cor Tir) Tirocinado Jorge Filipe Corte Real Andrade (2º entrevistado), Chefe do Gabinete de Estudos e Planeamento e Avaliação de Qualidade; o Cor Tir João Jorge Botelho Vieira Borges (1º entrevistado), Adjunto do Diretor de Ensino; o Coronel (Cor) Eduardo Manuel Mendes Ferrão (5º entrevistado), que desempenha o papel de Comandante do Corpo de Aluno e Cor Jaime Alexandre Daniel de Almeida (3º entrevistado), que exerce o papel de Chefe do Grupo de Apoio ao Comando (GAC).

Quanto aos inquéritos a amostra restringiu-se aos docentes da Academia Militar e aos oficiais com cargos de direção/chefia, pois a população restante, como os alunos, sargentos, praças, não se encontram familiarizados com o tema em estudo. Sendo assim foram enviados inquéritos a dois Gen, a três Cor a 15 Tenentes-coronéis (TCor), a oito Majores (Maj), a nove Capitães (Cap), a três Tenentes (Ten) e a cinco Docentes. Apenas 47% dos inquiridos efetuaram o preenchimento do inquérito, dentro dos quais um Cor, cinco TCor, quatro Maj, cinco Cap, dois Ten e três Docentes.

4.4. INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTOS

No caso dos levantamentos para a obtenção de dados primários foi adotada a técnica da entrevista e do inquérito. Em ambas foi utilizado o método de Survey, “a pesquisa *survey* pode ser descrita como a obtenção de dados ou informações sobre características, acções ou opiniões de um determinado grupo de pessoas” (Freitas, Oliveira, Zanela e Moscarola, s.d.). As suas estruturas foram feitas com o intuito de que os objetivos de estudo fossem atingidos.

As entrevistas realizadas designam-se de estruturadas, pois o entrevistado responde a um conjunto de perguntas, que fazem parte de um guião (Sarmiento, 2008). Com as entrevistas pretendia-se respostas abertas sobre determinados assuntos de modo a perceber como é realizado o planeamento, como é efetuada a gestão e determinar se é ou não necessário o *Balanced Scorecard*.

Quanto à análise das respostas, a fim de “...extrair a significação dos símbolos presentes nos discursos dos participantes” (Fortin & Filion, 2009, p. 302), começou-se por procurar domínios ou categorias semelhantes a partir dos dados recolhidos de modo a criar uma matriz de codificação, como podemos ver no quadro 1.

Quadro 1: Matriz de Codificação Alfanumérica e Cromática das Entrevistas.

Codificação Alfanumérica e Cromática das Entrevistas	
Bloco B. Planeamento, orçamento e execução	
Questão 5	
Segmentação 5.1	Vai de encontro com o Orçamento.
Segmentação 5.2	Dificuldades devido ao nível de autonomia.
Segmentação 5.3	O Planeamento tem em conta os objetivos propostos pelo Escalão Superior e os objetivos necessários para ser Instituição de Ensino Superior.
Segmentação 5.4	Tem em conta os anos anteriores.
Questão 6	
Segmentação 6.1	Obriga a efetuar prioridades no planeamento - Planeamento subordinado ao Orçamento.
Segmentação 6.2	O planeamento é dividido por atividades, sendo estas suportadas pelo orçamento.
Questão 7	
Segmentação 7.1	Não existem indicadores nem metas.
Segmentação 7.2	Indicadores não, mas sim orientações.
Segmentação 7.3	Dificuldade de traspor a atividade militar .
Segmentação 7.4	Estão identificados na Diretiva do Cmdt e no Plano de Atividades.
Bloco C. Gestão Estratégica	
Questão 8	
Segmentação 8.1	Relatório de Atividades.
Segmentação 8.2	Não é feito de forma integrada, mas sim parcelarmente.
Segmentação 8.3	É realizado através da Seção de Qualidade, Concretização dos projetos de I&D, Feedback Entidades Externas e Protocolos com IES.

Segmentação 8.4	Não é mensurável - "Go no Go" - cumpriu ou não cumpriu.
Segmentação 8.5	A avaliação da área financeira é aprofundada (através do SIG).
Questão 9	
Segmentação 9.1	É necessário, para cruzar o impacto que umas atividades têm nas outras.
Segmentação 9.2	Tem que ser mais detalhado.
Segmentação 9.3	Instrumento Financeiro.
Segmentação 9.4	Não, pois o SIG pode criar dificuldades de adaptação.
Questão 10	
Segmentação 10.1	Não fornece a informação na sua totalidade.
Segmentação 10.2	Não possui Sistema Estratégico, apenas de Gestão.
Bloco D. Implementação do <i>Balanced Scorecard</i>	
Questão 11	
Segmentação 11.1	É possível utilizar em paralelo.
Segmentação 11.2	É necessário um sistema complementar.
Segmentação 11.3	Não é necessário um sistema complementar.
Segmentação 11.4	Tentar melhorar o existente, se não complementar.
Questão 12	
Segmentação 12.1	É importante para a tomada de decisão.
Segmentação 12.2	Importante para o acompanhamento das decisões.
Segmentação 12.3	Sim, mas poderia trazer complicações.
Segmentação 12.4	Só com o tempo se saberia.
Questão 13	
Segmentação 13.1	Existe alguma resistência, mas a "necessidade fala mais alto".
Segmentação 13.2	Nível elevado de Resistência.
Segmentação 13.3	Não existe resistência.

Por fim, analisou-se as respostas e define-se a frequência de todas as respostas obtidas de modo a medir as respostas quantitativamente (Sarmiento, 2008; Fortin & Filion, 2009). Para fazer uma avaliação qualitativamente foi efetuada uma sinopse das entrevistas (Apêndice C) de modo a sintetizar ideias e destacar aspetos isolados. Nos quadros da sinopse estão marcadas a cores diferentes os diversos segmentos.

Quanto aos inquéritos, são constituídos por três grupos, caracterização do inquirido, gestão estratégica e implementação do BSC. No segundo e terceiro grupo, para as respostas, foi utilizado a “Escala de Likert”, onde os inquiridos manifestam o seu nível de concordância. Os níveis que foram considerados são: Discordo Totalmente (1); Discordo (2); Nem Concordo, Nem Discordo (3); Concordo (4); Concordo Totalmente (5). Para o terceiro grupo, a primeira pergunta é utilizada uma escala de Péssimo (1); Mau (2); Razoável (3); Bom (4); Excelente (5) e a pergunta sobre os motivos de resistência à implementação do BSC, a escala é Fora de Hipóteses (1); Muita Resistência (2); Alguma Resistência (3); Pouca Resistência (4); Nenhuma Resistência (5).

A aplicação deste inquérito foi enviado via e-mail para o correio eletrónico institucional e em alguns casos entregue pessoalmente. Estes foram aplicados no mês de Abril de 2012.

Referente ao tratamento e análise de dados provenientes dos inquéritos foram utilizadas técnicas estatísticas. Para medir a posição ou tendência central foi utilizado a média e a moda e para medir a dispersão foi utilizado o desvio padrão. Para isso utilizou-se a ferramenta do *Microsoft Excel* versão 2007.

Relativamente ao estudo de caso, foi utilizado o modelo de Horváth e Partners mencionado em Gomes et al (2007). Das cinco fases que estes autores definem, apenas desenvolvemos uma. Para o seu desenvolvimento utilizamos dados fornecidos pelo Plano de Atividades de 2011, informações adquiridas através das entrevistas e inquéritos e algum conhecimento adquirido pela realização deste estudo.

CAPÍTULO 5

APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

5.1. INTRODUÇÃO

No presente capítulo são apresentados os resultados das entrevistas e dos inquéritos. De seguida é feita uma análise desses mesmos resultados, bem como a sua discussão.

5.2. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA ENTREVISTA

Como referido no capítulo da metodologia, foram identificados vários segmentos dentro de cada resposta, para que, posteriormente, fosse calculado a sua frequência de modo a que após a sua análise fosse possível chegar a uma conclusão.

Assim se obteve os resultados inscritos na tabela 1.

Tabela 1: Análise Quantitativa das Entrevistas.

Análise Quantitativa								
	Entrevistados						Frequência	Resultados
	1	2	3	4	5	6		
Questão 5								
Segmentação 5.1	x						1	17%
Segmentação 5.2	x			x	x	x	4	67%
Segmentação 5.3		x			x		2	33%
Segmentação 5.4	x		x		x	x	4	67%
Questão 6								
Segmentação 6.1	x		x	x	x	x	5	83%
Segmentação 6.2		x				x	2	33%
Questão 7								
Segmentação 7.1	x	x	x	x		x	5	83%
Segmentação 7.2	x						1	17%
Segmentação 7.3			x	x			2	33%
Segmentação 7.4	x				x		2	33%
Questão 8								
Segmentação 8.1	x		x				2	33%
Segmentação 8.2		x			x		2	33%
Segmentação 8.3		x					1	17%
Segmentação 8.4	x		x			x	3	50%
Segmentação 8.5	x			x	x		3	50%

Questão 9								
Segmentação 9.1	x	x	x	x	x	x	6	100%
Segmentação 9.2		x			x	x	3	50%
Segmentação 9.3	x		x		x		3	50%
Segmentação 9.4			x	x			2	33%
Questão 10								
Segmentação 10.1	x	x	x				3	50%
Segmentação 10.2				x	x	x	3	50%
Questão 11								
Segmentação 11.1	x						1	17%
Segmentação 11.2	x	x	x		x		4	67%
Segmentação 11.3				x		x	2	33%
Segmentação 11.4					x		1	17%
Questão 12								
Segmentação 12.1		x	x		x		3	50%
Segmentação 12.2	x	x	x				3	50%
Segmentação 12.3				x			1	17%
Segmentação 12.4						x	1	17%
Questão 13								
Segmentação 13.1		x			x		2	33%
Segmentação 13.2	x		x	x		x	4	67%

5.3. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Foi efetuada uma sinopse e uma análise quantitativa de cada uma das questões. Posto isto, apresenta-se agora uma decomposição de cada uma das questões, a fim de se retirar conclusões acerca das mesmas.

Questão 5 “**Como é realizado o planeamento entre o escalão superior e o comando da Academia Militar e quais as dificuldades sentidas?**”, nesta resposta 67% dos entrevistados referem que o planeamento é realizado tendo em conta os anos anteriores. Como considera o entrevistado 1 “Na Academia existe grande estabilidade, não há grande variabilidade. A missão é a mesma, os alunos estão cá...basicamente é uma estrutura que tem continuidade”. Referente às dificuldades, 67% consideram que a autonomia é pouca, ou seja, a AM não possui flexibilidade nem muitas opções, como indica o entrevistado 4 “O planeamento tem pouca flexibilidade, pois existem poucas opções e muitas restrições orçamentais”. Basicamente, devido ao nível de autonomia e da falta de opções, os resultados dos anos anteriores influenciam no planeamento do ano seguinte.

Na questão 6 **“De que forma é efetuada a adaptação desse planeamento no orçamento?”**, as respostas são muito consensuais. Como refere o entrevistado 3 “o comandante da Academia mediante aquilo que tem que abdicar, ele decide o que é mais importante, por prioridades. Este plano está completamente subordinado à disponibilidade financeira”, tendo 83% dos entrevistados partilhado esta opinião. Como pudemos verificar na pergunta anterior, existem muitas restrições orçamentais, e o que é planeado inicialmente é o ideal e não é exequível com o orçamento disponibilizado. Posto isto, o planeamento sofre diversas alterações.

Relativamente à questão 7 **“São definidos indicadores e metas que qualificam e quantificam a execução desse planeamento?”**, maioritariamente, 83% dos entrevistados concordam que não existem indicadores nem metas. Sendo que 33% dos entrevistados referenciam que isso se deve há dificuldade de definir esses indicadores para a atividade militar, como menciona o entrevistado 4 “deveriam ser definidos...É um pouco difícil defini-los”. Todavia, 33% dos entrevistados consideram que os objetivos, atividades, ações e elementos de ação, inscritos no Plano de Atividades, possam ser encarados como indicadores. O que se pode concluir que indicadores no verdadeiro sentido da palavra não existem, porém utilizam outros instrumentos.

Quanto à questão 8 **“De que forma avalia, antes, durante e após, o grau de consecução dos objetivos e atividades para cada área (logística, pessoal, finanças, operações, educação, etc.)?”**, as respostas não são muito consensuais. O entrevistado 3 pertence a 50% dos que partilham da opinião que “...é um “go no go”, e é mensurável do tipo, fizemos e não gastamos tanto ou fizemos e precisamos de mais e tivemos que ir buscar a outro lado”, e essa avaliação é meramente financeira, como refere o entrevistado 4 “...todos os meses é avaliada essa execução através do SIG, controlo duodecimal”, sendo que 50% dos entrevistados dão o mesmo parecer. Todavia 33% referem que o Relatório de Atividades avalia a consecução dos objetivos no final de cada ano, ou seja, avalia só o após, “...há outro método de avaliação final que é o relatório de atividades”, refere o entrevistado 1. Podemos concluir que a AM não possui nenhum sistema que avalie antes e durante se os objetivos estão ou não a ser cumpridos.

Em relação à questão 9 **“Em que medida seria benéfico a integração dos blocos do SIG relativos á logística, recursos humanos, e indicadores de gestão?”**, as respostas são consensuais, pois todos concordam que seria uma vantagem a integração destes blocos, como refere o entrevistado 3 “é necessário cruzar o impacto que umas atividades têm nas outras”. Metade dos entrevistados ainda referem que o SIG é um instrumento meramente

financeiro e demasiado genérico, tem que ser mais trabalhado, mencionam os entrevistados 3, “...para a gestão da Academia esse SIG é demasiado genérico. Portanto ele tem que ser desenvolvido, mais detalhado...” e 6, “Sim, tem que ser trabalhado”. Com estas respostas podemos ver que não existem relações causa-efeito no SIG, sendo que todos concordam com essa possibilidade. Isso é uma das vantagens do BSC, para a sua implementação é necessário realizar essas relações como podemos ver no capítulo 6.

Relativamente à questão 10 **“O Sistema de Gestão Estratégica atual fornece todo o tipo de informação para a tomada de decisão?”**, também não existe consenso nas respostas, pois metade refere que não fornece a informação necessária, e a outra metade refere que não possui sistema de gestão estratégica. Como indica o entrevistado 3, “Não fornece a necessária, fornece a suficiente” e o entrevistado 4, “Não possui. Tem um Sistema de Gestão que é o SIG, mas a nível estratégico não possui”. Como referia Rascão (2004), é necessário um sistema de informação para apoiar a tomada de decisão. Sem um apoio a organização pode não ser competitiva.

