

**Instituto Politécnico de Portalegre  
Escola Superior de Tecnologia e Gestão**

**Aplicação de Instrumentos de Gestão da Performance:  
Avaliação de Sistemas Aplicados  
Metodologia Balanced Scorecard no Instituto Politécnico de  
Portalegre**

**Trabalho de Projeto Final - Mestrado em Empreendedorismo e Gestão de  
PME**

**Andreia Isabel Jorge Branco**

**Orientação: Professor Doutor Joaquim Mourato**

**Coorientação: Professor Mestre Miguel Serafim**

**Março 2013**

## **DEDICATÓRIA**

*“SERÁS SEMPRE UMA MENINA ESPECIAL!”*

Avô

## **AGRADECIMENTOS**

*“Cada vez me convenço mais que nos orgulhamos dos outros pelo que conseguem, mas acima de tudo pelo que as pessoas SÃO e FAZEM!  
...Vai orgulhar quem tanto lhe deu, quem sempre acreditou em si, quem deu a vida por si...afinal de contas, a sua estrela =) A MELHOR NOTÍCIA que me podia dar de momento!”*

No dia de decidir tirar este projeto da gaveta, foram estas as palavras que recebi de quem tem sido o topo! O topo do sucesso, da humildade, da amizade que me tem dado ao longo de tantos anos, o maior Obrigada vai para a Célia Correia. Sem ela nunca teria sido possível mais esta conquista.

Aos tantos outros amigos que nunca me deixaram desistir, que sempre me fizeram ver que era possível e que acima de tudo acreditaram em mim. Sabem quem são.

Ao companheiro de luta e amigo, Pedro Cachaço.

Dizem que somos aquilo que recebemos em berço, por isso à família por toda a paciência e compreensão das tantas ausências. Aqui em especial ao meu pirralho Diogo Miguel.

Ao meu orientador Professor Doutor Joaquim Mourato e ao Coorientador Professor Mestre Miguel Serafim, pela paciência, incentivo, apoio, maior das disponibilidades, tudo! Sem eles também nunca teria sido possível.

E em especial ao avô. O meu velhote que me viu crescer em tudo mas essencialmente no que sempre me fascinou, aprender! Onde quer que ele agora esteja, está com certeza a brilhar por mais uma vitória da menina dos seus olhos.

**MUITO MUITO OBRIGADA!**

## **RESUMO**

O presente estudo visa avaliar se a metodologia Balanced Scorecard tem sido eficaz no auxílio à elaboração do planeamento estratégico do Instituto Politécnico de Portalegre, bem como no controle operacional da instituição.

A metodologia de investigação do presente projeto assenta no estudo da situação particular da aplicação do Balanced Scorecard no Instituto Politécnico de Portalegre, sendo que o método de obtenção dos dados para este estudo passou pela realização de entrevistas (às pessoas que fizeram parte da conceção e implementação da metodologia) e questionários (a quem não fez parte da conceção e implementação da metodologia). A formulação das questões teve por base as hipóteses da investigação, com o devido enquadramento bibliográfico para que assim, através das respostas obtidas, fosse possível concluir sobre a rejeição ou não rejeição dessas hipóteses, visando a anulação da subjetividade.

O principal resultado alcançado por este estudo demonstrou que a comunicação dos objetivos estratégicos e a inclusão da metodologia na cultura organizacional tem sido uma tarefa difícil. A comunicação dos objetivos e indicadores do Balanced Scorecard tem de ser o primeiro passo para se conseguir o compromisso individual com a estratégia da Instituição.

A criação de um conjunto de ações através do plano de remediação, como forma de “atacar” as fragilidades encontradas no sistema, é sem dúvida essencial. O plano de remediação proposto tem por isso, como finalidade, dar mais visibilidade a esta metodologia e aos progressos já alcançados e assenta sobretudo em dois pontos, na apresentação de um plano de comunicação e no reforço do sistema de gestão integrado.

**PALAVRAS-CHAVE:** Balanced Scorecard, Instituto Politécnico De Portalegre, Avaliação Da Performance, Eficácia, Controlo Operacional.

## **ABSTRACT**

This study will evaluate if the Balanced Scorecard has been effective as a tool to help the elaboration of the strategic plan of the Instituto Politécnico de Portalegre, and in the operational control of the institution.

The investigation methodology in this project is based in the study of the particular application of the Balanced Scorecard in the Instituto Politécnico de Portalegre, the method used to acquire the data were interviews (done to those who were part of the conception and implementation of the methodology) and questionnaires (made to those who did not take part in the conception or implementation). The questions were based on the possibilities of the investigation with the correct bibliographic framing, so that through the acquired answers it would be possible to conclude about the rejection or acceptance of those possibilities, in order to avoid subjectivity.

The main result achieved by this study has demonstrated that the communication of the strategic goals and the inclusion of the methodology in the organizational culture has been a difficult task. The communication of the objectives and indicators of the Balanced Scorecard has been the first step to achieve an individual compromise with the institution strategy.

The creation of a set of actions through the plan of remediation as a way to “attack” the fragilities found in the system is without doubt essential. The remediation plan proposed has, has a goal, to give more visibility to this methodology and to the progresses already achieved and is based mainly on two things the presentation of a communication plan and the reinforcement of the integrated management system

**KEYWORDS:** Balanced Scorecard, Instituto Politécnico de Portalegre, Performance Evaluation, Efficiency, Operational Control.

## **SIGLAS**

**ADR - IPP** – Associação de Desenvolvimento Regional do Instituto Politécnico de Portalegre

**BSC** – Balanced Scorecard

**ESAE** – Escola Superior Agrária de Elvas

**ESE** – Escola Superior de Educação

**ESTG** – Escola Superior de Tecnologia e Gestão

**GOAA** - Gabinete Operacional de Avaliação e Acreditação

**IEFP** – Instituto de Emprego e Formação Profissional

**IPP** – Instituto Politécnico de Portalegre

**MCTES** – Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior

**SAS** – Serviços de Ação Social

**SIADAP** – Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública

**SGQ** – Sistema de Gestão de Qualidade

## **ÍNDICE GERAL**

<b>DEDICATÓRIA.....</b>	<b>II</b>
<b>AGRADECIMENTOS.....</b>	<b>III</b>
<b>RESUMO .....</b>	<b>IV</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>V</b>
<b>SIGLAS .....</b>	<b>VI</b>
<b>ÍNDICE GERAL .....</b>	<b>VII</b>
<b>ÍNDICE DE ANEXOS.....</b>	<b>IX</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>X</b>
<b>ÍNDICE DE TABELAS .....</b>	<b>XI</b>
<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I – O BALANCED SCORECARD – ENQUADRAMENTO TEÓRICO...3</b>	
1.1. Introdução aos Sistemas de Avaliação da Performance .....	3
1.2. Balanced Scorecard .....	7
1.2.1. Conceitos .....	7
1.2.2. Princípios .....	12
1.2.3. Objetivos .....	15
1.2.4. Perspetivas.....	18
1.3. Breve Visão da Aplicação do Balanced Scorecard no Setor Público .....	22
<b>CAPÍTULO II – AVALIAÇÃO DO BALANCED SCORECARD DO INSTITUTO POLITÉCNICO DE PORTALEGRE .....</b>	<b>27</b>
2.1. Introdução .....	27
2.2. Objetivos.....	28
2.3. Questões e Hipóteses.....	28

2.4. Metodologia da Investigação .....	31
2.4.1. Metodologia Utilizada .....	31
2.4.2. Vantagens e Limitações .....	33
2.4.3. Recolha dos Dados .....	34
2.4.4. Tratamento e Análise dos Dados e Resultados Esperados .....	38
2.5. Breve caracterização do Instituto Politécnico de Portalegre .....	40
2.5.1. Missão .....	41
2.5.2. Valores .....	42
2.5.3. Visão .....	42
2.6. Balanced Scorecard do Instituto Politécnico de Portalegre .....	43
2.6.1. Análise e Formulação Estratégica .....	44
2.6.2. Mapa Estratégico .....	51
2.7. Apresentação Análise dos Dados Recolhidos.....	49
2.7.1. Questionários .....	49
2.7.2. Entrevistas.....	93
2.8. Discussão dos Resultados.....	103
2.9. Verificação das Hipóteses .....	105
<b>CAPÍTULO III – ELABORAÇÃO DO PLANO DE REMEDIAÇÃO .....</b>	<b>108</b>
3.1. Pontos Fortes e Fracos da Metodologia BSC no IPP – Quadro Resumo .....	110
3.2. Proposta de Plano de Remediação .....	99
3.2.1. Criação de Plano de Comunicação Interna .....	99
3.2.2. Reforçar o Sistema de Gestão Integrado .....	117
<b>CAPÍTULO IV – CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>119</b>
4.1. Conclusões da Investigação .....	119
4.2. Limitações do Estudo .....	120
4.3. Sugestão para Investigações Futuras.....	121
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>122</b>

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

Anexo I – Entrevista .....	131
Anexo II – Questionário .....	136
Anexo III – Recolha de Dados - Identificação. ....	140
Anexo IV – Recolha de Dados – Hipótese 1.....	141
Anexo V – Recolha de Dados – Hipótese 2 .....	143
Anexo VI - Recolha de Dados – Hipótese 3.....	145
Anexo VII – Recolha de Dados – Hipótese 4.....	147
Anexo VIII – Crosstabulation - Identificação .....	150
Anexo IX – Crosstabulation – Hipótese 1.....	151
Anexo X – Crosstabulation – Hipótese 2.....	153
Anexo XI – Crosstabulation – Hipótese 3.....	156
Anexo XII – Crosstabulation – Hipótese 4 .....	159

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1- O <i>Balanced Scorecard</i> – Perspetivas e Ligações .....	9
Figura 2 - O <i>Balanced Scorecard</i> – Setor Público .....	23
Figura 3 – Sistema Integrado de Gestão do IPP .....	43
Figura 4 – Mapa Estratégico do IPP .....	51
Figura 5 – Distribuição dos respondentes - Conhecimento do BSC.....	55
Figura 6 – Distribuição dos respondentes – BSC – Modelo Consensual.....	57
Figura 7 – Distribuição dos respondentes – 4 Perspetivas adaptam-se à realidade.....	59
Figura 8 – Distribuição dos respondentes – BSC diferencia estratégia do IPP.....	61
Figura 9 – Cultura organizacional antes do BSC.....	65
Figura 10 – Distribuição dos respondentes - Cultura modificou-se com o BSC.....	67
Figura 11 – Distribuição dos respondentes - BSC clarifica metas para colaboradores .....	69
Figura 12 – Distribuição dos respondentes - Integração entre as diversas áreas do IPP .....	71
Figura 13 – Distribuição dos respondentes - BSC criou uma consciência da estratégia .....	73
Figura 14 – Distribuição dos respondentes - Pressão por resultados financeiros.....	76
Figura 15 – Distribuição dos respondentes - Metas - processo de orçamento tradicional...78	
Figura 16 – Distribuição dos respondentes - Metas definidas com o orçamento .....	80
Figura 17 – Distribuição dos respondentes - O BSC - maior equilíbrio - indicadores não financeiros .....	82
Figura 18 – Distribuição dos respondentes - Principais dificuldades no aumento do <i>feedback</i> .....	84
Figura 19 – Distribuição dos respondentes - Ações para superar dificuldades BSC suficientes.....	86
Figura 20 – Distribuição dos respondentes - BSC - estrutura hierárquica <i>top-down</i> .....	88
Figura 21 – Distribuição dos respondentes - Objetivos das escolas compatíveis com o BSC do IPP.....	90
Figura 22 – Distribuição dos respondentes - BSC - canal para que os funcionários .....	92

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1- Construção e Seleção da Amostra.....	36
Tabela 2- Questões relacionadas com as hipóteses apresentadas.....	37
Tabela 3 – Análise Swot do IPP .....	46
Tabela 4- Detalhes – Indicadores .....	50
Tabela 5 – Total de Respostas .....	53
Tabela 6 – Identificação do Respondente .....	53
Tabela 7 – Respondente tem Conhecimento do BSC .....	54
Tabela 8 – BSC – modelo consensual.....	56
Tabela 9 – 4 Perspetivas adaptam-se à realidade.....	58
Tabela 10 – BSC é capaz de diferenciar a estratégia do IPP.....	60
Tabela 11 – Distribuição dos respondentes - Participação na implementação do BSC.....	62
Tabela 12 – Distribuição dos respondentes - Mapa Estratégico.....	63
Tabela 13 – Cultura antes do BSC.....	64
Tabela 14 – Cultura organizacional modificou-se com o BSC .....	66
Tabela 15 – BSC clarifica metas para colaboradores .....	68
Tabela 16 – Integração entre as diversas áreas do IPP .....	70
Tabela 17 – BSC criou uma consciência da estratégia .....	72
Tabela 18 – Conhecimento da estrutura de indicadores traçados para o IPP.....	74
Tabela 19 – Pressão por Resultados Financeiros.....	75
Tabela 20 – Metas – processo de orçamento tradicional .....	77
Tabela 21 – Metas definidas com o orçamento .....	79
Tabela 22 – O BSC - maior equilíbrio - indicadores não financeiros.....	81
Tabela 23 – Principais dificuldades no aumento do <i>feedback</i> .....	83
Tabela 24 – Ações para superar dificuldades BSC suficientes .....	85
Tabela 25 – BSC - estrutura hierárquica <i>top-down</i> .....	87
Tabela 26 – Objetivos das escolas compatíveis com o BSC do IPP .....	89

Tabela 27 – BSC - canal para que os funcionários .....	91
Tabela 28 – Quadro Sumário Pontos Fracos e Pontos Fortes do BSC do IPP .....	108

*Aplicação de instrumentos de gestão da performance:*

*Avaliação de sistemas aplicados - Metodologia Balanced Scorecard no Instituto Politécnico de Portalegre*

---

*"A melhor maneira de prever o futuro é criá-lo."*

PETER DRUCKER

---

**Andreia Isabel Jorge Branco**

XIII



## **INTRODUÇÃO**

Atualmente, o foco na avaliação da performance é cada vez maior nos estudos da disciplina de gestão (Kennerley e Neely, 2002). Os sistemas tradicionais têm mostrado alguma dificuldade em responder à atualmente falada avaliação de performance, devido às fraquezas e deficiências que comportam. Desta forma e dadas as suas características, a metodologia do Balanced Scorecard poderá ser então vista como um instrumento imprescindível na gestão estratégica.

A definição da missão, visão, dos valores e o estabelecimento dos objetivos estratégicos, de iniciativas, de metas e de indicadores, pelas perspetivas organizacionais, considerando as suas relações de causa-efeito, permitem uma gestão muito mais adequada à realidade dos tempos.

Cada vez mais, gerir uma instituição de ensino superior é uma tarefa complexa, multiplicam-se as exigências, exige-se uma melhoria da qualidade do ensino/aprendizagem e uma maior flexibilidade para garantir a competitividade face às necessidades impostas pelo mercado.

O presente trabalho de projeto final do Mestrado em Empreendedorismo e Gestão de PME, tem como objetivo principal, através da pesquisa da base teórica, avaliar a eficácia da metodologia Balanced Scorecard implementada no Instituto Politécnico de Portalegre e assim perceber se, de alguma forma, tem vindo a contribuir para a otimização da atividade do Instituto.

Importa assim analisar se o BSC, como uma ferramenta organizacional, tem-se ou não mostrado eficaz no auxílio à elaboração do planeamento estratégico do Instituto Politécnico de Portalegre, bem como no controle operacional da Instituição e se os objetivos têm sido alcançados, isto é se tem existido eficácia.,

Após esta avaliação, há que criar um conjunto de ações que nos permita identificar as principais lacunas, e assim, desenvolver-se um plano de remediação que possibilite “atacar” as fragilidades encontradas no sistema.

A metodologia de investigação do presente trabalho de projeto final assenta no estudo da situação particular da aplicação da metodologia BSC no Instituto Politécnico de Portalegre, sendo que o método de obtenção dos dados passou pela entrevista que teve como público os órgãos de gestão do IPP, grupo restrito de membros que de alguma forma tiveram uma participação na gestão estratégica do IPP e, o questionário que foi aplicado às coordenações de cursos, aos gestores dos processos, alguns dos membros da presidência dos órgãos de gestão, conselho técnico-científico e conselho pedagógico (alimentam e consultam).

A estrutura do presente trabalho de projeto final resume-se em três partes. A primeira parte faz o enquadramento teórico da metodologia Balanced Scorecard. O Capítulo I inicia-se com uma breve introdução aos sistemas de avaliação da performance, seguidamente faz uma abordagem teórica completa sobre o BSC e, finalmente uma visão da aplicação do Balanced Scorecard nos sistemas de ensino superior.

Na segunda parte, no Capítulo II, efetua-se o estudo de caso sobre a aplicação do Balanced Scorecard no Instituto Politécnico de Portalegre, apresentando os objetivos, questões e hipóteses, a metodologia adotada e são retiradas conclusões sobre os resultados.

A terceira parte é composta pelo Capítulo III, que consiste na elaboração do plano de remediação, após a exposição das conclusões retiradas sobre a análise dos resultados e, com o respetivo programa de implementação do plano de remediação.

Por fim, no Capítulo IV, retiram-se conclusões sobre o presente projeto final, elaboram-se as considerações finais, apresentam-se contributos deste trabalho para a investigação e as limitações e sugestões para investigações futuras.

## **CAPÍTULO I – O BALANCED SCORECARD – ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

### **1.1. Introdução aos Sistemas de Avaliação da Performance**

Muitas foram as organizações que introduziram no passado sistemas de avaliação da performance onde o grande destaque correspondia a fatores de personalidade e comportamentais, em detrimento da definição de objetivos e metas concretas de ação, debatendo-se problemas como a falta de objetividade.

Num contexto onde a criação de valor para os stakeholders é desenvolvida de forma indireta, torna-se cada vez mais necessária a utilização de modelos que justifiquem a sustentabilidade de uma estratégia competitiva a longo prazo e a qualidade da proposta de valor para os clientes.

O tema da avaliação da performance das organizações está na ordem do dia, como consequência do ambiente altamente competitivo e da rápida mutação em vigor no atual panorama organizacional.

Esses modelos tornam-se ainda mais indispensáveis num ambiente de constante mudança económica, em que as organizações estão condicionadas a gerir a sua estratégia menos como um plano imutável e mais como uma hipótese a ser testada no mercado.

Nos últimos anos, cada vez mais, o controlo de gestão tem assumido, um papel progressivamente relevante na gestão empresarial, com destaque para a vertente da gestão, medição e monitorização da performance.

Hoje em dia o contexto de negócio de uma organização já não é igual ao que existia anteriormente. A era industrial deu lugar à era da informação, a burocracia deu lugar a novos formatos organizacionais regidos pela descentralização, a preocupação das organizações passou a estar virada para o cliente, existe trabalho mental e criativo em vez

de trabalho manual que é feito em qualquer lugar e em qualquer momento e nasceu um espírito empreendedor orientado por um líder que dá extrema importância ao capital humano.

A maioria das estratégias definidas pelas organizações nunca chegam a ser implementadas porque existe falta de comunicação na empresa, os colaboradores, muitas vezes, não vão ao encontro dos objetivos globais e não existem indicadores globais para controlar os fatores críticos.

A execução da estratégia depara-se assim com algumas barreiras que são um entrave à sua implementação. Podem ser considerados quatro tipos de barreiras: a barreira da visão, porque a estratégia e a visão não são compreendidas em toda a organização; a barreira das pessoas, porque apenas alguns incentivos estão relacionados com a estratégia; a barreira da gestão, porque os gestores despendem pouco tempo para discutir a estratégia e por último, a barreira dos recursos, porque a maior parte das organizações não liga o seu orçamento à estratégia (Kaplan e Norton *cit in* Schawarz, 1997).

Os ativos intangíveis como as marcas, os clientes, os fornecedores, os manuais, os softwares e a formação, cada vez mais ocupam um lugar de destaque. Os indicadores financeiros foram pensados para dar valor aos ativos físicos e não aos intangíveis, e assim sendo, não podem medir a capacidade de criação de valor para o cliente, a qualidade do serviço ou dos processos, a tecnologia e ou a inovação, entre outros. São estas as razões que levam a empresa a ter necessidade de medir o seu ativo intangível. A empresa terá que ampliar as suas perspetivas criando novos indicadores que meçam os ativos intangíveis. A vantagem competitiva, sustentada no tempo, nasce do equilíbrio da gestão financeira com o capital intangível da empresa.

Neste contexto, e pela necessidade de superar todas as adversidades que circundam o meio ambiente das empresas, surgem os primeiros trabalhos no que respeita à avaliação da performance.

Keiller *et al* (1989) propuseram uma matriz de avaliação da performance procurando um equilíbrio entre indicadores de diversas dimensões (financeiros, não financeiros, internos e externos).

Wang Laboratories (1991) desenvolveu o SMART (Strategic Measurement and Reporting Technique), que utiliza indicadores internos e externos à organização, assim

como o princípio do Tableaux de Bord como indicadores em cascata dentro da organização.

Numa primeira abordagem com carácter mais aplicável à realidade (finais da década de oitenta), foi proposto (Ghalayini e Noble, 1996), e até mesmo pela imposição dos mercados na altura, que esta avaliação centrar-se-ia exclusivamente nos aspetos financeiros, tais como lucro ou rentabilidade.

Contudo, com a evolução constante dos mercados e sabendo que as organizações têm necessidades constantes de acompanhamento, no sentido de poderem sobreviver num mercado cada vez mais marcado pela globalização, forte concorrência e inovação, onde só os mais fortes “sobrevivem”, o papel dos seus gestores é preponderante, no planeamento, na ação, inovação e controlo dos objetivos estabelecidos. Tornava-se assim pertinente alargar o raio de ação da avaliação de performance.

As organizações deverão dar especial atenção a novos padrões tais como a qualidade, ou o serviço que é prestado ao seu cliente ou stakeholder, permitindo atingir um patamar de excelência no serviço prestado (Bourne, 2000).

Constata-se que houve uma necessidade de evolução/acompanhamento do conceito de avaliação da performance ao longo dos tempos, mas como é referido pela HM Treasury (2001), são poucas as definições que permitem compreender o que é isto de avaliação da performance, pois cada empresa é um caso diferente; contudo, mostra-nos que esta avaliação deverá ter em conta todos os intervenientes na organização.

A questão levantada pela HM Treasury já havia sido anteriormente evidenciada por Neely *et al* (1995), sendo que para estes, o nível de performance atingido por uma dada organização seria fornecido pela forma como as ações eram efetuadas, tendo em linha de conta a eficiência e eficácia das mesmas, passando a identificar atividades fulcrais que permitissem medir a performance, construindo assim um sistema de avaliação da performance assente em três elementos intimamente relacionados:

- As medidas individuais que quantificam a eficiência e a eficácia das ações;
- A elaboração de um conjunto de medidas que fizesse a avaliação da organização como um todo;
- A criação de uma infraestrutura de suporte que permitisse recolher, tratar, e divulgar todas as informações necessárias.

Mais recentemente e de acordo com Kennerley e Neely (2003), muitas organizações começaram a colocar de parte os modelos de avaliação antigos, rompendo assim com técnicas ultrapassadas, incorporando novos métodos e técnicas, que lhes permitam atuar num contexto organizacional cada vez mais competitivo. Contudo, de acordo com Salles (*cit in* Vieira e Cardoso, 2003) é importante perceber que a aplicação deste tipo de avaliações, complementada pelas mais diversas ferramentas de gestão, não significa que a empresa tenha que sobreviver ou ser bem-sucedida, mas sim que deve é criar condições para tal.

## **1.2. Balanced Scorecard**

Dadas as suas características, a metodologia do Balanced Scorecard poderá ser então vista como um instrumento imprescindível na gestão estratégica. A definição da missão, visão, dos valores e o estabelecimento de vetores e objetivos estratégicos, de iniciativas, de metas e de indicadores, pelas perspetivas organizacionais, considerando as suas relações de causa-efeito, permitem uma gestão muito mais adequada à realidade dos tempos.

### **1.2.1. Conceitos**

Durante uma investigação que se prolongou ao longo de um ano e baseada no estudo de doze organizações, Kaplan e Norton (1992) desenvolveram um sistema originalmente proposto para a avaliação da qualidade da performance organizacional – o Balanced Scorecard (BSC). Este tem por objetivo gerir de modo eficaz a performance das organizações em função de um conjunto de indicadores de performance que decorrem da visão e estratégia organizacionais.

Trata-se assim de um instrumento que propicia aos gestores uma melhor compreensão do negócio e da estratégia organizacional e que tem em vista uma avaliação genérica e abrangente (já que não reflete uma avaliação exata dos recursos organizacionais, sendo antes uma medida de tendência central), que, ao contrário de ferramentas ou técnicas de gestão mais tradicionais, pressupõe um equilíbrio, quer na avaliação de indicadores de natureza financeira e não financeira, quer na determinação de objetivos de curto e longo prazo (Kaplan e Norton, 1992, 1996; Lipe e Satério, 2000; Johnsen 2001; citados por Carvalho et al., 2007).

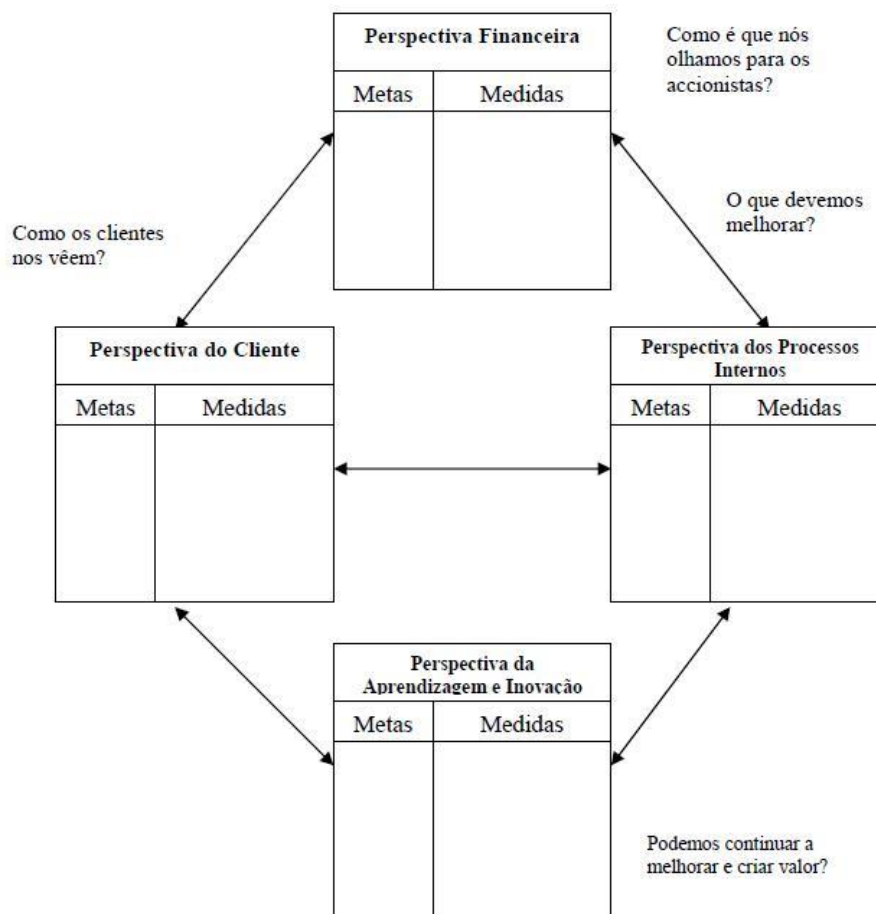
Esta metodologia pretende fornecer uma resposta a quatro questões básicas (Kaplan e Norton, 1996):

- Como é que a organização é percebida pelos seus clientes?
- Em que áreas pretende ser a melhor?
- Tem condições de se desenvolver e continuar a criar valor?
- Como percebe os seus acionistas?

O instrumento avalia o desempenho organizacional em quatro áreas distintas, que refletem a visão e a estratégia de uma organização (Kaplan e Norton, 1992):

- Financeira;
- Clientes;
- Processos Internos;
- Aprendizagem e Crescimento.

**Figura 1- O Balanced Scorecard – Perspetivas e Ligações**



Fonte: Kaplan e Norton (1992)

Desta forma, estabelece-se um conjunto de relações de causa e efeito que emergem dos resultados obtidos e dos fatores identificados como promotores da performance, fornecendo a possibilidade de medição e controlo dos recursos intangíveis, sem descurar a monitorização simultânea dos resultados financeiros.

A avaliação das questões relacionadas com a aprendizagem e crescimento centra-se nas pessoas e nas infraestruturas de recursos humanos necessárias ao sucesso da organização, considerando-se que os investimentos a realizar nesta vertente constituem um fator crítico para a sobrevivência e desenvolvimento organizacionais a longo prazo.