Na questão 11 **“Seria benéfico para a Academia Militar adotar o *Balanced Scorecard* como sistema de controlo de gestão complementar?”**, maioritariamente, 67% dos entrevistados respondem positivamente. Verdadeiramente existe essa necessidade, “É importante que esteja um sistema de gestão tipo BSC associado ao SIG”, afirma o entrevistado 3. Todavia, 33% descartam essa possibilidade pois o SIG tem as mesmas funções, como referencia o entrevistado 6, “o SIG pode ser equivalente contudo não está totalmente adaptado”. Como vimos na Questão 9, o SIG é um sistema meramente financeiro. Agora vemos que a maioria defende que é necessário um sistema complementar. Kaplan e Norton já tinham percebido isso, os sistemas apenas financeiros não fornecem toda a informação essencial. É imprescindível um sistema com indicadores operacionais e não só com financeiros. Rodrigues e Sousa (2002) sustentam que a avaliação do desempenho das empresas com base na utilização exclusiva desse tipo de indicadores é insuficiente para sustentar o seu sucesso e as suas vantagens competitivas.

Quanto à pergunta 12 **“A informação fornecida pelo *Balanced Scorecard* será importante para a tomada de decisão?”**, as respostas que se destacam com 50% cada, é que o BSC será importante para a tomada de decisão e também para o acompanhamento da tomada de decisão, conforme afirma o entrevistado 3, “Sem dúvida. Não só para a tomada de decisão, como para o acompanhamento da concretização dessa tomada de decisão. Isso é fundamental”. Gomes et al. (2007) defende que as relações causa-efeito e as diferentes perspetivas, que o SIG não possui, facilita a avaliação, pois existe uma interligação das

medidas de desempenho com os objetivos que se pretendem alcançar e com a estratégia global definida, logo, o BSC permite que o processo de tomada de decisão seja baseado em informação estratégica.

Por último na questão 13 “Qual seria o nível de resistência à sua aplicação?”, existe um consenso, pois 67% concordam que “das próprias pessoas e da instituição é elevadíssimo”, como afirma o entrevistado 1. Já o entrevistado 3, justifica dizendo que “Seria muito resistente, porque o BSC ou qualquer outro tipo de sistema, necessita que a estrutura seja adaptada. Tradicionalmente somos muito conservadores, e as resistências seriam imensas. Apesar de no futuro ser de mais-valias, o imediato não”. Contudo, 33% defende que a necessidade ultrapassa essa resistência, como afirma Azúa in Gomes et al. (2007).

5.4. APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS DO INQUÉRITO

O conjunto de gráficos que se seguem apresenta os dados sobre a caracterização de quem respondeu ao inquérito. Os dados foram sobre o género, a idade, o posto/cargo, sobre a arma/serviço, habilitações literárias e o período temporal em que desempenham aquela função na AM de cada inquirido. Posto isto, os resultados obtidos foram:

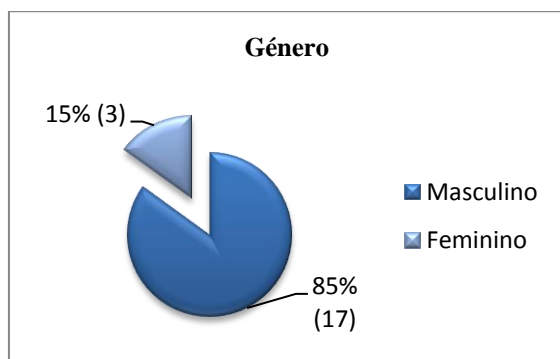


Figura 1: Género dos Inquiridos

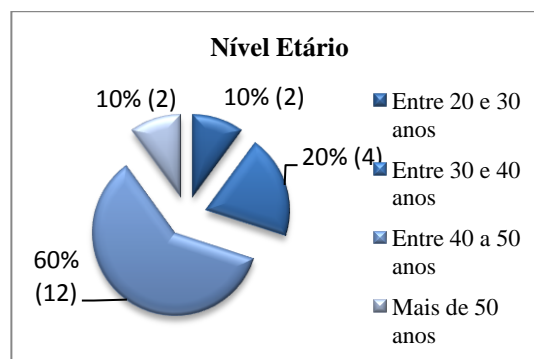


Figura 2: Nível Etário dos Inquiridos

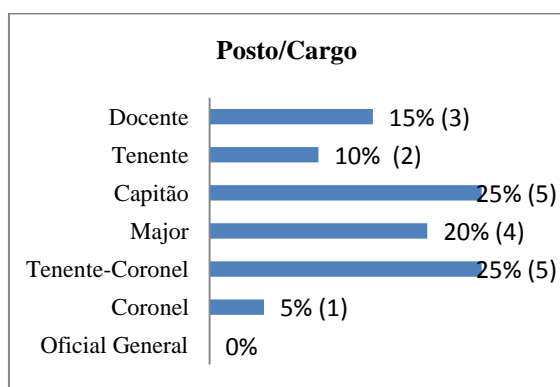


Figura 3: Posto/Cargo dos Inquiridos

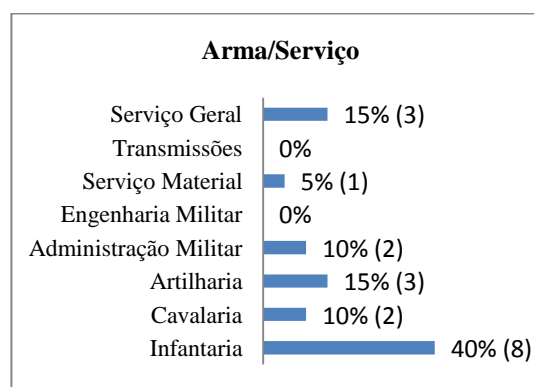


Figura 4: Arma/Serviço dos Inquiridos

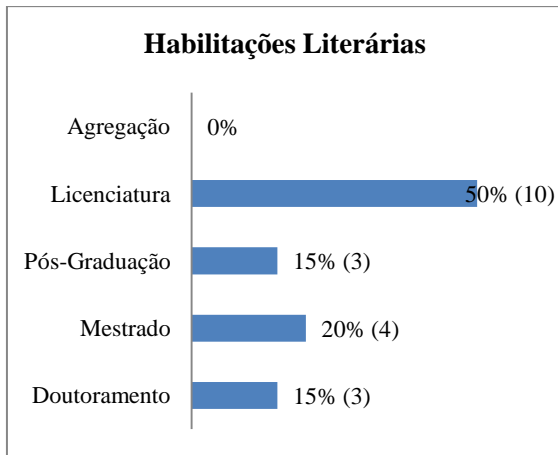


Figura 5: Habilitações Literárias dos Inquiridos

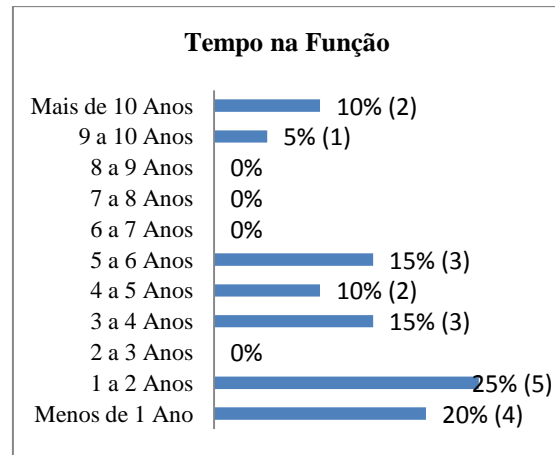


Figura 6: Tempo a Desempenhar a Função

Posteriormente à caracterização dos inquiridos, como verificamos no capítulo da metodologia, vem um conjunto de questões que possuem uma escala numerada de um a cinco (significado da escala no capítulo quatro). Obtivemos os seguintes resultados:

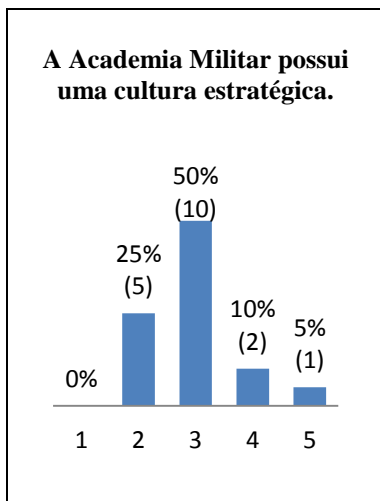


Figura 7: Questão 7

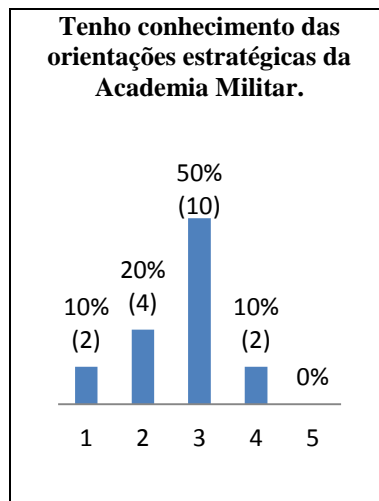


Figura 8: Questão 8

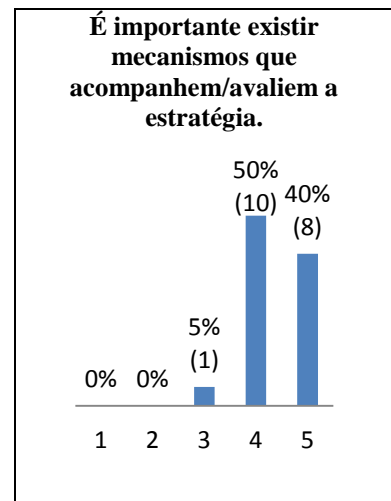


Figura 9: Questão 9

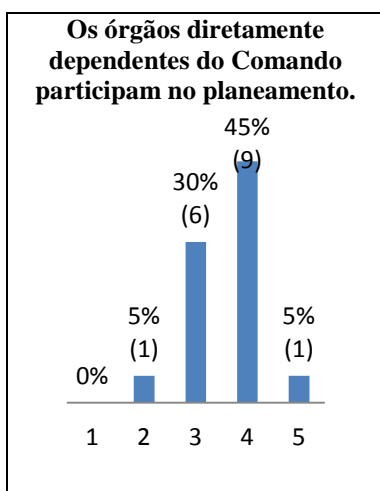


Figura 10: Questão 10

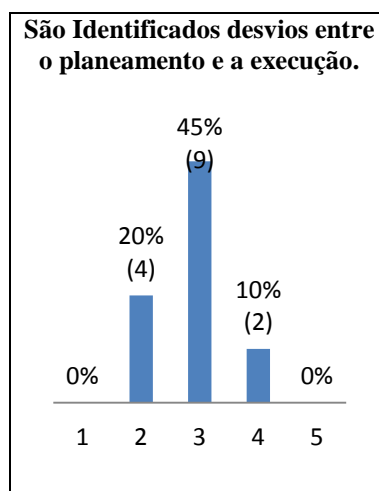


Figura 11: Questão 11

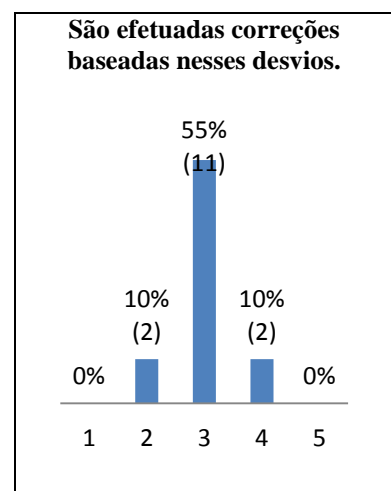


Figura 12: Questão 12

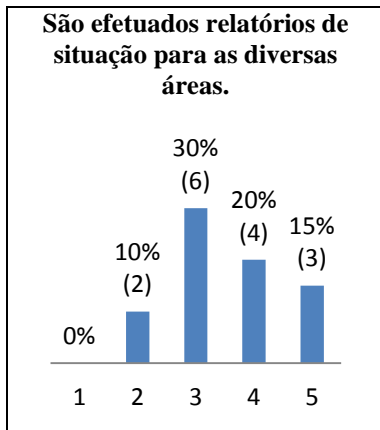


Figura 13: Questão 13

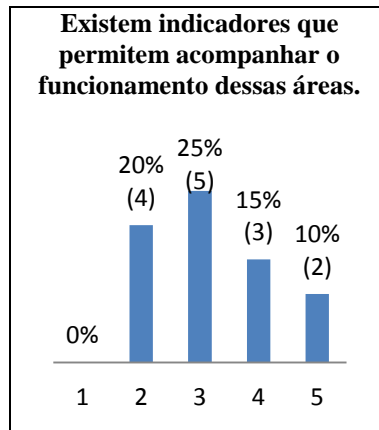


Figura 14: Questão 14

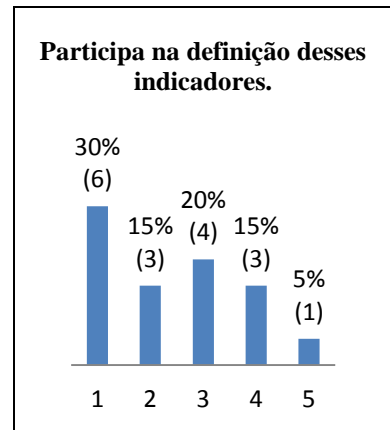


Figura 15: Questão 15

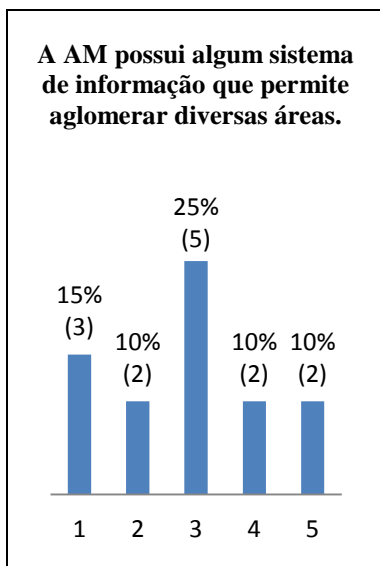


Figura 16: Questão 16

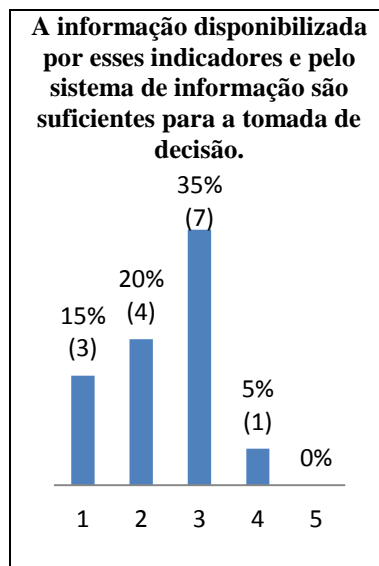


Figura 17: Questão 17

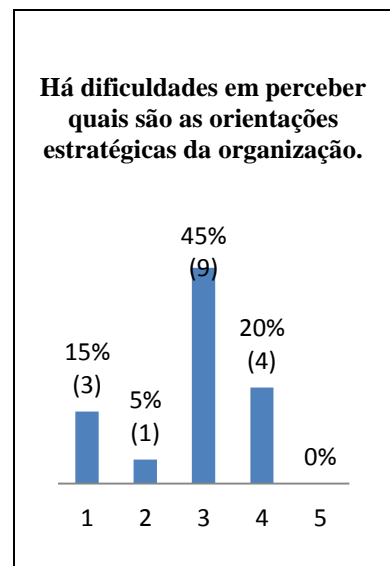


Figura 18: Questão 18

Os próximos gráficos (Figura 19, 20, 21, 22, 23 e 24) representam parte do terceiro grupo do inquérito, Implementação do *Balanced Scorecard*.