Contudo, o desenvolvimento tem que ser sustentado por uma análise e intervenção constantes ao nível dos processos internos, visto a sua essencialidade para o funcionamento das organizações (Kaplan e Norton, 1996).

Assim, uma melhoria dos processos internos no presente representa um indicador-chave do sucesso financeiro no futuro. A consideração de uma área ou dimensão focalizada no cliente é decorrente do facto de este ser entendido como o principal alvo de todas as atividades organizacionais, razão pela qual se deve dar particular importância à satisfação das suas necessidades. Quando uma organização satisfaz os seus clientes converte em retorno financeiro os seus processos internos.

Finalmente, a avaliação de natureza financeira possibilita o conhecimento acerca dos resultados a esse nível alcançados, que são relevantes não só porque viabilizam o crescimento e desenvolvimento das organizações, mas também porque permitem satisfazer as expectativas dos seus acionistas.

No atual contexto de competição, as organizações mais dinâmicas assumem uma missão focalizada nos interesses e necessidades dos seus clientes (customização), pelo que a otimização da performance organizacional para eles orientada constitui uma das prioridades da gestão de topo.

Neste sentido, o modelo proposto por Kaplan e Norton (1997) exige ainda que os gestores traduzam a declaração geral da sua missão ao serviço do cliente em medidas específicas que reflitam os fatores realmente importantes para este último. Assim sendo, a utilização do BSC implica que as organizações sejam capazes de:

- Definir os interesses dos seus clientes em torno de quatro categorias distintas: tempo, qualidade, performance e serviços e custos;

- Articular os objetivos relacionados com cada uma das categorias;
- Posteriormente traduzi-los em medidas específicas, fornecendo informação acerca de quatro áreas diferentes. O BSC minimiza a sobrecarga de informação limitando o número de medidas existentes.

A reter que, de forma generalizada, esta tipologia de controlo traz consigo diversas mais-valias que superam largamente qualquer desvantagem que se possa evidenciar (Kaplan e Norton, 1997):

- Sustentabilidade – A automatização permite aos gestores atualizar regularmente a informação, evitando que este instrumento se transforme numa ferramenta obsoleta e ultrapassada, promovendo sempre o alinhamento dos indicadores chave com os objetivos estratégicos a todos os níveis organizacionais;
- Análise – A acrescer ao que foi dito a propósito da sustentabilidade, importa ainda referir que o BSC automatizado, porque analítico e interativo, permite igualmente aos gestores relatar, questionar, prever e simular cenários no imediato. Por oposição, as suas aplicações estáticas dificultam este tipo de análise, uma vez que não facultam visões parciais detalhadas e a simulação de cenários; logo, traduzir a estratégia em objetivos e ações concretas;
- Responsabilidade – Este instrumento está intimamente ligado aos sistemas de retribuição dos colaboradores, pelo que deve conter, a este nível, dados objetivos de natureza quantitativa, de forma a evitar a manipulação das medidas utilizadas;
- Fiabilidade (confiança na precisão dos resultados) – A automatização com que se processa a recolha de dados beneficia a validade e fiabilidade do Balanced Scorecard. Segundo os autores, a ligação direta a bases de dados, a integração de medidas qualitativas e quantitativas e a capacidade de leitura a partir de fontes diversas, permitem aos utilizadores deste instrumento aceder a um conjunto preciso e fiável de dados relativos à performance organizacional.

O Balanced Scorecard é assim uma estrutura informativa formada por indicadores (financeiros e não-financeiros) em que o seu objetivo passa por obter dados coerentes, coordenados e de carácter multidimensional (Gago Rodriguez e Feijóo Sout, 2000, citados por Carvalho et al., 2007).

### **1.2.2. Princípios**

O Balanced Scorecard deve representar a estratégia de uma organização em objetivos e medidas concretas. Para que este objetivo possa ser alcançado, deverá assentar em três princípios essenciais (Kaplan e Norton, 1997):

#### **– As Relações de causa-efeito**

As relações de causa-efeito são um ponto crucial no Balanced Scorecard (Norreklit, 2000); são elas o agente impulsionador de um modelo de negócio (Dávila, 1999). No entanto, há que referenciar que uma das fragilidades do Balanced Scorecard passa por conseguir vincular as medidas das quatro perspetivas numa relação causal (Norreklit, 2000).

Os objetivos estratégicos não financeiros não devem constituir um conjunto arbitrário de medidas, mas sim uma combinação de medidas financeiras e não financeiras (Kaplan e Norton, 1996).

As relações de causa-efeito são essenciais, pois através das medidas das áreas não financeiras tem-se a possibilidade de fazer prognósticos futuros para as medidas financeiras (Norreklit, 2000). Desta forma, a estratégia define-se como conjunto de possíveis relações de causa-efeito (Giollo, 2002).

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

## **– Os Resultados e os Indutores de Desempenho**

No Balanced Scorecard deve existir uma conjugação de indicadores de resultados e de indutores de desempenho ou de atuação. Caso contrário, será extremamente difícil comunicar a forma como se alcançaram os resultados e traduzir de forma regular a informação sobre o sucesso da estratégia (Southern, 2002).

Esta conjugação é de extrema relevância, uma vez que os indicadores de resultado sem os indutores de desempenho não comunicam a forma como os resultados devem ser alcançados, nem indicam previamente se a estratégia está a ser bem sucedida. Por outro lado, há que sublinhar que os indicadores de desempenho sem os de resultado podem permitir que a unidade de negócio consiga num curto espaço de tempo melhorias em termos operacionais, mas não revelam se as mesmas se traduziram num superior desempenho financeiro (Giollo, 2002).

Seguindo as linhas de Kaplan e Norton (1997), a tradução da estratégia deverá resultar de um conjunto de indicadores que definam os objetivos estratégicos de longo prazo e os condutores para alcançar esses mesmos objetivos. É assim e neste seguimento que Banker et al. (2004), indicam que um aspeto crucial no Balanced Scorecard é a relação entre os indicadores de desempenho e os objetivos estratégicos.

## – **A Relação com os Objetivos Financeiros**

Nos dias que correm, cada vez mais as organizações se preocupam com temáticas relacionadas com a qualidade, satisfação das necessidades dos clientes, inovação e delegação de competências (Giollo, 2002). Neste contexto, Kaplan e Norton (1997) sublinham ainda que temas como estes podem contribuir para um melhor posicionamento na atuação das organizações.

Kaplan e Norton (1997) fazem referência à existência de críticos que sustentam que os objetivos financeiros deveriam ser eliminados, pois serão uma consequência do aumento da satisfação dos clientes, da melhoria da qualidade e dos processos. No entanto, segundo os mesmos autores, nem todas as organizações têm a perspicácia suficiente para transformar as melhorias dos aspetos evidenciados atrás em resultados financeiros convincentes. Essas melhorias apenas favorecem as organizações, quando podem ser traduzidas num aumento das vendas, em menores custos operacionais ou numa melhor utilização dos ativos.

Deverão existir preocupações no relacionamento de projetos de qualidade, satisfação das necessidades dos clientes, inovação e delegação de competências, com os resultados que interferem diretamente com os clientes e com os resultados financeiros. Devendo ainda relacionar as vias causais de todas as medidas do Balanced Scorecard com os objetivos financeiros (Giollo, 2002).

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

### **1.2.3. Objetivos**

Os principais objetivos subjacentes ao Balanced Scorecard, como um sistema de gestão, são (Kaplan e Norton, 1997):

#### **– Tradução e Clarificação da Visão e da Estratégia**

A tradução da estratégia em objetivos estratégicos específicos deverá ser o primeiro passo do processo do Balanced Scorecard (Giollo, 2002), este processo deve clarificar os objetivos estratégicos (Figueiredo, 2002).

No entanto, a equipa de gestores nem sempre consegue alcançar o consenso integral sobre a importância relativa dos seus objetivos estratégicos (Kaplan e Norton, 1997).

Este facto pode resultar de aspetos como a história e a cultura da organização (Carvalho e Azevedo, 2001). Desta forma, o Balanced Scorecard torna esta falta de acordo mais clara, contribuindo também para a resolução da mesma. O facto de ser criado por uma equipa de gestores de topo, que funciona em conjunto, deve garantir um modelo desdobrado e específico do negócio, no qual todos podem cooperar (Kaplan e Norton, 1997).

O desenvolvimento de uma visão partilhada é essencial para uma aprendizagem estratégica e contínua (Madeira, 2000).

Os objetivos do Balanced Scorecard traduzem-se numa responsabilidade conjunta do grupo de gestores de topo, possibilitando servir de marco organizativo para um grande conjunto de processos importantes de gestão, assentes numa equipa (Kaplan e Norton, 1997).

### **– Comunicação e Ligação dos Objetivos e Indicadores Estratégicos**

A comunicação dos objetivos e indicadores estratégicos deve apresentar a todos os funcionários os objetivos críticos que devem ser alcançados para que a estratégia da organização seja atingida (Giollo, 2002).

Muitas organizações decompõem os indicadores estratégicos de alto nível em medições operativas específicas, o que permite aos empregados que conhecem e compreendem os objetivos e indicadores de alto nível, determinar objetivos locais que colaborem na conquista global da estratégia (Niven, 2003).

O Balanced Scorecard auxilia o diálogo entre os responsáveis e os gestores de topo das várias unidades, e não só relativamente aos objetivos financeiros. Também o faz em relação à formulação e implementação da estratégia (Kaplan e Norton, 1997).

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

### **– Planificação e Estabelecimento de Objetivos e Alinhamento das Iniciativas Estratégicas**

O Balanced Scorecard ocasionará um maior impacto se tentar conduzir a mudanças na organização. Os objetivos para os indicadores devem ser delineados para um período de três a cinco anos e, caso sejam alcançados, modificarão a organização (Figueiredo, 2002).

Para que os objetivos financeiros sejam atingidos, devem ser identificados objetivos de extensão para os clientes, processos internos e objetivos de aprendizagem e crescimento. Após serem estabelecidos os objetivos para os indicadores das diversas perspetivas, os gestores mais facilmente vão alinhar as suas iniciativas estratégicas, para alcançar os seus objetivos para a continuidade da organização (Giollo, 2002).

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

Vários são os autores que defendem que o processo de planificação e gestão na definição de objetivos possibilita à organização: quantificar os resultados de longo prazo que ambicionam alcançar; identificar mecanismos e fornecer recursos para que os resultados sejam atingidos; determinar referências de curto prazo para os indicadores financeiros e não financeiros (Carvalho e Azevedo, 2001 e Giollo, 2002).

#### **– Aumentar o *Feedback* e Aprendizagem Estratégica**

O Balanced Scorecard deve ser integrado num processo de formação estratégica (Giollo, 2002), e este é o aspeto mais inovador e mais relevante em todo o processo de gestão assente no Balanced Scorecard (Kaplan e Norton, 1997).

Nos dias de hoje, cada vez mais as organizações carecem de um instrumento que lhes possibilite controlar e adaptar a implementação das suas estratégias e, se necessário, fazer alterações essenciais nas mesmas. O Balanced Scorecard tem todas as características necessárias para cumprir esse papel. O processo de formação estratégica inicia-se na clarificação de uma visão que seja partilhada por toda a organização. Assim, o processo linear de definição de uma visão e da estratégia deve chegar a todos os agentes da organização, bem como relacionar a implementação de iniciativas e de ações para conseguir obter os objetivos estratégicos de longo prazo (Kaplan e Norton (1997)).

No fundo, a base deverá ser numa série de relações de causa-efeito, ocasionadas pela estratégia, compreendendo estimativas do tempo de resposta e importância das relações entre os indicadores (Kaplan e Norton, 1997).

Todo este processo de formação estratégica alimenta o próximo processo estratégico e de visão, em que os objetivos das diversas perspetivas estejam revistos (Kaplan e Norton, 1997).

## **1.2.4. Perspetivas**

### **– Perspetiva Financeira**

O Balanced Scorecard deve relatar a história da estratégia, iniciando-se pelos objetivos financeiros de longo prazo e relacionando-os com as ações desenvolvidas no âmbito dos clientes, dos processos internos e da aprendizagem e crescimento (Kaplan e Norton, 1997).

Os objetivos definidos e as medidas utilizadas pelas restantes perspetivas terão uma repercussão direta ou indireta nos objetivos e medidas da perspetiva financeira (Rodríguez e Souto, 2000).

As medidas e objetivos financeiros têm um papel duplicado: têm a função de definir a atuação financeira que se espera para a estratégia e servir como objetivos e metas finais perante as restantes perspetivas (Giollo, 2002; Figueiredo, 2002 e Rocha, 2000).

O Balanced Scorecard pode fazer com que os objetivos financeiros sejam claros e que se encaixem nas diferentes fases do ciclo de vida de uma organização, de acordo com as unidades de negócio. Com o passar do tempo, todos os objetivos e medidas das restantes perspetivas do Balanced Scorecard deverão estar ligadas com a consecução de um ou mais objetivos da perspetiva financeira (Kaplan e Norton (1997).

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

## – **Perspetiva do Cliente**

O sucesso de uma organização depende em muito da sua capacidade para descobrir e satisfazer as necessidades dos seus potenciais clientes, através de produtos/serviços capazes de acrescentar valor (Figueiredo, 2002).

As organizações devem saber exatamente os segmentos de mercado e os clientes onde querem atuar (Figueiredo, 2002; Kaplan e Norton, 1997; Dávila, 1999; Rocha, 2000 e Rodríguez e Souto, 2000).

Anteriormente era habitual que as organizações se centralizassem nas suas competências internas, enfatizando a atuação no produto e a evolução tecnológica. No entanto, atualmente as organizações chegaram à conclusão de que se não compreenderem as necessidades dos clientes, correm o risco de ter os concorrentes a oferecer produtos/serviços que melhor satisfaçam as suas necessidades (Kaplan e Norton, 1997).

Para além de satisfazer as necessidades dos clientes, os gestores devem, nesta perspetiva, traduzir a sua visão e estratégias em objetivos reais, assentes no mercado e nos clientes, que depois serão comunicados a toda a organização (Rocha, 2000).

Os clientes não são homogéneos, possuem características diferentes e enaltecem as características dos produtos também de forma diferente. Assim, na formulação da estratégia, há que acompanhar, em cada segmento, aspetos como: preço, qualidade, funcionalidade, imagem, prestígio, relações e serviço. Desta forma, o Balanced Scorecard, para além de traduzir a estratégia de uma organização, deverá em cada um dos segmentos identificar os objetivos dos clientes (Rodríguez e Souto, 2000).

As organizações, normalmente, selecionam dois conjuntos de medidas para as suas perspetivas dos clientes. O primeiro liga-se com as medidas genéricas, que todas as empresas utilizam (a satisfação e manutenção dos clientes, a quota de mercado, etc). O segundo afigura os indutores de atuação, que diferenciam os resultados dos clientes (Kaplan e Norton, 1997).

### **– Perspetiva dos Processos Internos**

Após a formulação dos objetivos e indicadores, para as perspetivas financeira e do cliente, devem ser formulados para a perspetiva dos processos internos (Giollo, 2002).

Nesta perspetiva são identificados os processos, em que se terá de destacar a organização e, assim, acrescentar valor para os clientes e para os acionistas (Figueiredo, 2002 e Niven, 2003).

Aquando da construção do Balanced Scorecard é essencial que as organizações se centrem na cadeia de valor dos processos internos, que se inicia com o processo de inovação, seguido dos processos operativos e finalizada com o serviço pós venda (Kaplan e Norton (1997).

No Balanced Scorecard, os objetivos e os indicadores para a perspetiva dos processos internos resultam de estratégias claras que consigam satisfazer as expetativas dos acionistas e dos clientes (Kaplan e Norton, 1997).

### **– Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento**

A perspetiva de aprendizagem e crescimento tem como principal funcionalidade o alcançar de objetivos que possibilitem atingir os parâmetros definidos para as restantes perspetivas. Esta perspetiva deverá avaliar a capacidade da organização para se adaptar às constantes mudanças no meio ambiente, tecnologia e economia (Niven, 2003).

Esta perspetiva reveste-se de um maior obstáculo de tratamento, tanto no que concerne à definição de indicadores como na determinação do seu elemento principal (recursos humanos) (Rodríguez e Souto, 2000).

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

Quando estamos perante uma perspetiva de aprendizagem e crescimento dever-se-á ter em consideração (Simon, 1998):

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

As organizações devem investir também na sua infraestrutura (pessoal, sistemas e procedimentos) para obterem resultados financeiros satisfatórios de longo prazo (Kaplan e Norton, 1997).

As variáveis chave da perspetiva de aprendizagem e crescimento são: capacidades dos empregados, capacidades dos sistemas de informação e a motivação, delegação de poder (empowerment) e coerência dos objetivos (Rocha, 2000).

Ainda de assinalar que nesta perspetiva cabe a capacidade e satisfação dos empregados, a disponibilidade de informação e a coordenação (Niven, 2003).

### **1.3. Breve Visão da Aplicação do Balanced Scorecard no Setor Público**

O sector público tradicionalmente caracterizado por uma imensidão de normas legais e pressionado pela escassez de recursos financeiros, cada vez mais, sente uma necessidade urgente de adotar novas ferramentas de gestão.

Como o Balanced Scorecard nasceu no seio empresarial e tem crescido em torno dessa realidade, não o podemos aplicar sem adaptações à realidade do sector público. O BSC é um modelo que compõe a constante utilização de medidas objetivas de performance e que foi desenvolvido tendo por base as organizações, mas não deixa de ser possível ajustá-lo com sucesso ao sector público (Niven, 2003).

A utilidade da implementação desta metodologia pode trazer benefícios, tanto em organizações privadas, como em públicas (Griffiths, 2003).

Por regra, as instituições de ensino superior público caracterizam-se por terem uma fraca cultura de gestão estratégica. Assim, verifica-se uma necessidade de desenvolver um modelo, com as necessárias adaptações, que permita a comunicação, clarificação e gestão da estratégia (Niven, 2003).

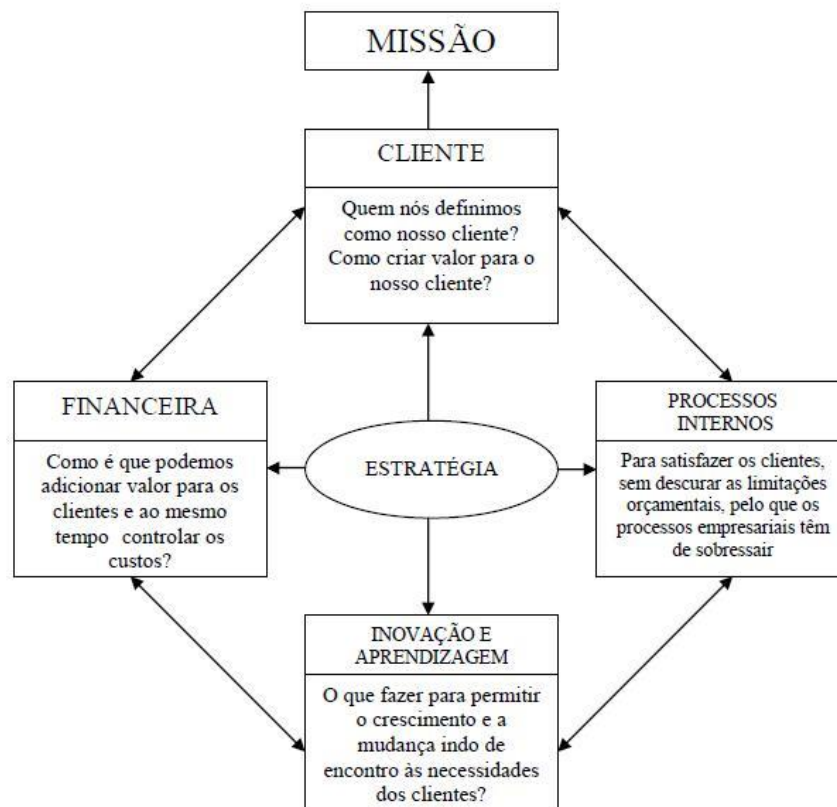
O Balanced Scorecard pode também ser importante neste tipo de instituições, sobretudo no apoio da comunicação aos funcionários dos resultados atingidos pela instituição, aquando da definição da sua missão, assim como o elevar da importância da perspectiva do cliente (Kaplan e Norton, 2001).

O Balanced Scorecard quando aplicado à administração pública fica muito próximo do original, mantendo-se sempre as quatro perspetivas e, no centro do modelo, a estratégia. A principal alteração é a posição da perspectiva financeira, que se altera com a posição da perspectiva do cliente (Niven, 2003).

No topo do BSC deve aparecer a perspetiva do cliente, uma vez que o fim das organizações é distinto. Segundo o mesmo autor, quando se fala em organizações privadas, a perspectiva financeira é a mais importante, pois os acionistas querem sempre obter um retorno do seu investimento. Quando falamos em instituições públicas, onde o mais importante é o cliente, então aqui é a perspetiva cliente que assume o lugar de destaque no modelo, passando a ser a do topo.

Apesar da perspetiva financeira mudar de posição, não perde relevância, a única diferença é que uma vez que a missão das organizações se distingue, sente-se necessidade de adaptar o modelo para que este se adeque a este tipo de organizações (Niven, 2003).

**Figura 2 - O Balanced Scorecard – Setor Público**



Fonte: Niven (2003)

No entanto, existem algumas dificuldades aquando da implementação da metodologia Balanced Scorecard, numa instituição do sector público, tais como (Niven, 2003):

- Definição da missão;
- Dificuldades na medição dos resultados finais;
- Forte legislação, que acaba por interferir na implementação dos sistemas;
- Dificuldade por parte dos cidadãos em compreender possíveis resultados negativos;
- A cultura existente pode levar a uma desconfiança nas soluções empresariais;
- Menor competitividade, o que dificulta a introdução de alterações;
- Limitações técnicas;
- Limitação da qualificação dos recursos humanos;
- Restrições orçamentais.

A grande dificuldade, quando falamos em aplicar o BSC em instituições do sector público, é a definição da estratégia, uma vez que é um processo que se reveste de alguma complexidade nas organizações públicas (Kaplan e Norton, 2001).

A implementação do Balanced Scorecard em instituições de ensino superior não está ainda generalizada, mas começa a ser uma realidade por todo o mundo como exemplos de sucesso, os quais têm sido alvos de estudos. Referem-se de seguida alguns exemplos:

### **Universidade da Califórnia**

Os administradores da Universidade da Califórnia consideraram que era imprescindível ter um sistema de avaliação de performance que permitisse acompanhar, de forma conjunta, o desenvolvimento de um modelo estratégico que conseguisse dar resposta às atividades desenvolvidas. Só desta forma seria possível manter uma análise para o seu

futuro, desenvolver objetivos estratégicos e ao mesmo tempo acompanhá-los. (Hafner, 1998, citado por Carvalho et al., 2007).

Após a aplicação da metodologia BSC, a Universidade passou a acompanhar o desenvolvimento das iniciativas estratégicas e a relacionar as atividades diárias com as estratégias de longo prazo (Hafner, 1998, citado por Carvalho et al., 2007).

## **Universidade Pompeu Fabra**

A utilização desta metodologia permitiu à universidade, de acordo com a análise dos últimos dados disponíveis, concluir que alguns dos principais objetos definidos foram alcançados (Salas e Garcia, 2002, citados por Carvalho et al., 2007).

Em Portugal, esta ferramenta de apoio à gestão chegou com alguns anos de atraso em relação aos países que normalmente são os pioneiros na adoção de novas técnicas de gestão. A acrescer a este facto, temos ainda o de que, uma organização deste tipo tem uma missão muito específica.

No entanto, num contexto nacional, já começam a surgir alguns exemplos de sucesso, como a Escola Superior de Tecnologia e de Gestão de Bragança e o próprio Instituto Politécnico de Portalegre.

O Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social, mesmo que não seja entidade de ensino superior, é também um dos exemplos em que a aplicação do BSC foi tida como caso de sucesso. Até 2004 utilizavam o modelo de gestão tradicional da Administração Pública, centrado nas operações e cumprimento da lei. Em 2005 é então aplicado o modelo de gestão BSC, orientado assim para resultados e para o cliente.

Não existia o conceito de estratégia (apenas um conjunto de objetivos); o número de indicadores era relativamente limitado; tinham uma difícil medição de indicadores de “datas”; não existiam scorecards, apenas quadros que compilavam os resultados. Após a

aplicação da metodologia, o Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social passou a ter uma definição clara da estratégia corporativa e de cada processo (relações causa-efeito); mais de 250 indicadores medidos mensalmente; um cálculo rigoroso e objetivo dos resultados / uniformização dos limites da performance. Com a aplicação do BSC o Instituto conseguiu, não só, a definição e acompanhamento dos objetivos, como também a avaliação do desempenho da organização.

## **CAPÍTULO II – AVALIAÇÃO DO BALANCED SCORECARD DO INSTITUTO POLITÉCNICO DE PORTALEGRE**

### **2.1. Introdução**

Se as instituições de ensino superior público, nomeadamente aquelas que são detentoras de autonomia a vários níveis, devem ter uma estratégia bem definida sob forma de cumprirem com a missão que lhes está atribuída, a clarificação e comunicação da estratégia a todos os agentes de uma organização será fundamental para uma boa gestão da mesma (Kaplan e Norton, 1997). Desta forma, o Balanced Scorecard é a ferramenta fundamental para a consecução desses objetivos.

Cada vez mais é uma tarefa complexa gerir uma instituição de ensino superior, multiplicam-se as exigências em torno da rentabilidade, exige-se uma melhoria da qualidade do ensino/aprendizagem e uma maior flexibilidade para garantir a competitividade face às necessidades impostas pelo mercado.

Através desta metodologia é possível examinar o desempenho do Instituto sob quatro perspetivas ao invés da tradicional medida financeira. A partir do estabelecimento da visão da Instituição, geralmente resultante do seu planeamento pedagógico, torna-se possível determinar índices de acompanhamento de desempenho sob o ponto de vista financeiro, dos clientes, do comportamento interno e da perspetiva de aprendizagem e inovação.

O Balanced Scorecard fornece ao IPP informações acessíveis a todos os colaboradores de forma a que eles possam trabalhar conjuntamente para resolver problemas de desempenho usando a melhor informação possível.

## **2.2. Objetivos**

O objetivo principal deste estudo consiste em avaliar a eficácia da metodologia Balanced Scorecard implementada no Instituto Politécnico de Portalegre.

Identificadas as principais lacunas, há que, desenvolver-se um plano de remediação que possibilite “atacar” as fragilidades encontradas no sistema.

## **2.3. Questões e Hipóteses**

Seguidamente será apresentada a questão central bem como, as respetivas hipóteses:

### **2.3.1. Questão Central**

Sendo o BSC o instrumento de gestão adotado para apoiar a avaliação da performance global do Instituto, a problemática passa por saber se a metodologia tem sido eficaz, quer ao nível do planeamento estratégico quer ao nível do controlo operacional do IPP.

### **2.3.2. Hipóteses**

#### **H1 . O BSC tem proporcionado um conhecimento na tradução e clarificação da visão e da estratégia do IPP.**

É comum encontrarmos organizações com uma visão e estratégias que não foram devidamente esclarecidas e discutidas. A clarificação e tradução da visão estratégica pelos membros da organização, facilita o seu sucesso.

Tomando como ponto de partida uma visão balanceada e integrada de uma organização, o BSC permite descrever a estratégia de forma muito clara por intermédio das quatro perspetivas.

#### **H2 . O BSC tem contribuído para a interiorização de uma cultura estratégica e de mudança.**

Após a fase de preparação e implementação se não houver uma estratégia cuidadosa de gestão da cultura e mudança estratégica, os novos processos necessários para a consolidação da estratégia perdem espaço para a rotina da instituição.

É por isso fundamental identificar quais os processos de negócio que serão afetados para que sejam implementadas medidas de acompanhamento e alinhamento e a necessária mudança. Passada a implementação da metodologia Balanced Scorecard, as pessoas passam a ter um maior envolvimento na organização.

**H3 . Os indicadores utilizados nas várias perspetivas, têm possibilitado, aos dirigentes do IPP, uma correta análise e persecução da cultura estratégica do Instituto.**

É fundamental que a estratégia de implementação do BSC contemple, de forma alinhada, o desenvolvimento da estratégia à gestão de uma cultura estratégica, atuando para que os novos processos sejam implementados dentro da visão estratégica e para que haja o completo acompanhamento dos indicadores de performance da organização, contemplando todo um conjunto de resultados operacionais e uma correta análise e persecução da cultura estratégica.

**H4 . O BSC tem contribuído para o aumento do *feedback* e aprendizagem estratégica no Instituto.**

O BSC deve ser percecionado pelos vários colaboradores como uma ferramenta de avaliação de performance que procura ligar a estratégia à componente organizacional.

Desta forma, melhorar o *feedback* e a aprendizagem estratégica permite monitorizar continuamente a organização, girando à volta das quatro questões básicas definidas por Kaplan e Norton, (1996).

## **2.4. Metodologia da Investigação**

A metodologia a utilizar, de um modo geral, tentou compreender a construção e a implementação do BSC numa instituição desta natureza. Num primeiro plano foram revistos os conceitos dos instrumentos de avaliação da performance existentes através de uma revisão da literatura, assim como estudos de caso sobre a aplicação destes instrumentos. Posteriormente, para o caso em particular do IPP, foi estudada a estrutura desta instituição e como o BCS foi adotado e implementado. Finalmente, apresenta-se um plano de remediação com base na análise realizada anteriormente e nas conclusões retiradas.

Seguidamente pormenoriza-se a metodologia utilizada no estudo de caso do instrumento BSC no IPP.

### **2.4.1. Metodologia Utilizada**

A metodologia de investigação a aplicar assenta no estudo de uma situação em particular, a aplicação da metodologia BSC no Instituto Politécnico de Portalegre. É portanto um estudo de caso via investigação exploratória (Silva, 2009), que se justifica nas vantagens que oferece na análise dos processos organizacionais, permitindo explorar, descrever, explicar, avaliar e gerar conhecimento que fica disponível sobre o estudo em causa, ou seja, a aplicação da metodologia BSC a uma instituição do ensino superior, neste caso o IPP.

São três os tipos de estudo de caso mais comuns: o exploratório, o descritivo e o explicativo Yin (1994). Segundo o autor, o estudo de caso exploratório descreve o fenómeno investigado dentro do seu próprio contexto, o descritivo trata de investigar fenómenos pouco conhecidos com o intuito de definir hipóteses para futuras investigações e o explicativo tem em vista explicar relações de causa e efeito a partir de uma teoria. Para

o atual estudo será utilizado o estudo de caso exploratório procurando-se responder a questões de natureza “como” e “porquê”, visto não existir muito domínio e controlo sobre os acontecimentos (Yin, 1994).

No que respeita às ferramentas, nos estudos de caso são utilizadas técnicas como pesquisas históricas, a observação direta dos acontecimentos que estão a ser estudados e as entrevistas ou questionários às pessoas envolvidas nesses mesmos acontecimentos (Silva, 2009).

O estudo de caso apresenta uma estrutura normalmente composta por cinco fases (Yin, 1994):

1. A elaboração das questões;
2. As proposições, caso existam, constituem uma importante questão teórica e mostram por onde se deve começar a procura de evidência;
3. As unidades de análise;
4. A lógica de união dos dados às proposições
5. Os critérios para interpretar as constatações.

Silva (2009) afirma que “a pesquisa nos estudos de caso caracteriza-se como sendo um dos mais difíceis métodos de pesquisa, uma vez que não existem fórmulas de rotina associadas a este tipo de investigação”. Cabe assim ao investigador ser sensível à realidade a estudar e enquadrar os objetivos do estudo com a linha metodológica para conseguir conclusões o mais próximo da realidade eliminando a questão subjetiva deste tipo de estudo. Para tal, o autor aponta que o investigador deverá ser capaz de “fazer boas perguntas, interpretá-las da melhor forma e ser um bom ouvinte, evitando ser enganado pelas suas próprias ideias e preconceitos, isto é, deve ser o mais isento possível”. Assim, a imparcialidade e ausência de preconceito devem ser características do investigador que pretenda realizar um estudo de caso exploratório, limitando-se a analisar a realidade vivida segundo determinado contexto e anulando as suas opiniões ou ideias.

Os factos a observar são chamados de evidências, as quais podem ser oriundas de várias fontes como documentos, arquivos, entrevistas e observação direta neste tipo de estudo (Silva, 2009).

Para aferir sobre as conclusões a retirar do estudo de caso, deverão ser resumidos os principais aspetos e os mais pertinentes para a realidade observada e estudada, pelo que “não existe nenhuma fórmula pré-determinada para o desenvolver, cabendo ao investigador decidir a melhor forma de o conseguir” (Silva, 2009).

Pretende-se, assim, estudar o BSC no IPP, que corresponde à unidade de análise, a qual pode corresponder a um caso, como um acontecimento, uma entidade, um indivíduo, uma decisão, um processo de implementação de alguma coisa numa organização ou uma mudança organizacional (Yin, 2005). A utilização deste método irá resultar num “processo linear mas interativo”, que irá expor um conjunto de decisões, o seu porquê, a sua implementação e os seus resultados (Yin, 2009).

Em suma, é possível justificar a escolha do estudo de caso como metodologia com base em: “Para o estudo de caso, faz-se uma questão do tipo “como” ou “porquê?” sobre um conjunto contemporâneo de acontecimentos, sobre o qual o investigador tem pouco ou nenhum controlo.” (Yin, 2005).

#### **2.4.2. Vantagens e Limitações**

Para Yin (1994), as vantagens obtidas numa investigação que utiliza o método estudo de caso correspondem a gerar informação de fácil compreensão; facilitar a perceção e comunicação; focar pontos únicos que se perderiam num estudo de escala mais alargada; relatar pormenorizadamente a situação em estudo; proporcionar uma maior compreensão da realidade e, por fim, poder ser implementado por um único investigador.

Já quando se fala em limitações, aquela que ostenta ser mais relevante, são os resultados da investigação (observações e explicações das observações), uma vez que não são generalizáveis a outros casos (Otley e Berry, 1998). O problema do enviesamento ou falta de rigor também provém da subjetividade das fontes de informação a que o investigador recorre para compreender o caso (Patton e Appelbaum, 2003).

Com uma base metodológica de investigação presente, o passo seguinte é definir as ferramentas apropriadas para a recolha de dados para confrontar a teoria com a prática.

### **2.4.3. Recolha dos Dados**

O método de obtenção de dados apropriado para o tipo de estudo deste caso em particular corresponde à realização de entrevistas (Anexo I) e aplicação do questionário (Anexo II) (Yin, 1994; Silva, 2009; Ribeiro, 2005).

A realização das entrevistas teve como público os órgãos de gestão do IPP uma vez que a implementação do BSC e a sua comunicação começou no topo da pirâmide hierárquica e era necessário compreender mais profundamente o processo de implementação do BSC e o seu controlo até à data. Estes órgãos correspondem a um grupo restrito de membros que de alguma forma tenham uma participação na gestão estratégica do IPP, podendo neste caso serem considerados como informadores-chave do objeto de estudo, pois são fundamentais para o sucesso de um estudo de caso (Yin, 2001).

São, portanto, os responsáveis fundadores do BSC no IPP, com funções ligadas à reflexão, decisão e estratégia dentro da ferramenta de avaliação da performance em causa, pelo que uma entrevista dirigida com perguntas que possibilitem respostas abertas é essencial a essa compreensão (Quivy e Campenhoudt, 1998). Estas questões abertas permitirão aos entrevistados expressar livremente a sua opinião dentro da questão colocada, necessitando-se de uma análise qualitativa de forma a encontrar padrões dentro de cada resposta dada entre os entrevistados, o que se denomina por categorias (Silva, 2009). A identificação destas categorias transversais a todas as respostas, permitirá a avaliação dos mesmos parâmetros das respostas, reduzindo a subjetividade da sua análise.

O questionário (Anexo II) foi aplicado às coordenações de cursos, aos gestores dos processos (atividade curricular, investigação e desenvolvimento, oferta formativa, relações externas e cooperação, arquivo e documentação, bibliotecas, comunicação, financeira, manutenção segurança e prevenção de riscos, recursos humanos, serviços académicos, serviços de laboratórios, serviços sociais de apoio ao aluno, sistemas informáticos e

responsabilidade social), alguns dos membros da presidência dos órgãos de Gestão, conselho técnico-científico e conselho pedagógico (quem não fez parte da conceção e implementação da metodologia), em que o objetivo principal passa por validar as evidências obtidas nas entrevistas presenciais (Yin, 2001). São membros que, por posições intermédias que assumem, alimentam e divulgam o BSC na instituição, aos quais se consegue dirigir um questionário estruturado com respostas fechadas (Quivy e Campenhoudt, 1998).

Assim, a composição da amostra passou por alguns dos órgãos de gestão do IPP e pelos coordenadores de curso e do ciclo de processos (Tabela 1). O Círculo de Progresso tem por missão a gestão do Sistema de Gestão da Qualidade analisando, sistematicamente, a informação disponível, sugerir intervenções e comunicar o respectivo plano aos órgãos de gestão. O Círculo procura assegurar uma vigilância continuada do desempenho dos diferentes processos, sugerindo, sempre que considere oportuno e interessante, melhorias ao sistema. Numa missão de vigilância permanente, garante o funcionamento do sistema, ligando o operacional à gestão de topo <sup>1</sup>.

As entrevistas (Anexo I) foram realizadas à presidência dos órgãos de gestão, (quem fez parte da conceção e implementação da metodologia), Coordenador do Ciclo de progresso e, ex-coordenador do ciclo de progresso, que até Maio de 2011 foi Responsável Operacional do BSC, num período que decorreu entre Julho e Setembro de 2011, sendo marcadas por e-mail durante o mês de Julho de 2011, com o anexo do modelo da entrevista.

Posteriormente, os questionários foram aplicados, numa primeira abordagem, de Novembro a Dezembro de 2011 e, numa segunda abordagem durante Janeiro de 2012, com reforço por parte do Presidente do IPP, apelando à necessidade do presente estudo para a Instituição, junto dos respondentes.

Retomada a análise dos dados, foi ainda feita entre Setembro e Novembro de 2012 uma abordagem exploratória sem estruturação, de onde se conclui que o status do utilizador se

---

<sup>1</sup> Fonte: Manual do Sistema Integrado de Gestão do Instituto Politécnico de Portalegre (revisão 8), aprovado em 30 de Setembro de 2011.

encontrava ainda, no mesmo nível de conhecimento sobre a metodologia de quando foram realizadas as entrevistas e questionários.

**Tabela 1- Construção e Seleção da Amostra**

<b>ENTREVISTAS</b>	
<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>QUANTIFICAÇÃO</b>
Presidência dos Órgãos de Gestão	3
Coordenação do Ciclo de Progresso	1
Ex - Coordenação do Ciclo de Progresso (Responsável Operacional BSC)	1
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>
<b>QUESTIONÁRIOS</b>	
<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>QUANTIFICAÇÃO</b>
Presidência dos Órgãos de Gestão	3
Conselho Técnico-Científico	4
Conselho Pedagógico	4
Gestores dos Processos	15
Comissões de Cursos – 1º Ciclo	23
Comissões de Cursos – 2º Ciclo	9
<b>TOTAL</b>	<b>59</b>

**Fonte: Elaboração Própria**

A formulação das questões teve por base as hipóteses da investigação, com as devidas referências bibliográficas, para que assim, através das respostas produzidas, se tome o caminho para os resultados sob forma de se rejeitar ou não essas hipóteses e anular a subjetividade (Tabela 2).

**Tabela 2- Questões relacionadas com as hipóteses apresentadas**

HIPÓTESES	DESCRIÇÃO	QUESTÕES ENTREVISTA	QUESTÕES QUESTIONÁRIO
<b>1</b>	<b>O BSC tem proporcionado um conhecimento na tradução e clarificação da visão e da estratégia do IPP.</b>	8 à 11	3 à 7
	<b>OBJETIVO</b> Medir a abrangência da comunicação do BSC dentro do IPP.		
	<b>REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA</b> Kaplan e Norton, 1997		
<b>2</b>	<b>O BSC tem contribuído para a interiorização de uma cultura estratégica e de mudança.</b>	12 à 15	8 à 12
	<b>OBJETIVO</b> Avaliar a transmissão da cultura e da estratégia do IPP ao nível interno.		
	<b>REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA</b> Kaplan e Norton, 1997		
<b>3</b>	<b>Os indicadores utilizados nas várias perspetivas têm possibilitado aos dirigentes do IPP uma correta análise e persecução da cultura estratégica do Instituto.</b>	16 à 19	13 à 17
	<b>OBJETIVO</b> Identificar o papel dos indicadores incorporados no BSC na tomada de decisão dos dirigentes do IPP.		
	<b>REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA</b> Kaplan e Norton, 1997		
<b>4</b>	<b>O BSC tem contribuído para o aumento do <i>feedback</i> e aprendizagem estratégica no Instituto</b>	20 à 25	18 à 22
	<b>OBJETIVO</b> Avaliar o BSC enquanto catalisador da fluidez da informação e posterior aprendizagem		
	<b>REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA</b> Kaplan e Norton, 1997		

Fonte: Elaboração Própria

Será a partir desta recolha que se tornará possível uma análise conducente à obtenção de resultados que permitam responder ao problema da investigação.

Procurou-se assim, nesta fase, questionar os colaboradores do IPP sobre cada componente do BSC, desde a análise estratégica à avaliação operacional, passando pela política de comunicação, pela informatização e automatização.

#### **2.4.4. Tratamento e Análise dos Dados e Resultados Esperados**

Os estudos de caso podem definir-se como um dos mais complexos métodos de pesquisa, uma vez que não existem fórmulas de rotina associadas a este tipo de investigação, sendo que o investigador deve ser imparcial e analisar as questões de acordo com a realidade estudada (Laville e Dionne, 1999).

Assim, ao serem analisadas as respostas obtidas através das entrevistas, espera-se conseguir identificar os benefícios e problemas da implementação do BSC e posteriormente identificar os fatores críticos e os pontos fracos do sistema, para elaborar um plano de remediação que possa ser apresentado e sugerido aos dirigentes do IPP, com o objetivo de se corrigir eventuais lacunas e potenciar o BSC na gestão da instituição.

Pretende-se assim, verificar a existência de um padrão na indicação destes conceitos, nas respostas às entrevistas realizadas à presidência dos órgãos de gestão, conselho técnico-científico, conselho pedagógico e coordenação de ciclo de progresso, através de uma análise qualitativa, extraindo as categorias de cada resposta dadas pelos entrevistados, que correspondem a padrões. Esta análise qualitativa conta com o auxílio do Software WebQDA, desenvolvido para análises qualitativas, incluindo entrevistas.

Quanto aos questionários, segundo a sua codificação (Anexo II), realizados às comissões de curso e gestão de processos deverão ser tratados através do SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences*, versão 19.0.

Será, assim, realizada uma análise univariada a cada questão dos dois grupos, em primeiro plano para avaliar a formulação e aplicação do BSC e posteriormente validar os resultados obtidos, através de testes de normalidade das variáveis.

Finalmente, pretende-se avaliar o processo de implementação do BSC em termos globais na Instituição, cruzando os resultados de cada grupo e de cada análise.

## **2.5. Breve caracterização do Instituto Politécnico de Portalegre**

O IPP foi criado legalmente em 1980, mas iniciou o seu funcionamento, com a nomeação do Presidente da primeira comissão instaladora, apenas em 1989. Integra quatro Escolas: a Escola Superior de Educação (ESE), a Escola Superior de Tecnologia e Gestão (ESTG) e a Escola Superior de Saúde (ESS), em Portalegre, e a Escola Superior Agrária, em Elvas (ESAE).

Nas suas quatro Escolas, o IPP oferece vários cursos de licenciatura e de mestrado, bem como pós-graduações e cursos de especialização tecnológica.

A oferta formativa do IPP abarca áreas diversificadas do saber, de acordo com a matriz formativa de cada uma das suas escolas. A educação/formação, a ação social, o turismo, o jornalismo/comunicação, a gestão, a engenharia, a informática, o design, o marketing, a agricultura, a equinicultura, a enfermagem e as tecnologias da saúde são as áreas fundamentais do saber que sustentam a formação, a investigação e a intervenção do IPP e das suas escolas.

O Instituto Politécnico de Portalegre tem como uma das suas grandes preocupações o desenvolvimento regional, tendo uma forte relação com a comunidade envolvente. Por outro lado, preocupa-se em acompanhar a inserção profissional dos seus alunos, criando condições para a sua fixação na região. Apesar desta forte aposta regional, o IPP não descarta o intercâmbio e as relações externas nacionais e internacionais.

Neste sentido, projetos como a coordenação interdisciplinar para a investigação e inovação (C3i), o centro de línguas e culturas (CLIC), o gabinete de empreendedorismo e emprego, as relações externas e cooperação e o gabinete europe direct, são apostas fortes e consolidadas de unidades de intervenção do Instituto Politécnico de Portalegre.

A preocupação social tem sido lema e aposta do IPP, desde a sua fundação. A criação e aprofundamento dos serviços de ação social (SAS), o desenvolvimento de ensino de qualidade e de excelência, o apoio à comunidade escolar, o apoio aos diplomados na inserção na vida ativa e a interação com o meio envolvente são preocupações dominantes.

Mas também a inclusão social, a criação de condições para a prática desportiva, a preocupação com a saúde e a segurança de alunos, docentes e funcionários são práticas sociais do IPP que se vão afirmando institucionalmente.

De forma coerente com as suas preocupações e princípios, o IPP vai criando condições cada vez mais sustentáveis de apoio à comunidade, favorecendo a prática do voluntariado de alunos e colaboradores, bem como criando condições para fazer frente a situações internas de emergência social, nomeadamente desenvolvendo o Gabinete de apoio psicopedagógico, que possui um conjunto alargado de programas de trabalho e de intervenção.

Possuindo cerca de 400 colaboradores e perto de 2400 alunos, o Instituto Politécnico de Portalegre é uma instituição com influência incontornável no panorama regional.

### **2.5.1. Missão**

*“O Instituto Politécnico de Portalegre é a Instituição Pública de Ensino Superior que cria, transmite e difunde o conhecimento, orientado profissionalmente, através da formação e qualificação, de alto nível, para públicos diferenciados, em momentos vários dos percursos académico e profissional, e da investigação e desenvolvimento tecnológico para a promoção das comunidades, em cooperação com entidades regionais, nacionais e internacionais.”*

### **2.5.2. Valores**

- Excelência organizacional.
- Ética e transparência.
- Subsidiariedade.
- Envolvimento e orientação para as partes interessadas.
- Desenvolvimento sustentável.

### **2.5.3. Visão**

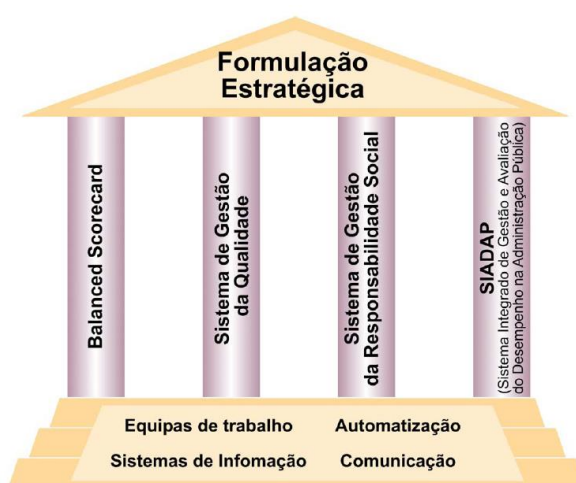
*“Instituição de excelência com competências na formação, investigação e desenvolvimento científico e tecnológico, atuando em interação com entidades regionais, nacionais e internacionais, assumindo a liderança do processo de desenvolvimento das comunidades e do Norte Alentejo.”*

## 2.6. Balanced Scorecard do Instituto Politécnico de Portalegre

A ideia de utilizar esta metodologia no IPP surge no ano de 2005 mas é em 2007, no final de um ciclo de informatização do Instituto e início de um ciclo de informação, que teve lugar. Pretendia-se que a informação relevante fosse gerida, ligando-se a componente operacional à estratégia definida.

A metodologia BSC faz parte do Sistema Integrado de Gestão, como mostra a figura 3, o qual se baseia na ligação da estratégia à componente operacional, utilizando diversos mecanismos de avaliação do desempenho, nomeadamente o BSC, a Norma ISO 9001:2008<sup>2</sup> e a norma NP 4469.1:2008<sup>3</sup>. Interatua assim com todas as atividades e setores de todas as Unidades Orgânicas do Instituto.

**Figura 3 – Sistema Integrado de Gestão do IPP**



**Fonte: Manual do Sistema Integrado de Gestão do Instituto Politécnico de Portalegre (revisão 8), aprovado em 30 de Setembro de 2011.**

---

<sup>2</sup> A ISO 9001 – Esta Norma específica contém requisitos para um sistema de gestão da qualidade

<sup>3</sup> A NP 4469.1:2008 – Esta Norma Portuguesa contém requisitos de um sistema de gestão da responsabilidade social que permite a uma organização desenvolver e implementar uma política, objectivos e acções coerentes, tendo em conta os requisitos legais, regulamentares e outros que a organização subscreva.

## **2.6.1. Análise e Formulação Estratégica**

### **– Análise dos Stakeholders**

Os indivíduos ou entidades internas e externas que estão relacionados com as atividades do Instituto Politécnico de Portalegre e dos quais depende o seu sucesso, são:

#### **Os Stakeholders internos:**

- Não Docentes;
- Docentes;
- Conselho de Gestão;
- Conselho Académico;
- Conselho Geral;
- Provedor Aluno;
- Tutela (MCTES).

#### **Os Stakeholders externos:**

- Alunos;
- Associação estudantes / tunas / antigos alunos;
- Parceiros académicos;
- Organizações parceiras;
- Outros clientes;
- Fornecedores;
- ULSNA;
- Outras entidades (ex: ADR-IPP, IEF, etc.);

- Sindicatos;
- Ordens e associações profissionais;
- Comunidade regional;
- Instituições financeiras;
- Imprensa / rádio;
- Comércio local (restauração, hotéis, etc.);
- Hipermercados.

– **Análise SWOT – Strengths, weaknesses, opportunities and threats**

A Tabela 3 mostra detalhadamente a análise swot do Instituto,

**Tabela 3 – Análise Swot do IPP**

<b>OPORTUNIDADES (Opportunities)</b>	<b>AMEAÇAS (Threats)</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Novo regime jurídico</li><li>2. QREN (financiamento)</li><li>3. Novos públicos</li><li>4. Internacionalização e proximidade geográfica com Espanha</li><li>5. Dinamização das potencialidades da região</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Constrangimentos político-legais</li><li>2. Regras de financiamento</li><li>3. Rede de ensino superior</li><li>4. Fraco desenvolvimento regional e desinvestimento do poder local</li><li>5. Redução dos candidatos ao ensino superior</li></ol>
<b>FORÇAS (Strengths)</b>	<b>DEBILIDADES (Weaknesses)</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Empregabilidade dos diplomados</li><li>2. Qualidade das infraestruturas letivas e de apoio social</li><li>3. Agilidade e personalização nas relações com os públicos e utilizadores</li><li>4. Oferta formativa diversificada e profissionalmente orientada</li><li>5. Melhoria organizacional (Sistema de Gestão da Qualidade)</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Dimensão (falta massa crítica)</li><li>2. Identidade institucional e ténue especialização</li><li>3. Qualificação do corpo docente</li><li>4. Coordenação científica, de investigação e orientação empresarial e social (prestação de serviços)</li><li>5. Internacionalização</li></ol>

**Fonte: Manual do Sistema Integrado de Gestão do Instituto Politécnico de Portalegre (revisão 8), aprovado em 30 de Setembro de 2011.**

## – **Estratégia** <sup>4</sup>

De acordo com o Manual do Sistema Integrado de Gestão do IPP (revisão 8), estamos perante uma estratégia mista (ofensiva e adaptativa) centrada no aproveitamento das oportunidades, através da potenciação das forças e da superação das debilidades.

Destaque:

- Ponto Forte: Empregabilidade dos diplomados;
- Debilidade: Qualificação do corpo docente;
- Oportunidade: Novos públicos;
- Ameaça: Rede do Ensino Superior.

Daqui resultam os seguintes Eixos Estratégicos:

- Assegurar a elevada empregabilidade dos diplomados;
- Melhorar a qualificação do corpo docente;
- Orientar a atividade para a captação de novos públicos;
- Estabelecimento de parcerias, que compensem a ausência de dimensão, para inserção na rede.

---

<sup>4</sup> Fonte: Manual do Sistema Integrado de Gestão do Instituto Politécnico de Portalegre (revisão 8), aprovado em 30 de Setembro de 2011.

## **Vetores Estratégicos**<sup>5</sup>

1. Melhorar a qualidade de ensino;
2. Orientar a investigação e o desenvolvimento tecnológico para as necessidades do Norte Alentejo;
3. Apostar na rede de instituições de ensino superior e na internacionalização;
4. Alcançar a sustentabilidade do Instituto.

Este é o motor indispensável para o Instituto tomar nas suas mãos a condução dos seus diversos âmbitos: docência, inovação e transferência de tecnologia, formação, serviços à comunidade, gestão e organização interna.

Todas as Escolas e serviços, através dos seus órgãos próprios, vão desenvolver planos específicos para responderem à finalidade última de melhorar a qualidade académica ao serviço da sociedade.

Este é um processo de planificação coerente, estabelecendo-se objetivos estratégicos e operacionais que pretende:

- Potenciar os mecanismos para gerar a máxima transparência, proximidade e cumplicidade em torno do IPP.
- Favorecer a comunicação e a relação entre a comunidade tecnológica e científica e os agentes económicos e sociais.
- Garantir a relação de confiança entre o IPP e o Ministério da Educação, assim como com outros organismos que promovem o desenvolvimento científico, tecnológico, económico, social e cultural.

---

<sup>5</sup> Fonte: Instituto Politécnico de Portalegre – Plano de Sustentabilidade 2010-2012

## **Perspetivas**

O IPP, na construção do seu BSC, seguiu os princípios e a metodologia originais de Kaplan e Norton, adaptando as quatro perspetivas - clientes, processos internos, aprendizagem e crescimento e financeira, à sua realidade específica:

1º - Perspetiva dos Clientes/Alunos/Comunidade

**“Como somos vistos pelos nossos Clientes/Alunos/Comunidade.”**

2º - Perspetiva dos Processos Internos

**“Onde temos de ser excelentes.”**

3º - Perspetiva da Aprendizagem e Crescimento

**“Como podemos continuar a melhorar e a criar valor.”**

4º - Perspetiva Financeira

**“Como gerir bem os recursos que administramos.”**

De destacar que os indicadores e, fundamentalmente, os alvos sofrem alterações de acordo com as necessidades de adequação que vão sendo detetadas. Neste ponto interessam, principalmente, os objetivos específicos e as medidas definidas.

A perspetiva dos processos internos corresponde na íntegra, ao Sistema de Gestão da Qualidade, pormenorizando cada processo, os seus indicadores e as metas.

As restantes perspetivas dispõem de informação relevante para os órgãos de decisão do Instituto.