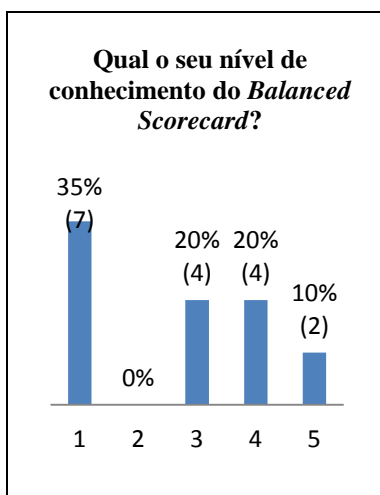


Figura 19: Questão 19

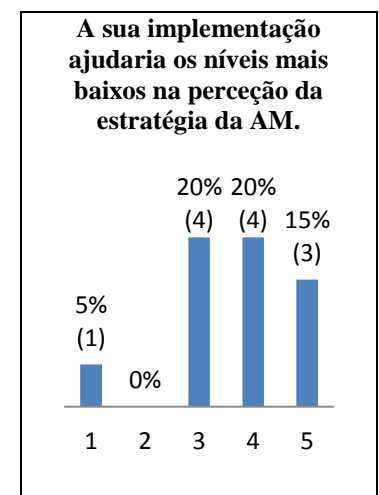


Figura 20: Questão 20

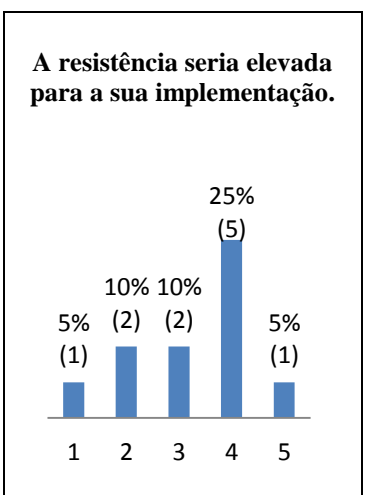


Figura 21: Questão 21

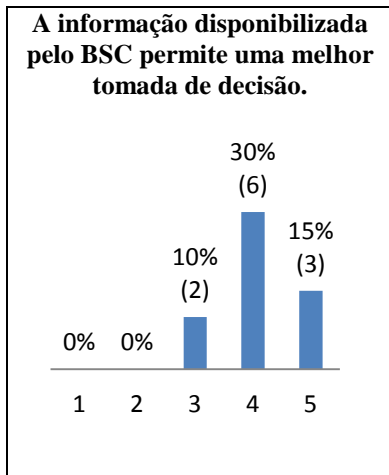


Figura 22: Questão 23

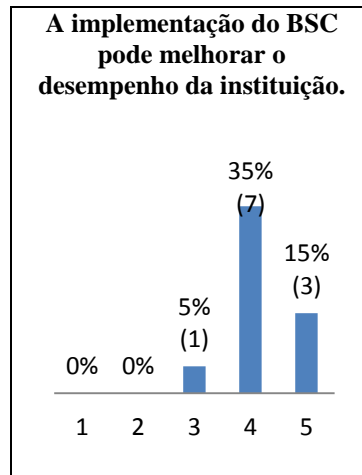


Figura 23: Questão 24

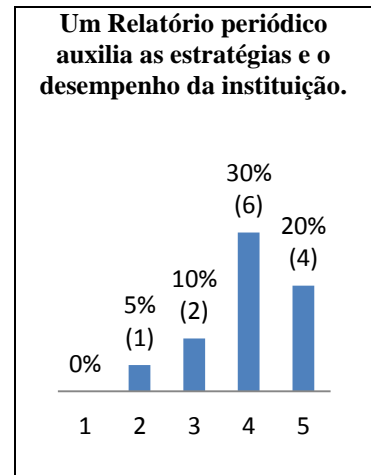


Figura 24: Questão 25

Por fim, o último conjunto de resultados sobre os motivos para existir resistência da implementação do BSC encontram-se nas Figuras 25, 26, 27, 28 e 29.

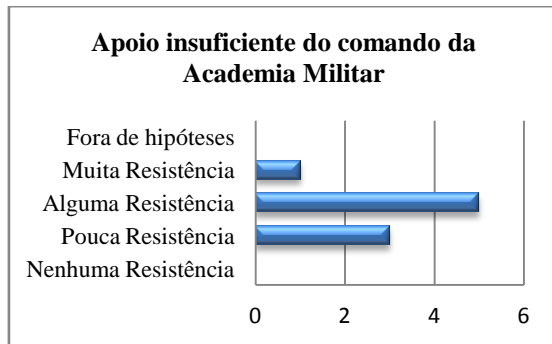


Figura 25: Questão 22.1

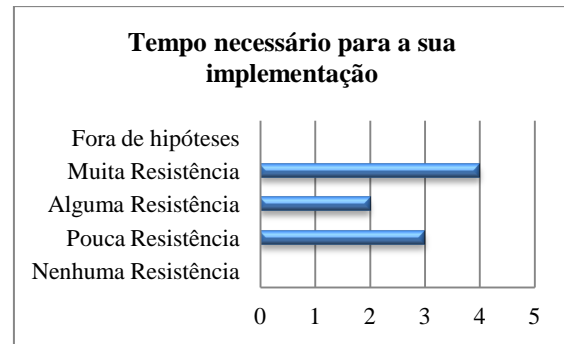


Figura 26: Questão 22.2

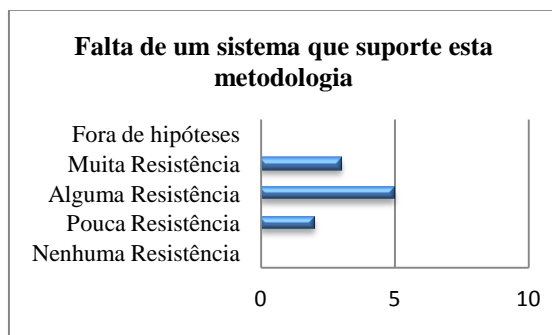


Figura 27: Questão 22.3

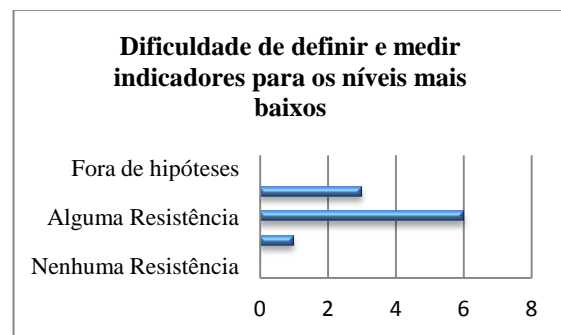


Figura 28: Questão 22.4

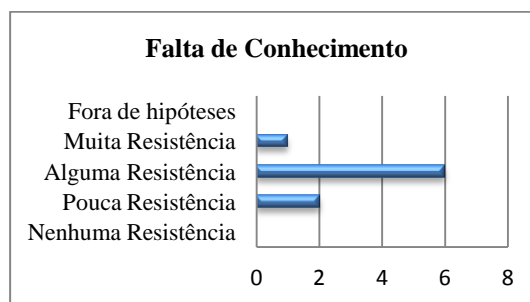


Figura 29: Questão 24.5

5.5. ANÁLISE DE DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Dos 20 inquiridos, 17 (85%) eram do sexo masculino e 3 (15%) do sexo feminino. Relativamente ao nível etário 14 (70%) pertencem à faixa de mais de 40 anos, sendo que 12 estão entre os 40 a 50 anos e dois entre os mais de 50 anos. Referente ao cargo/posto, metade ocupam cargos superiores, tendo em conta que um é Cor, cinco são TCor e quatro Maj. Na outra metade, responderam cinco Cap, dois Ten e três docentes. Quanto à arma/serviço, um é de serviço material, de administração militar e de cavalaria são dois cada, de serviço geral e de artilharia são três e oito são de infantaria. Respeitantes às habilitações literárias, 10 (50%) possuem licenciatura, três (15%) possuem pós graduação, quatro (20%) têm mestrado e três (15%) são doutorados. Na última pergunta de caracterização, a maior parte dos inquiridos (55%) já se encontram naquela função há mais de três anos, logo depreende-se que já têm algum conhecimento. Apenas 4 inquiridos (20%) se encontram naquela função menos de um ano, e 25% encontram-se entre um a dois anos.

Referente às questões, analisamos os resultados com base em medidas de posição como a média e a moda e em medidas de dispersão como o desvio padrão, como mostra a tabela 2.

Tabela 2: Resultados estatísticos obtidos

Questão	N	Méd	Mod	Desvio Padrão	Min	Máx
Q7	18	3	3	0,80	2	5
Q8	18	3	3	0,84	1	4
Q9	19	4	4	0,60	3	5
Q10	17	4	4	0,71	2	5
Q11	15	3	3	0,64	2	4
Q12	15	3	3	0,53	2	4
Q13	15	4	3	0,99	2	5
Q14	14	3	3	1,05	2	5
Q15	17	2	1	1,33	1	5
Q16	14	3	3	1,35	1	5
Q17	15	2	3	0,91	1	4
Q18	17	3	3	1,01	1	4
Q19	17	3	1	1,54	1	5
Q20	12	4	4	1,15	1	5
Q21	11	3	4	1,19	1	5
Q22.1	9	3	3	0,67	2	4
Q22.2	9	3	4	0,93	2	4
Q22.3	10	3	3	0,74	2	4
Q22.4	10	3	3	0,63	2	4
Q22.5	9	3	3	0,60	2	4
Q23	11	4	4	0,70	3	5
Q24	11	4	4	0,60	3	5
Q25	13	4	4	0,91	2	5

No que toca à Questão 7 (Q7), “**A Academia Militar possui uma cultura estratégica**”, apenas dois (10%) dos inquiridos não responderam a esta pergunta. 10 (50%) escolheram a terceira opção (nem concordo nem discordo), o que conseqüentemente é a média e a moda desta questão. Contudo ainda 25% dos inquiridos responderam que não concordam com a afirmação, 10% concordam e apenas 5% concordam totalmente, sendo

por isso o desvio padrão de 0.80. Pode-se concluir que muitos dos inquiridos mostram desconhecimento perante esta questão.

No que toca à questão 8 (Q8), “**Tenho conhecimento das orientações estratégicas da Academia Militar**”, responderam 18 inquiridos (90%). Como na questão anterior, também não foram muitos explícitos, pois 50% responderam que nem concordam nem discordam. Este resultado mais uma vez condicionou a média e a moda, tendo sido outra vez a terceira opção. O desvio padrão é de 0.84, pois 30 % dos inquiridos responderam não concordo e discordo totalmente, 20% (4) e 19% (2), respetivamente. Esta questão ligada à anterior, conclui-se que os inquiridos não têm conhecimento das orientações estratégicas, também não fazem ideia se a AM segue ou não alguma linha estratégica.

Relativamente à Questão 9 (Q9), “**É importante existir mecanismos que acompanhem/avaliem a estratégia**”, apenas um inquirido (5%) não respondeu. As suas respostas foram mais restritas, sendo que a opção mínima (3ª opção), foi respondida por um inquirido (5%) e a máxima (4ª opção), respondida por 10 inquiridos (50%). Ainda foi respondida a quinta opção (concordo totalmente) por 8 (40%) inquiridos. A média e a moda são de quatro e o desvio padrão e de 0.60, pois as respostas não divergem muito da média. Já pudemos verificar na revisão bibliográfica, por Andersen in Neves (2002), essa necessidade de um sistema de medição de desempenho.

Quanto à Questão 10 (Q10), “**Os órgãos diretamente dependentes do Comando participam no planeamento**”, três dos inquiridos não responderam. Quanto aos que responderam, nove (45%) contribuíram para a média e a moda desta pergunta, sendo a opção “concordo” a escolhida por eles. Seis dos inquiridos (30%) mencionaram que não concordam nem discordam. O desvio padrão é de 0.71, pois dois dos inquiridos responderam não concordo e concordo totalmente. Sendo assim, os órgãos que apoiam no planeamento pois a maioria dos inquiridos respondeu positivamente.

Na resposta à Questão 11 (Q11), “**São Identificados desvios entre o planeamento e a execução**”, foram 15 (75%) as respostas. Nesta questão o desvio padrão também não é muito grande (0,67), devido, a apenas seis, dos 15, não escolherem a categoria três (nem concordo nem discordo). Quatro (20%) referem que discordam e apenas dois concordam com a afirmação. Logo, a terceira opção foi considerada a moda e a média desta questão.

Na Questão 12 (Q12), “**São efetuadas correções baseadas nesses desvios**”, a percentagem de respostas foi igual à questão anterior, 75%. Contudo o desvio padrão é inferior, 0,53, pois nesta questão apenas 4 (20%) discordaram da maior parte, 11 (55%), que responderam “nem concordo nem discordo”. Mais uma vez, a média e a moda é a

terceira opção, mostrando alguma subjetividade nas respostas, pois ficam no limiar do concordo e do discordo. Esta questão está um pouco ligada à anterior, pois se não sabem se são identificados desvios, é normal que também não saibam se são efetuadas correções aos mesmos.