Cada indicador é objeto de um detalhe, como se pode verificar na tabela 4:

**Tabela 4- Detalhes - Indicadores**

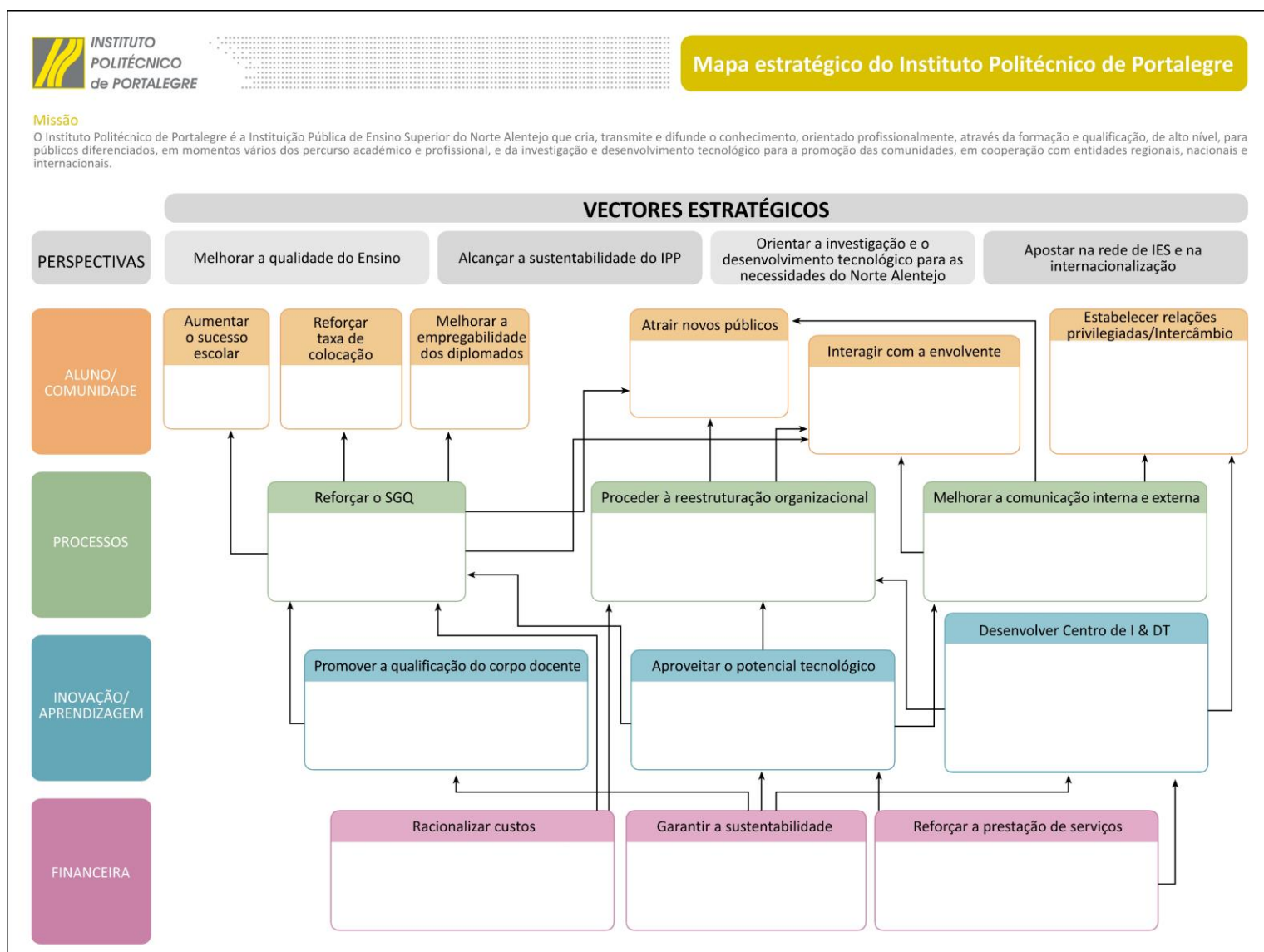
<b>INDICADOR</b>	<b>X - ARQ. – TAXA DE DOCUMENTOS RECEBIDOS DIGITALIZADOS</b>
Método de carregamento	Manual
Formatação	Percentagem
Cálculo do indicador	Documentos recebidos digitalizados/total
Periodicidade	Mensal
Responsável	Gestor de Processo
Meta	95%
Intervalo de tolerância	5%
Horizonte temporal	Anual
Data de atualização	Dia 8 do mês seguinte
Objetivo a avaliar	Medir a eficácia no tratamento, registo e digitalização do expediente

**Fonte: Manual do Sistema Integrado de Gestão do Instituto Politécnico de Portalegre (revisão 8), aprovado em 30 de Setembro de 2011.**

## 2.6.2. Mapa Estratégico

Abaixo, através da figura 4 é dado a conhecer o Mapa Estratégico do IPP.

Figura 4 – Mapa Estratégico do IPP



Fonte: Manual do Sistema Integrado de Gestão do Instituto Politécnico de Portalegre (revisão 8), aprovado em 30 de Setembro de 2011.

## **2.7. Apresentação e Análise dos Dados Recolhidos**

Apresenta-se de seguida os dados recolhidos em questionários e de seguida, os recolhidos em entrevistas. Posteriormente, será feita a análise dos mesmos dados.

### **2.7.1. Questionários**

Como já referido anteriormente, o questionário (Anexo II) foi aplicado às coordenações de cursos, aos gestores dos processos, alguns dos membros da Presidência dos Órgãos de Gestão, Conselho Técnico-Científico e Conselho Pedagógico (quem não fez parte da conceção e implementação da metodologia).

#### **Questão 1 - Identificação do Respondente.**

Sendo o universo estudado 58 respondentes, 32 responderam e 26 não o fizeram. Em percentagem, a taxa de não resposta ao questionário consiste em 44,8% como mostra a tabela 5.

Importa referir que a aplicação do questionário decorreu durante um período de 3 meses (Novembro de 2011, Dezembro de 2011 e Janeiro de 2012) em duas tentativas, sendo a segunda melhor sucedida, pelo reforço feito no apelo à resposta, com o incentivo do próprio Presidente do IPP indicando a importância do presente estudo para a instituição. Retomada a análise dos dados, foi ainda feita entre Setembro e Novembro de 2012 uma abordagem exploratória sem estruturação, de onde se conclui que o status do utilizador se encontrava, ainda no mesmo nível de conhecimento sobre a metodologia de quando foram realizadas as entrevistas e questionários.

**Tabela 5 – Total de Respostas**

	<b>N.º de Respostas</b>	<b>%</b>
Respondeu	32	55,2
Não Respondeu	26	44,8
<b>Total</b>	<b>58</b>	<b>100,0</b>

**Fonte: Anexo III**

Pela tabela 6 verificamos que o universo em análise corresponde a todos os colaboradores e órgãos do IPP, que alimentam, deliberam e refletem sobre esta ferramenta de metodologia de gestão. Sendo estes divididos por 3 grupos verifica-se, assim, que 32 correspondem a coordenadores de curso, 15 são gestores de processo e 11 desempenham funções de órgãos de gestão e conselhos, somando um total de 58 indivíduos. Metade deste universo potencialmente utilizador do BSC corresponde a coordenadores de curso (55,2%).

**Tabela 6 – Identificação do Respondente**

	<b>N.º de Respostas</b>
Coordenação de Curso	14
Gestores de Processo	12
OG e Conselhos	6
<b>Total</b>	<b>29</b>

**Fonte: Anexo VIII**

## **Questão 2 - Conhece a Metodologia Balanced Scorecard?**

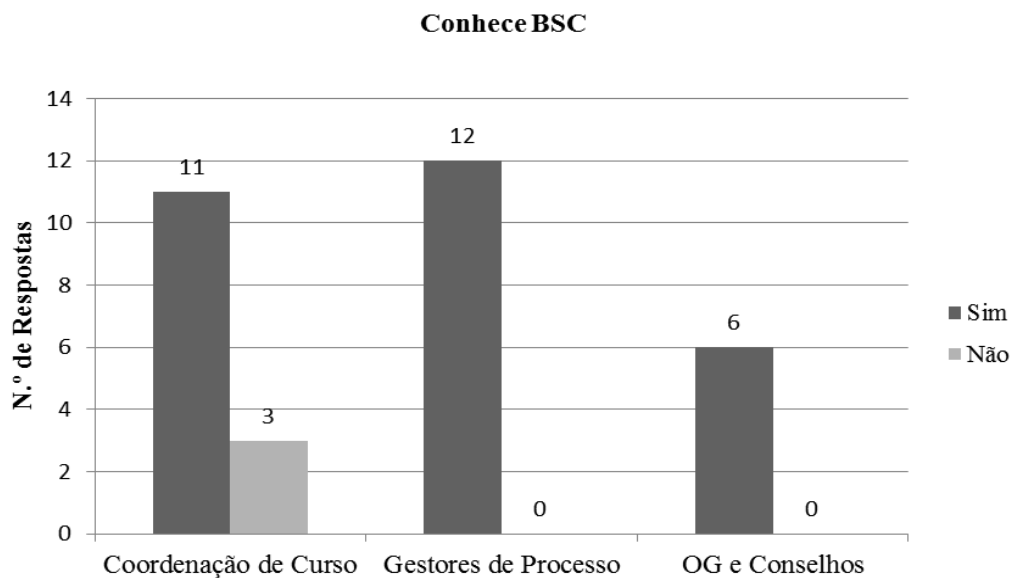
Verifica-se, como demonstra a tabela 7, do total de indivíduos que responderam ao questionário (32 pessoas) três afirmam não conhecer o BSC e os restantes 29 conhecem.

**Tabela 7 – Respondente tem Conhecimento do BSC**

	<b>N.º de Respostas</b>	<b>%</b>
Sim	29	90,4
Não	3	9,4
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

**Fonte: Anexo III**

**Figura 5 – Distribuição dos respondentes - Conhecimento do BSC**



Fonte: Anexo VIII

Como se verifica através da figura 5, das 33 coordenações de curso e, dos 14 que responderam, só 11 dizem conhecer a metodologia. No entanto, os Gestores de Processos são 15 e dos 12 que responderam, todos afirmaram conhecer o BSC. Finalmente dos Órgãos de Gestão e dos Conselhos todos os respondentes afirmaram conhecer a ferramenta.

Para verificar a primeira hipótese colocada neste estudo foram formuladas questões que permitem resposta numa escala de intervalo de diferencial semântico (1 – discordo totalmente, 2 – discordo parcialmente, 3 – não concordo nem discordo, 4 – concordo parcialmente, 5 – concordo totalmente).

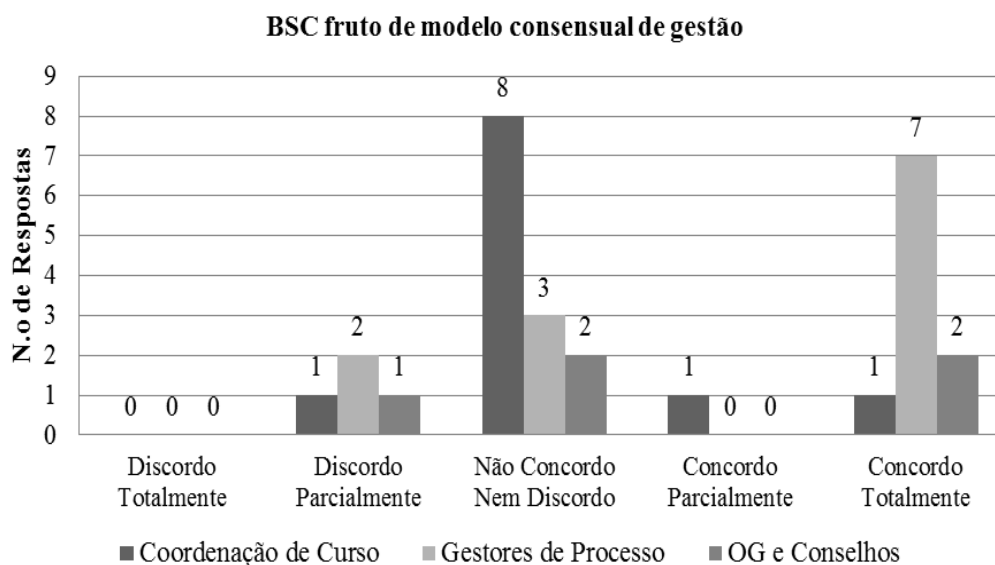
**Questão 3 - O BSC é resultado de um modelo consensual da gestão do instituto.**

**Tabela 8 – BSC – modelo consensual**

	<b>N.º de Respostas</b>
Discordo Totalmente	0
Discordo parcialmente	3
Não concordo nem discordo	13
Concordo parcialmente	1
Concordo Totalmente	10
<b>Total</b>	<b>28</b>

**Fonte: Anexo IV**

**Figura 6 – Distribuição dos respondentes – BSC – Modelo Consensual**



Fonte: Anexo IX

Verifica-se que 13 dos respondentes dizem não concordar nem discordar com a afirmação (Tabela 8), sendo que 10 das respostas pertencem ao grupo das coordenações de curso (figura 6). No entanto, 10 dos respondentes dizem concordar totalmente (tabela 8) 7 dos quais pertencem aos gestores de processos (figura 6). Para os órgãos de gestão e conselhos, as opiniões repartem-se entre o “não concordo nem discordo” (2) e o “concordo totalmente” (2).

**Questão 4 - As quatro perspetivas (Clientes/alunos/comunidade, processos internos, aprendizagem e crescimento e financeira) adaptam-se perfeitamente à realidade do instituto.**

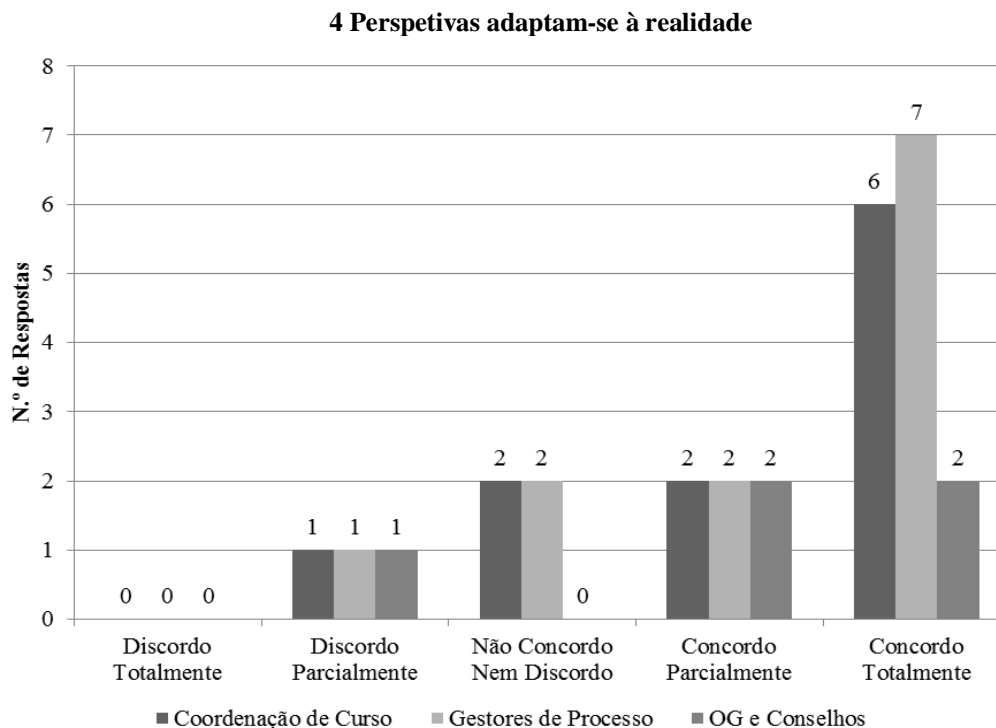
Esta questão pretende verificar a adaptação do BSC à realidade vivida no IPP, tendo em conta as quatro perspetivas que esta ferramenta contempla. Confirma-se através da tabela 9 que, das 28 respostas, a maioria diz concordar totalmente com a afirmação (15).

**Tabela 9 – 4 Perspetivas adaptam-se à realidade**

	<b>N.º de Respostas</b>
Discordo Totalmente	0
Discordo parcialmente	3
Não concordo nem discordo	4
Concordo parcialmente	6
Concordo Totalmente	15
<b>Total</b>	<b>28</b>

**Fonte: Anexo IV**

**Figura 7 – Distribuição dos respondentes – 4 Perspetivas adaptam-se à realidade**



Fonte: Anexo IX

Em relação à distribuição dos resultados em termos de grupos, e como se pode observar através da figura 7, tanto as coordenações de cursos (6) como os Gestores de Processos (7) na sua maioria afirmam que as perspetivas do BSC estão totalmente enquadradas com as especificidades inerentes à realidade vivida na instituição. Para os órgãos de gestão e conselhos a opinião está mais repartida, concordam parcialmente (2), concordam totalmente (2) e ainda há quem manifeste discordar parcialmente com esta afirmação (1).

**Questão 5 - A metodologia BSC é capaz de diferenciar a estratégia do instituto, tornando-a única.**

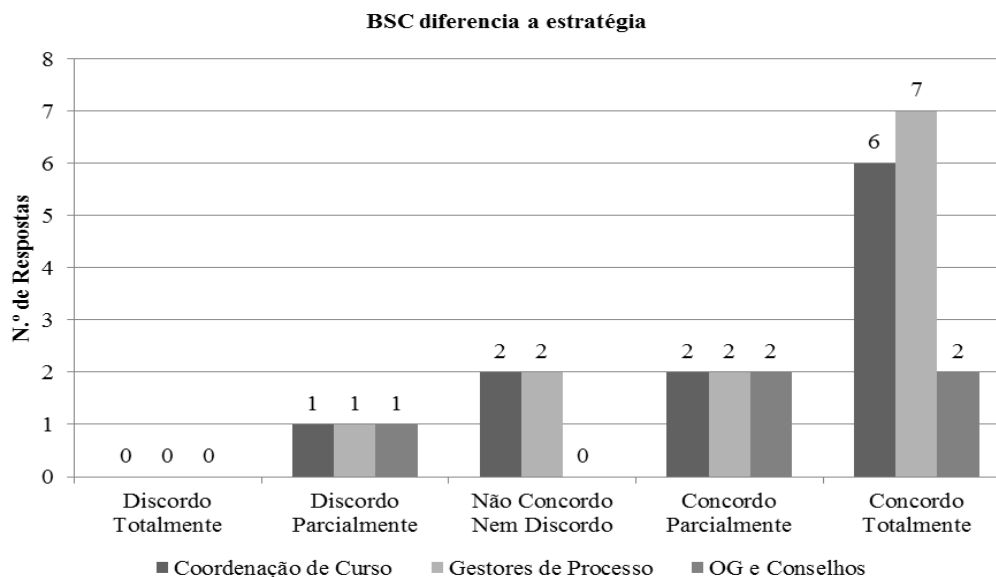
Esta questão pretende revelar se os respondentes consideram que a metodologia BSC potencia a clarificação da estratégia do IPP, refletindo-a em todas as ações e tarefas desenvolvidas dentro das 4 vertentes da metodologia. Verifica-se pela tabela 10 que a maioria dos respondentes concorda parcialmente com a afirmação (12).

**Tabela 10 – BSC é capaz de diferenciar a estratégia do IPP**

	<b>N.º de Respostas</b>
Discordo Totalmente	0
Discordo parcialmente	1
Não concordo nem discordo	8
Concordo parcialmente	12
Concordo Totalmente	7
Total	28

**Fonte: Anexo IV**

**Figura 8 – Distribuição dos respondentes – BSC diferencia estratégia do IPP**



**Fonte: Anexo IX**

Verifica-se pela figura 8 que as coordenações de cursos (6) e os gestores de processos (7), na sua maioria concordam totalmente com a afirmação. Apenas os órgãos de gestão e conselhos têm uma opinião mais repartida, 2 concordam parcialmente, 2 concordam totalmente e ainda há quem manifeste discordar parcialmente com esta afirmação (1).

**Questão 6 - Na fase de conceção e durante o processo de implementação do BSC teve alguma participação?**

Para avaliar a aplicação do BSC no IPP é importante identificar quem esteve envolvido na sua fase de implementação, como mostra a Tabela 11. Verifica-se que 30 pessoas não responderam e apenas 4, num total de 28 respostas, tiveram alguma participação na implementação do BSC.

**Tabela 11 – Distribuição dos respondentes - Participação na implementação do BSC**

		Participou na implementação do BSC		Total
		Sim	Não	
<b>Grupo</b>	Coordenação de Curso	0	11	<b>11</b>
	Gestores de Processo	3	9	<b>12</b>
	OG e Conselhos	1	4	<b>5</b>
<b>Total</b>		<b>4</b>	<b>24</b>	<b>28</b>

Fonte: Anexo IX

Tomando a distribuição dos respondentes que participaram na implementação do BSC verifica-se que num total de 28 respostas, nenhuma das coordenações de curso teve alguma participação na implementação do BSC, dos 12 gestores de processos que responderam apenas 3 tiveram participação. Até mesmo nos órgãos de gestão e nos conselhos, houve uma quase nula participação, apenas 1.

**Questão 7 - Sabe que a metodologia BSC prevê a criação de um Mapa Estratégico que mostra como os objetivos se relacionam?**

Importa ainda saber se se considera que o mapa estratégico espelha uma relação entre os objetivos.

**Tabela 12 – Distribuição dos respondentes - Mapa Estratégico**

		BSC - mapa estratégico		Total
		Sim	Não	
<b>Grupo</b>	Coordenação de Curso	11	0	<b>11</b>
	Gestores de Processos	12	0	<b>12</b>
	OG e Conselhos	4	1	<b>5</b>
<b>Total</b>		<b>27</b>	<b>1</b>	<b>28</b>

**Fonte: Anexo IX**

Para aferir sobre a compreensão da existência de objetivos que se relacionam formando um mapa estratégico, verifica-se através da tabela 12 que, dos 28 indivíduos que responderam, apenas um membro dos órgãos de gestão e conselhos afirma não ter conhecimento de que o mapa estratégico mostra como os objetivos se interligam. Das 11 coordenações de curso e dos 12 Gestores de processo que dizem conhecer o BSC, afirmam também saberem que o mapa estratégico mostra como os objetivos se relacionam.

Para verificar a segunda hipótese colocada neste estudo foram formuladas questões que permitem resposta numa escala de intervalo de diferencial semântico (1 – discordo totalmente, 2 – discordo parcialmente, 3 – não concordo nem discordo, 4 – concordo parcialmente, 5 – concordo totalmente).

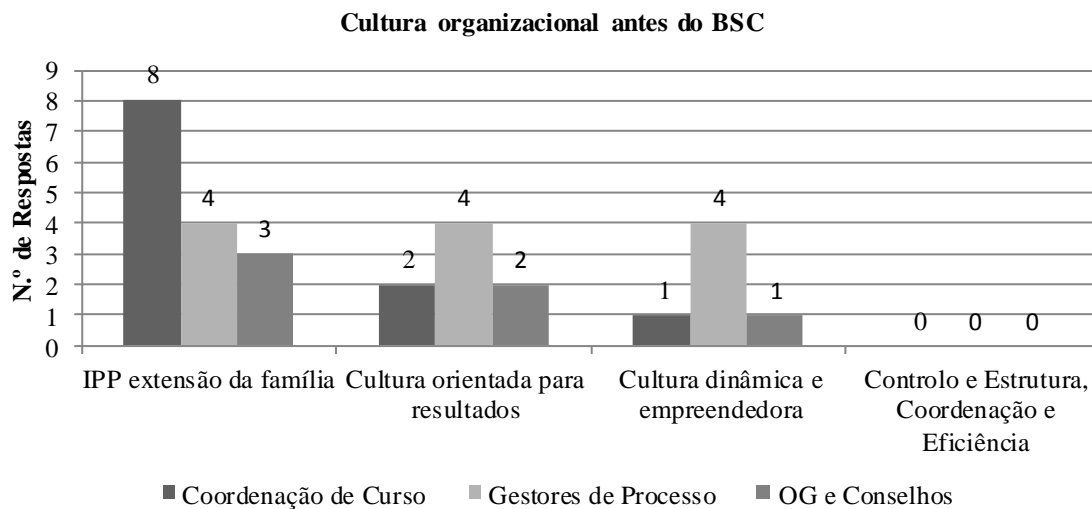
**Questão 8 - Antes da implementação do BSC, como se caracterizava a cultura organizacional do IPP.**

**Tabela 13 – Cultura antes do BSC**

	<b>N.º de Respostas</b>
IPP extensão da família	15
Cultura orientada para resultados	8
Cultura dinâmica e empreendedora	6
Controlo e Estrutura, Coordenação e Eficiência	0
<b>Total</b>	<b>28</b>

**Fonte: Anexo IX**

**Figura 9 – Cultura organizacional antes do BSC**



Fonte: Anexo X

Esta questão pretende revelar como os respondentes caracterizam a cultura do IPP antes da implementação do BSC. Verifica-se através da tabela 13 que a maioria considera que o IPP era tido como uma extensão familiar (15), 8 como uma cultura orientada para resultados, e os restantes 6 julgam ser uma cultura dinâmica e empreendedora.

Observa-se assim através da figura 9 que dos respondentes das coordenações de cursos, a maioria, 7, caracterizam a cultura do IPP antes da implementação do BSC como dinâmica e empreendedora. Se olharmos para os gestores de processos (7) e para os órgãos de presidência (3), estes referem, na sua maioria, que a cultura era baseada em controlo e estrutura, coordenação e eficiência.

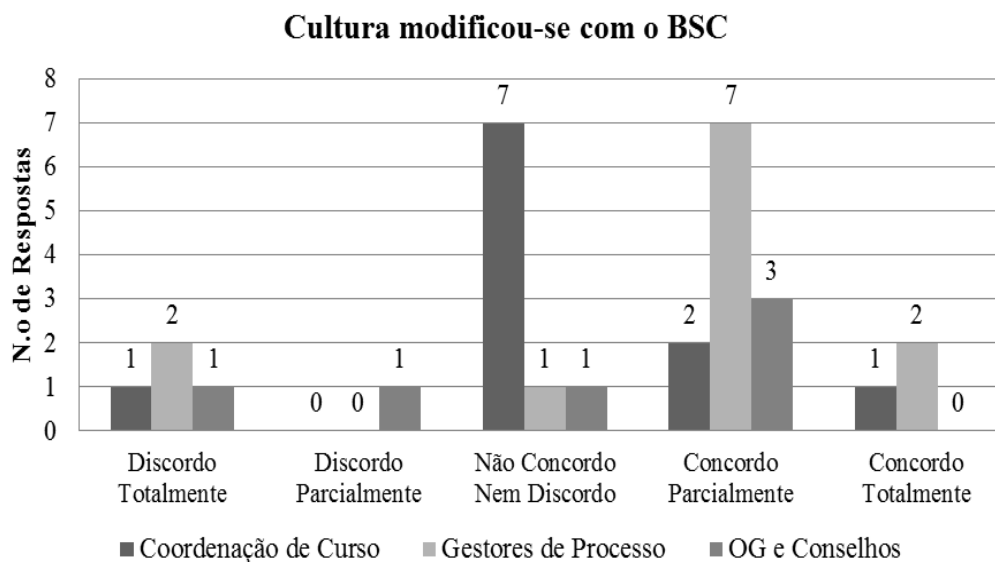
**Questão 9 - A cultura organizacional modificou-se com a implementação do BSC.**

**Tabela 14 – Cultura organizacional modificou-se com o BSC**

	<b>N.º de Respostas</b>
Discordo Totalmente	4
Discordo parcialmente	1
Não concordo nem discordo	9
Concordo parcialmente	12
Concordo Totalmente	3
<b>Total</b>	<b>29</b>

**Fonte: Anexo V**

**Figura 10 – Distribuição dos respondentes - Cultura modificou-se com o BSC**



Fonte: Anexo X

Em relação à consideração de se a cultura organizacional se modificou com a implementação do BSC, do total de respondentes, 12 concordam parcialmente, 7 não concordam nem discordam, 3 concordam totalmente. Apenas 1 respondente discorda totalmente em que uma possível mudança de cultura do Instituto possa ter advindo da implementação do IPP (tabela 14).

Quando olhamos para as coordenações de cursos na sua maioria (7) não concordam nem discordam. Se observarmos os gestores de processos (7) e os órgãos de presidência e conselhos (3), a maioria diz concordar parcialmente que a cultura do IPP se alterou com a implementação desta metodologia, de acordo com a figura 10.

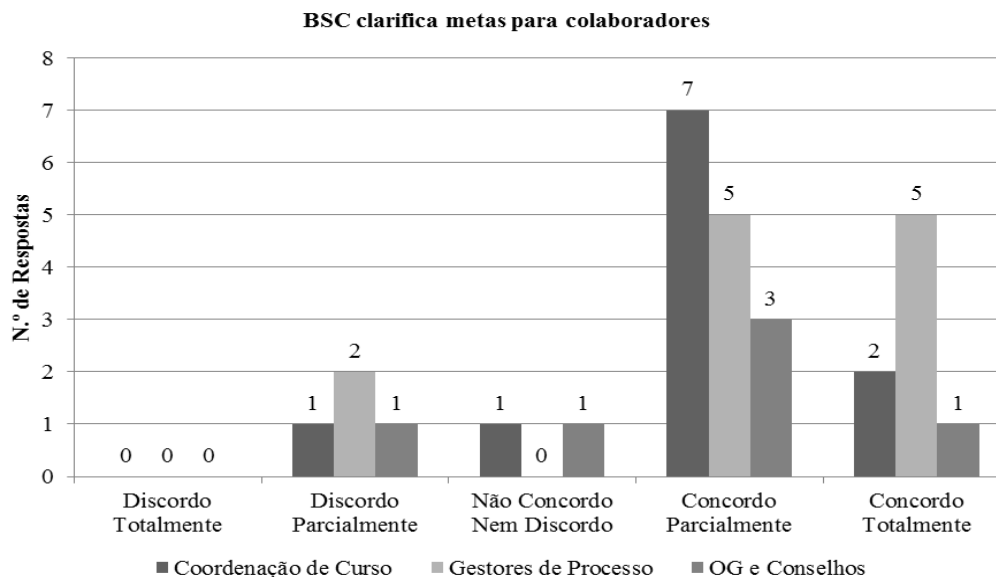
**Questão 10 - O BSC funciona como um meio para que as iniciativas estratégicas criadas com o objetivo de dar suporte à realização das metas, sejam definidas de forma clara para os funcionários.**

**Tabela 15 – BSC clarifica metas para colaboradores**

	<b>N.º de Respostas</b>
Discordo Totalmente	0
Discordo parcialmente	4
Não concordo nem discordo	2
Concordo parcialmente	15
Concordo Totalmente	8
<b>Total</b>	<b>29</b>

**Fonte: Anexo V**

**Figura 11 – Distribuição dos respondentes - BSC clarifica metas para colaboradores**



Fonte: Anexo X

Se é considerado que o BSC funciona como um meio para que as iniciativas estratégicas, criadas com o objetivo de dar suporte à realização das metas, sejam definidas de forma clarificada para os funcionários, do total de respondentes e na sua maioria (tabela 15) 15 dizem concordar parcialmente, 7 dos quais pertencem ao grupo das coordenações de curso, 5 são gestores de processos e 3 órgãos de gestão e conselhos (figura 11).

Dos 8 concordam totalmente com afirmação (tabela 14), 5 das respostas pertencem aos gestores de processos (figura 11).

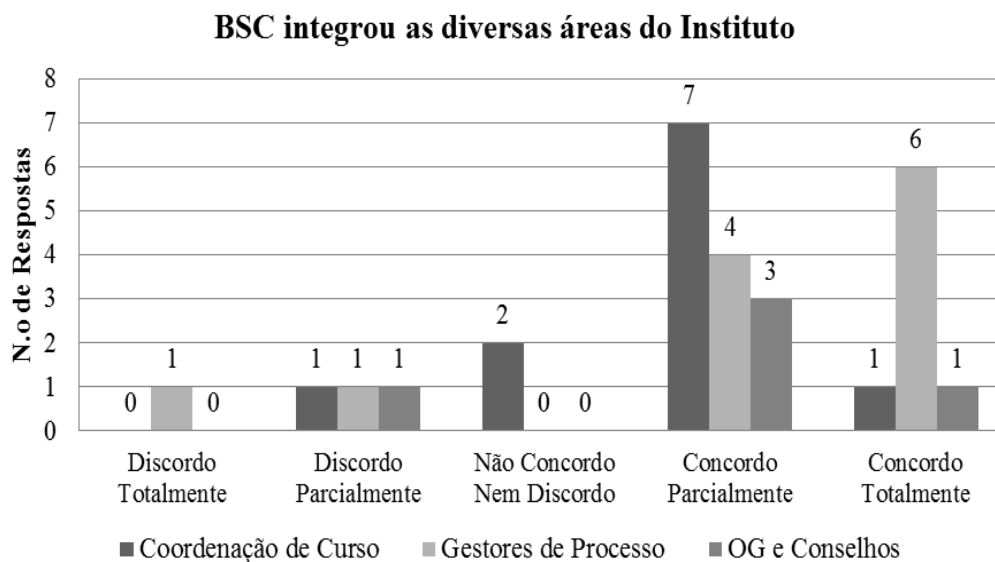
**Questão 11 - O BSC proporcionou a integração entre as diversas áreas do IPP.**

**Tabela 16 – Integração entre as diversas áreas do IPP**

	<b>N.º de Respostas</b>
Discordo Totalmente	1
Discordo parcialmente	3
Não concordo nem discordo	2
Concordo parcialmente	14
Concordo Totalmente	8
<b>Total</b>	<b>28</b>

**Fonte: Anexo V**

Figura 12 – Distribuição dos respondentes - Integração entre as diversas áreas do IPP



Fonte: Anexo X

Esta questão mostra como os respondentes concordam com uma possível integração entre as diversas áreas a partir da implementação da metodologia BSC. Verifica-se que em maioria 14 concordam parcialmente, 8 manifestam concordar totalmente com a afirmação (tabela 16). As coordenações de curso, na sua maioria (7) dizem concordar parcialmente que o BSC proporcionou a integração entre as diversas áreas do IPP. Também os órgãos de gestão e a presidência (3) dizem concordar parcialmente com esta ligação. Quando olhamos para os gestores de processo a sua maioria (6), diz concordar totalmente com a integração das diversas áreas através do BSC (figura 12).

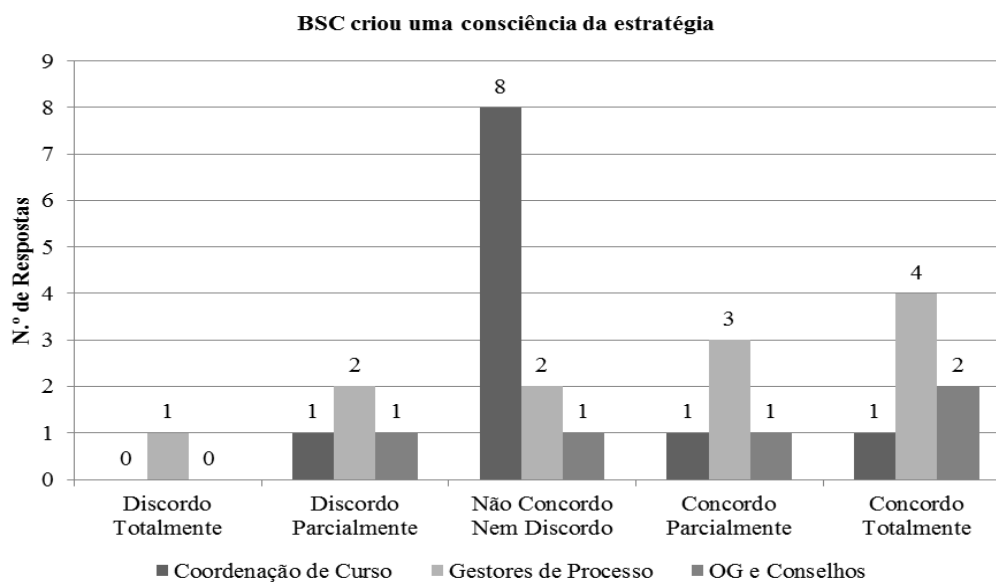
**Questão 12 - BSC tem conseguido criar uma consciência estratégica entre todos os funcionários, ao propiciá-los do conhecimento da visão e da estratégia.**

**Tabela 17 – BSC criou uma consciência da estratégia**

	<b>N.º de Respostas</b>
Discordo Totalmente	1
Discordo parcialmente	4
Não concordo nem discordo	11
Concordo parcialmente	5
Concordo Totalmente	7
<b>Total</b>	<b>28</b>

**Fonte: Anexo V**

**Figura 13 – Distribuição dos respondentes - BSC criou uma consciência da estratégia**



Fonte: Anexo X

Se a implementação do BSC conseguiu criar uma consciência estratégica entre todos os funcionários, do total de respondentes, na sua maioria (11) não concordam nem discordam (Tabela 17), sendo que 8 dos quais pertencem ao grupo das coordenações de curso (figura 13). Dos 7 que dizem concordar totalmente (tabela 17), 4 pertencem ao grupo dos gestores de processos (figura 13).

Em primeiro lugar, para aferir sobre o conhecimento da estrutura de indicadores junto dos questionados, foi colocada uma questão de resposta fechada, dicotómica (dois valores, “sim” e “não”).

### **Questão 13 - Conhece a estrutura de indicadores traçados para o IPP?**

**Tabela 18 – Conhecimento da estrutura de indicadores traçados para o IPP**

		Conhece estrutura de indicadores		Total
		Sim	Não	
<b>Grupo</b>	Coordenação de Curso	11	0	<b>11</b>
	Gestores de Processo	11	1	<b>12</b>
	OG e Conselhos	5	0	<b>5</b>
<b>Total</b>		<b>27</b>	<b>1</b>	<b>28</b>

**Fonte: Anexo XI**

Para aferir sobre o conhecimento da estrutura de indicadores traçados para o IPP verifica-se através da tabela 18 que dos 28 indivíduos que responderam a esta pergunta, apenas um (gestor de processos) afirma não conhecer esta estrutura (30 não responderam).

**Questão 14 - Mesmo com o BSC, continua a existir uma pressão por resultados financeiros que podem afetar os benefícios do modelo.**

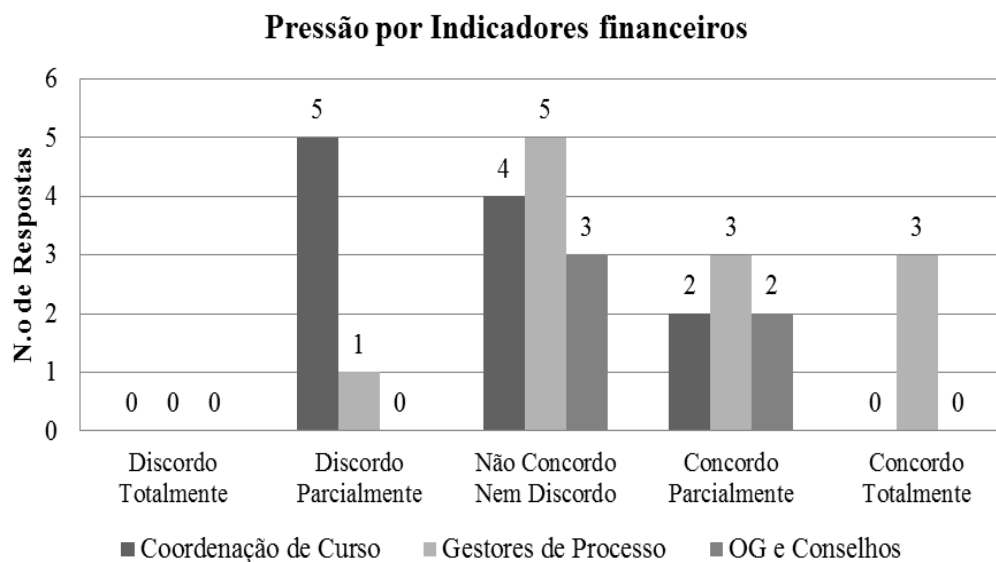
Para verificar a terceira hipótese colocada neste estudo foram formuladas questões que permitem resposta numa escala de intervalo de diferencial semântico (1 – discordo totalmente, 2 – discordo parcialmente, 3 – não concordo nem discordo, 4 – concordo parcialmente, 5 – concordo totalmente).

**Tabela 19 – Pressão por resultados financeiros**

	<b>N.º de Respostas</b>
Discordo Totalmente	0
Discordo parcialmente	6
Não concordo nem discordo	12
Concordo parcialmente	7
Concordo Totalmente	3
<b>Total</b>	<b>28</b>

**Fonte: Anexo VI**

**Figura 14 – Distribuição dos respondentes - Pressão por resultados financeiros**



**Fonte: Anexo VI**

Se se considera que os benefícios do BSC podem estar condicionados pela pressão por resultados financeiros que assumem uma forte influência nas ações práticas de qualquer organização, do total de respondentes, verifica-se que em maioria (12) não concordam nem discordam (tabela 19), 4 pessoas das coordenações de curso, 5 dos gestores de processos e 3 dos órgãos de gestão e conselhos (figura 14).

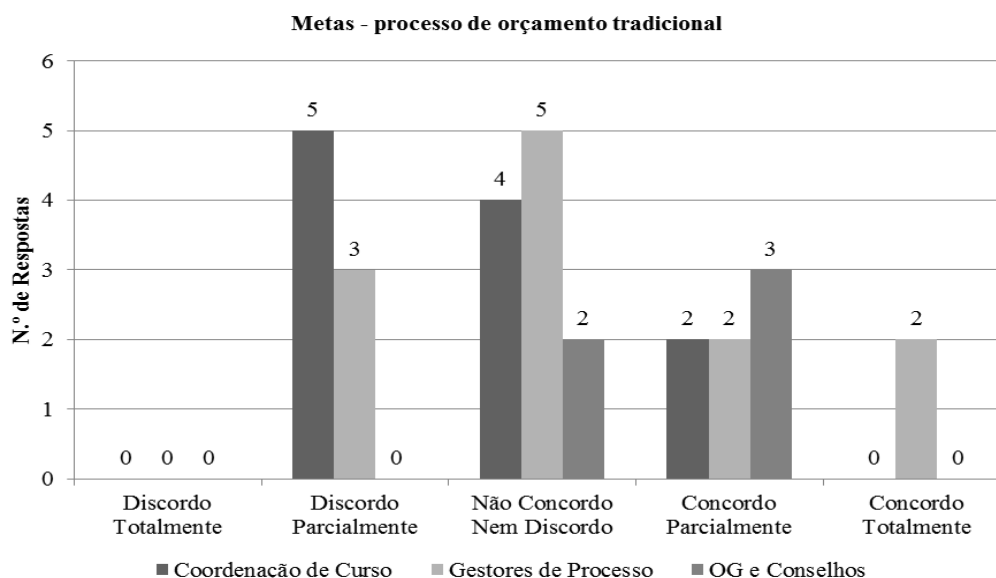
**Questão 15 - O processo de estabelecimento de metas ainda obedece a um processo de orçamento tradicional.**

**Tabela 20 – Metas - processo de orçamento tradicional**

	<b>N.º de Respostas</b>
Discordo Totalmente	0
Discordo parcialmente	8
Não concordo nem discordo	11
Concordo parcialmente	7
Concordo Totalmente	2
<b>Total</b>	<b>28</b>

**Fonte: Anexo VI**

**Figura 15 – Distribuição dos respondentes - Metas - processo de orçamento tradicional**



**Fonte: Anexo XI**

Perante a questão do estabelecimento de metas ainda obedecer a um processo de orçamento tradicional, do total de respondentes, 11 não concordam nem discordam (tabela 20), dos quais 4 pertencem ao grupo das coordenações de curso, 5 aos gestores de processos e 2 são membros dos órgãos de gestão e conselhos (figura 15).

Verifica-se ainda que 8 discordam parcialmente, 5 das coordenações de curso e 3 dos gestores de processos.

Apenas 2 respondentes (gestores de processos) afirmam concordar totalmente que o processo de fixação de metas do BSC (figura 15), ainda passa em parte pelas regras de um processo de orçamento tradicional.

Um orçamento tradicional caracteriza-se por existir um orçamento baseado no que foi o exercício anterior, e não em função do que se pretende realizar.

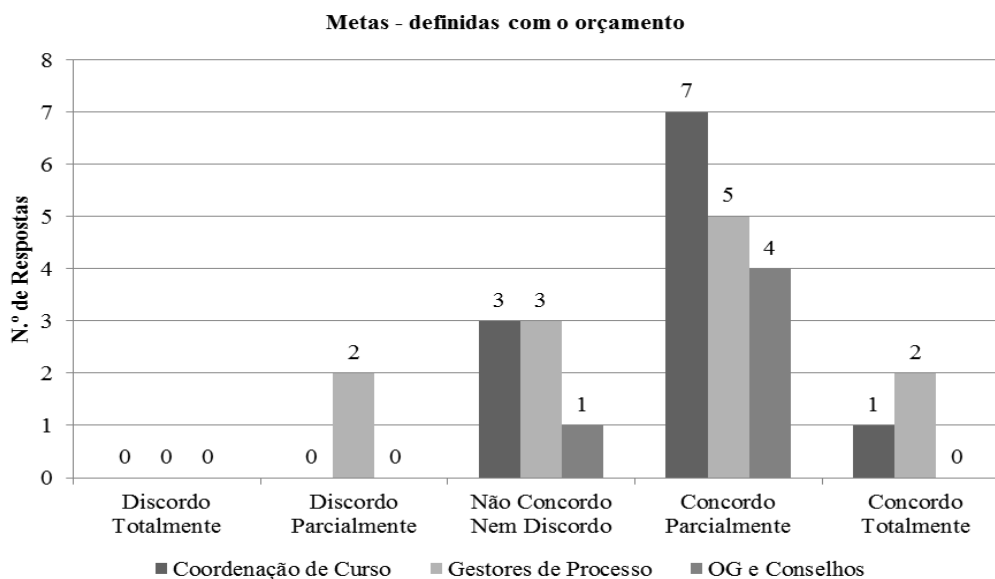
**Questão 16 - As metas devem ser definidas de acordo com o orçamento.**

**Tabela 21 – Metas definidas com o orçamento**

	<b>N.º de Respostas</b>
Discordo Totalmente	0
Discordo parcialmente	2
Não concordo nem discordo	7
Concordo parcialmente	16
Concordo Totalmente	3
<b>Total</b>	<b>28</b>

**Fonte: Anexo VI**

**Figura 16 – Distribuição dos respondentes - Metas definidas com o orçamento**



**Fonte: Anexo XI**

Num contexto em que o planeamento estratégico tem aumentado devido à grande volatilidade e turbulência das variáveis que o compõem, a elaboração do orçamento, como peça da estratégia, tem-se tornado uma tarefa árdua e complexa para as chefias, pois envolve a integração de todas as áreas. Se as metas devem ser definidas de acordo com o orçamento, do total de respondentes, na sua maioria (16) dizem concordar parcialmente (tabela 21) que o processo de orçamento passa também por um meio pelo qual o Instituto pode viabilizar as decisões e estratégias oriundas do planeamento, através das suas previsões para receitas e despesas, sendo que 7 fazem parte das coordenações de curso, 5 dos gestores de processos e 4 são membros dos órgãos de gestão e conselhos (figura 16).

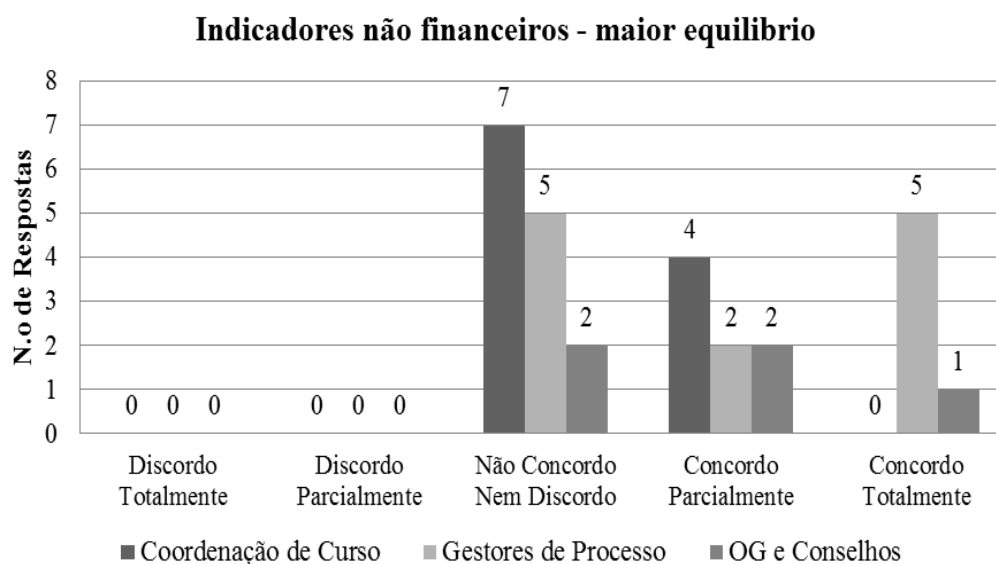
**Questão 17 - O BSC propiciou um maior equilíbrio no uso de indicadores devido à inclusão de indicadores não financeiros.**

**Tabela 22 – O BSC - maior equilíbrio - indicadores não financeiros**

	<b>N.º de Respostas</b>
Discordo Totalmente	0
Discordo parcialmente	0
Não concordo nem discordo	14
Concordo parcialmente	8
Concordo Totalmente	6
<b>Total</b>	<b>28</b>

**Fonte: Anexo VI**

**Figura 17 – Distribuição dos respondentes - O BSC - maior equilíbrio - indicadores não financeiros**



**Fonte: Anexo XI**

Perante a questão do BSC ter propiciado um maior equilíbrio devido à inclusão de indicadores não financeiros, dos respondentes 14 não concordam nem discordam (tabela 22), verificando-se que 7 são coordenações de curso, 5 gestores de processos e 2 são membros dos órgãos de gestão e conselhos (figura 17).

Apenas 6 (sendo 5 gestores de processos) concordam totalmente (tabela 22), que é cada vez mais importante que se definam indicadores associados a variáveis não financeiras, (figura 17).

Para verificar a quarta hipótese colocada neste estudo foram formuladas questões que permitem resposta numa escala multicotómica (permite escolher mais do que uma variável/resposta).

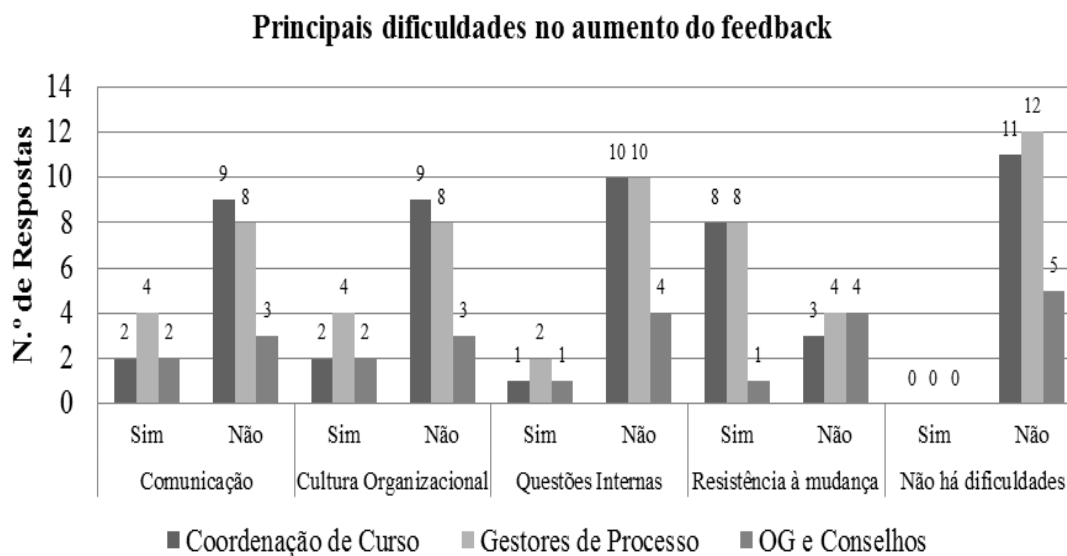
**Questão 18 - As principais dificuldades no aumento do *feedback* e aprendizagem estratégica no Instituto são:**

**Tabela 23 – Principais dificuldades no aumento do *feedback***

	<b>Comunicação</b>	<b>Cultura organizacional</b>	<b>Questões Internas</b>	<b>Resistência à mudança</b>	<b>Não há dificuldades</b>
Sim	8	21	4	17	0
Não	20	7	24	11	28
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>28</b>	<b>28</b>	<b>28</b>	<b>28</b>

Fonte: Anexo VII

**Figura 18 – Distribuição dos respondentes - Principais dificuldades no aumento do *feedback***



Fonte: Anexo XII

Esta questão pretende revelar onde se encaixam as principais dificuldades no aumento do *feedback* e aprendizagem da estratégia do Instituto:

- Coordenações de Curso consideram como maior dificuldade a resistência à mudança (figura 18).
- Gestores de Processos consideram como maior dificuldade a resistência à mudança e a comunicação (figura 18).
- Órgãos de Gestão e Presidência consideram como maior dificuldade a comunicação e a cultura organizacional (figura 18).

Verifica-se através da tabela 23 que dos respondentes, 8 consideram a comunicação como principal dificuldade; 21 a Cultura organizacional; 4 as questões internas e 17 a resistência à mudança.

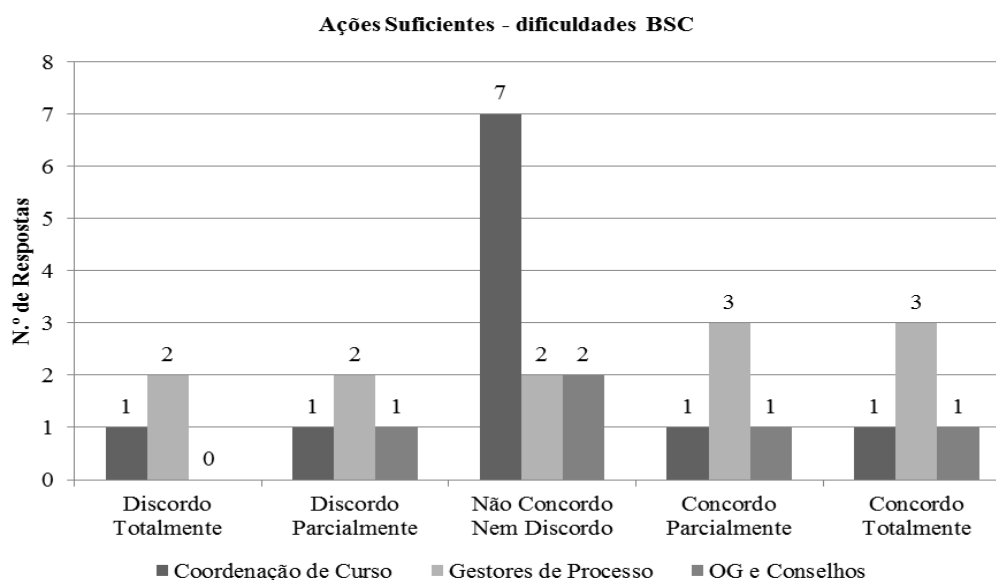
**Questão 19 - Ações tomadas para superar as dificuldades na implementação do BSC têm sido suficientes.**

**Tabela 24 – Ações para superar dificuldades BSC suficientes**

	<b>N.º de Respostas</b>
Discordo Totalmente	3
Discordo parcialmente	4
Não concordo nem discordo	11
Concordo parcialmente	5
Concordo Totalmente	5
<b>Total</b>	<b>28</b>

**Fonte: Anexo VII**

**Figura 19 – Distribuição dos respondentes - Ações para superar dificuldades BSC suficientes**



**Fonte: Anexo XII**

Para aferir se as ações tomadas para superar as dificuldades na implementação do BSC têm sido suficientes, dos 28 indivíduos que responderam a esta pergunta, 11 dizem não concordar nem discordar com a afirmação (tabela 24), 7 dos quais são coordenações de curso, 2 gestores de processos e 2 órgãos de gestão e conselhos (figura 19).

Dos 5 que manifestam concordar totalmente com a afirmação (tabela 24) 3 são gestores de processos (figura 19).

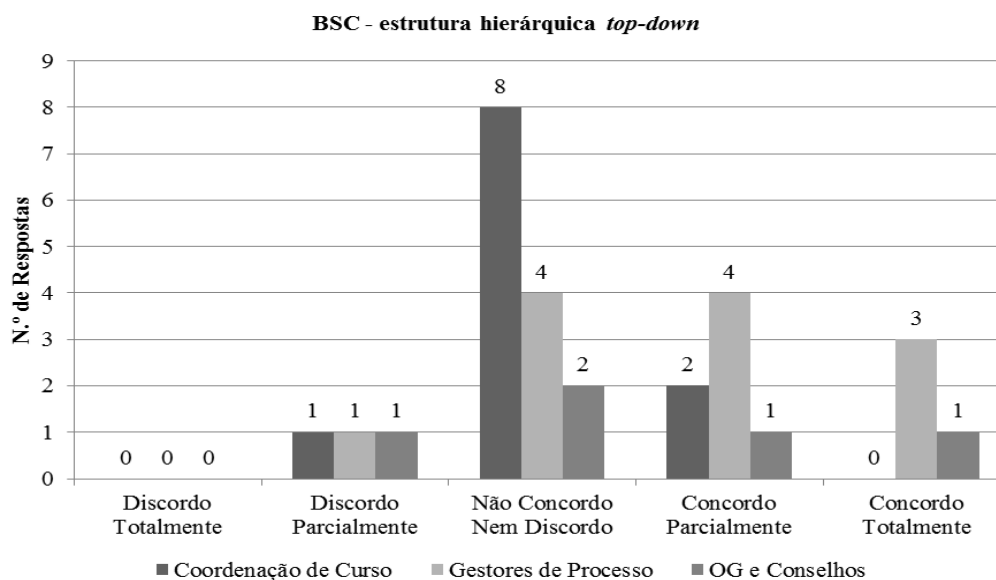
**Questão 20 - O BSC apresenta uma estrutura hierárquica *top-down*, sendo difícil compatibilizá-lo com uma maior participação dos funcionários.**

**Tabela 25 – BSC - estrutura hierárquica *top-down***

	<b>N.º de Respostas</b>
Discordo Totalmente	0
Discordo parcialmente	3
Não concordo nem discordo	14
Concordo parcialmente	7
Concordo Totalmente	4
<b>Total</b>	<b>28</b>

**Fonte: Anexo VII**

**Figura 20 – Distribuição dos respondentes - BSC - estrutura hierárquica *top-down***



**Fonte: Anexo XII**

Através desta questão, pretende-se saber se se considera que o facto de o BSC apresentar uma estrutura hierárquica *top-down*, torna difícil compatibilizá-lo com uma maior participação dos funcionários, sendo que dos respondentes 14 não concordam nem discordam (tabela 25), 8 são coordenadores de cursos, 4 gestores de processos e 2 são membros dos órgãos de gestão e conselhos (figura 20).

Dos 4 que dizem concordar totalmente (tabela 25) que uma estrutura de top down, torna mais difícil o envolvimento de todos para conhecerem os objetivos críticos que devem ser alcançados, para que a estratégia do Instituto seja bem-sucedida, 3 são gestores de processos.