Relativamente à Questão 13 (Q13), “**São efetuados relatórios de situação para as diversas áreas**”, dos 15 que responderam, as respostas não foram muito consensuais. O desvio padrão é de 0,99, pois a média é (4), contudo a moda é (3), com 6 inquiridos (30%), e ainda, 2 (10%) escolheram a segunda opção (discordo) e três (15%) “concordam totalmente”. Apesar de a média ser “concordo”, uma maior número de inquiridos “nem concordam nem discordam”, com isto, verificamos que nem todos os órgãos executam estes relatórios.

Comparativamente à última pergunta, a Questão 14 (Q14), “**Existem indicadores que permitem acompanhar o funcionamento dessas áreas**”, também não mostra consenso. Sendo que a moda e a média se encontra opção três com 5 (25%) dos inquiridos a não concordarem nem discordarem. Muito perto da média encontram-se quatro (20%) inquiridos na segunda opção e três (15%) na opção quatro. Dois (10%) ainda concordam totalmente na existência desses indicadores, o que faz com que o desvio padrão seja 1,05.

Na Questão 15 (Q15), “**Participa na definição desses indicadores**”, dos 17 inquiridos que responderam, seis (30%; Moda) discordam totalmente, três (15%; Média) discordam, quatro (20%) mantêm-se no limiar (nem concordam nem discordam), três (15%) concordam e apenas um (5%) concorda totalmente. Todos os níveis foram escolhidos, fazendo com que o desvio padrão seja de 1,33. Como se verificou a moda e a média são na parte negativa da escala, percebendo-se assim que são poucos os órgãos a participar na definição destes indicadores.

Relativamente à Questão 16 (Q16), “**A AM possui algum sistema de informação que permite aglomerar diversas áreas**”, foram 14 (70%) os que responderam. Existiu uma grande divergência nas opções, sendo assim o desvio padrão de 1,35. Todas os níveis foram respondidos, se bem que o nível (3), mais uma vez, foi o mais respondido (moda) e considerado a média da questão. Contudo três (15%) mencionam que estão totalmente em desacordo, dois (10%) apenas discordam. Na outra margem encontram-se quatro (20%) inquiridos, sendo que dois concordam e outros dois concordam totalmente.

Quanto à questão 17 (Q17), “**A informação disponibilizada por esses indicadores e pelo sistema de informação são suficientes para a tomada de decisão**”, a média é de “discordo”, pois apesar de sete (35%) responderem o nível (3; moda), três (15%) defendem

o “discordo totalmente” e quatro (20%) defendem o “discordo”. Sendo apenas um (5%) a concordar com a questão. Por isto o desvio padrão é de 0,91.

Na última questão deste grupo (Q18), “**Há dificuldades em perceber quais são as orientações estratégicas da organização**”, as respostas voltam à normalidade. Foram 17 os inquiridos que responderam a esta questão. A média e a moda voltam a estar na opção (3), devido a nove (45%) a terem escolhido. O desvio padrão é novamente elevado 1,01, pois o nível “discordo totalmente”, “discordo” e “concordo”, foram respondidos por três (15%), um (5%) e quatro (20%) inquiridos, respetivamente.

Passando agora para o terceiro grupo com a questão 19 (Q19), “**Qual o seu nível de conhecimento do *Balanced Scorecard*?**”, dos 17 inquiridos que responderam, sete (35%) mencionam que o seu nível de conhecimento é péssimo, sendo a opção mais escolhida (moda). Todavia, a média situa-se na opção três (regular), contribuindo para isso quatro (20%) inquiridos que que escolheram esta ultima opção, o mesmo número escolheu o nível “mau” e ainda dois inquiridos possuem um nível excelente sobre o BSC. O desvio padrão é de 1,54.

Devido aos resultados desta pergunta, o número dos inquiridos a responder vai diminuir, pois alguns não tendo qualquer conhecimento sobre este sistema, pode não conseguir responder às questões que se seguem.

Na Questão 20 (Q20), “**A sua implementação ajudaria os níveis mais baixos na percepção da estratégia da AM**”, foram 12 os que responderam, sendo sete as respostas positivas, pois quatro (20%) concordaram com a afirmação e três (15%) concordaram totalmente. Fazendo assim com que a média e a moda se situa-se no nível (4). O desvio padrão é de 1,15, devido a quatro (20%) responderem “nem concordo nem discordo” e apenas um (5%) responder negativamente (discordo totalmente).

Relativamente à questão 21 (Q21), “**A resistência seria elevada para a sua implementação**”, responderam 12 (60%) dos inquiridos, sendo que todos os níveis obtiveram respostas. Os extremos, “discordo totalmente” e “concordo totalmente”, obtiveram 5%, o “discordo” e “nem concordo nem discordo” obtiveram 10% e “concordo” obteve a maior percentagem, 25% (moda). A média encontra-se no nível (3) e o desvio padrão desta questão é de 1,19.

Quanto à questão 22 (Q22) com o objetivo de saber quais os motivos que poderiam causar alguma resistência à implementação do BSC, todas as respostas em ambos os motivos foram parecidos. O número de respostas foi por volta dos 50% e não existiu nenhum motivo em que a resistência fosse nula, nem que estivesse fora de hipóteses a sua

implementação. Contudo, exceto no **“Tempo necessário para a sua implementação”** que a moda é “muita resistência”, o maior número de respostas obtidas em cada nível (moda) é no (3), “alguma resistência”. Com isto podemos verificar, que os inquiridos pensam que haja sempre algum nível de resistência, pode não ser muito, mas ela existe.

Na questão 23 (Q23), **“A informação disponibilizada pelo BSC permite uma melhor tomada de decisão”**, das 11 respostas, duas (10%) consideram que nem concordam nem discordam, seis (30%) concordam com a afirmação e três (15%) ainda reforçam mais, concordando totalmente. Ninguém discordou da afirmação, encontrando-se assim a média e a moda no nível (4) e não existindo grandes desvios, sendo o desvio padrão de 0,70.

Na questão 24 (Q24), **“A implementação do BSC pode melhorar o desempenho da instituição”**, apenas 55% dos inquiridos responderam. Dos quais três (15%) concordam plenamente, um (5%) nem concorda nem discorda e sete (35%) concordam. Com isto o nível (4) é considerado a média e a moda. O desvio padrão é de 0,6, pois apenas quatro se desviaram da maior parte.

Por último, temos a questão 25 (Q25), **“Um Relatório periódico auxilia as estratégias e o desempenho da instituição”**, contudo os seus resultados são muito idênticos à questão anterior. A média e a moda continuam a ser a mesma opção, “concordo”, com seis (30%) dos inquiridos. Porém o desvio padrão aumenta para 0,91, pois um (5%) discorda da afirmação, dois (10%) nem concordam nem discordam e quatro (20%) concordam totalmente.

CAPÍTULO 6

CONCEÇÃO DE UM MODELO DO *BALANCED SCORECARD* PARA A ACADEMIA MILITAR

6.1. INTRODUÇÃO

Na primeira parte foi elaborada a revisão da literatura que sustenta a segunda parte deste trabalho, trabalho de campo.

Para enquadramento da estrutura e pressupostos do modelo BSC a propor para a AM, iremos apresentar a missão, indicar os estabelecimentos existentes e o prazo legislativo em que se insere a AM discriminando as estruturas e as atribuições de cada órgão. De seguida é apresentado um possível um modelo para a Academia Militar segundo a conceção de Horváth e Partners.

6.2. MISSÃO E INSTALAÇÕES

De acordo com o Artigo 1º do Decreto-Lei (DL) n.º 27/2010, a AM é definida como um Estabelecimento Militar de Ensino Superior Público Universitário Militar, que desenvolve atividades de ensino, de investigação e de apoio à comunidade, com a missão de formar os Oficiais dos Quadros Permanentes das Armas e Serviços do Exército e da Guarda Nacional Republicana, bem como ministrar cursos em áreas de interesse para a segurança e defesa nacional.

Atualmente a Academia Militar integra a Fundação das Universidades Portuguesas e é, através do seu Centro de Investigação, o Centro Coordenador das atividades de Investigação e Desenvolvimento do Exército.

A Academia Militar tem as suas instalações distribuídas por dois aquartelamentos, a Sede em Lisboa, no Paço da Rainha, e um Destacamento na Amadora.

Na sede estão instalados os órgãos de comando e direção e as instalações destinadas à vida e formação dos alunos dos últimos anos dos cursos de engenharia e saúde. No Destacamento da Amadora, estão instalados os órgãos do comando do Corpo de Alunos e as infraestruturas destinadas à vida e formação dos alunos dos restantes cursos.

6.3. ESTRUTURA

Relativamente à estrutura, o DL n.º 27/2010, de 31 de Março, enuncia que os Estabelecimentos de Ensino Superior Público Universitário Militar compreendem os órgãos de comando e direção, de conselho, de ensino, de corpo de alunos, de investigação, desenvolvimento e inovação, de apoio e outros órgãos definidos nos respetivos regulamentos (Art. 6.º).

Este DL veio revogar o DL n.º 302/88, passando a AM a dispor da seguinte estrutura orgânica geral: Comando, Direção de Ensino, Corpo de Alunos e Direção dos Serviços Gerais (DSG) (Art. 2.º). Possui ainda órgão de conselho específicos, como é o caso do Conselho académico e do Conselho de disciplina.

Contudo, o Quadro Orgânico (QO) da AM, aprovado em 12 de Dezembro de 2011 pelo General Chefe do Estado-Maior do Exército (Gen CEME), expressa os órgãos de acordo com o DL n.º 302/88 e não conforme o DL n.º 27/2010. Pode-se ver no organograma deste QO no Anexo G, na Figura nº 36.

De acordo com o DL n.º 27/10, os Estabelecimentos de Ensino Superior Público Universitário Militar compreende os seguintes tipos de autonomia: científica, pedagógica, cultural, administrativa e disciplinar.

6.3.1. ESTRUTURA DO COMANDO

A estrutura superior do Comando da Academia Militar apresentado na figura nº 30 (Anexo D.1).

O Comandante da Academia Militar é um Tenente-General, sendo apoiado na sua ação de comando pelo 2º Comandante, um Major-General que é, simultaneamente, o Diretor de Ensino.

O Comando tem um conjunto de órgãos de Estado-maior que têm como missão genérica recolher e prestar as informações necessárias à tomada de decisão.

O Gabinete de Apoio ao Comando tem por missão garantir o apoio ao comando nas áreas dos estudos, qualidade, informação interna, relações públicas, protocolo, atividades culturais e apoio pessoal ao Comandante.

O Centro de Investigação da Academia Militar (CINAMIL) é a estrutura de Investigação Científica da Academia Militar.

6.3.2. DIREÇÃO DE ENSINO

A Direção de Ensino tem por missão planear, coordenar e controlar as atividades de ensino, instrução e investigação, com vista a obter a melhor orientação pedagógica e o melhor rendimento do ensino. O seu Diretor é o 2º Comandante da Academia Militar.

A estrutura da Direção de ensino compreende o Diretor de Ensino, os Departamentos de Ensino²⁴ e os Órgãos de Apoio (ver figura nº 31, em Anexo D.2).

Compreende ainda o Conselho pedagógico²⁵ e os Conselhos de curso²⁶.

6.3.3. CORPO DE ALUNOS

O Corpo de Alunos Compreende o Comandante do Corpo de Alunos, as Companhias de Alunos, organizados em dois batalhões, o Departamento de Formação Militar e uma secretaria (ver figura nº 34, Apêndice D.4).

A sua missão consiste em enquadrar militar e administrativamente os alunos dos cursos de formação de oficiais e ministrar-lhes adequada preparação militar, moral, cívica e física.

6.3.4. DIREÇÃO DOS SERVIÇOS GERAIS

À DSG compete assegurar o normal funcionamento das atividades de carácter logístico-administrativo da AM, bem como a segurança e defesa das suas instalações, garantindo a eficiência dos serviços próprios e a prontidão dos recursos disponíveis.

A Direção dos Serviços Gerais é composta pela Companhia de Comando e Serviço, pela Secção de Pessoal e pela Secção de Logística (ver figura n.º 32 D.3).

6.4. ESTRUTURA E PRESSUPOSTOS DO MODELO

Como foi referido na revisão bibliográfica o BSC veio colmatar algumas deficiências dos antigos sistemas de gestão estratégica. Como verificamos na coleta de dados, a AM atualmente não possui nenhum, apenas um sistema de gestão, SIG, sendo ele

²⁴ Existem seis departamentos de ensino, sendo cinco sob responsabilidade direta da Direção de Ensino e um do Corpo de Alunos, sendo que aquela Direção coordena o funcionamento e integração das disciplinas ministradas por este departamento.

²⁵ O Conselho pedagógico é constituído pelo diretor de ensino da AM, que preside, pelos diretos de cursos, pelos chefes dos departamentos de ensino e por docentes representativos dos grupos de disciplinas.

²⁶ Os conselhos de curso são constituídos pelo diretor de ensino da AM, que preside, pelos respetivos diretores dos cursos e por todos os docentes responsáveis pelas disciplinas que integram os respetivos planos de estudo.

meramente financeiro. Visto isto, seria oportuno para AM adotar um sistema complementar, como é o caso do BSC.

Devido a vários fatores como a complexidade de implementação deste modelo, a falta de tempo e de informação, e não sendo o objetivo principal deste trabalho a sua implementação total, mas sim a sua conceção, atendendo à possibilidade e necessidade de implementação, apenas vamos proceder ao desenvolvimento de uma das fases do BSC

Este modelo é concebido no contexto académico, mas baseado em dados reais, nomeadamente o Plano de Atividades (PA) de 2011. Todavia há alguns que derivam apenas do nosso conhecimento.

Relativamente ao modelo de implementação vamos usar o de Horváth e Partners. Estes autores introduziram alguns ajustes específicos ao método utilizado no setor privado (Gomes et al, 2007). Sendo assim, esta metodologia assenta em cinco fases:

1. Criar um Marco Organizativo;
2. Definir Princípios Estratégicos;
3. Desenvolver o *Balanced Scorecard*;
4. Gerir a Implementação;
5. Garantir uma Aplicabilidade Contínua do *Balanced Scorecard*.

6.5. CONCEÇÃO DO MODELO

Como referimos anteriormente, apenas vamos desenvolver uma das fases, nomeadamente a terceira: Desenvolver o BSC.

De acordo com Horváth e Partners in Gomes et al (2007, p.152) “*esta fase deve seguir algumas etapas fundamentais que serão o núcleo da implementação do Balanced Scorecard: definição das perspetivas; definição dos objectivos estratégicos; desenvolvimento das relações causa-efeito; selecção dos indicadores; fixação dos valores para os objectivos e especificação das acções estratégicas*”.