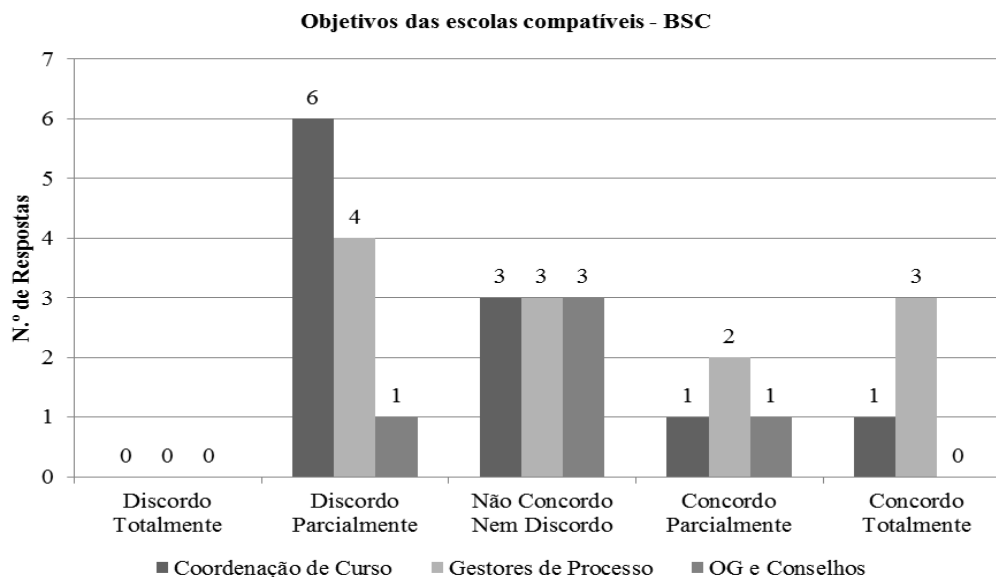
**Questão 21 - As escolas do Instituto definem os seus objetivos de forma a que sejam compatíveis com o BSC do IPP.**

**Tabela 26 – Objetivos das escolas compatíveis com o BSC do IPP**

	<b>N.º de Respostas</b>
Discordo Totalmente	0
Discordo parcialmente	11
Não concordo nem discordo	9
Concordo parcialmente	4
Concordo Totalmente	4
<b>Total</b>	<b>28</b>

**Fonte: Anexo VII**

**Figura 21 – Distribuição dos respondentes - Objetivos das escolas compatíveis com o BSC do IPP**



**Fonte: Anexo XII**

Para aferir se as escolas do Instituto definem os seus objetivos para que sejam compatíveis com o BSC do IPP, dos 28 indivíduos que responderam a esta pergunta, 11 dizem discordar parcialmente com a afirmação (tabela 26), sendo que 6 são coordenadores de cursos, 4 gestores de processos e 1 faz parte dos órgãos de gestão e presidência (figura 21).

Dos respondentes 9 afirmam não concordar nem discordar (tabela 26), distribuindo-se em igual número pelos grupos existentes (figura 21).

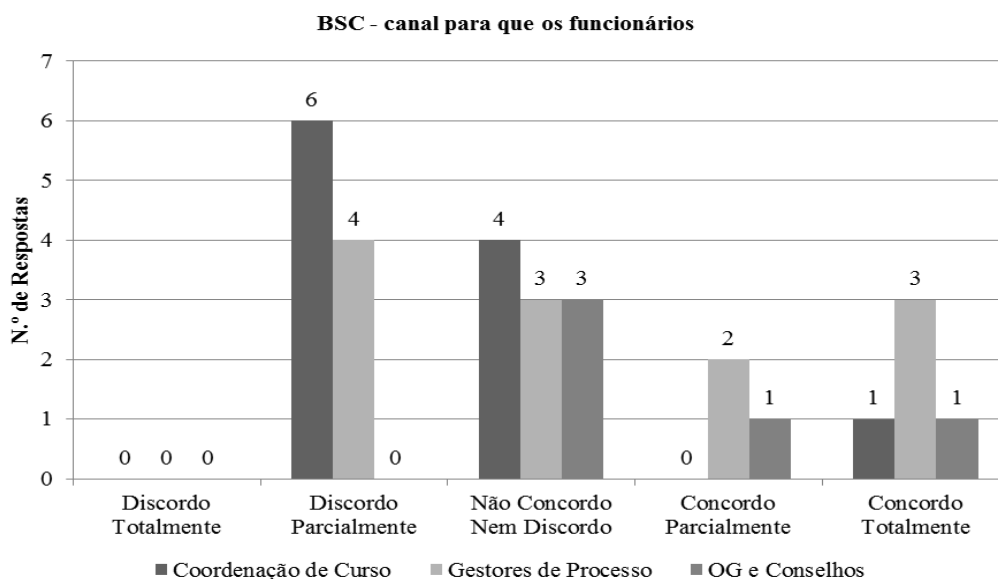
**Questão 22 - BSC funciona como um canal para que os funcionários compreendam qual a relação existente entre a estratégia corporativa e as diretrizes estratégicas da sua área.**

**Tabela 27 – BSC - canal para que os funcionários**

	<b>N.º de Respostas</b>
Discordo Totalmente	0
Discordo parcialmente	10
Não concordo nem discordo	10
Concordo parcialmente	3
Concordo Totalmente	5
<b>Total</b>	<b>28</b>

**Fonte: Anexo VII**

**Figura 22 – Distribuição dos respondentes - BSC - canal para que os funcionários**



**Fonte: Anexo VII**

Para aferir se o BSC funciona com um canal para que os funcionários compreendam qual a relação existente entre a estratégia e as diretrizes da sua área, dos 28 indivíduos que responderam a esta pergunta, 10 dizem não concordar nem discordar com a afirmação (tabela 27), 4 são coordenadores de curso, 3 gestores de processos e os outros 3 órgãos de gestão e conselhos (figura 22). Outros 10 dizem discordar parcialmente (tabela 27), 6 são coordenadores de cursos e 4 gestores de processos (figura 21).

Apenas 5 concordam totalmente (tabela 27) que o BSC é um importante instrumento de alinhamento entre processos e estratégia, sendo que 3 são gestores de processos (figura 22).

### **2.7.2. Entrevistas**

Como referido anteriormente, foi realizada uma entrevista à presidência dos órgãos de gestão, (quem fez parte da conceção e implementação da metodologia), coordenador do ciclo de processo e, ex-coordenador do ciclo de progresso que até Maio de 2011 foi responsável operacional do BSC, com o intuito de apurar como decorreu a fase de implementação da metodologia BSC e como estes órgãos avaliam atualmente o seu desempenho e aplicabilidade à Instituição. Seguidamente, será realizada a análise qualitativa às cinco entrevistas realizadas, segundo a parametrização das categorias encontradas em cada resposta.

Importa referir que em relação à atual coordenação do ciclo de progresso e devido à sua recente integração na coordenação do mesmo, tal facto não permitiu ainda ao seu representante ter um conhecimento aprofundado e detalhado sobre esta metodologia, pelo que manifestou não ser possível responder à estrutura da entrevista que já havia sido remetida aquando da solicitação da mesma.

#### **Questão 1 - Conhece a metodologia BSC?**

Todos os entrevistados afirmaram conhecer a metodologia BSC.

#### **Questão 2 - Já utilizou a metodologia BSC?**

Apenas um dos entrevistados não utiliza a metodologia BSC.

**Questão 3 - Considera esta metodologia aquando da construção das suas decisões.**

De quem utiliza a metodologia, todos afirmaram considerar a mesma aquando das suas decisões.

**Questão 4 - O BSC tem permitido que os seus gestores percebam se há necessidade de um novo direcionamento estratégico na Gestão do Instituto.**

**Categorias:** monitorizar estratégia, alimentação da metodologia.

Em relação a esta questão os entrevistados pronunciaram-se que o BSC, permite a monitorização da estratégia. Para além deste padrão encontrado nas respostas dadas, a alimentação da metodologia também foi referida, como sendo considerada primordial, só assim será possível compreender se à necessidade de um novo direcionamento estratégico.

**Questão 5 - O BSC tem permitido que os responsáveis direcionem o seu foco para o alcance dos objetivos estratégicos.**

**Categoria:** quais os responsáveis que atualmente podem direcionar o foco para alcançar os objetivos.

Para a grande maioria dos entrevistados isto só é possível para as chefias e gestão de topo. Há no entanto ainda quem considere que o BSC não tem permitido este direcionamento de foco. Contudo, todos eles consideram que esta afirmação seria o ideal da utilização da metodologia em termos de orientação dos objetivos estratégicos.

**Questão 6 - O BSC forneceu um referencial para que a instituição tome ações corretivas da estratégia.**

**Categoria:** BSC enquanto monitorização.

Nesta questão todos os entrevistados concordaram que atualmente a metodologia BSC desempenha um papel de monitorizar as ações, mas ainda não permite ações corretoras da estratégia, ou seja está ainda em fase de maturidade.

**Questão 7 - Houve uma melhoria no processo de troca de informação sobre o desempenho, entre as diversas áreas do Instituto, propiciada pelo uso do sistema informatizado do BSC.**

**Categorias:** disponibilização da informação, compreensão e uso da informação.

Para que o desempenho entre as diversas áreas do Instituto reflita uma melhoria pela troca de informação, os entrevistados afirmam dois aspetos: por um lado a informação deve alimentar a metodologia, deve por isso ser disponibilizada e, por outro lado, deve ser divulgada, compreendida e usada. Isto ainda está muito ao nível da gestão de topo. No entanto há quem considere que o BSC ainda não o permite, nem ao nível da gestão de topo.

**Questão 8 - No momento da implementação desta metodologia o Instituto possuía um planeamento estratégico atualizado.** (resposta nominal, de resposta “sim” ou “não”)

Apenas um dos entrevistados considerou que antes da implementação da metodologia não existia planeamento estratégico atualizado.

**Questão 9 - Antes da implementação do BSC, o IPP já tinha uma estratégia bem definida.** (resposta nominal, de resposta “sim” ou “não”)

Todos os entrevistados afirmaram concordar com a afirmação subjacente à questão colocada. Relembrando que em 2007 a estratégia do IPP começou a ser traçada para que em 2009 fosse revista e implementada a metodologia BSC, todos os entrevistados concordam que nesse momento foi possível tornar mais real e mais clara a estratégia do IPP, pelo que deixou de ser um conceito vago ou não divulgado, para que se tornasse numa metodologia prática que implicou assentar muitos pormenores e aspetos que antes não estavam concretizados.

**Questão 10 - O Instituto realiza planeamento estratégico periodicamente.** (resposta nominal, de resposta “sim” ou “não”)

Todos os entrevistados afirmaram o mesmo. Referem que a nível macro (IPP gestão) é realizado com uma periodicidade de 4 anos, a nível micro (Escolas do IPP) o planeamento estratégico é realizado anualmente.

**Questão 11 - A metodologia BSC prevê a criação de um mapa estratégico que mostra como os objetivos se relacionam. No processo implantado no Instituto, foi utilizado este mapa estratégico para comunicar a estratégia aos demais membros da sua equipa gestora.** (resposta nominal, de resposta “sim” ou “não”)

Todos os entrevistados manifestaram a mesma opinião, o mapa estratégico é apresentado em Conselho Geral todos os anos.

**Questão 12 - Qual era a cultura organizacional antes da implementação do BSC?**

**Categorias:** Cultura caracterizada pelo controlo e estrutura coordenação e eficiência, extensão da família, orientada para resultados.

Para a maioria dos entrevistados a cultura organizacional do IPP antes da implementação do BSC, era vista como uma extensão familiar. No entanto houve quem considera-se que, era caracterizada pelo controlo e estrutura coordenação e eficiência e ainda, uma cultura orientada para resultados.

**Questão 13 - O BSC funciona como um meio para que as iniciativas estratégicas criadas com o objetivo de dar suporte à realização das metas sejam definidas de forma clara para os funcionários.**

Para todos os entrevistados, esta seria a situação ideal e um dos objetivos máximos da aplicação da metodologia BSC; contudo, ainda não está totalmente conseguida a divulgação das iniciativas estratégicas. Este conhecimento, segundo os entrevistados, concentra-se ainda na gestão de topo e a sua divulgação toma lugar apenas através do Conselho Geral e do Conselho Académico.

Deste modo, apenas na gestão de topo têm conhecimento das iniciativas estratégicas.

**Questão 14 - O BSC propiciou a integração entre as diversas áreas do Instituto.**

**Categorias:** onde existe integração, promotor da integração (SGQ ou BSC).

Os entrevistados indicam que apenas nos serviços centrais é possível ainda essa integração, onde a metodologia está mais divulgada e as iniciativas estratégicas são

comunicadas. Ainda assim, há quem identifique que a integração que atualmente existe, mais ou menos sofisticada, existe devido à aplicação do SGQ do qual faz parte integrante o BSC, mas não é por este último isoladamente que essa integração existe ou se faz sentir.

**Questão 15 - BSC tem conseguido criar uma consciência estratégica entre todos os funcionários, ao propiciá-los do conhecimento da visão e da estratégia.**

**Categorias:** onde existe consciência estratégica, promotor da consciência estratégica (SGQ ou BSC).

Tal como acontece na integração entre as áreas do Instituto, também a consciência estratégica, segundo os entrevistados, está presente apenas ao nível dos serviços centrais e resulta do SGQ e não do BSC como desejado.

**Questão 16 - A estrutura de indicadores traçados para o Instituto traduz a sua visão estratégica.** (resposta nominal, de resposta “sim” ou “não”)

Todos os entrevistados manifestaram a mesma opinião a estrutura de indicadores traduz a visão e a estratégia do IPP. No entanto, há quem considere que mesmo assim torna-se necessário que mais indicadores sejam integrados na metodologia.

**Questão 17 - Qual foi a metodologia utilizada para determinar os indicadores a serem trabalhados.**

**Categorias:** definição de indicadores, distribuição de indicadores pelas perspetivas.

Aqui a opinião é geral, foram realizadas reuniões onde em conjunto e numa 1.ª fase se definiram os indicadores que poderiam ser de interesse para o Instituto medir e, já numa

2.<sup>a</sup> fase, foram distribuídos e encaixados os mesmos indicadores nas respetivas perspetivas do BSC do IPP.

**Questão 18 - O BSC permite que através da relação causa/efeito as metas sejam definidas de forma associada com os indicadores dos objetivos estratégicos.**

**Categorias:** maturidade para atingir a relação causa/efeito.

Numa fase de maturidade da metodologia BSC os objetivos são causa dos indicadores definidos a medir (objetivo – causa; indicadores para o medir- consequência). Contudo, atualmente não sucede assim, sendo segundo a análise dos indicadores, segundo o seu resultado, que se definem metas.

**Questão 19 - Após a adoção do BSC, as metas passaram a ser definidas para os indicadores, de acordo com o orçamento.**

**Categorias:** Integração do orçamento na metodologia, onde se reflete o enquadramento orçamental na metodologia BSC.

Os entrevistados que responderam a esta questão manifestaram que o BSC ainda não está ligado com o orçamento, sendo que muitas das vezes os indicadores são sim ajustados ao orçamento e não definidos de acordo com o orçamento.

**Questão 20 - As Principais dificuldades no aumento do *feedback* e aprendizagem estratégica no Instituto são: Comunicação; Cultura organizacional; Questões Internas; Resistência à mudança; Não há dificuldades.**

**Categorias:** comunicação, cultura organizacional, questões internas, não existem dificuldades.

Verificou-se que é comum a todos os entrevistados que a principal dificuldade no aumento do *feedback*, passa pela comunicação.

**Questão 21 - Esta estratégia é conhecida por todos os membros da equipa do Instituto.**

**Categorias:** estratégia conhecida, níveis a que é conhecida a estratégia.

Para os entrevistados esta questão é unânime: o BSC ajuda no conhecimento da estratégia, mas ainda apenas ao nível das chefias e gestão de topo.

**Questão 22 - Como foi dado a conhecer aos diferentes níveis de colaboradores o conceito do BSC.**

**Categorias:** conceito do BSC dado a conhecer, níveis da estrutura a quem foi dado a conhecer, meio pelo qual foi dado a conhecer.

Todos os entrevistados reconhecem que o BSC necessita de uma divulgação e formação a todos os colaboradores de modo a que toda a Instituição compreenda o modo de funcionamento e quais as vantagens para cada um deles, no desempenho das suas funções do dia-a-dia.

**Questão 23 - As escolas do Instituto definem os seus objetivos para que sejam compatíveis com o BSC do Instituto.**

**Categorias:** processo de formulação de objetivos segundo o BSC e na realidade.

Atualmente as escolas definem alguns (pouco) dos seus objetivos de forma compatível com o BSC, mas na sua grande maioria ainda são delineados de acordo com a realidade no meio envolvente.

**Questão 24 – O BSC funciona como um canal para que os funcionários compreendam qual a relação existente entre a estratégia corporativa e as diretrizes estratégicas da sua área.**

**Categoria:** BSC funcionalidade para ligar a estratégia corporativa e estratégia das diversas áreas.

Todos os entrevistados concordam que esta função do BSC ser um canal entre a estratégia do IPP e a estratégia das diversas áreas onde trabalham os funcionários ainda não está totalmente estabelecida, falta precisamente essa ligação, esse conhecimento e divulgação junto dos funcionários.

**Questão 25 - Quais as sugestões para que a metodologia em questão cada vez mais seja vista como um caso de sucesso no IPP**

- Revisão do Cognos

Software informático denominado “Cognos” onde constam, entre outros, as relações causa-efeito entre as perspetivas, a definição dos indicadores, a política de carregamento dos dados e os relatórios a gerar.

- Comunicar a metodologia a todos os públicos;

- Criar um fórum de debate que permita o *feedback* da utilização da metodologia por parte de todos os seus utilizadores;

- Divulgação para que seja estabelecida uma relação mais forte entre parâmetros do IPP e das respetivas escolas;

- Reforçar o Sistema de Gestão Integrado,

- Ações de formação para intermediários.

## 2.8. Discussão dos Resultados

Organizacionalmente, o Instituto Politécnico de Portalegre tenta acompanhar e partilhar a sua visão e estratégia. Tal facto exige aos seus membros de gestão uma postura pró-ativa e de gestão de uma forte comunicação interna. No entanto, é reconhecido pelos membros de gestão que atualmente, o *Balanced Scorecard* do Instituto “... não possui a maturidade suficiente que permita dizer que a tradução e clarificação da visão e da estratégia do IPP, resultam em grande parte da sua implementação”.

Ao mesmo tempo o BSC do Instituto não tem ainda um forte peso na interiorização de uma cultura estratégica e de mudança. Se ainda não foi levado a todo o Instituto não se pode afirmar convictamente que, de forma direta, tenha contribuído para a interiorização de uma cultura estratégica e de mudança.

Quando se está perante uma instituição do ensino superior, deve-se também ter em conta a especificidade que a distingue das restantes organizações. Atualmente, e segundo alguns dos testemunhos nas entrevistas, alguns dos indicadores definidos inicialmente já não estão de acordo com a realidade e outros, mesmo que atualizados, não estão a ser alimentados periodicamente.

É por isso importante ressaltar este ponto fraco, na medida em que assim, e face a alguns dos indicadores não estarem já adaptados à realidade, não se torna possível uma correta análise e persecução da cultura estratégica do Instituto e, por outro lado, a inexistência de dados para apoiar uma medida, conduz provavelmente a que o processo de gestão, para um objetivo estratégico, seja inadequado ou inexistente. Ainda muito mais quando a lógica de funcionamento destas instituições é bastante diferente das outras organizações, pois para além dos objetivos financeiros, as instituições de ensino devem obrigatoriamente reservar a ética e garantir um retorno à sociedade.

Sobre o contributo do BSC para o aumento do *feedback* e aprendizagem estratégica no Instituto importa destacar que esta é a maior falha, resultado este por o BSC nunca ter passado dos serviços centrais e nunca ter sido dado a conhecer para além dos órgãos de

gestão do Instituto. É sem dúvida esta a principal dificuldade a ultrapassar, a falha de comunicação entre aqueles que participam diretamente nas ações de implementação da estratégia, quer a curto quer a médio e longo prazo. Como mencionou Presidente do IPP “ enquanto todos não perceberem o potencial desta ferramenta e não pensarem todos os dias que é esta umas das tarefas do seu dia de trabalho, não chegamos lá. “

É notória a fraca política de incentivos que permita motivar os intervenientes na consecução dos objetivos definidos para cada indicador. Mesmo que alguns colaboradores possuam algum conhecimento em relação a esta metodologia, nota-se uma grande ausência de “responsabilização” e participação das chefias em todo processo como motivador de tudo o resto.

Em relação às principais dificuldades encontradas para o cumprimento das metas do BSC, foi ressaltado que, inicialmente, nem todas as pessoas estiveram familiarizadas com o BSC, sendo este o principal obstáculo a ser enfrentado.

O BSC deve ser utilizado como um sistema de comunicação, informação e aprendizagem, contrariamente aos sistemas tradicionais de controlo e de avaliação do desempenho, que se preocupam em submeter pessoas e departamentos a um plano pré-estabelecido. Atualmente é reconhecido pela gestão do Instituto que não é o que está a ser feito quando se fala nesta metodologia.

Mesmo que os indicadores representem de forma clara a estratégia do Instituto, não há uma completa utilização dos mesmos, os quais devem ser usados para articular a estratégia da organização, comunicar essa estratégia e ajudar a alinhar as iniciativas individuais, organizacionais e interdepartamentais, para se alcançar um objetivo comum.

Atualmente os colaboradores da Instituição apresentam, em maioria, resultados do trabalho individual de cada um deles, o que quer dizer que o Instituto não possui um correto alinhamento estratégico, pois cada um dos colaboradores está a trabalhar em sentidos diferentes, o que quer dizer que o planeamento estratégico ficou restrito à direção do IPP.

## **2.9. Verificação das Hipóteses**

De seguida passar-se-á à verificação das hipóteses,

### **H1 . O BSC tem proporcionado um conhecimento na tradução e clarificação da visão e da estratégia do IPP.**

A hipótese não se rejeita na totalidade. Ao nível da gestão de topo, um dos aspetos mais importante do BSC passou pela incorporação da aprendizagem da visão e da estratégia, que criou instrumentos para a tomada de decisão ao nível da sua gestão. Tornou ao mesmo tempo e através da sua monitorização, a possibilidade de se ajustar a implementação da estratégia, examinar minuciosamente se as metas estão a ser alcançadas, deixando de se analisar o passado para aprender sobre o futuro.

No entanto, enquanto instituição global, como um todo não se verifica a hipótese colocada. Não é ainda através do BSC que se consegue perceber a sua visão e estratégia, não se pode considerar que exista uma aprendizagem estratégica no Instituto como um todo. Mesmo que exista um maior conhecimento na tradução e clarificação da visão e da estratégia do IPP, tal situação não resulta diretamente da aplicação desta metodologia.

### **H2 . O BSC tem contribuído para a interiorização de uma cultura estratégica e de mudança.**

A hipótese rejeita-se na totalidade. Após a fase de preparação e implementação não houve uma estratégia cuidadosa de gestão da cultura e mudança estratégica. Os novos processos necessários para a consolidação da estratégia perderam espaço para a rotina da instituição.

Não se registou um esclarecimento de uma visão compartilhada que o IPP, como um todo, deseja alcançar. No processo de comunicação e alinhamento, não houve uma mobilização por todos para as ações orientadas à consecução dos objetivos organizacionais.

Atualmente o BSC não incute um raciocínio dinâmico, as pessoas não veem ainda onde se encaixam as peças e como as suas tarefas podem influenciar outras áreas e o próprio Instituto, não se consegue uma forte interiorização de uma cultura estratégica e de mudança.

**H3 - Os indicadores utilizados nas várias perspetivas, têm possibilitado aos dirigentes do IPP, uma correta análise e persecução da cultura estratégica do Instituto.**

A hipótese rejeita-se na totalidade. Não se regista um completo acompanhamento dos indicadores de performance do Instituto, porque os objetivos e medidas utilizadas no BSC estão ainda, de alguma forma, limitados a um conjunto de desempenho financeiro mesmo que se considere que o não-financeiro tenha ajudado no equilíbrio.

Os indicadores ainda não são alimentados como deveriam, pois a participação por parte dos envolvidos na metodologia não é a suficiente. A possibilidade dos dirigentes do IPP terem uma correta análise e persecução da cultura estratégica do Instituto, torna-se mais difícil de alcançar. Não é assim possível um equilíbrio entre indicadores externos, voltados para a comunidade, e as medidas internas dos processos críticos de inovação, aprendizagem e crescimento e financeiros, ou seja, um equilíbrio entre as medidas de resultado passado e futuro.

#### **H4 . O BSC tem contribuído para o aumento do *feedback* e aprendizagem estratégica no Instituto.**

A hipótese não se rejeita na totalidade. Ao nível da gestão de topo o BSC, como uma ferramenta de avaliação de performance, conseguiu ligar a estratégia à componente organizacional.

No entanto, enquanto instituição global, não se verifica a hipótese colocada. A forte resistência à mudança, falta de comunicação e a cultura organizacional são as principais dificuldades quando se fala em melhorar o *feedback* e a aprendizagem estratégica, não permitindo assim monitorizar continuamente a atividade do Instituto, o que impossibilita que a estratégia da instituição não seja melhor conhecida e trabalhada entre todos.

Não há um envolvimento total para conhecerem os objetivos críticos que devem ser alcançados, para que a estratégia do IPP seja atingida. Os colaboradores ainda não são capazes de estabelecer metas nas suas funções que venham a servir de apoio para a estratégia global do IPP.

## **CAPÍTULO III – ELABORAÇÃO DO PLANO DE REMEDIAÇÃO**

### **3.1. Pontos Fortes e Fracos da Metodologia BSC no IPP – Quadro Resumo**

Após a análise que foi feita ao estudo, ir-se-á apresentar um quadro sumário, Tabela 27, com os pontos fortes e fracos identificados na aplicação da metodologia BSC no IPP.

**Tabela 28 – Quadro Sumário Pontos Fracos e Pontos Fortes do BSC do IPP**

<b>PROCESSO DE ADOÇÃO DO BSC</b>	
<b>Pontos fortes (Strengths)</b>	<b>Pontos fracos (weaknesses)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilitou a monitorização da estratégia e das ações,</li> <li>• A disponibilização da informação pode ser feita de uma forma mais concentrada, levando a uma maior compreensão e uso da mesma.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atualmente os pontos fortes mencionados apenas se registam nas chefias e gestão de topo, quem atualmente pode direcionar o foco para alcançar os objetivos,</li> <li>• Ainda não permite ações corretoras da estratégia, não está ainda em fase de maturidade.</li> </ul>
<b>TRADUÇÃO E CLARIFICAÇÃO DA VISÃO E DA ESTRATÉGIA DO IPP</b>	
<b>Pontos fortes (Strengths)</b>	<b>Pontos fracos (weaknesses)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeamento estratégico atualizado,</li> <li>• Estratégia do IPP mais real e clara,</li> <li>• Realização de planeamento estratégico periodicamente,</li> <li>• Mapa estratégico apresentado em Conselho Geral todos os anos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atualmente os pontos fortes mencionados apenas se registam nas chefias e gestão de topo, quem atualmente pode direcionar o foco para alcançar os objetivos.</li> </ul>

**Andreia Isabel Jorge Branco**

<b>INTERIORIZAÇÃO DE UMA CULTURA ESTRATÉGICA E DE MUDANÇA</b>	
<b>Pontos fortes (Strengths)</b>	<b>Pontos fracos (weaknesses)</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Funciona como um meio para que as iniciativas estratégicas criadas com o objetivo de dar suporte à realização das metas, sejam definidas de forma clara.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Concentra-se ainda na gestão de topo e a sua divulgação toma lugar apenas através do Conselho Geral e do Conselho Académico,</li><li>• Propiciou a integração apenas nos serviços centrais,</li><li>• Promotor da consciência estratégica é o SGQ.</li></ul>
<b>ESTRUTURA DE INDICADORES</b>	
<b>Pontos fortes (Strengths)</b>	<b>Pontos fracos (weaknesses)</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• A estrutura de indicadores traduz a visão e a estratégia do IPP.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• São sobre os resultados que se definem metas para a Instituição e para as escolas,</li><li>• Processo de formulação dos objetivos reflete uma reação aos resultados dados pelos indicadores e não uma ação na formulação dos objetivos,</li><li>• Ainda não está ligado com o orçamento,</li><li>• Algumas das vezes os indicadores são ajustados ao orçamento e não definidos de acordo com o orçamento.</li></ul>
<b>AUMENTO DO FEEDBACK E APRENDIZAGEM ESTRATÉGICA NO IPP</b>	
<b>Pontos fortes (Strengths)</b>	<b>Pontos fracos (weaknesses)</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cultura organizacional,</li><li>• Comunicação,</li><li>• Conhecimento da estratégia - apenas ao nível das chefias e gestão de topo.</li></ul>

---

Fonte: Elaboração Própria

Andreia Isabel Jorge Branco

## **3.2. Proposta de Plano de Remediação**

*“ As pessoas possuem capacidades, comportamentos, energia pessoal e tempo que lhes são inatos. Esses elementos formam o capital humano – a moeda que as pessoas trazem para investir no seu trabalho. São as pessoas, e não as empresas, que possuem o capital humano. (...) elas decidem quando, como e onde darão sua contribuição. “ (Niven)*

A criação de um conjunto de ações através do plano de remediação, como forma de “atacar” as fragilidades encontradas no sistema, é sem dúvida essencial. A comunicação dos objetivos e indicadores do Balanced Scorecard tem de ser o primeiro passo para se conseguir o compromisso individual com a estratégia da Instituição.

O plano de remediação proposto tem por isso, como finalidade, dar mais visibilidade a esta metodologia e aos progressos já alcançados, uma vez que, apesar de tudo, ainda existem partes internas interessadas pouco envolvidas nos objetivos do IPP.

A presente proposta de plano de remediação assenta sobretudo em dois pontos, na apresentação de um plano de comunicação e no reforço do sistema de gestão integrado.

### **3.2.1. Criação de Plano de Comunicação Interna**

A comunicação da visão e da estratégia a todos os colaboradores deve ser considerada como prioritária pelo Instituto. O objetivo deve passar, sobretudo, por aumentar a compreensão de cada um dos colaboradores em relação à estratégia do IPP e aumentar a motivação para que atuem de forma a atingir os objetivos estratégicos.

No entanto, é notório que a comunicação dos objetivos estratégicos a toda a Instituição tem sido uma tarefa difícil, apontando-se como causa principal a estrutura hierárquica existente.

– **Objetivo**

O BSC deve ser entendido e utilizado como uma ferramenta de trabalho diária.

– **Público-alvo**

Importa incluir não só quem possa alimentar a metodologia, mas também quem precisa de a utilizar para consulta e recolha de informação:

- Gestores de processos (grupo que alimenta a metodologia),
- Coordenação do ciclo de progresso (não tem qualquer conhecimento sobre a metodologia),
- Coordenações de curso (devem consultar a metodologia, entendê-la e adaptar o seu comportamento aos objetivos da metodologia. Este público é responsável pela “gestão do produto” do IPP, entenda-se, pela gestão dos cursos do Instituto).
- Coordenação interdisciplinar para a investigação e inovação (devem ser envolvidos na metodologia de forma a padronizar e avaliar as suas ações no âmbito da investigação, produção científica e execução de projetos cofinanciados);
- Relações externas e cooperação (devem ser envolvidos na metodologia de maneira a atuarem com coesão e eficácia junto dos públicos externos e *stakeholders*).

## – Instrumentos e Ações

Os instrumentos e ações levadas a cabo têm como principal premissa o desconhecimento da metodologia BSC, da sua utilidade, funcionalidade e objetivo máximo. Portanto, é necessário comunicar estes aspetos e envolver os colaboradores com a metodologia, para que ela funcione em pleno. Assim, o Instituto deve levar a ideia do Balanced Scorecard a todos, deve ser incutido diariamente nas pessoas para que a sua essência faça parte do IPP e dos seus colaboradores.

A comunicação da metodologia deve ser realizada em duas fases: na primeira deve ser dada a conhecer o BSC e numa segunda fase deve ser realizado o acompanhamento da sua utilização e prestado o apoio aos colaboradores envolvidos. Para tal e em ambas as fases propõe-se a utilização de meios de diversas naturezas: estruturais, orais, tecnológicos, escritos e audiovisuais.

### MEIOS ESTRUTURAIS

Devido ao desconhecimento do funcionamento da metodologia, deverá ser criado um gabinete, ou atribuída esta função a um colaborador do Instituto, para acompanhar a implementação do BSC. Este gabinete/função deverá ter como objetivo a divulgação, o esclarecimento e formação sobre o BSC junto dos colaboradores implicados.

## MEIOS ORAIS

- Reuniões de Grupo de Integração

Consideram-se grupos de integração uma vez que oficialmente o BSC não foi comunicado e ensinado aos colaboradores. São, portanto, reuniões que pretendem integrar os diversos grupos no esclarecimento do funcionamento da metodologia. Devem ser compostas pelos seguintes grupos:

✓ Grupo 1 Esclarecimento sobre a alimentação do BSC:

- Gestores de processos,
- Coordenação do ciclo de progresso.

✓ Grupo 2 Esclarecimento sobre a consulta do BSC:

- Coordenação do ciclo de progresso,
- Coordenações de curso,
- Coordenação interdisciplinar para a investigação e inovação e, relações externas e cooperação.

Os grupos são formados com base na sua função perante o BSC e não de acordo com as perspetivas, pois o objetivo é dar a conhecer a metodologia conforme as conclusões apuradas da análise dos dados recolhidos.

Para realizar estas primeiras reuniões de integração perante a metodologia, devem ser destacados os elementos responsáveis pela sua criação e implementação até ao estado atual.

Estas reuniões têm como calendarização:

Reunião 1 – Apresentação da metodologia e seus objetivos, esclarecimento de dúvidas.

Reunião 2 – Funcionalidades e operacionalidade, esclarecimentos de dúvidas.

Reunião 3 – Informatização da metodologia – Cognos.

## MEIOS TECNOLÓGICOS

- *E-mails*

Os *e-mails* podem assumir duas funções: a de divulgação e a de feedback.

Na função de divulgação, o *e-mail* é um canal direto, facilmente dirigível a um colaborador em particular e que permite a interação quase momentânea tendo em conta a natureza das funções dos colaboradores diretamente envolvidos pelo BSC.

Pode-se optar na vertente de divulgação pelo *e-mail*, pelo *flyer*, ou pelos dois em simultâneo, visto que o e-mail implica menos custos.

Na vertente do feedback, o *e-mail* permite ao colaborador expor as suas dúvidas para com o gabinete criado/colaborador destacado para o esclarecimento das mesmas.

- Criar um fórum de debate que permita o *feedback* da utilização da metodologia por parte de todos os seus utilizadores

O fórum interno servirá para que os colaboradores entre eles partilhem a sua experiência de utilização do BSC, das suas dúvidas e sugestões de melhoria ou adaptação.

- Divulgação periódica das metas e resultados / falhas e alterações

Esta divulgação pode ocorrer a nível mensal através de envio de *e-mail*, semestral através de reuniões de grupos (segundo a formação destacada anteriormente).

- Criar um sistema de alertas para os colaboradores

A enviar sempre que seja necessário atualizar ou consultar o BSC de maneira a que o colaborador controle a sua atuação perante a metodologia e os objetivos que foram definidos para si individualmente Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP).

## MEIOS ESCRITOS

- *Flyer*

Os *flyers* têm como objetivo divulgar a metodologia junto dos colaboradores que a devem utilizar diariamente. Este suporte deve conter uma explicação breve do BSC e os contactos necessários para esclarecimento de dúvidas, com destaque para o contacto do gabinete/colaborador destacado para o efeito. Deve ser um suporte muito simples, direto que deve motivar os colaboradores para a utilidade e simplicidade da ferramenta.

## MEIOS AUDIOVISUAIS

- Vídeos formativos

Devem ser reunidos conteúdos formativos sobre a metodologia que possam ser divulgados nas reuniões, mas que estejam também acessíveis aos colaboradores, em pastas partilhadas, para que possam ser facilmente consultados. Estes conteúdos podem ser recolhidos junto da própria Cognos ou criados/adaptados pelo Instituto ao seu caso em particular.

No entanto, para que tais instrumentos e ações sejam eficazes, na segunda fase, a de acompanhamento, dever-se-á implicar meios orais, como indicado a seguir:

## MEIOS ORAIS

- Desenvolver formações periódicas que envolvam os grupos e promovam efetivamente a aprendizagem

A primeira formação deverá ser realizada seguidamente ao Conselho Académico onde são divulgados anualmente o mapa estratégico, com os objetivos, a estratégia, a missão e a visão. Esta reunião deverá servir para operacionalizar estes aspetos, os colaboradores devem compreender na prática o que estes fatores implicam na utilização do BSC.

As formações que devem decorrer posteriormente terão como calendarização as auditorias internas e externas, antes e depois, para avaliar nesses momentos específicos em primeiro lugar o ponto de situação aquando da auditoria e posteriormente que implicações/sugestões/alterações foram aconselhadas.

Por fim, deverá ser realizada também uma reunião, já sem carácter de formação, no período subsequente ao conselho académico, para que em conjunto sejam definidos os objetivos das escolas em particular, tendo em conta as informações apuradas no conselho académico. Pretende-se com esta reunião que os objetivos das escolas sejam definidos de acordo com a sua realidade, mas com orientação do Instituto como um todo, facto que atualmente não acontece, de acordo com a informação apurada na análise dos dados recolhidos.

### **3.2.2. Reforçar o Sistema de Gestão Integrado**

O Sistema Integrado de Gestão interatua com todas as atividades e setores de todas as Unidades Orgânicas do Instituto, baseando-se na ligação da estratégia à componente operacional, utilizando diversos mecanismos de avaliação do desempenho, sendo um deles o SIADAP

Para além das ações propostas anteriormente, há que reforçar o elemento motivacional, para que passados cinco anos seja possível comunicar, implementar efetivamente e colocar em funcionamento pleno a metodologia. Para elemento motivacional devem ser ligados dois pilares fundamentais da Instituição: o BSC e o SIADAP. O BSC enquanto ferramenta estratégica e o SIADAP enquanto coordenação e avaliação dos colaboradores. Propõe-se, assim, que sejam criados/interligados com o SIADAP:

- Programas de estabelecimento de objetivos

Objetivos individuais atribuídos a cada colaborador de acordo com as suas funções perante o BSC, ligados ao sistema de alertas definido anteriormente nos meios tecnológicos.

- Criação de sistemas de incentivos

Inicialmente, para incentivar os colaboradores, devem ser criados objetivos que promovam a “utilização básica” da ferramenta, para que seja utilizada a metodologia como idealmente seria de esperar. Pode ser atribuído um dia de férias para os colaboradores que nos primeiros três meses acompanhem o BSC, cumpram os seus objetivos e participem efetivamente nos fóruns de discussão e marquem presença nas reuniões de grupos.

- Programas de reconhecimento e valorização dos colaboradores

O programa de reconhecimento e valorização dos colaboradores deve servir para os colaboradores que excederem as suas funções base perante o BSC e que contribuam com melhorias significativas na plataforma, que reflitam e proponham melhorias nos indicadores e no seu cálculo, que promovam a melhoria contínua e a adaptação constante da metodologia à realidade do IPP e das escolas em particular. O reconhecimento propriamente dito poderia traduzir-se num dia de férias, no destaque do colaborador nos *e-mails* e *flyers* definidos anteriormente e um vale de oferta (valor a definir pela instituição) com uma das entidades protocoladas com o IPP. Este reconhecimento terá também uma periodicidade de três meses.

## **CAPÍTULO IV – CONSIDERAÇÕES FINAIS**

### **4.1. Conclusões da Investigação**

Perante a problemática do presente estudo, onde o objetivo principal passava por avaliar a eficácia da metodologia Balanced Scorecard implementada no Instituto Politécnico de Portalegre e assim perceber, de alguma forma, tem vindo a contribuir para a otimização da atividade do Instituto, verifica-se que a metodologia apenas se tornou eficaz para a ação da gestão de topo. Atualmente não é possível ter um controle operacional da Instituição, os próprios gestores de topo afirmaram que a metodologia ainda não atingiu a fase da maturidade.

Sendo o BSC o instrumento de gestão adotado para apoiar a avaliação da performance global do Instituto, a metodologia deve ser utilizada como um sistema de comunicação, informação e aprendizagem, contrariamente aos sistemas tradicionais de controlo e de avaliação do desempenho, que se preocupam em submeter pessoas e departamentos a um plano pré-estabelecido. Atualmente é reconhecido pela gestão do Instituto que não é o que está a ser feito quando falamos nesta metodologia.

Em relação às principais dificuldades encontradas para o cumprimento das metas do BSC, foi ressaltado que nem todos os colaboradores estão familiarizados com o BSC, sendo este o principal obstáculo a ser enfrentado. Mesmo que os indicadores representem de forma clara a estratégia do Instituto, não há uma completa utilização dos mesmos, os quais devem ser usados para articular a estratégia do IPP, comunicar essa estratégia e ajudar a alinhar as iniciativas individuais e organizacionais, para se alcançar um objetivo comum.

A existência de várias especificidades no setor público, em particular nas Instituições do Ensino Superior Público, reforça a necessidade de se efetuarem vários ajustamentos à atual envolvente que está marcada por uma profunda mudança.

Os novos desafios que estas alterações colocam à Instituição induzem a necessidade de uma mudança na gestão. A metodologia BSC do IPP deve permitir fortalecer a gestão estratégica, funcionando como um instrumento para clarificar a sua missão e visão.

É por isso que a sua utilização deve introduzir a ideia, na cultura organizacional, de que a implementação da estratégia é um trabalho de todos e não apenas na gestão de topo.

Como conclusão final, considera-se que esta investigação será um pequeno contributo, para o desenvolvimento do tema em estudo, essencialmente na sua aplicação às instituições de ensino superior público.

## **4.2. Limitações do Estudo**

A participação nos questionários e entrevistas não possibilitou aprofundar de uma forma ainda mais detalhada o estudo. Registou-se uma grande percentagem de não respostas bem como se verificou ao longo da análise de resultados que grande parte de quem respondeu, tinha como resposta preferencial “não concordo nem discordo”.

Atualmente os pontos fortes mencionados ao longo do projeto, na sua maioria, apenas se registam nas chefias e gestão de topo, quem atualmente pode direcionar o foco para alcançar os objetivos.

A metodologia ainda não permite ações corretoras da estratégia, não está ainda em fase de maturidade.

### **4.3. Sugestão para Investigações Futuras**

Realização de um trabalho que permitisse alargar a aplicação do Balanced Scorecard do IPP: a unidades mais específicas, centros de recursos, laboratórios, departamentos, etc.

As adaptações, conforme as circunstâncias desta metodologia, poderiam ser aplicadas no âmbito do ensino superior público português, o que conduziria a outra investigação com forte interesse no futuro próximo.

O estudo da implementação desta metodologia em Portugal pode ser um tema a investigar no âmbito académico, uma vez que mesmo conhecendo-se algumas organizações, públicas e privadas, já com o BSC a funcionar num todo, poucas são as que servem de inalação à realização de trabalhos académicos/investigação.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

**ALMEIDA**, Vítor; A Comunicação Interna na Empresa; Práxis.

**BANKER**, Rajiv D.; **CHANG**, Hsihui e **PIZZINI**, Mina J. (2004a), The Balanced Scorecard: Judgmental Effects of Performance Measures Linked to Strategy, The Accounting Review, Vol. 79, N.º 1.

**BÉON**, Philippe; Como Desenvolver a Comunicação na Empresa; Publicações Europa-América.

**BOURNE**, Mike; **NEELY**, Andy (2003). Implementing performance measurement systems: a literature review. Int. J. Business Performance Management, Vol. 5, N.º 1.

Disponível em:

[http://student.brighton.ac.uk/mod\\_docs/bbs/miscellaneous/lit\\_review/literature\\_review%207.pdf](http://student.brighton.ac.uk/mod_docs/bbs/miscellaneous/lit_review/literature_review%207.pdf) [Consultado em 09 de Novembro de 2009]

**BOURNE**, M., Mills, J., Wilcox, M., Neely, A. e Platts (2000), Designing, implementing and updating performance measurement systems. International Journal Of Operations & Production Management.

**CAMALEÑO SIMÓN**, Maria Cristina (1998), Efecto multiplicador del Cuadro de Mando Integral, Estrategia Financiera, n.º 140, Mayo.

**CARVALHO**, João Baptista de Costa; **GOMES**, Agostinha Patrícia Silva; **RIBEIRO**, Nuno Adriano Baptista; **NOGUEIRA**, Sónia Pula da Silva (2007); O Balanced Scorecard Aplicado à Administração Pública; Publisher Team.

**CARVALHO**, Carla Manuela Teixeira e **AZEVEDO**, Graça Maria do Carmo (2001), Balanced Scorecard - Sistema de Informação Vs Sistema de Gestão, Revista Estudos do I.S.C.A.A., IIª Série, 6/7.

**CUNHA**, Paulo Rupino da; **FIGUEIREDO**, Sílvia (2005). Simbiose do Sistema de Informação e Sistema de Gestão da Qualidade na Organização: aplicação a um caso. 6<sup>a</sup> Conferência da Associação Portuguesa de Sistemas de Informação. 26, 27 e 28 de Outubro de 2005 Bragança – Portugal.

**DÁVILA**, Antonio (1999), Nuevas herramientas de control: El Cuadro de Mando Integral, Revista de Antiguos Alumnos, IESE, Universidad de Navarra, septiembre.

**DOCHERTY**, Peter; **FORSLIN**, Jan; **SHANI**, Abraham B (2002). Creating sustainable work systems: emerging perspectives and practice. 11 New Fetter Lane, London.

**FIGUEIREDO**, José Rómulo Macedo (2002), Identificação de indicadores estratégicos de desempenho a partir do Balanced Scorecard, Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

**GHALAYINI**, Alaa M.; **NOBLE**, James S., (1996). The changing basis of performance measurement. *Internacional journal of operations and production management*. V. 16, N.º 8.

**GHOSHAL**, Simantra, **BARTLETT**, Christopher A.(2000). *A Organização Individualizada: Talento e Atitude como Vantagem Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus

**GIOLLO**, Paulo Roberto (2002), Modelo de Avaliação de Desempenho Fundamentado no Balanced Scorecard - Um Estudo de Caso da URI – Campus Erechim, Dissertação de Mestrado em Administração, Porto Alegre, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

**GRIFFITHS**, J. (2003), “Balanced Scorecard use in New Zealand government departments and crown entities”, *Australian Journal of Public Administration*, Vol. 30, N.º 62.

**HENDERSON**, Bruce D. (1989). *As Origens da Estratégia*. Rio de Janeiro: Campus.

**HM Treasury**. Choosing the Right FABRIC - A Framework For Performance information, (March 2001).

Disponível em: <http://www.hm-treasury.gov.uk/d/229.pdf> [Consultado em 09 de Novembro de 2009]

**KAPLAN**, Robert e **NORTON**, David (1992): The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance, Jan. – Fev. 1992, in Harvard Business Review.

**KAPLAN**, Robert e **NORTON**, David (1993): Putting the Balanced Scorecard to Work, 1998, in Harvard Business Review – On Measuring Corporate Finance. Harvard Business School Press.

**KAPLAN**, Robert e **NORTON**, David (1996): Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, in Harvard Business Review – On Measuring Corporate Finance. Harvard Business School Press.

**KAPLAN**, Robert e **NORTON**, David (1996); *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Boston Massachusetts. Harvard Business School Press.

**KAPLAN**, Robert S. e **NORTON**, David P. (2000). *Organização Orientada para a Estratégia*. Rio de Janeiro: Campus.

**KEATING**, P. (1995); A framework for classifying and evaluating the theoretical contributions of case study research in management accounting. *Journal of Management Accounting Research*, Fall.

**KENNERLEY** Mike; **NEELY**, Andy, (2000). Measuring performance in a changing business environment. Centre for Business Performance, Cranfield School of Management, Cranfield University, Cranfield, UK.

**KENNERLEY**, M. e **NEEL**, A. (2002), A framework of the factors affecting the evolution of performance management systems. International Journal Of Operations & Production Management.

**KLOOT**, Louise e **MARTIN**, John (2000), Strategic performance management: A balanced approach to performance management issues in local government, Management Accounting Research, N.º 11.

**LAPA**, J. S.; **NEIVA**, C. C.(1996). Avaliação em educação: comentários sobre desempenho e qualidade. Ensaio, Vol. 4, N.º 12, Jul./Set.

**LAVILLE**, Christian; **DIONNE**, Jean (1999). A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Belo Horizonte; UFMG.

**MADEIRA**, Paulo Jorge (2000), Balanced Scorecard: Um novo sistema de avaliação, Jornal do Técnico de Contas e da Empresa, N.º 413, Fevereiro.

**MERGULHÃO**, Ricardo Coser; **ROBERTO** António Martins; (2008); Relação entre sistemas de medição de desempenho e projectos Seis Sigma: estudo de caso múltiplo Produção, v. 18, n. 2, Maio/Agosto.

Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/prod/v18n2/11.pdf> [Consultado em 09 de Novembro de 2009]

**MINTZBERG**, Henry (2006). O Processo da Estratégia: Conceitos, Contextos e casos Seleccionados. Tradução Luciana de Oliveira Rocha. 4ª Edição. Porto Alegre: Bookman.

**MONTEIRO**, Maria Naiula Pessoa (2000). Gestão das universidades federais brasileiras: um modelo fundamentado no Balanced Scorecard. Tese de Doutoramento em Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina: Florianópolis.

**MONTEIRO**, Mário; **DUQUE**, Jorge; **MOCINHA**, Graça, **FRANÇA**, Alfredo; **PEREIRA**, Rui (funcionários do IPP) (2008); Plano Estratégico do Instituto Politécnico de Portalegre, INA - Forgep Oeiras – 1.ª Edição.

**NEELY**, A. (2002), Business Performance Measurement: Theory and Practice, Cambridge University Press, Cambridge.

Disponível em:

[http://books.google.pt/books?id=1KIEoQYx5ewC&dq=Andy+Neely&printsec=frontcover&source=bl&ots=fAcXQcVauq&sig=tzaHCP4OyU4N6aC3b71evZgCFhw&hl=pt-PT&ei=AFj9SrSiD9PajQfC4aWRCw&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=9&ved=0CCoQ6AEwCA#v=onepage&q=&f=false](http://books.google.pt/books?id=1KIEoQYx5ewC&dq=Andy+Neely&printsec=frontcover&source=bl&ots=fAcXQcVauq&sig=tzaHCP4OyU4N6aC3b71evZgCFhw&hl=pt-PT&ei=AFj9SrSiD9PajQfC4aWRCw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=9&ved=0CCoQ6AEwCA#v=onepage&q=&f=false) [Consultado em 08 de Novembro de 2009]

**NIVEN**, Paul R. (2003). El Cuadro de Mando Integral paso a paso, Ediciones Gestión 2000, SA, Barcelona.

**NIVEN**, Paul R. (2003). Balanced Scorecard step by step for Government and Nonprofit Agencies, Willey.

**NORREKLIT**, Hanne (2000), The balance on de balanced scorecard - a critical analysis of some of its assumptions, Management Accounting Research, N.º 11, 65-88.

**OLIVEIRA**, Carlos; **SILVA**, Carlos; **TURRIONI**, João (06 a 08 de Novembro de 2006). Balanced scorecard na gerência de projectos XIII SIMPEP - Bauru, SP, Brasil.

Disponível em:

[http://www.sergiomariz.com/mcc.uerj/index2.php?option=com\\_docman&task=doc\\_view&gid=11&Itemid=51](http://www.sergiomariz.com/mcc.uerj/index2.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=11&Itemid=51) [Consultado em 09 de Novembro de 2009]

**OTLEY, D. e BERRY, A.** (1998). Case study research in management accounting and control. *Accounting Education*, Vol. 7, 105-127.

**O'SHANNASSY, T.** (2003), Modern strategic management: balancing strategic thinking and strategic planning for internal and external stakeholders. *Singapore Management Review*.

Disponível em:

[http://goliath.ecnext.com/coms2/gi\\_0199-2495750/Modern-strategic\\_management-balancing-strategic.html](http://goliath.ecnext.com/coms2/gi_0199-2495750/Modern-strategic_management-balancing-strategic.html) [Consultado em 12 de Novembro de 2009]

**PATTON, E. e APPELBAUM, S.** (2003). The case for case studies in management research. *Management Research News*, 26 (5), 60-71.

**PRAHALAD, C. K. e HAMEL G.** (2005). *Competindo pelo Futuro: Estratégias Inovadoras para Obter o Controle do seu Setor e Criar os Mercados de Amanhã*. Tradução de Outras Palavras. Rio de Janeiro: Elsevier.

**QUIVY, Raymond e CAMPENHOUDT, Luc Van** (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, 2ª ed., Lisboa, Gradiva.

**RIBEIRO, Nuno Adriano Baptista** (2005). *O Balanced Scorecard e a sua aplicação às instituições de ensino superior público*. Dissertação de Mestrado em Contabilidade e Auditoria da Escola de Economia e Gestão, Universidade Do Minho.

**ROCHA, Douglas José Alexandria** (2000), *Desenvolvimento do Balanced Scorecard Para Instituição de Ensino Superior Privada - Estudo de Caso da Unidade de Negócios 4 da Universidade Gama*, Dissertação de Mestrado em Engenharia, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

**RUSSO, João** (2006): *Balanced Scorecard para PME*, Lidel, Lisboa.

**SALLES**, Arantes (2006). A utilização do balanced scorecard é útil para melhorar o desempenho e os resultados numa empresa do sector de autopeças. XXVI ENEGEP - Fortaleza, CE, Brasil, 9 a 11 de Outubro de 2006.

Disponível em:

[http://student.brighton.ac.uk/mod\\_docs/bbs/miscellaneous/lit\\_review/literature\\_review%207.pdf](http://student.brighton.ac.uk/mod_docs/bbs/miscellaneous/lit_review/literature_review%207.pdf) [Consultado em 09 de Novembro de 2009]

**SCHWARZ**, Fanny. Symnetics Management Scorecard: alinhando indicadores de desempenho à estratégia empresarial

Disponível em:

<http://www.supplychainonline.com.br/arquivos/bscorecard.pdf> [Consultado em 09 de Novembro de 2009]

**SILVA**, Rui Filipe Pereira Bertuzi da (2009). O Balanced Scorecard Aplicado à Administração Pública: um Modelo Aplicável a uma Instituição de Ensino Superior. Dissertação de Mestrado em Contabilidade da Faculdade de Economia, Universidade do Porto.

**SOLER**, Cristina Crespo; **FAGUNNDES**, Jair Antonio; **FELIU**, Vicente M. Ripoll; **LAVARDA**, Carlos Eduardo Facin (2007). Tableau de Bord vs Balanced Scorecard. Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contabilizáveis da UERJ, Rio de Janeiro, v.12, n.1, 4, Jan/Abril.

Disponível em:

[http://student.brighton.ac.uk/mod\\_docs/bbs/miscellaneous/lit\\_review/literature\\_review%207.pdf](http://student.brighton.ac.uk/mod_docs/bbs/miscellaneous/lit_review/literature_review%207.pdf) [Consultado em 09 de Novembro de 2009]

**SOUTHERN**, Geoff (2002), From Teaching to Practice, via Consultancy, and then to Research?, European Management Journal, Vol. 20, N.º 4.

**STERN STEWART.** ABC, The Balanced Scorecard and EVA: Distinguishing the Means From the End. Evaluation, London, Abril 1999.

Disponível em: [www.iteam.ru/publications/strategy/section\\_27/article\\_1071/](http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_27/article_1071/)

[Consultado em 24 de Agosto de 2011]

**YIN,** Robert K. (1994), Case study research: design and methods – 2ª Edição. Sage Publications.

**YIN,** Robert K. (2005), Estudo de caso: planeamento e métodos. 3º ed. Porto Alegre: Bookman.

**YIN,** Robert K. (2009), Case Study Research. Design and Methods, Fourth Edition, Applied social research method series Volume 5., Sage Publications, California.

## **OUTRAS REFERÊNCIAS**

Manual do Sistema Integrado de Gestão do Instituto Politécnico de Portalegre (revisão 7), aprovado em 29 de Janeiro de 2010.

Plano de Sustentabilidade 2010-2012 do Instituto Politécnico de Portalegre.

## **SITES CONSULTADOS**

[www.ipportalegre.pt](http://www.ipportalegre.pt)

APECOM (Associação Portuguesa das Empresas de Conselho em Comunicação e Relações Públicas); [www.apecom.pt](http://www.apecom.pt)

<http://www.pmelink.pt/manuais/planeamento-e-estrategia/como-fazer-um-plano-de-comunicacao-interna>

## **ANEXOS**

## Anexo I – Entrevista

### PARTE I - INTRODUÇÃO

1. Conhece a Metodologia BSC?

Sim

Não

2. Já utilizou a Metodologia BSC?

Sim

Onde:

Não

3. Considera esta metodologia aquando da construção das suas decisões?

Sim

Não

### PARTE II - PROCESSO DE ADOÇÃO DO BSC

O BSC tem permitido que os seus gestores percebam se há necessidade de um novo direcionamento estratégico Gestão do Instituto.	
O BSC tem permitido que os responsáveis direcionem o seu foco para o alcance dos objetivos estratégicos.	
O BSC forneceu um referencial para que a instituição tome ações corretivas da estratégia.	
Houve uma melhoria no processo de troca de informações sobre o desempenho, entre as diversas áreas do instituto, propiciada pelo uso do sistema informatizado do BSC.	