6.5.1. DEFINIÇÃO DAS PERSPETIVAS

Como pudémos verificar no capítulo três, Kaplan e Norton na sua metodologia identificavam apenas quatro perspetivas, contudo esse número e essas nomenclaturas não são rígidas. Cada organização pode definir aquelas que sejam mais adequadas. Pertencendo a AM à Administração Pública definiram-se quatro perspetivas: Recursos; Processos Internos; Social e Resultados.

Entenderam-se definir estas perspetivas uma vez que a missão da AM não tem como objetivo a obtenção de lucro, mas sim de formar pessoas, logo o resultado dessa formação vai ser a perspetiva de topo, ou seja, todas as outras vão concorrer para esta. Sendo uma organização pública com deveres para com a sociedade, no segundo patamar deverá estar a perspetiva social. De seguida temos a perspetiva de Processos Internos e de Recursos que irão constituir a base, de modo a concorrerem para as de topo.

6.5.2. DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Para Horváth e Partners *in* Gomes et al (2007), “ a determinação dos objetivos estratégicos para cada perspetiva será o ponto de partida para todas as atividades, durante a elaboração do BSC”.

Para mencionar estes objetivos utilizamos o Plano de Atividades (PA) 2011, visto ser um dos documentos em que estão mencionados os objetivos estratégicos definidos pelo EME. Sendo eles os seguintes:

- Assegurar a Cooperação Militar;
- Obter e Manter os Recursos Humanos;
- Formar e Qualificar os Recursos Humanos;
- Assegurar o Exército no Âmbito da I&D;
- Assegurar a Sustentação de Base do Exército;
- Assegurar outras Missões de Interesse Público;
- Assegurar Atividades no Âmbito da História Militar e Cultural.

6.5.3. DEFINIÇÃO DAS RELAÇÕES DE CAUSA EFEITO

Para esboçar este mapa, os objetivos foram divididos pelas respetivas perspetivas, de modo a criar as relações entre eles, como se pode ver na figura 34, apêndice D.6.

Horváth e Partners *in* Gomes et al (2007) “*referem que as relações causa-efeito entre os objetivos estratégicos representam um dos elementos centrais do Balanced Scorecard. Estes autores assinalam que as relações de causa-efeito devem ser documentadas, podendo ser traduzidas em mapas estratégicos*”.

6.5.4. DESENVOLVIMENTO DOS INDICADORES E ATRIBUIÇÃO DE VALORES AOS OBJETIVOS

Gomes et al (2007) refere que os indicadores de resultados são uma ferramenta que permite determinar se os objetivos estão a ser cumpridos e se a implementação da estratégia está a ser conseguida com êxito.

Para a sua determinação utilizamos o PA, tentando transpor as atividades, ação, e elementos de ação, em indicadores de resultado (Resultado) e indutores de atuação (Meio) (ver tabela 3, apêndice D.5).

Referentes à atribuição de valores, estes são do nosso conhecimento e partem do nosso ponto de vista, pois na análise às entrevistas chegamos à conclusão que após a atribuição do orçamento são atribuídas prioridades. Assim, estes valores não são rígidos e podem variar todos os anos.

“Apenas será possível a definição de valores se existirem envolvimento de todos os membros da equipa de trabalho, e depois de ouvidos todos os intervenientes no processo” (Gomes et al., 2007, p.258).

6.5.5. ESPECIFICAÇÃO DAS AÇÕES ESTRATÉGICAS

De acordo com Gomes et al. (2007, p.159), “Após a definição dos objectivos estratégicos e dos indicadores será necessário estabelecer as acções que permitirão atingir os valores definidos”. O mesmo autor, refere ainda que é necessário orçamentar essas ações. Atendendo ao referido e fazendo o paralelismo com o PA, concluímos que estas ações estratégicas são as ações e elementos de ação definidos todos os anos.

CAPÍTULO 7

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

7.1. INTRODUÇÃO

Após ter terminado o presente estudo há que retirar conclusões. E é isso que se vai retratar neste capítulo. Inicialmente, iremos efetuar a confirmação, ou não, das hipóteses, passando pela resposta às perguntas derivadas e terminando na resposta à pergunta central. Por fim iremos efetuar umas recomendações, quais foram as limitações e vulnerabilidades do estudo e algumas propostas para futuras investigações.

7.2. CONFIRMAÇÃO DAS HIPÓTESES

Após concluir a parte teórica e a parte prática há que confirmar, ou não, as hipóteses de modo a responder às questões derivadas e posteriormente à pergunta central.

Sendo assim, vamos proceder à confirmação das hipóteses previamente definidas,

H1 O BSC também é utilizado na Administração Pública, foi totalmente confirmada pela revisão bibliográfica. Como refere Niven *in* Gomes et al (2009), o BSC é relevante para todas as organizações, sejam elas, grandes, pequenas, públicas ou privadas.

É na Administração Pública que o BSC cumpre a sua principal razão de existência, ou seja, serve os clientes, eleitores e a sociedade e não apenas controlar os gastos orçamentais (Kaplan & Norton, 1997).

Em Portugal, as organizações também não fogem à nova gestão, é exemplo disso a Polícia Municipal de Matosinhos e a Escola Superior de Tecnologia e de Gestão de Bragança (ESTiG).

H2 A Academia Militar utiliza instrumentos, e são os mais adequados, esta hipótese não se confirma. Como vimos nas entrevistas, questão 10, o sistema da AM é apenas de gestão e não estratégico, e não consegue fornecer informação na sua totalidade, apenas o necessário. E cada vez mais nos dias de hoje é importante que a gestão esteja interligada com a estratégia da organização. Na questão 9, concluímos que esse sistema de gestão, SIG, é meramente financeiro (fornecendo apenas informações financeiras), todavia possui a funcionalidade de aglomerar outros blocos (Recursos Humanos, Logística, etc.). É necessário que a AM desenvolva este sistema ou então adotar outro sistema de gestão que permita relações-*causa efeito* entre as atividades. Outro ponto que indica que não é o mais

adequado é o caso dos relatórios de situação, isto é, como vê a AM o planeado e o executado. Esses relatórios são realizados (questão 13/inquéritos), contudo, apenas vêm se cumprem ou não cumprem e são realizados parceladamente e não de forma integrada (Questão 8/entrevistas). Sendo que estes apenas se executam no final de cada ano e não periodicamente.

H3 **É necessário complementar os atuais sistemas com o *Balanced Scorecard***, esta hipótese é completamente confirmada devido à questão n.º11/entrevista, onde a maioria (67%) dos entrevistados referem o segmento 11.2, onde expõe que é necessário um sistema complementar ao atual.

H4 **É útil para a tomada de decisão a implementação deste sistema (BSC)**, foi inteiramente confirmada pela revisão bibliográfica, pela questão 12/entrevista e pelas questões 23 e 24/inquéritos. A revisão bibliográfica fala de modo geral, ou seja, o BSC, diferente dos sistemas tradicionais, fornece informações de toda a organização (clientes, sociedade, recursos, etc.) e não apenas só de indicadores financeiros, facilitando deste modo a tomada de decisão, pois as relações causa-efeito são mais visíveis. Pois, cada vez mais, as mudanças nos ativos intangíveis são mais importantes do que nos ativos tangíveis. Mais particularmente na AM, na questão 12, os entrevistados defendem que o BSC seria importante para a tomada de decisão e ainda acrescentam que seria importante para o acompanhamento dessa tomada de decisão. Já nos inquéritos, a questão 23 vai de encontro com os entrevistados (55%), respondendo que concordam com a adoção do BSC. Na Q24, referem que o desempenho da instituição, com esta implementação, poderia melhorar o desempenho da organização.

H5 **O seu nível de resistência é elevado**, esta última hipótese é parcialmente confirmada pela questão 13/entrevista e pela Q22/inquéritos. Quanto à questão 13, 67% dos entrevistados são da opinião de que esta hipótese, o nível de resistência de implementação do BSC seria elevado, é verdadeira. Relativamente aos inquéritos, a Q22 indica vários motivos que poderiam causar resistência, sendo que nenhum deles é posto de parte. Os inquiridos consideram que poderá existir sempre alguma resistência. Posto isto, esta hipótese não é válida na sua totalidade pois o nível não é elevado, contudo ele existe.

7.3. CUMPRIMENTO DOS OBJETIVOS

Relativamente aos objetivos que nos propusemos no início do trabalho, consideramos que foram todos cumpridos com sucesso. A parte teórica permitiu cumprir a descrição dos conceitos como controlo de gestão, estratégia e o porquê da sua necessidade,

a verificação da importância da gestão estratégica para a Administração Pública, a descrição e compreensão da metodologia do BSC, demonstração que todas as áreas da organização são importantes e conhecer as diferenças e alterações da adoção do BSC por parte da Administração Pública. A parte prática permitiu demonstrar que é possível implementar este sistema num estabelecimento de ensino superior e verificar qual o nível de oposição para a sua implementação.

7.4. RESPOSTAS ÀS PERGUNTAS DERIVADAS

O cumprimento dos objetivos mostra que é possível fornecer resposta a cada pergunta deriva, e conseqüentemente à pergunta central. Posto isto, passamos de seguida à sua resposta.

1. Será possível implementar o BSC na Administração Pública?

Devido às organizações serem diferentes, este sistema não pode ser copiado mas sim adaptado, nunca sendo ele igual de organização para organização. Após ter sido adotado por muitas organizações privadas, foi iniciada a sua aplicabilidade nas organizações públicas e sem fins lucrativos. Sendo a AM uma organização pública, também é possível a adoção deste sistema, bastando efetuar a sua respetiva adaptação. Para o caso de organizações privadas temos como exemplo disso a Amorim Revestimentos, SA. e da Fernando J. Henriques. Como organizações públicas temos a Marinha Portuguesa, Polícia Municipal de Matosinhos e Instituto Politécnico de Portalegre. Estes são alguns dos exemplos que existem em Portugal.

2. Utiliza a Academia Militar algum instrumento para gerir os seus recursos?

A AM utiliza um sistema de gestão, o SIG, contudo este sistema, apesar de ter a possibilidade de integrar vários módulos, nem todos os da área financeira estão em produtivo, da área logística, apenas está em funcionamento o planeamento logístico (MRP). Sendo que área de recursos humanos não existe. Com isto apenas gere os recursos financeiros. Porém a AM não possui apenas recursos financeiros, sendo necessário gerir os outros recursos em paralelo (exemplo do Gestão Reabastecimento para Windows para os materiais). Sendo assim não consegue medir as relações causa-efeito que as atividades têm umas nas outras. O que por vezes faz com que os recursos não sejam geridos da melhor maneira e sejam gastos desnecessariamente. Todavia, a AM não possui qualquer instrumento estratégico.

3. Será necessário complementar o sistema de gestão utilizado pela Academia Militar?

Como vimos na pergunta derivada anterior, o sistema existente é apenas financeiro. Sendo assim, existe a necessidade de adicionar outros blocos ao SIG ou complementar com outro sistema. Visto que o SIG é o sistema utilizado em todo o Ministério da Defesa Nacional (MDN), será mais difícil descontinuar esse sistema, contudo poder-se-ia utilizar um sistema em paralelo que permitisse uma melhor gestão dos recursos. Como vimos na hipótese, esse sistema complementar poderia ser o BSC, pois teoricamente aborda todas as áreas que o SIG atualmente tem capacidade, mas que não estão implementadas. E um sistema que não fosse meramente financeiro pode ajudar em muito a gestão dos recursos da AM.

4. A informação fornecida pelo BSC facilita a tomada de decisão da AM?

O BSC como sistema estratégico que é, fornece informações de todas as áreas da empresa, mantendo sempre todos os órgãos informados de qual é o seu nível de execução em relação ao planejado, de modo a tomar decisões atempadas. Isso só acontece devido às relações de causa-efeito que existe entre as perspectivas e a estratégia da organização. Este sistema também permite o acompanhamento dessa decisão de modo a tornar as organizações ativas em vez de reativas. Todavia, teoricamente, se o SIG estivesse implementado na sua totalidade poderia cumprir todos os objetivos que o BSC possui.

5. Qual é o nível de resistência de implementação do BSC?

Tradicionalmente a instituição militar é muito conservadora e a resistência seria grande tanto das pessoas como da própria instituição. Na conjuntura atual a principal resistência seria a nível monetário, uma vez que no orçamento não há disponibilidade para tal investimento. O tempo também poderia ser um entrave, pois necessita-se de resultados no imediato, e demoraria tempo para a sua implementação e obtenção de resultados.

7.5. RESPOSTA À PERGUNTA DE PARTIDA

Neste momento possuímos informações suficientes para poder responder à pergunta de partida. Assim sendo, **Tendo em conta a conjuntura e os instrumentos de gestão atuais, em que medida será possível e necessário a implementação do *Balanced Scorecard* na Academia Militar?**

O atual instrumento é apenas um sistema de gestão e não tem qualquer ligação ao planeamento estratégico da AM. Apenas se restringe à orçamentação e à execução dessa mesma orçamentação, não interligando outras ações que não sejam financeiras. O método

de avaliação que a AM é o Relatório de Atividades, que apenas se executa no final do ano, concluindo assim que não possui qualquer tipo de relatório para determinar desvios e fazer ajustamentos de modo a ir de encontro ao planeado. Com isto podemos ver que é necessário complementar o atual sistema. Quanto à possibilidade, teoricamente é possível implementar este sistema (BSC) na AM, pois já existem algumas organizações que o fizeram, e no nosso estudo de caso verificamos que existem relações causa efeito entre os objetivos estabelecidos para a AM e que se pode adaptar o modelo de Horváth e Partners. Mas na prática ficou provado que existem muitas variáveis que podem causar resistência.

7.6. RECOMENDAÇÕES

Como suplemento às conclusões tiradas será adequado apontar como recomendações complementares as seguintes:

- No âmbito do SIG, desenvolver e implementar os módulos em falta;
- Criar indicadores para cada atividade e objetivo do Plano de Atividades;
- Equacionar, em paralelo, a implementação do BSC por um grupo de trabalho que poderia ser constituído por alunos e professores de modo a verificar a fiabilidade deste sistema na AM.

7.7. LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO

Durante a realização deste estudo foram encontradas vulnerabilidades e limitações que dificultaram a execução do mesmo.

Primeiramente, tem a ver com a baliza temporal e as normas para a redação deste trabalho que causam grandes limitações na profundidade desejada para um estudo deste género.

Na recolha de dados, por vezes fica a ideia de que a resposta que é dada, mesmo sendo anónima, no caso dos inquéritos, é a socialmente correta e não a opinião das entidades entrevistadas ou inquiridas.