### **PARTE III - HIPOTHESES**

---

#### **H1 - O BSC TEM PROPORCIONADO UM CONHECIMENTO NA TRADUÇÃO E CLARIFICAÇÃO DA VISÃO E DA ESTRATÉGIA DO IPP.**

No momento da implementação desta metodologia o Instituto possuía um Planeamento Estratégico atualizado?
Sim <input type="checkbox"/>
Não <input type="checkbox"/>
Antes da implementação do BSC, o IPP já tinha uma estratégia bem definida?
Sim <input type="checkbox"/>
Não <input type="checkbox"/>
O Instituto realiza Planeamento Estratégico periodicamente?
Sim <input type="checkbox"/>
Não <input type="checkbox"/>
A metodologia BSC prevê a criação de um Mapa Estratégico que mostra como os objetivos se relacionam. No processo implantado no instituto, foi utilizado este mapa estratégico para comunicar a estratégia aos demais membros de sua equipa gestora?
Sim <input type="checkbox"/>
Não <input type="checkbox"/>

**H2 - O BSC TEM CONTRIBUÍDO PARA A INTERIORIZAÇÃO DE UMA CULTURA ESTRATÉGICA E DE MUDANÇA**

Antes da implementação do BSC, como se caracterizava a cultura organizacional do IPP?	
Cultura em que as pessoas sentem que o IPP é uma extensão da família	<input type="checkbox"/>
Cultura orientada para os resultados	<input type="checkbox"/>
Cultura dinâmica e empreendedora	<input type="checkbox"/>
Cultura caracterizada pelo controlo e estrutura, coordenação e eficiência.	<input type="checkbox"/>
A cultura organizacional modificou-se com a implementação do BSC	
O BSC funciona como um meio para que as iniciativas estratégicas criadas com o objetivo de dar suporte à realização das metas, sejam definidas de forma clara para os funcionários	
o BSC propiciou a integração entre as diversas áreas do instituto	
BSC tem conseguido criar uma consciência estratégica entre todos os funcionários, ao propiciá-los do conhecimento da visão e da estratégia	

**H3 - OS INDICADORES UTILIZADOS NAS VÁRIAS PERSPETIVAS, TÊM POSSIBILITADO AOS DIRIGENTES DO IPP, UMA CORRETA ANÁLISE E PERSECUÇÃO DA CULTURA ESTRATÉGICA DO INSTITUTO.**

A estrutura de indicadores traçada para o Instituto traduz a sua visão estratégica? Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>	
A estrutura de indicadores traçados para o Instituto traduz a sua visão estratégica?	
Qual foi a metodologia utilizada para determinar os indicadores a serem trabalhados	
O BSC permite que através da relação causa/efeito as metas sejam definidas de forma associada com os indicadores dos objetivos estratégicos	
Após a adoção do BSC, as metas passaram a ser definidas para os indicadores, de acordo com o orçamento	

**H4 - O BSC TEM CONTRIBUÍDO PARA O AUMENTO DO *FEEDBACK* E APRENDIZAGEM ESTRATÉGICA NO INSTITUTO.**

As Principais Dificuldades no aumento do <i>feedback</i> e aprendizagem estratégica no Instituto são:	
Comunicação	<input type="checkbox"/>
Cultura organizacional	<input type="checkbox"/>
Questões Internas	<input type="checkbox"/>
Resistência à mudança	<input type="checkbox"/>
Não há dificuldades	<input type="checkbox"/>
Esta estratégia é conhecida por todos os membros da equipa do Instituto	
Como foi dado a conhecer aos diferentes níveis de colaboradores o conceito do BSC?	
As escolas do Instituto definem os seus objetivos para que sejam compatíveis com o BSC do Instituto	
BSC funciona como um canal para que os funcionários compreendam qual a relação existente entre a estratégia corporativa e as diretrizes estratégicas da sua área	

Quais as sugestões para que a metodologia em questão cada vez mais seja vista como um caso de sucesso no IPP
--

## Anexo II – Questionário

### PARTE I – INTRODUÇÃO

1. Conhece a Metodologia Balanced Scorecard implementada no Instituto Politécnico de Portalegre?

Sim  1

Não  2 (Se respondeu não, o questionário termina aqui)

### PARTE II - HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

**H1 - O BSC TEM PROPORCIONADO UM CONHECIMENTO NA TRADUÇÃO E CLARIFICAÇÃO DA VISÃO E DA ESTRATÉGIA DO IPP.**

	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
O BSC é resultado de um modelo consensual da Gestão do Instituto.	1	2	3	4	5
As quatro perspetivas (Clientes/Alunos/Comunidade; Processos Internos; Aprendizagem e Crescimento; Financeira) adaptam-se perfeitamente à realidade do Instituto.	1	2	3	4	5
A metodologia BSC é capaz de diferenciar a estratégia da Instituto, tornando-a única.	1	2	3	4	5
Na fase de conceção e durante o processo de implementação do BSC teve alguma participação?					
Sim	<input type="checkbox"/> 1				
Não	<input type="checkbox"/> 2				
Sabe que a metodologia BSC prevê a criação de um Mapa Estratégico que mostra como os objetivos se relacionam?					
Sim	<input type="checkbox"/> 1				
Não	<input type="checkbox"/> 2				

---

---

**H2 - O BSC TEM CONTRIBUÍDO PARA A INTERIORIZAÇÃO DE UMA CULTURA ESTRATÉGICA E DE MUDANÇA.**

Antes da implementação do BSC, como se caracterizava a cultura organizacional do IPP?					
Cultura em que as pessoas sentem que o IPP é uma extensão da família	<input type="checkbox"/>	1			
Cultura orientada para os resultados	<input type="checkbox"/>	2			
Cultura dinâmica e empreendedora	<input type="checkbox"/>	3			
Cultura caracterizada pelo controlo e estrutura, coordenação e eficiência.	<input type="checkbox"/>	4			
	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo parcialmente</b>	<b>Não concordo nem discordo</b>	<b>Concordo parcialmente</b>	<b>Concordo totalmente</b>
A cultura organizacional modificou-se com a implementação do BSC	1	2	3	4	5
O BSC funciona como um meio para que as iniciativas estratégicas criadas com o objetivo de dar suporte à realização das metas, sejam definidas de forma clara para os funcionários	1	2	3	4	5
o BSC propiciou a integração entre as diversas áreas do instituto	1	2	3	4	5
BSC tem conseguido criar uma consciência estratégica entre todos os funcionários, ao propiciá-los do conhecimento da visão e da estratégia	1	2	3	4	5

**H3 - OS INDICADORES UTILIZADOS NAS VÁRIAS PERSPETIVAS, TÊM POSSIBILITADO AOS DIRIGENTES DO IPP, UMA CORRETA ANÁLISE E PERSECUÇÃO DA CULTURA ESTRATÉGICA DO INSTITUTO.**

Conhece a estrutura de indicadores traçados para o Instituto?					
Sim	<input type="checkbox"/> 1				
Não	<input type="checkbox"/> 2				
	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Mesmo com o BSC, continua a existir uma pressão por resultados financeiros que podem afetar os benefícios do modelo.	1	2	3	4	5
O processo de estabelecimento de metas ainda obedece a um processo de orçamento tradicional	1	2	3	4	5
As metas devem ser definidas de acordo com o orçamento	1	2	3	4	5
O BSC propiciou um maior equilíbrio no uso de indicadores devido à inclusão de indicadores não financeiros	1	2	3	4	5

**H4 - O BSC TEM CONTRIBUÍDO PARA O AUMENTO DO *FEEDBACK* E APRENDIZAGEM ESTRATÉGICA NO INSTITUTO**

As Principais Dificuldades no aumento do <i>feedback</i> e aprendizagem estratégica no Instituto são:					
Comunicação	<input type="checkbox"/> 1 Sim, 2 Não				
Cultura organizacional	<input type="checkbox"/> 1 Sim, 2 Não				
Questões Internas	<input type="checkbox"/> 1 Sim, 2 Não				
Resistência à mudança	<input type="checkbox"/> 1 Sim, 2 Não				
Não há dificuldades	<input type="checkbox"/> 1 Sim, 2 Não				
	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo parcialmente</b>	<b>Não concordo nem discordo</b>	<b>Concordo parcialmente</b>	<b>Concordo totalmente</b>
Ações tomadas para superar as dificuldades na implementação do BSC têm sido suficientes	1	2	3	4	5
O BSC apresenta uma estrutura hierárquica <i>top-down</i> , sendo difícil compatibilizá-lo com uma maior participação dos funcionários.	1	2	3	4	5
As escolhas do Instituto definem os seus objetivos para que sejam compatíveis com o BSC do Instituto	1	2	3	4	5
BSC funciona como um canal para que os funcionários compreendam qual a relação existente entre a estratégia corporativa e as diretrizes estratégicas da sua área	1	2	3	4	5

### Anexo III – Recolha de dados - Identificação

#### Grupo

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b> Coordenação de Curso	32	55,2	55,2	55,2
Gestores de Processo	15	25,9	25,9	81,0
OG e Conselhos	11	19,0	19,0	100,0
<b>Total</b>	<b>58</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

#### Conhece BSC

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b> Sim	29	50,0	90,6	90,6
Não	3	5,2	9,4	100,0
Total	32	55,2	100,0	
<b>Missing</b> System	26	44,8		
<b>Total</b>	<b>58</b>	<b>100,0</b>		

## Anexo IV – Recolha de dados – Hipótese 1

### BSC fruto de modela consensual de gestão

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b>	Discordo parcialmente	4	6,9	14,3	14,3
	Não concordo nem discordo	13	22,4	46,4	60,7
	Concordo parcialmente	1	1,7	3,6	64,3
	Concordo Totalmente	10	17,2	35,7	100,0
	Total	28	48,3	100,0	
<b>Missing</b>	System	30	51,7		
<b>Total</b>		<b>58</b>	<b>100,0</b>		

### Clarificação 4 Perspetivas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b>	Discordo parcialmente	3	5,2	10,7	10,7
	Não concordo nem discordo	4	6,9	14,3	25,0
	Concordo parcialmente	6	10,3	21,4	46,4
	Concordo totalmente	15	25,9	53,6	100,0
	Total	28	48,3	100,0	
<b>Missing</b>	System	30	51,7		
<b>Total</b>		<b>58</b>	<b>100,0</b>		

**BSC diferencia estratégia do IPP**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b>	Discordo parcialmente	1	1,7	3,6	3,6
	Não concordo nem discordo	8	13,8	28,6	32,1
	Concordo parcialmente	12	20,7	42,9	75,0
	Concordo totalmente	7	12,1	25,0	100,0
	Total	28	48,3	100,0	
<b>Missing</b>	System	30	51,7		
<b>Total</b>		<b>58</b>	<b>100,0</b>		

**Participou na implementação do BSC**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b>	Sim	4	6,9	14,3	14,3
	Não	24	41,4	85,7	100,0
	Total	28	48,3	100,0	
<b>Missing</b>	System	30	51,7		
<b>Total</b>		<b>58</b>	<b>100,0</b>		

**BSC cria mapa estratégico**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b>	Sim	27	46,6	96,4	96,4
	Não	1	1,7	3,6	100,0
	Total	28	48,3	100,0	
<b>Missing</b>	System	30	51,7		
<b>Total</b>		<b>58</b>	<b>100,0</b>		

## Anexo V – Recolha de dados – Hipótese 2

### Como caracteriza a cultura organizacional

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b>	IPP extensão da família	15	25,9	51,7	51,7
	Cultura orientada para resultados	8	13,8	27,6	79,3
	Cultura dinâmica e empreendedora	6	10,3	20,7	100,0
	Total	29	50,0	100,0	
<b>Missing</b>	System	29	50,0		
<b>Total</b>		<b>58</b>	<b>100,0</b>		

### Cultura organizacional modificou-se com o BSC

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b>	Discordo totalmente	4	6,9	13,8	13,8
	Discordo parcialmente	1	1,7	3,4	17,2
	Não concordo nem discordo	9	15,5	31,0	48,3
	Concordo parcialmente	12	20,7	41,4	89,7
	Concordo totalmente	3	5,2	10,3	100,0
	Total	29	50,0	100,0	
<b>Missing</b>	System	29	50,0		
<b>Total</b>		<b>58</b>	<b>100,0</b>		

### BSC clarifica metas para colaboradores

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b>	Discordo parcialmente	4	6,9	13,8	13,8
	Não concordo nem discordo	2	3,4	6,9	20,7
	Concordo parcialmente	15	25,9	51,7	72,4

Andreia Isabel Jorge Branco

	Concordo totalmente	8	13,8	27,6	100,0
	Total	29	50,0	100,0	
<b>Missing</b>	System	29	50,0		
<b>Total</b>		<b>58</b>	<b>100,0</b>		

**BSC integrou diversas áreas da instituição**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b>	Discordo totalmente	1	1,7	3,6	3,6
	Discordo parcialmente	3	5,2	10,7	14,3
	Não concordo nem discordo	2	3,4	7,1	21,4
	Concordo parcialmente	14	24,1	50,0	71,4
	Concordo totalmente	8	13,8	28,6	100,0
	Total	28	48,3	100,0	
<b>Missing</b>	System	30	51,7		
<b>Total</b>		<b>58</b>	<b>100,0</b>		

**BSC criou uma consciência estratégica**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b>	Discordo totalmente	1	1,7	3,6	3,6
	Discordo parcialmente	4	6,9	14,3	17,9
	Não concordo nem discordo	11	19,0	39,3	57,1
	Concordo parcialmente	5	8,6	17,9	75,0
	Concordo totalmente	7	12,1	25,0	100,0
	Total	28	48,3	100,0	
<b>Missing</b>	System	30	51,7		
<b>Total</b>		<b>58</b>	<b>100,0</b>		

## Anexo VI - Recolha de dados – Hipótese 3

### Conhece estrutura de indicadores

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b>	Sim	27	46,6	96,4	96,4
	Não	1	1,7	3,6	100,0
	Total	28	48,3	100,0	
<b>Missing</b>	System	30	51,7		
<b>Total</b>		<b>58</b>	<b>100,0</b>		

### Continua a existir pressão por resultados financeiros

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b>	Discordo parcialmente	6	10,3	21,4	21,4
	Não concordo nem discordo	12	20,7	42,9	64,3
	Concordo parcialmente	7	12,1	25,0	89,3
	Concordo totalmente	3	5,2	10,7	100,0
	Total	28	48,3	100,0	
<b>Missing</b>	System	30	51,7		
<b>Total</b>		<b>58</b>	<b>100,0</b>		

### Metas com processo de orçamento tradicional

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b>	Discordo parcialmente	8	13,8	28,6	28,6
	Não concordo nem discordo	11	19,0	39,3	67,9
	Concordo parcialmente	7	12,1	25,0	92,9
	Concordo totalmente	2	3,4	7,1	100,0
	Total	28	48,3	100,0	
<b>Missing</b>	System	30	51,7		

**Metas com processo de orçamento tradicional**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b>	Discordo parcialmente	8	13,8	28,6	28,6
	Não concordo nem discordo	11	19,0	39,3	67,9
	Concordo parcialmente	7	12,1	25,0	92,9
	Concordo totalmente	2	3,4	7,1	100,0
	Total	28	48,3	100,0	
<b>Missing</b>	System	30	51,7		
<b>Total</b>		<b>58</b>	<b>100,0</b>		

**Metas definidas conforme orçamento**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b>	Discordo parcialmente	2	3,4	7,1	7,1
	Não concordo nem discordo	7	12,1	25,0	32,1
	Concordo parcialmente	16	27,6	57,1	89,3
	Concordo totalmente	3	5,2	10,7	100,0
	Total	28	48,3	100,0	
<b>Missing</b>	System	30	51,7		
<b>Total</b>		<b>58</b>	<b>100,0</b>		

**BSC mais equilíbrio**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b>	Não concordo nem discordo	14	24,1	50,0	50,0
	Concordo parcialmente	8	13,8	28,6	78,6
	Concordo totalmente	6	10,3	21,4	100,0
	Total	28	48,3	100,0	
<b>Missing</b>	System	30	51,7		
<b>Total</b>		<b>58</b>	<b>100,0</b>		

## Anexo VII – Recolha de dados – Hipótese 4

### Comunicação

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b>	Sim	8	13,8	28,6	28,6
	Não	20	34,5	71,4	100,0
	Total	28	48,3	100,0	
<b>Missing</b>	System	30	51,7		
<b>Total</b>		<b>58</b>	<b>100,0</b>		

### Cultura organizacional

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b>	Sim	21	36,2	75,0	75,0
	Não	7	12,1	25,0	100,0
	Total	28	48,3	100,0	
<b>Missing</b>	System	30	51,7		
<b>Total</b>		<b>58</b>	<b>100,0</b>		

### Questões Internas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b>	Sim	4	6,9	14,3	14,3
	Não	24	41,4	85,7	100,0
	Total	28	48,3	100,0	
<b>Missing</b>	System	30	51,7		
<b>Total</b>		<b>58</b>	<b>100,0</b>		

**Resistência à mudança**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b>	Sim	17	29,3	60,7	60,7
	Não	11	19,0	39,3	100,0
	Total	28	48,3	100,0	
<b>Missing</b>	System	30	51,7		
<b>Total</b>		<b>58</b>	<b>100,0</b>		

**Não há dificuldades**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b>	Não	28	48,3	100,0	100,0
<b>Missing</b>	System	30	51,7		
<b>Total</b>		<b>58</b>	<b>100,0</b>		

**Ações para superar dificuldades BSC suficientes**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b>	Discordo totalmente	3	5,2	10,7	10,7
	Discordo parcialmente	4	6,9	14,3	25,0
	Não concordo nem concordo	11	19,0	39,3	64,3
	Concordo parcialmente	5	8,6	17,9	82,1
	Concordo totalmente	5	8,6	17,9	100,0
	Total	28	48,3	100,0	
<b>Missing</b>	System	30	51,7		
<b>Total</b>		<b>58</b>	<b>100,0</b>		

**BSC Top-down**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b>	Discordo parcialmente	3	5,2	10,7	10,7
	Não concordo nem discordo	14	24,1	50,0	60,7
	Concordo parcialmente	7	12,1	25,0	85,7
	Concordo totalmente	4	6,9	14,3	100,0
	Total	28	48,3	100,0	
<b>Missing</b>	System	30	51,7		
<b>Total</b>		<b>58</b>	<b>100,0</b>		

**Objetivos das escolas compatível com os do BSC do IPP**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b>	Discordo parcialmente	11	19,0	39,3	39,3
	Não concordo nem discordo	9	15,5	32,1	71,4
	Concordo parcialmente	4	6,9	14,3	85,7
	Concordo totalmente	4	6,9	14,3	100,0
	Total	28	48,3	100,0	
<b>Missing</b>	System	30	51,7		
<b>Total</b>		<b>58</b>	<b>100,0</b>		

**BSC canal entre estratégia corporativa e estratégia da área do respondente**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b>	Discordo parcialmente	10	17,2	35,7	35,7
	Não concordo nem discordo	10	17,2	35,7	71,4
	Concordo parcialmente	3	5,2	10,7	82,1
	Concordo totalmente	5	8,6	17,9	100,0
	Total	28	48,3	100,0	
<b>Missing</b>	System	30	51,7		
<b>Total</b>		<b>58</b>	<b>100,0</b>		

Andreia Isabel Jorge Branco

## Anexo VIII – Crosstabulation - Identificação

### Grupo \* Conhece BSC Crosstabulation

Count

		Conhece BSC		Total
		Sim	Não	
<b>Grupo</b>	Coordenação de Curso	11	3	<b>14</b>
	Gestores de Processo	12	0	<b>12</b>
	OG e Conselhos	6	0	<b>6</b>
<b>Total</b>		<b>29</b>	<b>3</b>	<b>32</b>

## Anexo IX – Crosstabulation – Hipótese 1

### Grupo \* BSC fruto de modelo consensual de gestão Crosstabulation

Count

		BSC fruto de modelo consensual de gestão				Total
		Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo Totalmente	
Grupo	Coordenação de Curso	1	8	1	1	11
	Gestores de Processo	2	3	0	7	12
	OG e Conselhos	1	2	0	2	5
<b>Total</b>		<b>4</b>	<b>13</b>	<b>1</b>	<b>10</b>	<b>28</b>

### Grupo \* Clarificação 4 perspectivas Crosstabulation

Count

		Clarificação 4 perspectivas				Total
		Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	
Grupo	Coordenação de Curso	1	2	2	6	11
	Gestores de Processo	1	2	2	7	12
	OG e Conselhos	1	0	2	2	5
<b>Total</b>		<b>3</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>15</b>	<b>28</b>

**Grupo \* BSC diferencia estratégia do IPP Crosstabulation**

Count

		BSC diferencia estratégia do IPP				Total
		Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	
<b>Grupo</b>	Coordenação de Curso	0	2	7	2	11
	Gestores de Processo	1	4	3	4	12
	OG e Conselhos	0	2	2	1	5
<b>Total</b>		1	8	12	7	28

**Grupo \* Participou na implementação do BSC Crosstabulation**

Count

		Participou na implementação do BSC		Total
		Sim	Não	
<b>Grupo</b>	Coordenação de Curso	0	11	11
	Gestores de Processo	3	9	12
	OG e Conselhos	1	4	5
<b>Total</b>		4	24	28

**Grupo \* BSC cria mapa estratégico Crosstabulation**

Count

		BSC cria mapa estratégico		Total
		Sim	Não	
<b>Grupo</b>	Coordenação de Curso	11	0	11
	Gestores de Processo	12	0	12
	OG e Conselhos	4	1	5
<b>Total</b>		27	1	28

## Anexo X – Crosstabulation – Hipótese 2

### Grupo \* Como caracteriza a cultura organizacional Crosstabulation

Count

		Como caracteriza a cultura organizacional			Total
		IPP extensão da família	Cultura orientada para resultados	Cultura dinâmica e empreendedora	
<b>Grupo</b>	Coordenação de Curso	8	2	1	11
	Gestores de Processo	4	4	4	12
	OG e Conselhos	3	2	1	6
<b>Total</b>		15	8	6	29

### Grupo \* Cultura organizacional modificou-se com o BSC Crosstabulation

Count

		Cultura organizacional modificou-se com o BSC					Total
		Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	
<b>Grupo</b>	Coordenação de Curso	1	0	7	2	1	11
	Gestores de Processo	2	0	1	7	2	12
	OG e Conselhos	1	1	1	3	0	6
<b>Total</b>		4	1	9	12	3	29

**Grupo \* BSC clarifica metas para colaboradores Crosstabulation**

Count

		BSC clarifica metas para colaboradores				Total
		Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	
<b>Grupo</b>	Coordenação de Curso	1	1	7	2	11
	Gestores de Processo	2	0	5	5	12
	OG e Conselhos	1	1	3	1	6
<b>Total</b>		<b>4</b>	<b>2</b>	<b>15</b>	<b>8</b>	<b>29</b>

**Grupo \* BSC integrou diversas áreas da instituição Crosstabulation**

Count

		BSC integrou diversas áreas da instituição					Total
		Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	
<b>Grupo</b>	Coordenação de Curso	0	1	2	7	1	11
	Gestores de Processo	1	1	0	4	6	12
	OG e Conselhos	0	1	0	3	1	5
<b>Total</b>		<b>1</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>14</b>	<b>8</b>	<b>28</b>

**Grupo \* BSC criou uma consciência estratégica Crosstabulation**

Count

		BSC criou uma consciência estratégica					Total
		Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	
<b>Grupo</b>	Coordenação de Curso	0	1	8	1	1	<b>11</b>
	Gestores de Processo	1	2	2	3	4	<b>12</b>
	OG e Conselhos	0	1	1	1	2	<b>5</b>
<b>Total</b>		<b>1</b>	<b>4</b>	<b>11</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>28</b>

### Anexo XI – Crosstabulation – Hipótese 3

#### Grupo \* Conhece estrutura de indicadores Crosstabulation

Count

		Conhece estrutura de indicadores		Total
		Sim	Não	
<b>Grupo</b>	Coordenação de Curso	11	0	<b>11</b>
	Gestores de Processo	11	1	<b>12</b>
	OG e Conselhos	5	0	<b>5</b>
<b>Total</b>		<b>27</b>	<b>1</b>	<b>28</b>

#### Grupo \* Continua a existir pressão por resultados financeiros Crosstabulation

Count

		Continua a existir pressão por resultados financeiros				Total
		Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	
<b>Grupo</b>	Coordenação de Curso	5	4	2	0	<b>11</b>
	Gestores de Processo	1	5	3	3	<b>12</b>
	OG e Conselhos	0	3	2	0	<b>5</b>
<b>Total</b>		<b>6</b>	<b>12</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>28</b>

**Grupo \* Metas com processo de orçamento tradicional Crosstabulation**

Count

			Metas com processo de orçamento tradicional				Total
			Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	
<b>Grupo</b>	Coordenação de Curso	de	5	4	2	0	11
	Gestores de Processo	de	3	5	2	2	12
	OG e Conselhos		0	2	3	0	5
<b>Total</b>			<b>8</b>	<b>11</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>28</b>

**Grupo \* Metas definidas conforme orçamento Crosstabulation**

Count

			Metas definidas conforme orçamento				Total
			Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	
<b>Grupo</b>	Coordenação de Curso	de	0	3	7	1	11
	Gestores de Processo	de	2	3	5	2	12
	OG e Conselhos		0	1	4	0	5
<b>Total</b>			<b>2</b>	<b>7</b>	<b>16</b>	<b>3</b>	<b>28</b>

**Grupo \* BSC mais equilíbrio Crosstabulation**

Count

		BSC mais equilíbrio			Total
		Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	
<b>Grupo</b>	Coordenação de Curso	7	4	0	<b>11</b>
	Gestores de Processo	5	2	5	<b>12</b>
	OG e Conselhos	2	2	1	<b>5</b>
<b>Total</b>		<b>14</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>28</b>

## Anexo XII – Crosstabulation – Hipótese 4

### Grupo \* Comunicação Crosstabulation

Count

		Comunicação		Total
		Sim	Não	
<b>Grupo</b>	Coordenação de Curso	2	9	11
	Gestores de Processo	4	8	12
	OG e Conselhos	2	3	5
<b>Total</b>		8	20	28

### Grupo \* Cultura organizacional Crosstabulation

Count

		Cultura organizacional		Total
		Sim	Não	
<b>Grupo</b>	Coordenação de Curso	10	1	11
	Gestores de Processo	7	5	12
	OG e Conselhos	4	1	5
<b>Total</b>		21	7	28

### Grupo \* Questões Internas Crosstabulation

Count

		Questões Internas		Total
		Sim	Não	
<b>Grupo</b>	Coordenação de Curso	1	10	11
	Gestores de Processo	2	10	12
	OG e Conselhos	1	4	5
<b>Total</b>		4	24	28

**Grupo \* Resistência à mudança Crosstabulation**

Count

		Resistência à mudança		Total
		Sim	Não	
<b>Grupo</b>	Coordenação de Curso	8	3	11
	Gestores de Processo	8	4	12
	OG e Conselhos	1	4	5
<b>Total</b>		17	11	28

**Grupo \* Não há dificuldades Crosstabulation**

Count

		Não há dificuldades	Total
		Não	
<b>Grupo</b>	Coordenação de Curso	11	11
	Gestores de Processo	12	12
	OG e Conselhos	5	5
<b>Total</b>		28	28

**Grupo \* Ações para superar dificuldades BSC suficientes Crosstabulation**

Count

		Ações para superar dificuldades BSC suficientes					Total
		Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	
<b>Grupo</b>	Coordenação de Curso	1	1	7	1	1	11
	Gestores de Processo	2	2	2	3	3	12
	OG e Conselhos	0	1	2	1	1	5
<b>Total</b>		3	4	11	5	5	28

**Grupo \* BSC Top-down Crosstabulation**

Count

			BSC Top-down				Total
			Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	
<b>Grupo</b>	Coordenação de Curso	de	1	8	2	0	11
	Gestores de Processo	de	1	4	4	3	12
	OG e Conselhos		1	2	1	1	5
<b>Total</b>			<b>3</b>	<b>14</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>28</b>

**Grupo \* BSC das escolas compatível com BSC do IPP Crosstabulation**

Count

			BSC das escolas compatível com BSC do IPP				Total
			Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	
<b>Grupo</b>	Coordenação de Curso	de	6	3	1	1	11
	Gestores de Processo	de	4	3	2	3	12
	OG e Conselhos		1	3	1	0	5
<b>Total</b>			<b>11</b>	<b>9</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>28</b>

**Grupo \* BSC canal entre estratégia corporativa e das áreas Crosstabulation**

Count

		BSC canal entre estratégia corporativa e das áreas				Total
		Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	
<b>Grupo</b>	Coordenação de Curso	6	4	0	1	11
	Gestores de Processo	4	3	2	3	12
	OG e Conselhos	0	3	1	1	5
<b>Total</b>		<b>10</b>	<b>10</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>28</b>