7.8 INVESTIGAÇÕES FUTURAS

Tendo a consciência plena das limitações e vulnerabilidades, tem-se a perfeita noção que se pode dar mais profundidade a este tema. Sendo assim, propõe-se a aplicação de um modelo do BSC durante um marco temporal, de modo a obter perceções mais reais de como a implementação deste sistema pode ser uma mais-valia.

Visto existir alguns dos entrevistados que defendem que o SIG é equivalente ao BSC, seria importante desenvolver um estudo de comparação das potencialidades destes dois sistemas de modo a verificar essas mesmas opiniões.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Azevedo, C. A., & Azevedo, A. G. (2006). *Metodologia científica: contributos práticos para a elaboração de trabalhos académicos*. (8ªed.). Porto: C. Azevedo.
- Barañano, A. M.. (2008). *Métodos e técnicas de Investigação em Gestão – Manual de apoio à realização de trabalhos de investigação*. Edições Sílabo, Lisboa.
- Caldeira, J. (2009). *Monitorização da Perfomance Organizacional*. Coimbra: Edições Almedina.
- Cardoso, L. (2001). *Gestão Estratégica das Organizações – Como Vencer os Desafios do Século XXI*. (5ªed.). Lisboa: Editorial Verbo.
- Chiavenato, I. (2000). *ADMINISTRAÇÃO – Teoria, Processo e Prática*. (3ªed.). São Paulo: Makron Books.
- Chow, C. W., Haddad, K. H. e Williamson, J. E. (1997, August). Apply the balanced to Small Companies. *Management Accounting*.
- Corral, M. & Urieta, V. (2001). *Nuevas Herramientas de Gestión Pública: El Cuadro de mando Integral*. Madrid: Monografias Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas.
- Direção de Ensino (2011). *NEP 520/DE*, Lisboa, Academia Militar.
- Ducker, P. F. (1990). *As Organizações Sem Fins Lucrativos*. Lisboa: Sociedade Editorial e Livreira.
- Epstein, M. J. & Manzoni, J. F. (1997, August). The Balanced Scorecard and Tableau de Bord: Translating Strategy into Action. *Management Accounting*, 28-36.
- Fortin, M., Côté, J., e Filion, F. (2009). *Fundamentos e Etapas do Processo de Investigação*. Loures: Lusodidacta.
- Freitas, H., Oliveira, M., Zanela, A. e Moscarola, J., (S.d). *Métodos de pesquisa de Survey*. s.l.:s.e.
- Gomes, A. P., Carvalho, J.B., Ribeiro, N. A., Nogueira, S.P. (2007). *O Balanced Scorecard Aplicado à Administração Pública*. Lisboa :Publisher Team.

- Hunger, J. D. & Wheelen, T. L. (1990). *Strategic Management*. Boston: Addison-Wesley.
- Jordan, H., Neves, J. C., Rodrigues, J. A. (2003). *O CONTROLO DE GESTÃO Ao Serviço da Estratégia e dos Gestores*. (5ªed.). Lisboa: Áreas Editora.
- Kapal, R. S. & Norton, D. P. (2001). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I. *Accounting Horizons*, Vol. 15, 87.104.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, Janeiro – Fevereiro.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1997a). Why Does Business Need a Balanced Scorecard. *Journal of Cost Management*, Vol. 11, nº.3.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1997b). *A estratégia em acção: Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Campus.
- Kiyan, F. M. (2001). *Proposta para Desenvolvimento de Indicadores de Desempenho como Suporte Estratégico*, Dissertação de mestrado de Engenharia de Produção. São Paulo: Universidade de São Paulo.
- Lodi, J. B. (1969). Estratégia de negócios: planejamento a longo prazo. *Revista de Administração de Empresas* (Vol. 9, p. 5- 32). Rio de Janeiro: FGV.
- Magretta, J. (2010). *O que é a Gestão. Como Funciona e Porque Interessa a Todos*. Lisboa: Actual Editora
- Martins, G., Theophilo, C. (2007). *Metodologia da Investigação Científica para ciências sociais aplicadas*. São Paulo: Ed. Atlas.
- Martins, M. C. (1999). *Instrumentos Fundamentais da Decisão Estratégica*. Lisboa: VISLIS Editores.
- Ministério da Defesa Nacional. (1988). Decreto-Lei n.º 301/88 de 2 de Setembro. *Diário da República*, 1ª série-N.º 203.
- Ministério da Defesa Nacional. (2010). Decreto-Lei n.º 27/2010 de 31 de Março. *Diário da República*, 1ª série-N.º 63.
- Ministério da Defesa Nacional. (2011). Quadro Orgânico Academia Militar (Lisboa/Amadora) n.º 30.1.00 aprovado em 12 de Dezembro de 2011.

- Müller, J. R. (2001). *Desenvolvimento de Modelo de Gestão Aplicado à Universidade, Tendo por Base o Balanced Scorecard*, Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina.
- Neves, A. (2002). *Gestão na Administração Pública*. Cascais: Pergaminho.
- Newing, R. (1995, March). Wake up to the Balanced Scorecard. *Management Accounting*, 22-23.
- Olve, N., Roy, J. e Wetter, M. (2000). *Implementando y Gestionando el Cuadro de Mando Integral . Guía práctica del Balanced Scorecard*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Pinho, F. (2007). *Balanced Scorecard, Alinhar Mudança, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos*. Edições Sílabo, Lisboa.
- Rascão, J. P. (2004). *Sistemas de informação para as Organizações - A Informação Chave para a Tomada de Decisão*. (2ªed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Rodrigues, L. M. L., & Sousa, M. G. P. (2002). *O BALANCED SCORECARD Um instrumento de gestão estratégica do século XXI*. Lisboa: Editora Rei dos Livros.
- Santo, G. (2009, Novembro 13). Para um Conceito Estratégico Nacional. *Revista Militar*. Retirado em Março 17, 2012, de <http://www.revistamilitar.pt>
- Santos, R.A. (2006). *Balanced Scorecard em Portugal Visão, Estratégia e Entusiasmo*. Lisboa: Gestão Plus Edições.
- Sarmiento, M. (2008). *Guia Prático sobre a Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses de Doutoramento, Dissertações de Mestrado e Trabalhos de Investigação Aplicada*. (2ªed.). Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Teixeira, S. (2005). *Gestão das Organizações*. Madrid: McGraw-Hill.
- Silva, N. J. (2010). *Gestão Estratégica do crescimento económico em Portugal: balanced scorecard e enfoque na produtividade*. Porto: Vida Económica.
- Weill, M. (1995). *A gestão estratégica*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

APÊNICE A

GUIÃO DA ENTREVISTA

Tema: “Implementação do *Balanced Scorecard* na Academia Militar”.

Objetivos Gerais:

- Conhecer como está a ser feito o planeamento, orçamentação e execução da Academia Militar, bem como as dificuldades inerentes aos processos;
- Verificar qual o sistema de Gestão Estratégica da Academia Militar;
- Verificar se o atual sistema corresponde às necessidades da Academia Militar;
- Recolher informações para uma possível implementação do *Balanced Scorecard* na Academia Militar.

Blocos Temáticos:

Bloco A: Apresentação

Bloco B: Planeamento, orçamento e execução

Bloco C: Gestão Estratégica

Bloco D: Implementação do *Balanced Scorecard*

Perguntas por Blocos Temáticos:

Blocos	Objetivos específicos	Formulário de perguntas	Notas
Bloco A Apresentação	- Apresentação do entrevistador; - Explicar os objetivos gerais da entrevista; - Legitimar a entrevista;	1. Qual o seu nome completo? 2. Qual o seu posto? 3. Qual a sua arma ou serviço? 4. Qual a função que desempenha?	-Referir ao entrevistado os objetivos do trabalho. -Perguntar se a entrevista pode ser gravada.
Bloco B Planeamento, orçamento e execução	- Obter informações sobre o planeamento. - Devido à Academia Militar não ser	5. Como é realizado o planeamento entre o escalão superior e o Comando da	

	<p>completamente autónoma, conhecer as dificuldades sentidas no planeamento.</p> <p>- Perceber se o planeamento é efetuado consoante o orçamento.</p>	<p>Academia Militar e quais as dificuldades sentidas?</p> <p>6. De que forma é efetuada a adaptação desse planeamento no orçamento?</p> <p>7. São definidos indicadores e metas que qualificam e quantificam a execução desse planeamento?</p>	<p>Se não é feita nenhuma adaptação, perguntar o porquê?</p>
<p>Bloco C Gestão Estratégica</p>	<p>- Saber se os objetivos e atividades são avaliados, antes, durante e após a sua execução.</p> <p>- Saber se existe a necessidade de integrar alguns blocos no SIG.</p> <p>- Perceber se a informação disponível é suficiente para a tomada de decisão.</p>	<p>8. De que forma avalia, antes, durante e após, o grau de consecução dos objetivos e atividades para cada área (logística, Pessoal, Finanças, Operações, Educação, etc.)?</p> <p>9. Em que medida seria benéfico a integração dos blocos do SIG relativos à Logística, Recursos Humanos, e indicadores de gestão?</p> <p>10. O sistema de Gestão Estratégica atual fornece todo o tipo de informação necessária para a tomada de decisão?</p>	
<p>Bloco D Implementação do <i>Balance Scorecard</i></p>	<p>- Verificar a necessidade de implementar um sistema de gestão complementar ao atual.</p> <p>- Perceber se a informação que o <i>Balance Scorecard</i> fornece é relevante para a tomada de decisão.</p> <p>- Verificar qual o nível de resistência para este sistema de gestão.</p>	<p>11. Seria benéfico para a Academia Militar adotar um <i>Balanced Scorecard</i> como sistema de controlo de gestão complementar?</p> <p>12. A informação fornecida pelo <i>Balanced Scorecard</i> será importante para a tomada de decisão?</p> <p>13. Devido à falta de conhecimento sobre este sistema, o nível de resistência à sua aplicação seria elevado?</p>	<p>- No final agradecer o fato de ter despendido e facultado o tempo para a entrevista</p>

Quadro 2 Perguntas por blocos temáticos

APÊNDICE B

GUIÃO DOS INQUÉRITOS

1-Indique qual o seu género?

- Masculino
 Feminino

2-Indique qual o seu nível etário?

- Entre 20 e 30 anos
 Entre 30 e 40 anos
 Entre 40 a 50 anos
 Mais de 50 anos

3-Indique qual o seu posto/cargo? *

- Oficial General
 Coronel
 Tenente-Coronel
 Major
 Capitão
 Tenete
 Docente

4- Indique qual a sua arma/serviço?

- Infantaria
 Cavalaria
 Artilharia
 Administração Militar
 Engenharia Militar
 Serviço Material
 Transmissões
 Serviço Geral

5-Qual o seu nível de Habilitação?

- Doutoramento
 Mestrado
 Pós-graduação
 Licenciatura
 Agregação

6-Há quanto tempo desempenha essa função na Academia Militar?

<input type="checkbox"/>	Menos de 1 ano
<input type="checkbox"/>	Entre 1 e 2 anos
<input type="checkbox"/>	Entre 2 e 3 anos
<input type="checkbox"/>	Entre 3 e 4 anos
<input type="checkbox"/>	Entre 4 a 5 anos
<input type="checkbox"/>	Entre 5 a 6 anos
<input type="checkbox"/>	Entre 6 a 7 anos
<input type="checkbox"/>	Entre 7 a 8 anos
<input type="checkbox"/>	Entre 8 a 9 anos
<input type="checkbox"/>	Entre 9 a 10 anos
<input type="checkbox"/>	Mais de 10 anos

Gestão Estratégica

- 7-Existe uma cultura estratégica na Academia Militar.
- 8-Tenho conhecimento das orientações estratégicas na Academia Militar.
- 9-É importante existir mecanismos que acompanhem/avaliem a estratégia.
- 10-Os órgãos diretamente dependentes do Comando da Academia Militar participam no planeamento.
- 11-São identificados desvios entre o planeamento e a execução (controlo).
- 12-São efetuadas correções baseados nesses desvios.
- 13-São efetuados relatórios de situação para as diversas.
- 14-Existem indicadores que permitem acompanhar o funcionamento dessas áreas.
- 15-Participa na definição desses indicadores.
- 16-A Academia Militar possui algum sistema de informação que permita aglomerar essas diversas áreas.
- 17-As informações disponibilizadas por esses indicadores e pelo sistema de informação são suficientes para a tomada de decisão.
- 18-Tem dificuldades em perceber quais são as orientações estratégicas da organização.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Implementação do Balanced Scorecard

- 19-Qual o seu nível de conhecimento da metodologia do Balanced Scorecard?
- 20-A sua implementação ajudaria os níveis mais baixos na perceção da estratégia da Academia Militar.
- 21-A resistência seria elevada para a sua implementação.
- 22.1-Motivo: Apoio insuficiente do Comando da Academia Militar
- 22.2-Motivo: Tempo necessário para a sua implementação
- 22.3-Motivo: Falta de um sistema que suporte esta metodologia
- 22.4-Motivo: Dificuldade de definir e medir indicadores para os níveis mais baixos
- 22.5-Motivo: Falta de conhecimento
- 23-A informação disponibilizada por este sistema de gestão estratégico permite uma melhor tomada de decisão.
- 24-A implementação do Balanced Scorecard pode melhorar o desempenho da instituição?
- 25-Um Relatório Periódico auxiliaria as estratégias e o desempenho da instituição?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

APÊNDICE C

SINOPSES DAS ENTREVISTAS

C.1 ANÁLISE DE RESULTADOS DA QUESTÃO 5

O Quadro 3 apresenta a síntese de conteúdo das respostas à questão 5.

Questão 5: Como é realizado o planeamento entre o escalão superior e o Comando da Academia Militar e quais as dificuldades sentidas?

Quadro 3: Análise de Resultados da questão 5.

Respostas	Argumentação
Entrevistado 1	- A Academia Militar funciona infelizmente como uma unidade, e nesse sentido não tem autonomia financeira -“...o que se faz na Academia é ir de encontro a um orçamento, tendo em conta aquilo que foi o orçamento anterior.”
Entrevistado 2	- O escalão superior claro que determina os objetivos estratégicos... nos quais nós temos que nos integrar, e temos que contribuir para a concretização dos objetivos. -“Para além desses temos os objetivos como Instituição de Ensino Superior Publico Militar...”
Entrevistado 3	-“É realizado tendo em conta os anos anteriores e são determinadas prioridades.”
Entrevistado 4	-“ O Planeamento tem pouco flexibilidade, pois existem poucas opções e muitas restrições orçamentais.”
Entrevistado 5	-“ O QUAR e o Plano de Atividades é que definem os objetivos estratégicos. -“O planeamento é realizado de modo a cumprir esses objetivos, contudo o planeamento pretendido (ideal) sofre sempre alterações.”
Entrevistado 6	-“ Na Academia existem ciclos de planeamento...” -“... não é tao flexível quando se desejava. “

C.2 ANÁLISE DE RESULTADOS DA QUESTÃO 6

O Quadro 4 apresenta a síntese de conteúdo das respostas à questão 6.

Questão 6: De que forma é efetuada a adaptação desse planeamento no orçamento?

Quadro 4: Análise de Resultados da questão 6.

Respostas	Argumentação
Entrevistado 1	-“ E para efetuar esses cortes tem-se que estabelecer prioridades.” -“ O crescimento aqui é ser mais eficaz e eficiente.”
Entrevistado 2	-“ definição de objetivos estratégicos e operacionais, que depois se vão traduzir em atividades. Atividades essas que para ser realizadas têm que ter um suporte financeiro. Cada uma delas, só com esse suporte é que podem ser realizadas, caso contrário não o é.”
Entrevistado 3	-“ O Comandante da Academia mediante aquilo que tem que abdicar, ele decide o que é mais importante, prioridades. Este plano está completamente subordinado à disponibilidade financeira.”
Entrevistado 4	-“ São definidas prioridades.” -“ Essa pequena parte, basicamente, é para os bens iniciais, logo, para a manutenção não resta quase nada.”
Entrevistado 5	-“ Prioridades para a formação, contudo dentro da formação também são estabelecidas prioridades.”
Entrevistado 6	-“ Planeamento por atividades.” -“ Vão existir muitas atividades que não são financiadas.”

C.3 Análise de Resultados da Questão 7

O Quadro 5 apresenta a síntese de conteúdo das respostas à questão 7.

Questão 7: São definidos indicadores e metas que qualificam e quantificam a execução desse planeamento?

Quadro 5: Análise de Resultados da questão 7.

Resposta	Argumentação
Entrevistado 1	-“Indicadores no verdadeiro sentido da palavra, não são, são mais orientações, porque indicadores no verdadeiro sentido das empresas não temos aqui.”
Entrevistado 2	-“ Vão ter que ser definidos indicadores e metas.”
Entrevistado 3	-“ Não são criados, pois é muito complicado. Não conseguimos traspor o que é a nossa área militar.”
Entrevistado 4	-“ Deveriam ser definidos.” -“A execução é que vai quantificar esse planeamento, como executado ou não executado. É um pouco difícil defini-los.”

Entrevistado 5	-“ Estão indicados na Diretiva do CMDT da Academia e PA.”
Entrevistado 6	-“ Devem ser definidos indicadores de modo a saber como afetam a missão.”

C.4 ANÁLISE DE RESULTADOS DA QUESTÃO 8

O Quadro 6 apresenta a síntese de conteúdo das respostas à questão 8.

Questão 8: De que forma avalia, antes, durante e após, o grau de consecução dos objetivos e atividades para cada área (logística, Pessoal, Finanças, Operações, Educação, etc.)?

Quadro 6: Análise de Resultados da questão 8.

Respostas	Argumentação
Entrevistado 1	-“... não há aqui uma verdadeira metodologia de avaliação.” -“Se não gastaram o dinheiro não cumpriram os objetivos. Portanto esse é o único método de avaliação, depois há outro método de avaliação final que é o relatório de atividades.”
Entrevistado 2	-“ Apesar de não estar tudo integrado, parcelarmente isso já esta a ser feito.” -“Ao nível da Educação, Formação e qualificação, temos uma secção de qualidade que faz a avaliação.” -“ Ao nível da investigação e desenvolvimento...é através das concretizações dos objetivos dos projetos...” -“ Da parte do apoio à comunidade, é feito não de uma forma integrada, mas tem-se uma perceção nem que seja parcelar, da imagem que a academia tem, qual é que são as respostas que as entidades apoiadas vão dando sobre a academia.” -“Na parte de Associação, Coordenação e Cooperação é pelo número de protocolos que estabelecemos.”
Entrevistado 3	-Nós não temos a avaliação por objetivos. São avaliadas no Relatório de Atividades, e é um “go no go”, e é mensurável do tipo, fizemos e não gastamos tanto ou fizemos e precisamos de mais e tivemos que ir buscar a outro lado.”
Entrevistado 4	-“ E todos os meses é avaliado essa execução através do SIG, controlo duodecimal. “
Entrevistado 5	-“ A formação é realizada através das médias e a Financeira através do SIG.”
Entrevistado 6	-“ Cumpriu ou não cumpriu.”

C.5 ANÁLISE DE RESULTADOS DA QUESTÃO 9

O Quadro 7 apresenta a síntese de conteúdo das respostas à questão 9.

Questão 9: Em que medida seria benéfico a integração dos blocos do SIG relativos à Logística, Recursos Humanos, e indicadores de gestão?

Quadro 7: Análise de Resultados da questão 9.

Respostas	Argumentação
Entrevistado 1	-“Era Fundamental, associar uma coisa com a outra.” -“ Se tivesse facilitava muito. Havia uma associação direta das próprias aquisições à componente logística, assim é um mero instrumento financeiro. ”
Entrevistado 2	-“ é necessário cruzar o impacto que umas atividades têm nas outras. ” -“ Existem módulos, no SIG, além do financeiro que lá estão desenvolvidos, mas isto para que ele contribua para a gestão da Academia para a sua atividade, esse SIG é demasiado genérico. Portanto ele tem que ser desenvolvido, mais detalhado... ”
Entrevistado 3	-“O SIG só funciona com coisas que la tiverem sido introduzidas.” -“ É meramente financeiro. ”
Entrevistado 4	-“ Contudo para isso existe a necessidade de ajustamento do próprio programa. ” -“O SIG pode trazer muitos problemas com a rede, necessidade de despender mais dinheiro, entre outros.”
Entrevistado 5	-“ Quanto mais integrado melhor. ” -“ Os Custos deviam ser todos imputados. ”
Entrevistado 6	-“ Sim, tem que ser trabalhado. ”

C.6 ANÁLISE DE RESULTADOS DA QUESTÃO 10

O Quadro 8 apresenta a síntese de conteúdo das respostas à questão 10.

Questão 10: O sistema de Gestão Estratégica atual fornece todo o tipo de informação necessária para a tomada de decisão?

Quadro 8: Análise de Resultados da questão 10.

Respostas	Argumentação
Entrevistado 1	-“ Não, sobretudo para o escalão superior, aparece lá a parte financeira, mas ele não tem noção do enquadramento. ”
Entrevistado 2	-“ Não, não chega. “
Entrevistado 3	-“ Não fornece a necessária, fornece a suficiente.”

Entrevistado 4	-“ Não possui. Tem um Sistema de Gestão que é o SIG, mas a nível estratégico não possui.”
Entrevistado 5	-“ Não possui, contudo cada área/órgão fornece a informação necessária.”
Entrevistado 6	-“ Não possui.”

C.7 ANÁLISE DE RESULTADOS DA QUESTÃO 11

O Quadro 9 apresenta a síntese de conteúdo das respostas à questão 11.

Questão 11: Seria benéfico para a Academia Militar adotar um *Balanced Scorecard* como sistema de controlo de gestão complementar?

Quadro 9: Análise de Resultados da questão 11.

Respostas	Argumentação
Entrevistado 1	-“ Mas a Academia digamos que poderia e deveria utilizar, nem que fosse em paralelo durante um determinado período . Servia de plastron, inclusivamente poderiam haver alunos a fazer o acompanhamento paralelo numa primeira fase.”
Entrevistado 2	-“É importante que esteja um sistema de gestão tipo BSC associado ao SIG.”
Entrevistado 3	-“ A Academia necessita de um sistema complementar , porque não tem nenhum. O único que existe é um instrumento financeiro.”
Entrevistado 4	-“ Seria benéfico, contudo, devido à sua complexidade seria mais adaptável ao Exército e não à Academia Militar. ”
Entrevistado 5	-“Se possível melhorar o SIG, se não, ai complementar. ”
Entrevistado 6	-“ O SIG pode ser equivalente contudo não está totalmente adaptado. “

C.8 ANÁLISE DE RESULTADOS DA QUESTÃO 12

O Quadro 10 apresenta a síntese de conteúdo das respostas à questão 12.

Questão 12: A informação fornecida pelo *Balanced Scorecard* será importante para a tomada de decisão?

Quadro 10: Análise de Resultados da questão 12.

Respostas	Argumentação
Entrevistado 1	-“ Vai, apesar de ter uma especificidade muito própria.” -“ ..., é mais importante em termos de acompanhamento. ”

Entrevistado 2	-“ Sem dúvida. Não só para a tomada de decisão, como para o acompanhamento da concretização dessa tomada de decisão. Isso é fundamental.”
Entrevistado 3	-“ Era importante, pois dá as medidas corretivas em todo o momento.”
Entrevistado 4	-“ Sim, mas seria complicado, como já referi. Seria mais fácil ao nível do exército...”
Entrevistado 5	-“ Seria importante, fundamental.”
Entrevistado 6	-“ Talvez fosse. Contudo se o atual sistema (SIG) fosse bem trabalhado poderia fazer o mesmo papel.”

C.9 ANÁLISE DE RESULTADOS DA QUESTÃO 13

O Quadro 11 apresenta a síntese de conteúdo das respostas à questão 13.

Questão 13: Devido à falta de conhecimento sobre este sistema, o nível de resistência à sua aplicação seria elevado?

Quadro 3: Análise de Resultados da questão 13.

Respostas	Argumentação
Entrevistado 1	-“ Das próprias pessoas e da instituição é elevadíssimo...”
Entrevistado 2	-“ Existe alguma resistência para mudar a rotina, mas atualmente, face às necessidades essa resistência é mais que ultrapassada. Face à necessidade de todos os sistemas interligados, que proporcionem os indicadores para a tomada de decisão e para o seu acompanhamento, é mais que suficiente.”
Entrevistado 3	-“ Seria muito resistente, porque o BSC ou qualquer outro sistema de gestão, necessita de que a nossa estrutura seja adaptada.” -“ Tradicionalmente somos muito conservadores, e as resistências seriam imensas.” -“ Apesar de o futuro ser de mais-valias, o imediato não.”
Entrevistado 4	-“ O conhecimento é pouco. Teria que haver uma integração entre o SIG e o BSC, o que podia não ser possível. Traria mais trabalho o que levaria o dobro do tempo.”
Entrevistado 5	-“ Não muito.”
Entrevistado 6	-“ Bastante. “

APÊNDICE D

CONCEÇÃO DO MODELO

D.1 ORGANIGRAMA DO COMANDO DA ACADEMIA MILITAR

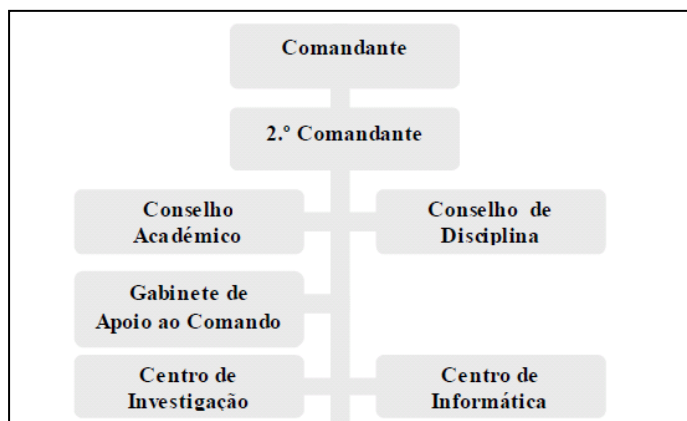


Figura 30: Órgãos do Comando.

D.2 ORGANIGRAMA DA DIREÇÃO DE ENSINO

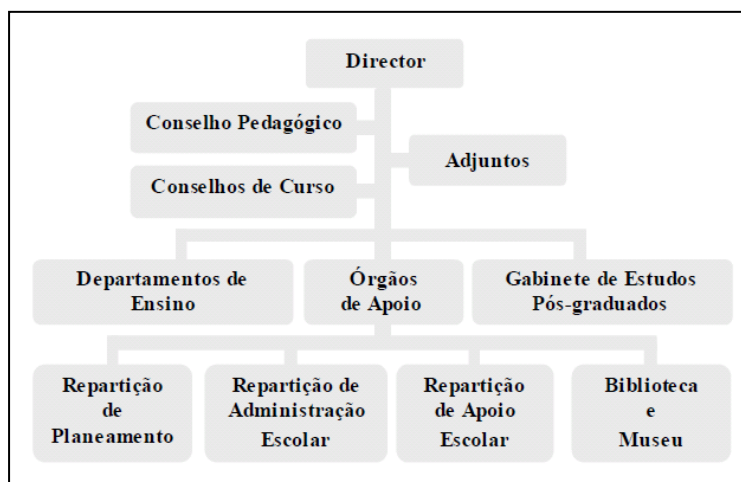


Figura 31: Órgãos da Direção de Ensino.

D.3 ORGANIGRAMA DA DIREÇÃO DE SERVIÇOS GERAIS

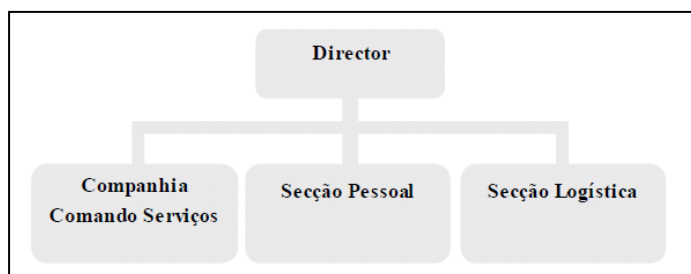


Figura 32: Órgãos dos Serviços Gerais.

D.4 ORGANIGRAMA DO CORPO DE ALUNOS

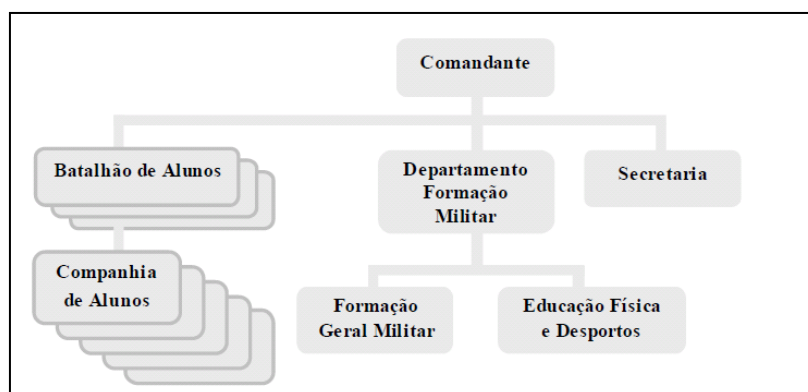


Figura 33: Órgãos do Corpo de Alunos.

D.5 MAPA ESTRATÉGICO

Tabela 3: Mapa de Indicadores

Perspetiva	Indicadores	T	M	R	%	O	Desvio	Estado
Perspetiva Resultados	Formar e Qualificar os Recursos Humanos							
	% de alunos que concluíram com aproveitamento o ano escolar	(R)			20%			
	% de Alunos a entrar para os quadros do Exército e GNR	(M)			20%			
	Nº de Exercícios	(M)			15%			
	% de custos nos Exercícios/ano anterior	(R)			10%			
	Nº de Bailes realizados	(M)			5%			
	% de custos dos Bailes/ano anterior	(R)			5%			
	Nº de visitas e missões em TN	(M)			2%			
	Nº de delegações recebidas	(M)			2%			
	% de alunos que efetuaram estágios finais	(R)			3%			
	Nº de protocolos efetuados	(M)			2%			
	Nº de Cursos de Pós Graduação	(M)			2%			
	Nº de Alunos Exteriores aderentes às Pós Graduações	(M)			2%			
	Nº de Ações de Formação a Militares	(M)			2%			
	Nº de Ações de Formação a Civis	(M)			2%			
	% de aproveitamento nos cursos de Pós Graduação	(R)			3%			
% de alunos a frequentar o gabinete de psicologia	(R)			5%				
Perspetiva Social	Assegurar a Cooperação Militar							
	% de Alunos PALOP a concluir o curso	(R)			40%			
	Nº de Alunos no Vestibular	(M)			20%			
	Nº de Intercâmbios realizados	(M)			20%			
	Nº de assessorias realizadas em Angola/Moçambique	(M)			20%			
	Assegurar Outras Missões de Interesse Público							
	% de Cursos no âmbito da liderança e segurança requisitos/ano anterior	(R)			40%			
	Nº de Cursos de interesse público no âmbito da liderança e segurança	(M)			20%			
	Nº de apoios realizados a organismos civis	(M)			20%			
	Nº de ações de solidariedade social	(M)			20%			
Perspetiva Processos Internos	Afirmar o Exército na I&D							
	Nº de projetos a decorrer	(M)			30%			
	Nº de projetos concluídos	(M)			30%			
	% de alunos a participar nos projetos	(R)			40%			

	Assegurar Atividades no Âmbito da História Militar e Cultural					
	Nº de divulgações do património da AM	(M)		20%		
	% de divulgações/ano anterior	(R)		30%		
	% de melhoramento do Património militar, cultural e religioso da AM	(R)		30%		
	Nº de Apoios e cooperações com organismos civis	(M)		20%		
Perspetiva de Recursos	Obter e Manter os Recursos Humanos					
	% de inscrições/ano anterior	(R)		20%		
	Nº de divulgações em Estabelecimentos de ensino secundário	(M)		10%		
	% de redução de custos com Publicidade/ano anterior	(R)		20%		
	Nº de Convocações por serviço postal	(M)		10%		
	% de candidatos/Convocações	(R)		20%		
	% de Aprovações nas provas de admissão	(R)		20%		
	Assegurar a Sustentação de Base do Exército					
	% Redução de custos com despesas correntes	(R)		10%		
	% Redução de custos com infraestruturas	(R)		10%		
	% Redução de custos com manutenção material	(R)		10%		
	% Redução de custos com transportes	(R)		10%		
	% Redução de custos com apoio sanitário	(R)		10%		
	Nº de Cerimónias Militares	(M)		20%		
	Nº de Ações de representação da AM	(M)		10%		
	% de melhoramento de Software	(R)		10%		
	% de melhoramento de Hardware	(R)		5%		
	% de melhoramento do laboratório de cálculo de redes	(R)		5%		

D.6 RELAÇÕES CAUSA-EFEITO

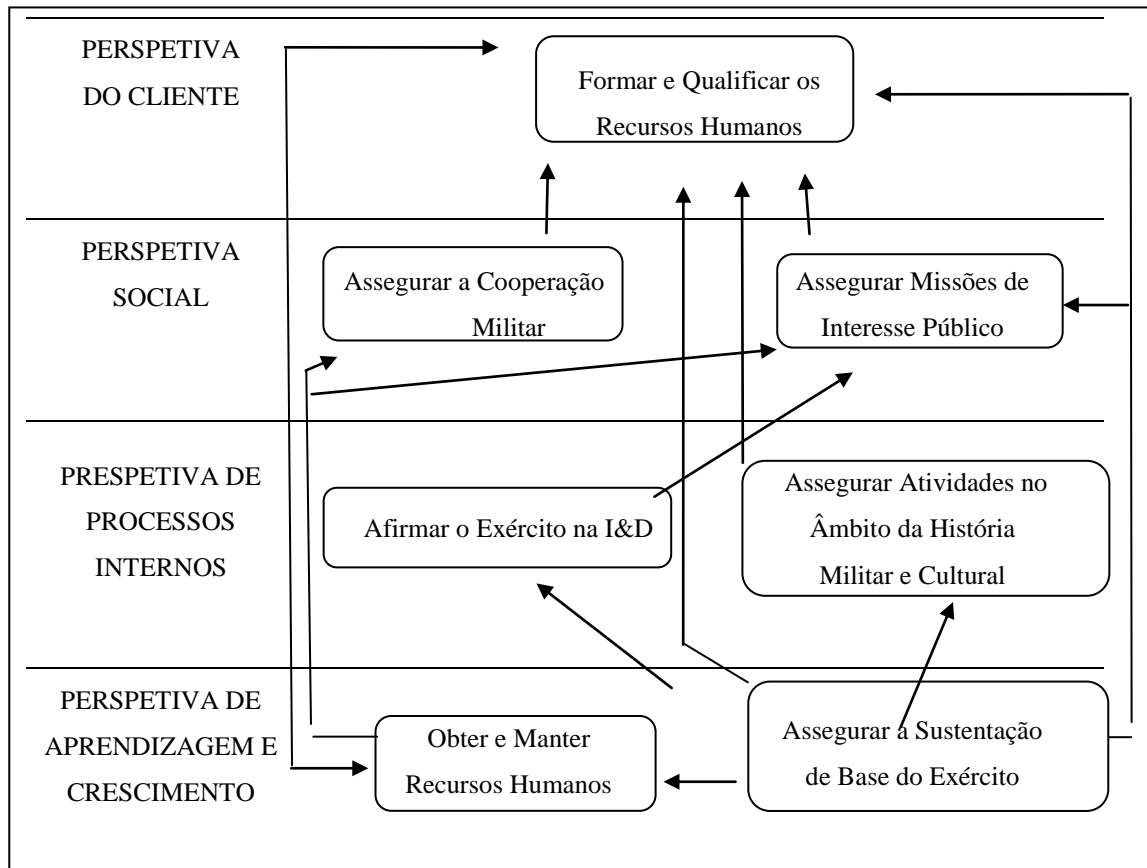


Figura 34: Mapa Estratégico das Perspetivas

APÊNDICE E

PERSPETIVAS: SETOR PÚBLICO *VERSUS* SETOR PRIVADO

Quadro 4: As perspectivas do Balanced Scorecard: setor público versus setor privado

Perspetivas	Setor Público	Setor Privado
Clientes	O Cliente é um fim em si mesmo, ocupa o topo, visto ser para eles e para as suas necessidades que toda a Administração Pública está orientada.	Ficam em segundo plano. São um meio para atingir um fim (lucro). Principal fonte de receita.
Financeira	Representa um meio para atingir um fim (satisfação do cliente). São os recursos disponíveis que a organização possui.	Constitui o fim em si mesmo. Ocupa o topo. Visa a maximização dos valores dos acionistas.
Processos Internos	Estão orientados para a criação de valor do cliente, contribui para a eficiência operacional.	Também orientados para o cliente, contudo, com finalidade última de melhorar o desempenho financeiro.
Aprendizagem e crescimento	Determinam o aperfeiçoamento dos processos, a eficiência na utilização dos recursos financeiros e, conseqüentemente, o aumento da satisfação dos clientes.	Determinam o aperfeiçoamento dos processos, a criação de valor e a melhoria do desempenho financeiro.

ANEXO F

BALANCED SCORECARD

F.1 QUESTÕES DAS PERSPETIVAS

Quadro 5: As perspetivas do BSC

Perspetivas	Questões/Objetivo
Perspetiva do Cliente	Como criar valor para a Organização?
Perspetiva Financeira	Como vemos os nossos investidores/financiadores?
Perspetiva do Processo Interno	O que é que precisamos de melhorar?
Perspetiva da Aprendizagem e Crescimento	Podemos continuar a melhorar e a criar valor?

Fonte: Kaplan e Norton (1997, p.72)

F.2 PERSPETIVAS DO *BALANCED SCORECARD*

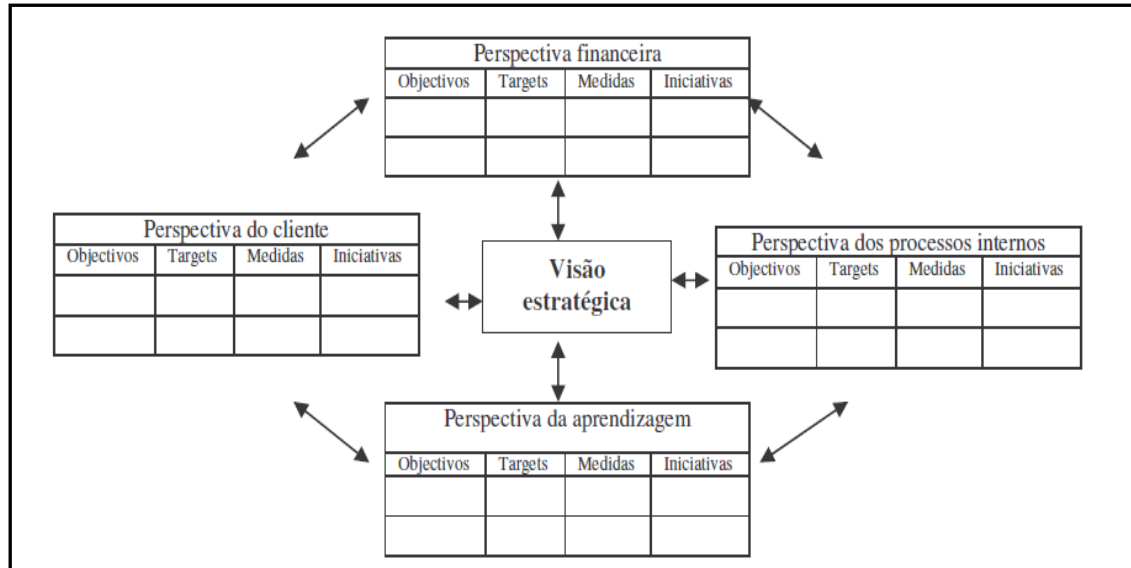


Figura 35: Estrutura do BSC de Kaplan e Norton

Fonte: Kaplan e Norton (1997, p.72)

ANEXO G

ORGANIGRAMA DA ACADEMIA MILITAR

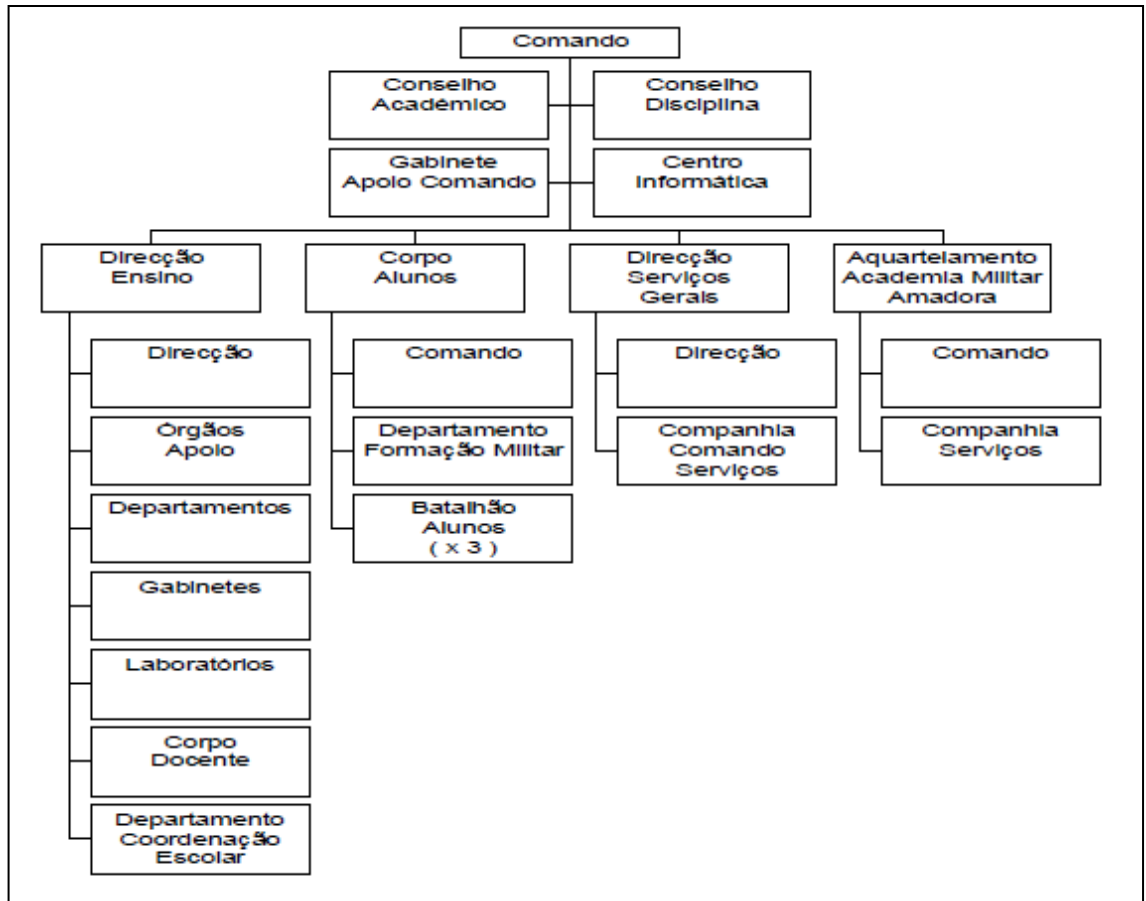


Figura 36: Organograma Geral da Academia Militar.

Fonte: Quadros Orgânicos AM (2011, p.2).